



---

# CONTRAT D'ÉTUDES PROSPECTIVES DES ATELIERS ET CHANTIERS D'INSERTION

---

**Étude 2009/2010**  
**Béatrice GAGNÉ & Yves JORAND**

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

14, RUE GORGE DE LOUP – 69009 LYON  
TÉL : 04 78 83 44 78 – FAX : 04 78 83 28 12  
E-MAIL : [ESSOR@ESSORCONSULTANTS.FR](mailto:ESSOR@ESSORCONSULTANTS.FR)  
[WWW.ESSORCONSULTANTS.FR](http://WWW.ESSORCONSULTANTS.FR)  
RCS LYON – SIRET : 38171214000023 – APE : 7022Z

## Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce Contrat d'Études Prospectives des Ateliers et Chantiers d'Insertion.

Nous citerons, en premier lieu, l'ensemble des membres du Comité de Pilotage pour la qualité de leur participation et de leurs échanges lors de nos rencontres. Nous avons tout particulièrement apprécié leurs apports ainsi que leurs remarques, toujours formulées de manière constructive. Ceci nous a permis de progresser dans notre réflexion et de cerner, avec plus d'acuité, les besoins spécifiques des Ateliers et Chantiers d'Insertion.

Nous souhaitons remercier la DGEFP, qui a su nous accorder sa confiance et nous a permis de réaliser ce Contrat d'Études Prospectives dans d'excellentes conditions.

Nous souhaitons aussi remercier Uniformation, qui s'est joint à ce CEP sans encore savoir s'il serait le futur OPCA de la branche professionnelle des ACI, et qui a aussi pris soin d'isoler des données statistiques utiles à cette étude.

Le SYNESI ainsi que les Partenaires Sociaux des ACI ont grandement contribué à la réalisation de ce Contrat d'Études Prospectives en nous permettant des échanges réguliers et constructifs, mais aussi en nous tenant informé de toutes les évolutions conjoncturelles et législatives du secteur. Nous tenons tout particulièrement à souligner leur volonté commune et positive de dialoguer ensemble autour de l'élaboration de la branche professionnelle en émergence.

Les grands réseaux de l'IAE ont aussi apporté une aide plus qu'effective à ce CEP, en particulier par la mise à disposition des travaux et documents qu'ils ont réalisés pour leurs adhérents. Ce partage d'information a été indispensable à la réalisation d'un état des lieux et d'un diagnostic approfondis du secteur et nous a permis de réaliser une mise en perspective des futures évolutions à la fois du secteur des ACI et des besoins en compétences de l'ensemble des salariés.

Nous tenons sincèrement à remercier l'ensemble des personnes ressources, qui grâce à leurs apports, nous ont donné la possibilité de recueillir des points de vue différents, tous indispensables à la réalisation de ce Contrat d'Études Prospectives.

Nous tenons tout spécialement à adresser nos plus vifs remerciements aux structures qui ont fait l'objet de l'étude de terrain. Toutes ont fait preuve de disponibilité, de transparence et de clarté pour nous permettre à la fois de rencontrer les salariés polyvalents, les salariés permanents, les administrateurs ainsi que, dans certains cas, les bénévoles, mais aussi grâce à tous les documents de gestion des ressources humaines mis en place dans leur structure qu'ils nous ont fait parvenir.

Il est à souligner que nous avons été particulièrement touchés par le sens donné au travail par les salariés permanents des structures ainsi que leur attachement à un travail qui a du sens. Un secteur qui œuvre à la fois sur le volet professionnel tout en s'attachant à axer sa mission sur le volet social et humain des individus. Ce qui a, nous semble-il, largement contribué à donner du sens à cette étude.

## Sommaire

<b>1- LES OBJECTIFS ET LA MÉTHODE.....</b>	<b>11</b>
1.1 L'INTERET DU CONTRAT D'ETUDES PERSPECTIVES (CEP).....	11
1.1.1 Qu'est-ce qu'un CEP ?.....	11
1.1.2 La spécificité du CEP des ateliers et chantiers d'insertion (ACI).....	11
1.1.3 Les objectifs de ce CEP des ACI.....	12
1.1.3.1 Les objectifs annoncés dans le cahier des charges de l'étude.....	12
1.1.3.2 Les attentes des acteurs rencontrés sur le terrain envers le CEP.....	12
1.1.4 La contextualisation de l'étude.....	13
1.1.4.1 La structuration de la branche.....	13
1.1.4.2 Les acteurs en retrait par rapport au CEP.....	14
1.2 Le périmètre et les enjeux de l'étude.....	14
1.2.1 Les ACI au sein de l'insertion par l'activité économique.....	15
1.2.1.1 L'insertion par l'activité économique (IAE).....	15
1.2.1.2 Quelle sont la nature et l'objet des ACI ?.....	15
1.2.1.3 L'évaluation de l'utilité sociale des ACI.....	17
1.2.2 Les problématiques propres aux deux catégories de salariés.....	19
1.2.2.1 Une dualité de salariés.....	19
1.2.2.2 Les salariés « permanents ».....	20
1.2.2.3 Les salariés « polyvalents ».....	21
1.3 LA MÉTHODE SUIVIE.....	21
1.3.1 L'étude des sources documentaires.....	22
1.3.2 La rencontre de personnes ressources.....	22
1.3.2.1 Considérations générales.....	22
1.3.2.2 Les partenaires sociaux.....	23
1.3.2.3 Les réseaux de l'IAE.....	25
1.3.2.4 Uniformation.....	26
1.3.2.5 La DGCS (ex : DGAS).....	26
1.3.3 Les analyses sur le terrain.....	27
1.3.3.1 L'enquête auprès de 24 structures.....	27
1.3.3.2 Les caractéristiques principales de l'échantillon.....	28
1.3.4 Les échanges au sein du Comité de pilotage.....	29
1.4 LE DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE.....	30
1.4.1 Les facteurs favorables à cette étude.....	30
1.4.2 Les péripéties et les difficultés.....	30
<b>2- LE DIAGNOSTIC ET L'ANALYSE DE LA SITUATION DE LA BRANCHE.....</b>	<b>31</b>
2.1 LE CONTEXTE NATIONAL.....	31
2.1.1 Les mutations socioéconomiques de ces dernières années.....	31
2.1.2 Le cadre réglementaire et institutionnel.....	32
2.1.2.1 Quelques repères historiques.....	32
2.1.2.2 Une loi de programmation de la cohésion sociale de 2005.....	33
2.1.2.3 Les tensions suscitées par le nouveau dispositif.....	34
2.1.2.4 Des évolutions qui génèrent de l'incertitude.....	35
2.1.2.5 La gouvernance de l'I.A.E.....	36
2.1.3 La structuration sociale et conventionnelle de la branche.....	37
2.1.3.1 Une couverture conventionnelle en construction.....	37
2.1.3.2 Le choix d'une convention unique.....	38
2.1.3.3 Les difficultés rencontrées.....	41
2.1.3.4 L'impact sur la dynamique de formation.....	41
2.1.4 Le positionnement des ACI dans ce contexte.....	42
2.1.4.1 Les financements publics.....	43

2.1.4.2	<i>L'équilibre budgétaire d'un ACI</i> .....	45
2.1.4.3	<i>De nouvelles pistes de financement</i> .....	47
2.2	<b>LES STRUCTURES PORTEUSES DES ACI</b> .....	49
2.2.1	Le cadrage économique et social des secteurs composant la branche .....	49
2.2.1.1	<i>Les indicateurs économiques et sociaux disponibles</i> .....	49
2.2.1.2	<i>Les structures des ACI au sein de l'IAE et leur répartition régionale</i> .....	53
2.2.1.3	<i>Une typologie des principales catégories d'ACI</i> .....	57
2.2.1.4	<i>La typologie des ACI en fonction du caractère urbain ou rural des chantiers</i> .....	64
2.2.1.5	<i>Une typologie des structures en fonction des populations accueillies</i> .....	66
2.2.2	Les stratégies d'entreprise à l'œuvre dans les ACI .....	67
2.2.2.1	<i>Les différents paramètres</i> .....	67
2.2.2.2	<i>L'impact de ces différentes stratégies sur les parcours</i> .....	75
2.2.3	Le repérage des modes de gestion .....	76
2.2.3.1	<i>Le modèle associatif</i> .....	76
2.2.3.2	<i>La gestion des associations</i> .....	77
2.2.3.3	<i>La gestion économique</i> .....	79
2.2.3.4	<i>Le cadre général de la gestion sociale</i> .....	80
2.2.3.5	<i>Les modes de gestion des emplois et des compétences, la formation</i> .....	82
2.2.3.6	<i>L'accompagnement socioprofessionnel</i> .....	84
2.2.3.7	<i>La communication</i> .....	85
2.2.4	Les partenariats des ACI .....	85
2.2.4.1	<i>Les partenariats avec les autres SIAE</i> .....	85
2.2.4.2	<i>La coopération des structures avec des réseaux des ACI</i> .....	87
2.2.4.3	<i>Les relations avec les acteurs publics institutionnels (État, CG, DASS, PLIE, Communes, EPCI)</i> .....	91
2.2.4.4	<i>La place des ACI dans la structuration territoriale</i> .....	94
2.2.4.5	<i>La coopération avec d'autres structures d'accompagnement (Pôle emploi, OPCA - AFPA...)</i> .....	96
2.2.4.6	<i>Les acteurs de l'économie marchande</i> .....	100
2.3.1	Les caractéristiques clés des salariés permanents .....	103
2.3.2	Quelques caractéristiques clés des salariés polyvalents .....	104
2.3.2.1	<i>Les données socio-démographiques</i> .....	104
2.3.2.2	<i>La durée des contrats de travail</i> .....	107
2.3.2.3	<i>Les différents contrats aidés</i> .....	107
2.3.2.4	<i>Les parcours des salariés polyvalents en fonction de leurs profils</i> .....	109
2.3.3	Les résultats du passage dans l'ACI .....	109
2.3.3.1	<i>Les résultats des ACI en termes d'insertion sociale</i> .....	109
2.3.3.2	<i>Les résultats en termes d'insertion professionnelle</i> .....	111
<b>3-</b>	<b>PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE LA BRANCHE IMPACTANT L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES(EN COURS OU A VENIR) .....</b>	<b>116</b>
3.1	L'ANALYSE DES TENDANCES D'ÉVOLUTION ECONOMIQUE .....	116
3.1.1	Les évolutions économiques qui impactent les ACI .....	116
3.1.2	L'impact de la crise .....	118
3.1.3	Les perspectives de développement des ACI .....	119
3.1.4	L'élévation des niveaux d'exigence et de qualité : un travail des réseaux des ACI .....	120
3.2	les facteurs d'ÉVOLUTION REGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNELLE .....	121
3.2.1	Les évolutions générales, communes à d'autres secteurs .....	121
3.2.2	Les évolutions propres au secteur de l'insertion .....	123
3.3	LES FACTEURS D'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE .....	128
3.3.1	L'évolution générale .....	128
3.3.2	L'évolution de la GRH des salariés permanents .....	128
3.3.3	La GRH des salariés polyvalents .....	136
Budget	.....	143
3.3.4	La classification conventionnelle : .....	145
3.3.5	Les questions de santé et de sécurité des salariés .....	146
3.4	TROIS EXEMPLES PARTICULIERS DE POSITIONNEMENT DES ACI .....	148

3.4.1 Les métiers en tension .....	148
3.4.2 Le cas particulier du jardinage biologique .....	150
3.4.3 La problématique des ACI en zone rurale .....	152
<b>4- L'ANALYSE PROSPECTIVE DES ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES ET DES BESOINS DE FORMATION.....</b>	<b>154</b>
4.1 LES TENDANCES GÉNÉRALES .....	154
4.1.1 Les évolutions au niveau de la branche et des associations.....	154
4.1.1.1 <i>La structuration de la formation au niveau de la branche</i> .....	154
4.1.1.2 <i>Le plan de formation au niveau de chaque structure</i> .....	155
4.1.2 Les salariés polyvalents : les principales problématiques en matière de compétences .....	156
4.1.3 Les permanents et la question des compétences.....	160
4.1.3.1 <i>La problématique</i> .....	160
4.1.3.2 <i>L'accompagnement social</i> .....	161
4.1.3.3 <i>L'accompagnement professionnel</i> .....	164
4.2 LES ÉVOLUTIONS PAR FAMILLE DE MÉTIERS .....	166
4.2.1 L'origine conventionnelle des emplois repères.....	167
4.2.2 Salarié polyvalent .....	168
4.2.3 Assistant technique.....	168
4.2.4 Assistant administratif.....	172
4.2.5 Comptable.....	175
4.2.6 Accompagnateur socioprofessionnel (ASP).....	177
4.2.7 Encadrant technique, pédagogique et social (ETPS) .....	181
4.2.8 Coordinateur .....	186
4.2.9 Directeur .....	189
4.2.10 Les autres fonctions rencontrées dans les ACI.....	193
<b>5- LES PRÉCONISATIONS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>194</b>
5.1 LES ORIENTATIONS POUR LA BRANCHE DES ACI .....	194
5.1.1 Rénover la gouvernance et le pilotage territorial .....	194
5.1.1.1 <i>Mettre en place un pilotage territorial de l'insertion par l'activité économique dans le cadre d'un dialogue social</i> .....	194
5.1.1.2 <i>Les grands enjeux à prendre en compte</i> .....	196
5.1.2 Clarifier le positionnement des ACI et modifier leur image.....	197
5.1.3 Simplifier les dispositifs et la charge administrative pesant sur les SIAE : .....	199
5.1.4 Améliorer la performance des ACI et développer les liens avec les entreprises.....	200
5.1.5 La mise en place d'un observatoire de l'emploi et des compétences.....	201
5.1.5.1 <i>Les objectifs de cette instance</i> .....	201
5.1.5.2 <i>L'articulation des niveaux micro et macro</i> .....	203
5.2 LES ÉVOLUTIONS DES ACI EN TANT QUE STRUCTURES .....	204
5.2.1 Diversifier les financements.....	204
5.2.2 Développer la mutualisation entre structures.....	205
5.2.2.1 <i>L'élargissement du champ et des acteurs de la mutualisation</i> .....	205
5.2.2.2 <i>L'importance d'une évaluation partagée des ACI</i> .....	207
5.2.2.3 <i>Un outil permettant de valoriser les apports qualitatifs des ACI</i> .....	208
5.2.3 Réaliser une évaluation et un suivi du parcours en concertation avec le référent externe.....	210
5.2.4 Rappeler certains points de vigilance .....	211
5.3 LES ACTIONS CONCERNANT LES SALARIÉS PERMANENTS .....	212
5.3.1 Conforter l'accompagnement des permanents.....	212
5.3.2 Valoriser l'évolution des métiers des permanents .....	213
5.3.2.1 <i>La progression des compétences et leur valorisation</i> .....	213
5.3.2.2 <i>Les liens dans les deux sens avec le secteur marchand</i> .....	214
5.3.2.3 <i>Explorer d'autres pistes</i> .....	215
5.3.3 Développer la GPEC et la formation.....	215
5.3.3.1 <i>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</i> .....	215

5.3.3.2 <i>La formation pour professionnaliser les permanents</i> .....	222
5.3.4 Assurer une évolution de carrière et une possibilité de mobilité .....	224
Fonctions supports ou administratives.....	226
5.3.5 Valider la reconnaissance des qualifications .....	228
5.3.6 Définir les métiers sensibles et stratégiques .....	229
5.3.7 Prévenir les risques psychosociaux .....	230
5.4 LES ACTIONS CONCERNANT LES SALARIÉS POLYVALENTS .....	231
5.4.1 Les actions de formation .....	231
5.4.2 Les parcours professionnels .....	233
5.4.3 Reconnaissance des acquis.....	234
5.5 Feuille de route pour LA BRANCHE des Ateliers et Chantiers d'Insertion .....	236
<b>6- SYNTHÈSE FINALE.....</b>	<b>237</b>
<b>7- ANNEXES.....</b>	<b>239</b>
Annexe A - Les Organismes contactés et les Personnes interviewés.....	239
Annexe B - Coordonnées des principaux réseaux.....	242
Annexe C - Les appuis offerts aux ACI par les principaux réseaux.....	243
Annexe D - Les guides d'entretien .....	257
Annexe E - Tableaux issus de l'étude de terrain (auprès de 24 ACI) .....	267
Annexe F - Les caractéristiques des salariés polyvalents des ACI.....	310
Annexe G - Enquête de la DARÈS sur la situation des salariés six mois après la fin de leur contrat	314
Annexe H - Les actions conduites par Uniformation .....	316
Annexe I - Présentation du nouveau dispositif de conventionnement de décembre 2008.....	317
Annexe J - Le code des marchés publics (les textes et l'exemple de Nantes Métropole).....	320
Annexe K - Le réseau des Jardins de Cocagne et le partenariat avec les agriculteurs « bio » .....	322
Annexe L - Nos références documentaires .....	323
Annexe M - Les sites consultés.....	326
Annexe N - Index des sigles utilisés.....	328

## RESUME

Le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, a missionné, en juillet 2009, le Cabinet ESSOR Consultants pour réaliser un Contrat d'Études Prospectives des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). La DGEFP, les Partenaires Sociaux des ACI, souhaitent en effet disposer de travaux de diagnostic et de prospective sur les mutations actuelles de la branche professionnelle du secteur.

Le contrat d'études prospectives se définit comme un contrat passé entre l'État et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans une branche, un ou plusieurs secteurs d'activité ou sur un territoire. Il permet d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences.

Il dresse un panorama de l'ensemble des évolutions de la branche professionnelle, du secteur ou du territoire : mutations économiques, technologiques, démographiques et sociales, mais également des questions liées à l'attractivité des métiers, structuration des politiques de branche...et de leurs conséquences sur l'emploi.

C'est un dispositif de diagnostic orienté vers l'action car il a également pour objectif de proposer des actions pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les évolutions de l'emploi et des compétences dans le champ concerné. L'enjeu étant de permettre aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics, à partir des préconisations issues des travaux prospectifs, de mieux anticiper les changements et d'orienter leur politique et leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines.

Une des spécificités de ce présent CEP est de porter sur une branche professionnelle en émergence et d'étudier uniquement les Ateliers et Chantiers d'Insertion sous statut associatif. Le portage des structures par des associations, représente cependant à lui seul près de 90% des Ateliers et Chantiers d'Insertion, qui tous, sont regroupés autour d'une notion fédératrice : « *la mission d'insertion* ».

L'objet de ce CEP des ACI est de s'attacher à étudier, à la fois les profils des salariés en insertion et des salariés permanents des structures, ainsi que de chercher à identifier les évolutions de ce secteur d'activité. De permettre aussi à l'État et aux Partenaires Sociaux, d'anticiper les évolutions en compétences ainsi que les besoins en formation des deux typologies de salariés et de proposer des outils de gestion de Ressources Humaines pour les structures et l'ensemble des salariés.

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion, dispositifs relevant de l'insertion par l'activité économique, entrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire, conventionnés par l'État, ont pour objet l'embauche de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

Les ACI font partie intégrante des autres structures de l'Insertion par l'Activité Économique, ayant chacune leurs spécificités, mais avec un dénominateur commun : permettre à des personnes éloignées de l'emploi de s'insérer ou se réinsérer dans le monde du travail et d'utiliser le travail comme support de l'insertion.

Si l'on dresse une typologie de ces structures de l'IAE, les ACI accueillent, dans la majorité des cas, les personnes ayant des problématiques à la fois d'ordre social et professionnel et sont les plus éloignées de l'emploi.

Les ACI cherchent par conséquent, et c'est une de leurs caractéristiques majeures, à travailler à la fois sur la dimension sociale et professionnelle des salariés en insertion et de leur permettre, dans un laps de temps limité, de retrouver un emploi, mais aussi de résoudre, pour partie, leurs difficultés d'ordre social. Il s'agit là d'un exercice souvent difficile, étant donné, la lourdeur de certaines problématiques des personnes accueillies.

Les salariés en insertion, appelés salariés polyvalents, dans la typologie des emplois repères<sup>1</sup>, signée par le SYNESI (Syndicat National des Employeurs Spécifiques d'Insertion) et les Organisations Syndicales, sont bénéficiaires d'un Contrat aidé par l'État, et la structure perçoit quant à elle, différentes subventions, dont une aide spécifique à l'accompagnement. Les salariés polyvalents sont titulaires d'un véritable contrat de travail : le CUI (Contrat Unique d'Insertion) pour une durée déterminée. Ce contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010 se substituant ainsi les autres contrats d'accompagnement antérieurs.

L'arrivée de ce CUI n'est pas, loin s'en faut, la seule évolution concernant le secteur des ACI. D'autres transformations majeures modifient largement le paysage de ces structures. Parmi elles, on peut citer : la Loi de Programmation de Cohésion Sociale de 2005, le Plan de Modernisation de l'IAE de 2008, le Grenelle de l'Insertion de 2008, la Renovation des modalités de conventionnement de l'IAE entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2009, le Plan de relance en faveur de l'Insertion par l'Activité Économique de 2009, la Loi sur le Revenu de Solidarité Active (RSA) le 1<sup>er</sup> janvier 2010... Autant de mesures qui changent de manière certaine, le secteur de l'Insertion par l'Activité économique dans lequel s'ancrent les Ateliers et Chantiers d'Insertion.

Afin de chercher à repérer les impacts de ces mutations actuelles de l'IAE sur les structures, mais encore pour cerner les besoins futurs en compétences et formations des deux typologies de salariés, 24 ACI ont été sélectionnés, en Comité de Pilotage du CEP, selon des critères de représentativité du secteur.

Ce diagnostic de terrain, la rencontre avec les personnes ressources ainsi que les différents documents et statistiques, ont permis de dresser un état des lieux du secteur, des structures ACI, des salariés des Ateliers et Chantiers d'Insertion et de chercher à établir une prospective des évolutions les plus caractéristiques du secteur.

Ce diagnostic a mis en exergue le travail réalisé sur le terrain et la qualité de l'accompagnement mis en place dans les Ateliers et Chantiers. Chaque structure a un projet qui lui est propre et met, semble-il tout en œuvre pour le réaliser, et pour tous les salariés permanents, un sens donné au travail et un travail qui a du sens.

Chacun, de manière différente, et c'est une des spécificités des ACI, cherche avec des moyens adaptés à sa taille, au secteur d'activité dans lequel il évolue, et en fonction des compétences internes des permanents, à accompagner le mieux possible les salariés polyvalents qui lui sont confiés. Une dominante à tous les chantiers visités : travailler, de manière concomitante, les dimensions sociales et professionnelles des individus. Tous parlent alors d'accompagnement socioprofessionnel.

Cependant, au regard des changements impactant le secteur des ACI, il semble qu'un des grands enjeux actuels concerne les besoins de professionnalisation des structures et des salariés permanents. Effectivement, le secteur des ACI, pour répondre aux exigences de ses

---

<sup>1</sup> Typologie des huit emplois repères signée par le SYNESI et les Organisations Syndicales le 21 janvier 2009

financeurs, mais aussi pour permettre aux salariés polyvalents de retrouver durablement un emploi, doit mettre en œuvre des modalités d'accompagnement efficaces et aptes à satisfaire cet accompagnement socioprofessionnel qui est le cœur de leur métier.

Les ACI ne sont pas tous égaux devant la réalisation de ces objectifs, dans la mesure où les structures évoluent dans des contextes différents. Des éléments importants entrent en considération : les territoires, le caractère rural ou urbain du chantier, les secteurs d'activités, l'adossement à des structures mères, son appartenance à un ensemblier composé de différentes structures de l'IAE, l'ancienneté et les projets de l'ACI, ses rapports avec les acteurs institutionnels, les problématiques des salariés polyvalents... autant de facteurs influant les Ateliers et Chantiers d'Insertion. Un point commun : un besoin en professionnalisation de l'ensemble des chantiers pour une pleine reconnaissance des ACI en tant qu'acteur à part entière dans le monde économique.

Étant donné ces enjeux, il semble que ce besoin de professionnalisation est particulièrement prégnant, pour octroyer aux ACI la possibilité d'offrir des conditions de réalisation du travail et une activité de production, ayant des caractéristiques proches des entreprises performantes du secteur marchand. Cette professionnalisation est assortie d'un besoin d'homogénéisation des pratiques des ACI.

La branche professionnelle en émergence réfléchit à cette harmonisation, en particulier en matière de pratiques de gestion des ressources humaines et de politique salariale<sup>1</sup>. Il est aussi à souligner que les grands réseaux de l'IAE ont travaillé depuis plusieurs années à la formalisation de « *bonnes pratiques* » et cherché à les diffuser largement à leurs adhérents.

Pour autant, l'étude de terrain a démontré que les pratiques en matière de gestion des ressources humaines étaient, la plupart du temps, plus abouties pour les salariés polyvalents que pour les salariés permanents des ACI. C'est pourquoi, le CEP s'est tout particulièrement attaché à l'élaboration d'une gestion des ressources humaines plus formalisée pour ces derniers.

Toutefois, il semble impératif de prendre garde à respecter les spécificités des ACI et à mettre en place une GPEC à la fois individuelle et collective souple, permettant ainsi de conserver les caractéristiques du secteur. Il s'agit de ne pas rigidifier le mode de fonctionnement des Ateliers et Chantiers d'Insertion, ni les typologies des salariés permanents. Car les ACI sont caractérisés par un certain atypisme, à la fois des projets et des parcours professionnels de ses salariés, apportant ainsi une très grande richesse à ces structures.

Il semble pourtant utile, dans une logique de professionnalisation, de mutualiser certains outils et de diffuser largement les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Afin que les ACI continuent de proposer aux salariés polyvalents les meilleures possibilités de retrouver durablement un emploi, qu'ils soient des acteurs à part entière dans le système économique et reconnus comme tel, mais aussi pour que les permanents puissent trouver des possibilités de véritables trajectoires professionnelles. Pour répondre aux enjeux actuels, il semble fondamental de proposer des actions de formation spécifiques et adaptées aux ateliers et Chantiers d'Insertion.

---

<sup>1</sup> *Négociation SYNESI, classification et rémunération 21/09/2009*

En effet, la formation est de nature à permettre aux salariés permanents une adaptation de leurs compétences et une mise en adéquation avec les évolutions de leurs métiers véritablement impactés par les mutations globales du secteur.

L'ensemble des acteurs ACI, est conscient de ces grands enjeux, et cherche de manière constructive à y répondre, avec un souhait commun : poursuivre la mission d'insertion, première caractéristique des ACI. Bien conscients que les mutations actuelles nécessitent d'accompagner les métiers et les structures dans leurs évolutions pour faire perdurer le dynamisme et le côté novateur des ACI, c'est pourquoi, tous travaillent ensemble à la réalisation de ces différents objectifs.

## 1- LES OBJECTIFS ET LA MÉTHODE

### 1.1 L'INTERET DU CONTRAT D'ETUDES PERSPECTIVES (CEP)

#### 1.1.1 Qu'est-ce qu'un CEP ?

Le contrat d'études prospectives se définit comme un contrat passé entre l'État et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans une branche, un ou plusieurs secteurs d'activité ou sur un territoire. Il permet d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences.

Il dresse un panorama de l'ensemble des évolutions de la branche professionnelle, du secteur ou du territoire : mutations économiques, technologiques, démographiques et sociales, mais également des questions liées à l'attractivité des métiers, structuration des politiques de branche...et de leurs conséquences sur l'emploi.

C'est un dispositif de diagnostic orienté vers l'action car il a également pour objectif de proposer des actions pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les évolutions de l'emploi et des compétences dans le champ concerné. L'enjeu étant de permettre aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics, à partir des préconisations issues des travaux prospectifs, de mieux anticiper les changements et d'orienter leur politique et leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines.

#### 1.1.2 La spécificité du CEP des ateliers et chantiers d'insertion (ACI)

Le CEP des Ateliers et Chantiers d'Insertion est particulier pour plusieurs raisons :

1. Le champ de ce contrat d'études prospectives porte sur une branche émergente, qui a toutefois entrepris depuis 2007, la négociation d'une convention collective. Cette émergence, en tant que branche professionnelle, ne doit cependant pas faire oublier que les premiers ACI ont été créés dans les années 1970. Cette branche professionnelle n'est pas constituée, à l'instar des autres, autour d'une notion d'activité commune, mais elle est caractérisée par des secteurs professionnels variés et une grande diversité d'activités.
2. Cependant, elle se structure autour d'un élément fédérateur et partagé par l'ensemble des ACI : la notion de « *mission d'insertion* ». D'autres types de structures représentatives du secteur de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) évoluent autour de cette notion fédératrice : les Entreprises d'Insertion (E.I.), les Associations Intermédiaires (A.I.), les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (E.T.T.I.). Ces différentes typologies de structures ne sont toutefois pas couvertes par la présente étude.
3. Seuls les ACI, sous statut associatif entre dans le champ de ce Contrat d'Études Prospectives, bien qu'il existe par ailleurs une autre catégorie d'ACI portée par des collectivités publiques, notamment des communes, des EPCI et des Conseils généraux.

4. Le CEP a été précédé d'un appui technique réalisé en 2003 sur un secteur élargi à l'ensemble de l'insertion (les SIAE et le travail pour handicapés). Il a donc fallu près de 6 ans pour passer de l'appui technique au CEP, sur un champ limité aux ACI. Certains regrettent que le CEP ne concerne qu'un type de SIAE, alors que les métiers sont proches dans les autres Structures d'Insertion par l'Activité Économique. Il est toutefois nécessaire de préciser que le CEP porte sur les salariés permanents et les salariés en insertion, alors que l'appui technique ne concernait que les encadrants des structures.

### 1.1.3 Les objectifs de ce CEP des ACI

#### 1.1.3.1 Les objectifs annoncés dans le cahier des charges de l'étude

➤ **Le Contrat d'Études Prospectives (CEP)** a donc pour objet de réaliser un travail de diagnostic et de prospective prenant en compte les mutations actuelles de la branche des Ateliers et Chantiers d'Insertion.

À cette fin, cinq objectifs opérationnels sont définis :

- 1) Partager un diagnostic et une analyse approfondie du secteur.
- 2) Étudier les profils des salariés polyvalents des ACI et en tirer des conséquences sur les formations à mettre en place.
- 3) Anticiper les évolutions des compétences et des besoins en formation des permanents des ACI en distinguant entre les différentes familles de métiers.
- 4) Analyser et proposer des outils pour améliorer la gestion des ressources humaines des permanents.
- 5) Préparer la mise en place d'un observatoire de cette branche axé sur les métiers au sein des ACI.

➤ **Le CEP est financé par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle et l'OPCA Uniformation**, qui participent à la définition et au pilotage du projet, aux côtés des partenaires sociaux de la branche des ACI.

Ces partenaires sont composés du SYNESI pour les employeurs et pour les organisations syndicales des fédérations CFDT, CFTC et CGT-FO.

Les partenaires sociaux, les réseaux des ACI, le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi estiment qu'il est utile de gérer et de prévoir l'évolution des emplois et des compétences dans de telles structures. Pour les partenaires, il semble donc nécessaire d'anticiper les mutations de ce secteur, d'où l'idée de s'interroger sur les problématiques des salariés permanents et en insertion dans le domaine des ACI.

*Dans la suite du rapport, nous utiliserons l'expression « salariés polyvalents » retenue par les partenaires sociaux pour désigner les salariés en insertion dans les ACI.*

#### 1.1.3.2 Les attentes des acteurs rencontrés sur le terrain envers le CEP

- En premier lieu, les divers acteurs rencontrés ont évoqué le besoin du secteur de se structurer et d'harmoniser ses pratiques, de gagner en visibilité sur les actions

engagées. Cette attente est d'abord une réponse aux craintes de perdre des financements souvent difficiles à obtenir, de voir les politiques gouvernementales, régionales, départementales et communales, remettre en question les projets engagés, la pérennité, voire le maintien des chantiers.

- Des ambitions fortes pour l'avenir du secteur : des secteurs porteurs, en particulier en lien avec le développement durable, l'écologie, des idées originales pour permettre aux salariés polyvalents de se « *remettre sur pied* », mais aussi pour la construction de leur avenir professionnel.
- Une insistance particulière pour que soit prise en considération les deux caractéristiques majeures des ACI : amener les personnes les plus éloignées de l'emploi à retrouver un emploi, tout en leur permettant de se « *reconstruire* » socialement.
- L'évocation de deux difficultés majeures : le taux de retour à l'emploi et la part de l'autofinancement. Ces deux données fortement présentes à l'esprit des ACI, sont présentées comme des obstacles majeurs à la poursuite du travail des ACI, alors qu'ils seront un des piliers de la politique d'évaluation et de contractualisation des pouvoirs publics dans les années à venir.
- Une vraie prise de conscience des ACI de la nécessité de structurer la gestion des ressources humaines, tant en termes de reconnaissance des compétences, de construction de parcours professionnels que d'harmonisation des pratiques salariales.

En somme, l'étude de terrain menée dans le cadre du CEP est l'occasion de faire entendre des convictions, des attentes et des préoccupations.

Nos interlocuteurs évoquent d'autres pistes de réflexion : la qualité des prestations, la professionnalisation, l'ancrage du lien des ACI avec le ou les OPCA, la prise en compte de la dimension européenne...

Ils insistent pour que soient prises en compte les problématiques spécifiques concernant :

- La population féminine qui doit affronter de nombreux freins spécifiques : charge d'enfants, formation insuffisante, barrière linguistique...
- Le milieu rural qui impose de fortes contraintes : difficulté de déplacement sans véhicule individuel, surcoûts liés aux distances, marché de l'emploi restreint...

## **1.1.4 La contextualisation de l'étude**

### **1.1.4.1 La structuration de la branche**

➤ Au-delà de la dimension purement technique autour de l'emploi et des compétences, le CEP vise une dimension plus politique de structuration de la branche.

- Le CEP n'est pas une fin en soi, mais une aide à la constitution d'une vraie branche professionnelle. Il s'agit de structurer la branche à partir d'un état des lieux approfondi, car à ce jour l'information du secteur des Ateliers et chantiers d'insertion est dispersée et méconnue.

Grâce à cette information, les acteurs espèrent qu'ils pourront mieux :

- o Clarifier les objectifs et les partager entre partenaires sociaux.
- o Fédérer les différents réseaux autour d'une vision commune.
- o Dépasser les divergences actuelles qui affaiblissent la branche.
- o Obtenir la reconnaissance de la branche en émergence.

Le financement du CEP est perçu par les acteurs de la branche comme le signe d'une marque d'intérêt de la part de l'État. Les représentants des ACI souhaitent également une adéquation entre les objectifs et les moyens alloués et ils espèrent une prise de conscience que le critère du retour à l'emploi n'est pas le seul à prendre en compte dans l'évaluation des ACI.

- La négociation d'une convention collective et le projet de CEP ont déjà des effets structurant :
  - o Un syndicat d'employeurs s'est constitué, le SYNESI rapidement reconnu comme représentatif,
  - o Les syndicats CFTD, CFTC et FO ont uni leurs forces et leurs compétences pour faire avancer les discussions,
  - o Les réseaux CHANTIER école, Coorace, Jardins de Cocagne et Tissons de la solidarité ont multiplié les coopérations et les échanges.

#### **1.1.4.2 Les acteurs en retrait par rapport au CEP**

➤ Il existe des attentes différentes, que ce soit entre les organisations syndicales ou entre les grands réseaux des ACI qui ont leurs propres orientations.

La CGT ne participe ni à la négociation, ni au CEP du fait de son opposition à la création d'une convention collective spécifique. Quant à la CFE-CGC, son absence semble plutôt due à un manque de disponibilité.

Parmi les ACI de type associatif, certains réseaux ne s'inscrivent pas dans la logique de cette branche ou s'y opposent. De ce fait leur participation à cette étude a été limitée, c'est le cas de la FNARS, ou refusée, c'est le cas du réseau des Régies de Quartier (CNLRQ).

## **1.2 LE PÉRIMÈTRE ET LES ENJEUX DE L'ÉTUDE**

➤ **Le CEP concerne le secteur associatif**, ce qui exclut de son champ les ACI portés par des collectivités territoriales, qui offrent un statut de droit public aux salariés permanents.

Une autre exclusion concerne les Régies de quartier porteuses d'ACI, qui ont refusé de s'engager dans le CEP, afin de privilégier leur propre logique de branche.

*D'autres démarches existent. C'est le cas du mouvement « Étude et Chantier » qui développe par l'intermédiaire de ses associations régionales, des projets de volontariat en France et à l'étranger ainsi que des projets de lutte contre les exclusions. Ces associations, réunies au sein de l'Union Nationale des Associations Régionales Étude et Chantier (UNAREC), organisent des chantiers fondés sur des valeurs de partage, solidarité et de respect des différences.*

*Ces CHANTIER école se déroulent sur des périodes allant de 3 à 12 mois avec des alternances de formation et de travail, pour la redynamisation sociale et l'insertion professionnelle. Chaque*

*année Étude et Chantier encadre 500 personnes sans emploi sur ces travaux d'intérêt collectif dans les domaines de la restauration, du bâti et de l'environnement.*

### **1.2.1 Les ACI au sein de l'insertion par l'activité économique**

➤ Les ACI constituent un monde à part, situé entre le monde marchand et le non marchand, bénéficiant de financements d'origines diverses qui peuvent s'avérer précaires. Leurs représentants craignent que la non prise en compte de cette spécificité puisse conduire à leur disparition. D'où un intérêt soutenu pour cette étude.

#### **1.2.1.1 L'insertion par l'activité économique (IAE)**

➤ Le secteur de l'insertion par l'activité économique est né, à la fin des années 1970 et au début des années 1980, d'initiatives portées par des travailleurs sociaux à la recherche de nouveaux outils pour contribuer à la réinsertion des publics en difficulté dont ils avaient la charge.

**Le dénominateur commun des différents supports est l'utilisation du travail** comme outil de réinsertion des personnes, ces structures ayant donc à la fois un pied dans le monde de l'insertion sociale et de la solidarité et un pied dans le monde économique classique.

Leur objectif est d'offrir aux personnes en difficulté, qu'elles salarient, un parcours professionnel et un accompagnement personnalisé qui leur permettent de sortir de la spirale d'exclusion et de s'insérer socialement et professionnellement.

Au-delà de la mission première de l'insertion de l'activité économique qui est de rendre accessible à l'emploi les personnes qui en sont éloignées ou exclues, l'IAE tend à se faire reconnaître pour ses nouvelles formes d'organisation, son développement d'activités sur des secteurs innovants, son rôle dans le développement économique local aux côtés d'entreprises.

L'insertion par l'activité économique est, pilotée dans le cadre des Conseils Départementaux de l'Insertion par l'Activité Économique (CDIAE), instances mises en place sous l'égide du Préfet.

#### **1.2.1.2 Quelle sont la nature et l'objet des ACI ?**

➤ Les Ateliers et Chantiers d'Insertion sont des dispositifs relevant de l'insertion par l'activité économique, conventionnés par l'État, qui ont pour objet l'embauche de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. Les personnes ainsi embauchées sont titulaires d'un véritable contrat de travail, le Contrat Unique d'Insertion (CUI) (qui reprend le contrat d'avenir et le contrat d'accompagnement dans l'emploi, en vigueur jusqu'au 31/12/2009). L'ACI bénéficie, pour sa part, de différentes aides, dont une aide spécifique à l'accompagnement.

**L'appellation « Ateliers et Chantiers d'Insertion » recouvre un dispositif unique.** Aucune distinction n'est opérée entre ateliers et chantiers, les ateliers concernant les activités sédentaires dans les locaux fixes, et les « chantiers » des activités plus mobiles en milieu rural ou urbain.

Les ACI peuvent être organisés ponctuellement (chantier de rénovation de bâtiment par exemple) ou de manière permanente.

L'ACI organise le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de ses salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable.

Les salariés accueillis, accompagnés et formés sur un chantier d'insertion, peuvent être des jeunes de moins de 26 ans, de faible niveau de qualification, et en situation de chômage récurrent, ou des adultes de plus de 26 ans, notamment des bénéficiaires du RSA. Ils bénéficient d'un contrat aidé par l'État.

➤ Les ACI sont créés et portés par une commune, un département, un établissement public de coopération intercommunale, un centre communal ou intercommunal d'action sociale (CCAS ou CIAS), un syndicat mixte, un établissement d'enseignement professionnel et d'enseignement agricole de l'État, une chambre départementale d'agriculture, un organisme de droit privé à but non lucratif (une association en général), voire l'office national des forêts : c'est la structure porteuse qui est conventionnée par l'État en tant qu'atelier et chantier d'insertion.

**Les ACI se situent dans le champ de l'économie sociale et solidaire.** Ils jouent un rôle essentiel dans la création et le développement d'activités nouvelles. Leurs activités peuvent s'exercer dans l'ensemble des secteurs d'activité, dès lors que les aides accordées par l'État et les collectivités locales ne créent pas de distorsion de concurrence et que les emplois ainsi créés ne se substituent pas à des emplois privés ou publics existants. Les biens et les services qu'ils produisent peuvent être commercialisés, lorsque cette commercialisation contribue à la réalisation et au développement des activités d'insertion sociale et professionnelle des personnes embauchées.

Toutefois, les recettes tirées de la commercialisation des biens et services produits ne peuvent couvrir qu'une part inférieure à 30% des charges liées à ces activités : cette part peut être augmentée sur décision du Préfet, sans pouvoir atteindre 50%, après avis favorable du conseil départemental de l'Insertion par l'activité économique.<sup>1</sup>

➤ **Plusieurs enquêtes d'origine publique confirment un intérêt certain pour les ACI. D'abord une mission de l'Inspection générale des Affaires sociales conduite en 2006<sup>2</sup>.**

A l'issue de ses investigations, la mission de l'IGAS conclut que les ateliers et chantiers d'insertion constituent un outil précieux d'accès au travail et d'accompagnement vers l'emploi des publics qui en sont les plus éloignés, selon un mode de fonctionnement très différent de celui du secteur marchand.

Le rapport précise que *les ACI sont là pour accueillir des personnes qui ne peuvent travailler de façon autonome dans les associations intermédiaires, les entreprises d'insertion ou les entreprises de travail temporaire de l'IAE*. Cette enquête spécifie que les activités exercées par les ACI sont le plus souvent choisies « *comme support à l'apprentissage d'un certain nombre de comportements et moins souvent comme des activités conduisant à une pré qualification dans le secteur économique concerné* ».

Nous serons conduits à évoquer ultérieurement ce rapport qui a fortement influé le nouveau mode de conventionnement des ACI.

<sup>1</sup> Voir l'instruction de 2005 prise dans le cadre du PCS

<sup>2</sup> Rapport d'enquête sur les ACI - IGAS et IGF mai 2006

➤ **Dans son rapport d'information sur les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion**, Bernard Seillier<sup>1</sup>, précise que les Ateliers et Chantiers d'Insertion constituent un support important de l'insertion par l'activité économique et que « *leur utilité a été globalement saluée* » par les différentes personnes auditionnées lors de cette mission.

Selon lui, l'objectif de ce secteur est pluriel, aussi bien économique que social : « *les ACI sont un moyen de soutenir l'économie sociale et solidaire, d'aider une personne à revenir à un emploi et de prendre conscience de l'importance d'avoir un emploi* ». Il précise en revanche que : « *certaines limites freinent le développement des ACI et réduisent leur efficacité en terme d'insertion* ».

Comme cela est souligné dans ce même rapport : « *les associations sont des acteurs incontournables de l'insertion par l'activité économique* ». Il insiste sur l'aspect temporaire du passage en Ateliers et Chantiers d'Insertion, mais aussi sur le fait que ce passage en ACI peut être un « *sas de réadaptation à une activité économique à part entière, à condition que le parcours personnel de réinsertion ne soit pas précipité* ». Les ACI ont donc un véritable rôle à jouer dans l'insertion par l'activité économique, mais il semble important de « *prendre en considération une notion de temporalité différente des autres secteurs économiques* ».

Dans son rapport, Bernard Seillier<sup>2</sup> explique également la nécessité de faire de l'insertion par l'activité économique une priorité dans les années à venir. « *En effet, au regard des tensions croissantes sur le marché de l'emploi, avec un taux de chômage élevé, il devient indispensable, afin de prévenir au maximum l'exclusion de personnes, de soutenir les actions engagées par l'IAE.* »

Ce rapport souligne une augmentation des formes de travail précaire en France et démontre que des typologies de personnes sont particulièrement fragiles et exposées à cette précarité dans le travail : les femmes, les jeunes, les seniors ainsi que les personnes ayant eu des accidents de la vie ou des accidents de parcours professionnel.

Ce qui démontre plus que jamais la nécessaire utilité des ACI, dans un contexte économique difficile et au regard des tensions sur le marché de l'emploi.

### 1.2.1.3 L'évaluation de l'utilité sociale des ACI

➤ Les dispositifs de l'Insertion par l'Activité Économique relèvent du principe de la mise en emploi de publics en difficulté sociale et/ou professionnelle, afin, par un accompagnement adapté, de **résorber les freins à l'emploi**.

Dans cette dynamique, le rôle des ACI mérite d'être précisé parmi les différentes structures de l'insertion par l'activité économique :

- Un Atelier ou Chantier d'Insertion a pour vocation d'accueillir des publics sur la base d'un support économique du secteur non marchand. Les ACI salarient leur personnel depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 avec le Contrat Unique d'Insertion (CUI).
- L'Association Intermédiaire (AI) met des salariés à disposition des particuliers, entreprises, associations ou collectivités territoriales dans des domaines relevant pour

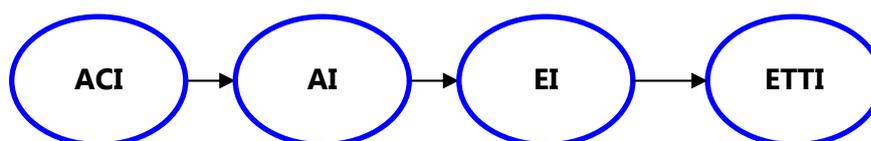
<sup>1</sup> Bernard Seillier, sénateur : rapport d'information sur les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Sénat N° 445 de juillet 2008

<sup>2</sup> Bernard Seillier, sénateur : rapport d'information sur les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Sénat N° 445 de juillet 2008

l'essentiel des services à domicile. Les AI vivent de leurs recettes de prestations de service. Par ailleurs, les associations portant les AI assurent volontiers des fonctions d'accueil des publics en recherche d'emploi, particulièrement en milieu rural.

- L'Entreprise d'Insertion (EI) se situe dans l'économie marchande. Elle produit des biens et services destinés au marché et ses ressources proviennent majoritairement de ses ventes. Les aides de l'État viennent compenser la plus faible productivité des publics salariés et l'accompagnement qu'elle doit assurer.
- L'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) met à disposition du secteur marchand, du personnel en difficulté d'insertion. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement des bénéficiaires. Les ETTI sont exclusivement des sociétés commerciales, relevant des textes du Code du travail concernant l'intérim ; leur spécificité est de recruter un public agréé par Pôle emploi et de lui faire bénéficier d'un accompagnement spécifique.

➤ **Le parcours d'insertion « idéal »** en fonction du degré d'autonomie exigé par chaque type de SIAE, serait par conséquent (pour les salariés qui ne peuvent trouver directement un emploi en entreprise de droit commun) :



En effet, les publics accueillis dans les Ateliers et Chantiers d'Insertion sont parmi les plus éloignés de l'emploi au sein des structures de l'IAE, et si l'on se réfère au schéma ci-dessus, on voit bien le sens du parcours d'insertion, du plus éloigné au plus proche de l'emploi. L'enquête de l'IGAS l'attestait en 2006 et nous avons pu le confirmer grâce à nos rencontres avec une petite centaine de salariés polyvalents employés dans 24 ACI (en 2009).

Les ACI offrent un cadre d'activité spécifique permettant la remise à l'emploi des personnes les plus éloignées de l'emploi avec un accompagnement social et professionnel renforcé. Les biens ou services produits visent à répondre à des besoins collectifs non satisfaits.

➤ **Les chiffres de la DARÈS le confirment**, précisant que dans les ACI en 2007 :

- 2/3 d'hommes étaient peu diplômés dont 42% avec un niveau inférieur au CAP-BEP.
- 60% étaient bénéficiaires du RMI, contre 39% dans les EI et moins de 23% dans les ETTI.
- 41% des salariés des ACI étaient sans emploi depuis au moins 2 ans, contre 32% dans les EI et 19% dans les ETTI<sup>1</sup>.

L'accueil de ces publics impacte l'organisation et la durée du travail dans les ACI. Mais le trait principal qui caractérise les ACI concerne le contenu et l'organisation du travail de l'encadrement, qui diffèrent sensiblement de celui des entreprises d'insertion et a fortiori des entreprises marchandes.

<sup>1</sup> Premières synthèses informations. Darès - avril 2009

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) représentent numériquement le type de structure d'insertion par l'activité économique le plus nombreux (3.006 ACI pour 65.050 salariés polyvalents en 2007 portés par 1.800 associations)<sup>1</sup>. Et leur nombre s'accroît.

### ➤ **La question du traitement social du chômage et de l'IAE :**

Les enjeux politiques sont forts autour des salariés polyvalents et de la manière dont ils seront en mesure de réintégrer le monde du travail, d'autant plus que les chiffres du chômage sont à nouveau à la hausse et que la barre des 10% de la population active vient d'être atteinte fin 2009.

Avec un taux de chômage en hausse, il apparaît plus que jamais que les Ateliers et Chantiers d'Insertion sont une véritable valeur ajoutée pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, mais constituent aussi de véritables « *outils* » de lutte contre la précarité.

Certains craignent une confusion entre traitement social du chômage et politique d'insertion par l'activité économique. Ils font remarquer que les contrats aidés font certes partie d'une forme de politique d'insertion par le travail (le traitement social du chômage), mais ne constituent pas pour autant une politique d'investissement social dans le travail, ce que représentent les entreprises sociales d'insertion.

*« Une SIAE est partie intégrante d'une autre forme d'entreprendre dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, alors que les contrats aidés ne sont que des ersatz à l'objectif de plein emploi qui est de plus en plus éloigné dans les faits. Contrairement aux autres dispositifs sociaux, les populations appelées à travailler dans les structures d'insertion par l'activité économique sont des salariés et non des usagers ou des « bénéficiaires » d'une politique publique »<sup>2</sup>.*

## **1.2.2 Les problématiques propres aux deux catégories de salariés**

### **1.2.2.1 Une dualité de salariés**

➤ La mission particulière des ACI les conduit à employer deux catégories de salariés bien différents, tant par leur origine que leur statut et leurs attentes : **les salariés dits « permanents » ou accompagnants et les salariés polyvalents qui sont accompagnés.**

Même si le Code du travail prescrit une égalité de traitement entre les CDI et les CDD, des difficultés pratiques surgissent.

Comment mettre en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) pour des salariés polyvalents employés sur des durées obligatoirement courtes ?

A contrario, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) ne risque-t-elle pas d'être moins développée pour les permanents chargés d'accompagner les salariés polyvalents ayant eux-mêmes des problématiques sociales et professionnelles importantes ?

➤ En tout état de cause, les salariés permanents travaillant dans les chantiers, sont dans un parcours professionnel plus classique que les salariés qui ne restent dans les structures que sur une courte période. Si le besoin en compétences pour les ACI est fort, le besoin de

<sup>1</sup> *Ibid*

<sup>2</sup> *Source : J. Dughera – Secrétaire général du CNIAE jusqu'en novembre 2009*

reconnaissance des salariés permanents l'est aussi. Et ceux-ci vont croissants au regard de la professionnalisation des ACI, des exigences en termes de taux de retour à l'emploi.

Il existe donc de véritables enjeux autour des Ateliers et Chantiers d'Insertion avec une nécessité de permettre pour les uns, une « *reconstruction sociale* » pour un retour à l'emploi sur le long terme, pour les autres une reconnaissance des compétences nécessaires dans l'exercice du métier, une politique salariale harmonisée, la reconnaissance des savoir-faire par le diplôme...

### 1.2.2.2 Les salariés « *permanents* »

➤ **Les problématiques des salariés permanents sont moins facilement caractérisables** que celles des salariés polyvalents dans la mesure, où, pour cette typologie de salariés, d'autres éléments entrent en ligne de compte. En effet, les métiers, l'ancienneté dans la structure, le parcours professionnel antérieur, les secteurs d'activité, la taille des chantiers constituent autant de critères différents ne permettant pas de caractériser de manière aussi formelle la population des permanents des ACI.

Une diversité de profils donc pour les salariés permanents selon les métiers exercés, mais une même fibre sociale et un véritable engagement au travail. Pour tous, l'engagement dans l'ACI est un travail qui a du « *sens* ».

Et c'est ce qui permet aux salariés permanents d'accepter certaines difficultés du métier : des salariés polyvalents ayant souvent des problématiques sociales et professionnelles « *compliquées* », un travail à « *reconstruire* » et à adapter en permanence en fonction des recrutements et des départs... La difficulté aussi de voir certains salariés « *lâcher* » prise en dernière minute : abandon d'une formation, refus d'un travail stable... Un salaire souvent plus faible que dans d'autres secteurs d'activité et une forte demande psychologique dans l'activité de travail, autant d'éléments parfois difficiles à vivre pour les permanents des ACI.

Cependant ce sens, cette valeur accordée au travail, le bon soutien du collectif donnent aux permanents l'envie de poursuivre leur action et de maintenir leur engagement au travail.

Dans les raisons données pour travailler ainsi dans les ACI, et d'accepter de travailler auprès des salariés les plus éloignés de l'emploi, les permanents évoquent tous que l'intérêt du travail et l'idée qu'ils se font de leur vie professionnelle sont indispensables pour équilibrer des niveaux de salaire jugés insuffisants et l'absence de perspectives de carrière.

➤ Une constante est que les salariés permanents des ACI se retrouvent dans ces structures à la suite de parcours professionnels souvent chahutés, sans formation initiale les prédestinant à ce type d'emploi social. C'est cette expérience professionnelle et personnelle qui leur permet de pallier le manque de compétence initiale en matière d'encadrement de publics en difficulté. S'ils se trouvent en position d'être embauchés par un ACI « *par hasard* », le recrutement lui-même ne doit rien au hasard. Il est le fruit d'un accord partagé sur les valeurs du chantier, l'engagement personnel quasi militant qu'il suppose, et un niveau de salaire en contrepartie.

Pour autant, il semble, comme le souligne le rapport du Sénat<sup>1</sup>, qu'il existe un véritable enjeu dans la formation professionnelle des salariés permanents des ACI, car l'encadrement des

---

<sup>1</sup> Bernard Seillier, sénateur : rapport d'information sur les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Sénat N° 445 de juillet 2008

publics les plus éloignés de l'emploi nécessite des compétences spécifiques qu'il convient d'acquérir et de pouvoir formaliser.

➤ Un salarié permanent d'un ACI, quel que soit son poste, exerce son métier et **participe peu ou prou à la mission d'insertion**.

C'est cette dualité, génératrice de tensions qu'il importe d'étudier. Il serait d'ailleurs illusoire et sans grand intérêt de vouloir étudier chaque métier, les ACI couvrant un grand nombre de secteurs.

Nous orientons donc nos réflexions sur les sept métiers repères identifiés par les négociateurs de la convention collective, le huitième concernant les salariés polyvalents.

### 1.2.2.3 Les salariés « polyvalents »

➤ Les salariés polyvalents appartiennent, comme nous l'avons déjà évoqué, à une typologie de population parmi les plus éloignées de l'emploi, avec des freins souvent lourds, tant sur le plan social que professionnel.

**Ces freins spécifiques des salariés polyvalents** (rupture dans le parcours professionnel, discrimination, insuffisance de la formation initiale...) auxquels s'ajoutent des freins telle que l'absence de mobilité, des problèmes sociaux et de santé, rendent particulièrement complexe le rôle des ateliers et chantiers d'insertion et des salariés permanents des structures.

Le cumul de certains « *handicaps* », parmi la population accueillie, ne place pas nécessairement en adéquation les efforts déployés par les ACI et les résultats des taux de sortie positive et de retour à l'emploi durable.

➤ Une caractéristique commune marque les salariés polyvalents, à savoir **une rupture qui conduit à l'ACI** : rupture dans le parcours professionnel, rupture dans le parcours personnel, et souvent les deux. Ces ruptures nécessitent en réalité un travail sur les deux plans, professionnel et personnel pendant la durée du chantier.

Les salariés polyvalents interrogés comprennent la mission du chantier, apprécient ce qu'ils font sur le chantier. Certains (les plus diplômés ou les personnes de catégories socioprofessionnelles plus élevées ou encore les plus âgés), éprouvent le sentiment au début d'être « *tombés* » très bas. Sentiment qui ne dure pas, en particulier grâce au travail fait par les permanents, l'ambiance positive et l'entraide entre salariés polyvalents sur le chantier. De nombreux salariés parlent de renaissance, de tremplin, mais ils redoutent dans la plupart des cas l'après chantier.

## 1.3 LA MÉTHODE SUIVIE

**L'enquête menée sur le terrain** constitue une étape dans cette étude, mais cette étape centrale est complétée par des travaux de recherche, d'analyse des statistiques et de rencontres des réseaux et autres spécialistes du secteur.

Il s'agit en premier lieu de réaliser un diagnostic et une analyse de la situation de la branche des ACI : outre le cadrage économique, juridique et social, l'accent a été mis sur les

problématiques d'emplois et de compétences, tant pour les salariés permanents que pour les salariés polyvalents.

Le fait que l'étude se déroule dans un contexte de crise économique et de changement du cadre réglementaire des ACI a eu naturellement un impact sur l'accueil dont nous avons bénéficié et les réactions que nous avons recueillies.

À partir de l'état des lieux, l'analyse prospective et les préconisations proposées ont été construites au sein d'un comité de pilotage réunissant la DGEFP, les partenaires sociaux, Unifformation et notre Cabinet.

### **1.3.1 L'étude des sources documentaires**

Nous avons étudié la plupart des travaux réalisés ces dix dernières années sur l'IAE en général et les ACI en particulier. La liste figure en *Annexe L*.

Outre les études réalisées par les pouvoirs publics, le CNIAE a impulsé de nombreuses enquêtes et études à l'échelon national et régional, que nous avons confronté à notre propre enquête.

Les réseaux de leur côté lancent auprès de leurs adhérents des enquêtes et des évaluations, qui nous ont apporté des informations précieuses.

Nous renvoyons également à une nouvelle parution, « *la lettre de l'insertion* », mensuelle accessible en ligne, qui propose une information vivante sur l'actualité du secteur.

### **1.3.2 La rencontre de personnes ressources**

#### **1.3.2.1 Considérations générales**

➤ Afin d'avoir une vision exhaustive des ACI et pour cerner les attentes des différentes familles d'acteurs, nous avons rencontré différentes personnes « *ressources* » **avant de réaliser l'étude de terrain.**

Les membres participant au Comité de pilotage ont pu facilement être rencontrés et leurs apports, ainsi que les documents fournis, nous ont été particulièrement utiles, lors de la réalisation de cette étude.

Les entretiens avec les autres personnes ressources ont été riches en enseignements divers, et il nous faut souligner le vif intérêt de tous pour ce contrat d'étude prospective, et le désir de disposer de travaux de diagnostic du secteur et de prospective sur les mutations actuelles de la branche professionnelle des ACI.

A travers cette analyse approfondie du secteur, les personnes ressources souhaitent que cette étude aide à la préparation de la mise en place d'un observatoire de branche axé sur les métiers au sein des ACI. Une autre attente des personnes ressources rencontrées porte sur l'anticipation des besoins en compétences des salariés permanents et des salariés polyvalents des ACI, l'évaluation des besoins en formation et la formulation de proposition d'outils de gestion des ressources humaines.

➤ **En revanche, nous avons eu quelques difficultés**, voire dans certains cas, été dans l'impossibilité de rencontrer des personnes, pourtant largement en interaction avec le secteur de l'IAE, et particulièrement les ateliers et chantiers d'insertion.

Nous regrettons, par exemple, de ne pas avoir eu la possibilité de rencontrer des membres de l'AFPA. De même, nous n'avons pu, malgré plusieurs tentatives, contacter des représentants de la CGT, de la CFE-CGC, du CNLRQ, du CNAR-IAE (d'ailleurs hébergé par le CNLRQ)...

### 1.3.2.2. Les partenaires sociaux

➤ **Les attentes des partenaires sociaux sont résumées par le SYNESI :**

*« En répertoriant des données objectives, grâce au CEP, il sera possible d'établir une fiche type des principales catégories d'ACI. Certains chiffres essentiels serviront de support à des réflexions de groupe, ou à des orientations, des choix de travail. Il sera donc plus facile de connaître les effectifs des permanents, des salariés en parcours professionnels, les budgets, les statuts, des secteurs d'activité, etc. Ces données seront remises à jour régulièrement... Un outil indispensable qui devrait permettre d'élaborer des études, d'anticiper l'offre de formation et de les adapter aux nouvelles exigences du secteur. Les métiers des ACI étant amenés à évoluer, il sera plus aisé d'en prévoir la mutation... ».<sup>1</sup>*

➤ **Selon le SYNESI**, le CEP va permettre de faire un état des lieux du secteur des ACI, car les informations sont assez peu nombreuses, les sources disparates, ce qui ne permet pas d'avoir une vision suffisamment claire et objective des ateliers et chantiers d'insertion. D'autre part un des objectifs majeurs du CEP est de permettre le développement d'une convention collective propre aux ACI et une reconnaissance de la branche professionnelle.

En outre un enjeu fort de l'étude est de développer une formation de qualité, identifier les besoins d'évolution des compétences des salariés permanents, mais aussi permettre une amélioration dans la gestion des compétences et des ressources humaines pour tous les salariés.

➤ **Selon la CFTC**, il est nécessaire de réfléchir en termes d'insertion sociale et d'insertion professionnelle car les deux sont indissociables. Une attention toute particulière doit être portée sur les problématiques spécifiques de l'insertion professionnelle des jeunes et sur le lieu et les moyens les plus pertinents pour répondre à leurs attentes. Il semble manquer à l'heure actuelle d'un lieu d'accompagnement plus spécifiquement destiné à cette population, et persistent parfois des difficultés de liaison et de coordination entre les différents acteurs : Pôle emploi, l'AFPA, les OPCA et les employeurs...

Il semble important de chercher à mieux articuler la prise en charge à la sortie des ACI pour les salariés polyvalents, notamment par la création d'une structure unique, apte à faciliter la circulation des informations. Le pilotage de cette structure pourrait se faire au niveau des régions, ce qui supposerait de donner des moyens supplémentaires aux collectivités territoriales.

---

<sup>1</sup> Source : l'Edito SYNInfo, Juin 2009 (revue périodique du SYNESI)

La CFTC estime qu'il faut raisonner en termes de parcours professionnel pour les salariés des ACI et qu'il devient nécessaire de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier pour les salariés permanents des ateliers et chantiers d'insertion.

➤ **Selon la CFDT**, le secteur des ACI est un secteur professionnel à part entière et compte, avec les salariés polyvalents, des milliers de salariés, mais il n'existe pas encore de branche professionnelle dédiée spécifiquement à ce secteur, et le CEP peut aider à la construction de cette branche professionnelle.

Pour la CFDT, il est fondamental que ce CEP s'intéresse à la fois aux salariés polyvalents et aux permanents des ACI, dans la mesure où les deux typologies de populations sont extrêmement liées et en totale interaction. Ce syndicat souhaite leur égalité de traitement dans la future branche professionnelle.

La CFDT pose la question de savoir comment l'on va pouvoir être à disposition des deux typologies de salariés sur les différents types de formation. Mais, dans tous les cas, il lui semble nécessaire de partir des besoins des personnes, en les identifiant, et de se situer dans une logique individuelle afin d'adapter les formations aux besoins réels des gens.

Un des gages de réussite et une des nécessités de la future branche professionnelle résident dans un ancrage, une reconnaissance régionale et dans la structuration du dialogue social. Les organisations syndicales du secteur connaissent pour l'instant des difficultés pour informer les salariés, étant donné l'hétérogénéité des structures, des domaines d'activités, de la taille des ACI... Il existe donc un besoin d'organisation, de définition d'une norme d'harmonisation des conditions de travail et des politiques de rémunération pour le secteur des ateliers et chantiers d'insertion par l'activité économique.

➤ **La CGT-FO** souligne les évolutions importantes du contexte pour les ateliers et chantiers d'insertion, en particulier avec les obligations de résultats qui semblent modifier peu à peu la donne. Cette organisation syndicale craint qu'il y ait un risque de sélection à l'entrée du chantier en fonction de « *l'employabilité* » du public accueilli et à terme, de voir les personnes les plus éloignées de l'emploi écarté des ACI, ce qui, selon la CGT-FO serait dommageable pour les personnes concernées et changerait la vocation initiale des chantiers.

La CGT-FO estime qu'il est indispensable de conserver la mission sociale des chantiers mais aussi de préserver les missions techniques des encadrants, car leur expérience professionnelle et pour certains, leur passé technique, constituent un outil important d'apprentissage et un moyen fort d'entrer en relation avec les salariés polyvalents des chantiers. Cet appui sur des métiers manuels et les éléments techniques est un support pédagogique important et permettent aux personnes accueillies de recouvrer l'estime d'elles-mêmes.

La CGT-FO se pose aussi la question de savoir s'il ne faudrait pas une autre structure pour les personnes les plus éloignées de l'emploi.

Le syndicat souhaite faire reconnaître et valoriser les compétences des salariés permanents, notamment par une qualification et un diplôme, mais aussi créer des formations au métier de coordinateur afin de permettre aux ETPS de pouvoir avoir la possibilité d'un véritable parcours professionnel au sein des ACI.

Pour les salariés polyvalents, il semble important de prendre par exemple, pour base de reconnaissance des compétences acquises, le niveau 6 du CAP et de valider ces compétences par le biais de petits modules.

### 1.3.2.3 Les réseaux de l'IAE

➤ **Les échanges avec les différents responsables des grands réseaux** des ACI ont démontré l'existence d'attentes qui rejoignent les objectifs initiaux, et d'autres qui élargissent le champ de l'étude :

- Donner un champ d'application étendu pour le CEP en lien avec une convention collective et spécifique aux ACI.
- Faire un état des lieux précis du secteur, car il existe à la fois un manque d'information sur les ACI et une forte disparité des sources.
- Mettre en visibilité le secteur des ACI, le travail et les actions menées par les chantiers.
- Donner une image positive du secteur de l'insertion professionnelle, de ses caractéristiques, de ses objectifs, de ses ressources, de son dynamisme...
- Mettre en exergue l'utilité sociale des ACI, en particulier le retour à la socialisation des personnes.
- Donner à voir le sentiment de précarité des ACI quant à la mouvance des financements et à la difficulté d'obtention des diverses subventions.
- Permettre de reconnaître des savoir-faire professionnels des salariés permanents des ACI, d'harmoniser certaines pratiques de gestion des ressources humaines, de rendre plus homogène la politique salariale....

➤ Au-delà des objectifs communs à l'ensemble des personnes ressources rencontrées lors de cette première phase, nous souhaitons mettre en avant **quelques points forts des attentes spécifiques des réseaux CHANTIER école et TSL**.

Les personnes ressources des **CHANTIER école** rencontrées souhaitent, en particulier, que le CEP rende visible le travail effectué par les acteurs de terrain. Une des attentes est de mettre en adéquation les moyens financiers alloués et les actions effectuées, afin de permettre à un secteur dynamique de lancer des projets.

Les CHANTIER école estiment que les ACI ont à la fois besoin de moyens financiers pour sortir de la précarité dans laquelle ils se trouvent souvent et de ressources humaines pour répondre aux besoins de leurs activités.

Pour **Tissons la solidarité**, les appréciations du travail effectué sur le chantier prennent en considération de manière parfois trop exclusive, les critères de taux de retour à l'emploi. Or, ce critère, s'il est important, et les rencontres avec les 24 structures l'ont confirmé, n'est pas forcément le plus révélateur du travail réalisé par les ACI, en particulier en terme de resocialisation des salariés polyvalents. Le besoin d'insertion sociale propre aux salariés polyvalents des ACI ne semble pas suffisamment pris en considération.

Face à une typologie de personnes ayant souvent des besoins, des freins, des problèmes périphériques, il semble fondamental, pour Tissons la Solidarité, d'apprécier le travail des ACI par d'autres moyens que le seul taux de retour à l'emploi.

#### **1.3.2.4 Uniformation**

Uniformation n'est pas encore positionné comme OPCA des ACI, mais a été sollicité pour travailler et participer au comité de pilotage du CEP, tout en finançant une partie de cette étude.

Pour cet OPCA, l'intérêt majeur du CEP est de mettre en visibilité le secteur des ACI et l'ensemble des réseaux, avec la perspective de créer une branche professionnelle spécifique aux ateliers et chantiers d'insertion. La construction de cette branche professionnelle serait de nature à structurer davantage le secteur et à assurer une plus grande coordination de l'ensemble des acteurs. Il semble exister à l'heure actuelle, des difficultés de coopération et de coordination au niveau des régions et des difficultés récurrentes dans le montage financier des dossiers de formation.

Le CEP peut permettre de définir des priorités d'action pour les besoins et les types de formations à mettre en place pour l'ensemble des salariés des ACI et de prévoir des actions de formations sur le plan national. Une fois la branche professionnelle créée, il sera davantage possible d'harmoniser les différents taux de contribution et d'avoir recours à une mutualisation des fonds, autorisant une politique nationale de formation avec des actions ciblées en fonction des besoins spécifiques du secteur, ainsi qu'une meilleure redistribution de l'information à l'ensemble des chantiers.

#### **1.3.2.5 La DGCS (ex : DGAS)**

Selon la DGCS, les enjeux sont forts autour de la structuration de la branche professionnelle des ACI et s'est interrogée sur le bien fondé de la création d'une véritable branche professionnelle dédiée aux ACI ou de savoir s'il valait mieux un accord transversal de manière à pouvoir inclure et représenter la diversité des champs d'action du secteur.

Selon la DGCS, le CEP est de nature à pouvoir démontrer que le secteur des ACI est à un tournant de son histoire, et, qu'il est parfois victime de problèmes de légitimité et de reconnaissance dans la mesure où il oscille entre les contraintes du champ social, celles de l'économie sociale et solidaire et celles du monde économique. La prégnance du contexte actuel renforce aussi les enjeux du secteur, notamment avec la réforme de modernisation de l'IAE, l'aide au poste, le contrat unique d'insertion....

Les missions des ACI résident dans l'accompagnement des personnes à la fois sur le champ social et professionnel : les 2 champs doivent être concomitants. Afin de répondre aux besoins de professionnalisation, il est important, en particulier pour les ETPS, d'accompagner les salariés permanents sur les différents champs de leur métier : encadrement, pédagogie et social. Et il convient aussi de permettre aux ACI d'avoir accès aux financements des OPCA et de pouvoir mobiliser les fonds de la formation professionnelle.

Il existe de forts enjeux au niveau national, sur la sécurisation des parcours professionnels ainsi que les possibilités d'obtention de fonds, et il semble que les ACI doivent être concernés

par ces perspectives portant à la fois sur la qualification des salariés, la méthodologie et les outils.

Les ACI doivent garder leur mission de « *sas* » mais aussi être le plus souvent une réponse dans la durée. Il est nécessaire, selon la DGCS que les ACI s’ancrent dans le territoire car il existe un besoin de développement de l’offre d’insertion, en particulier dans le milieu rural et le milieu très urbain. Il conviendrait donc d’apporter une territorialisation de l’offre et les CDIAE ont un rôle à jouer dans ce domaine.

### 1.3.3 Les analyses sur le terrain

#### 1.3.3.1 L’enquête auprès de 24 structures

➤ Afin de cerner au plus près le secteur spécifique des ACI, 24 structures porteuses d’ateliers et chantiers d’insertion ont été choisies en Comité de pilotage, selon des critères de représentativité, permettant d’avoir une vision exhaustive et réaliste du fonctionnement, des enjeux, des problématiques des salariés permanents et des salariés polyvalents...

Cette enquête a permis d’avoir une vision à partir du vécu des acteurs de terrain, afin de proposer à la fois un état des lieux des ACI, mais aussi une vision prospective du secteur en adéquation avec les besoins réels des ateliers et chantiers d’insertion.

Le comité de pilotage (COFIL) de ce CEP a défini **des critères de sélection** des 24 ACI à enquêter, permettant d’équilibrer l’échantillon selon :

- la taille des structures et la possibilité de rencontrer des ensembliers de l’IAE,
- le caractère urbain ou rural des ACI,
- les principales branches d’activités du secteur,
- les structures présentant des particularités dans leur mode de fonctionnement,
- le degré d’ancienneté du chantier d’insertion,
- la part des ressources propres dans le financement du chantier d’insertion.

Ensuite les réseaux se sont mobilisés pour informer leurs adhérents et susciter du volontariat. Parmi les 40 structures candidates, il a été possible de sélectionner lors d’une seconde réunion du COFIL, les 24 ACI en respectant au mieux les critères initiaux.

➤ Cette sélection a contraint les intervenants à **couvrir un nombre de régions beaucoup plus large que prévu initialement.** (voir Fiche D1)

- Neuf régions (au lieu de 3) : Aquitaine, Bourgogne, Centre, Champagne, Île de France, Limousin, Pays de La Loire, Provence Côte d’Azur et Rhône-Alpes.
- Quatorze départements : 01, 13, 19, 37, 38, 44, 51, 64, 73, 74, 83, 84, 92 et 94.

Cet élargissement de la couverture territoriale a permis de diversifier les terrains d’observation.

Les 24 structures rencontrées lors de l’étude de terrain, ayant été, pour la plupart, proposées par les grands réseaux de l’IAE, cela peut expliquer que les petits ACI n’appartenant à aucun de ces réseaux, ont été moins ciblés lors de cette enquête de terrain. Il faut également tenir compte de leur moindre disponibilité pour participer à une enquête.

***Nous avons donné aux 24 ACI des noms d'emprunt qui évoquent leur activité principale afin que les exemples aient une signification pour le lecteur dans le respect de la confidentialité due aux structures.***

### **1.3.3.2 Les caractéristiques principales de l'échantillon**

#### **1) Un panachage de structures rurales et urbaines, soit :**

- 14 ACI en zone urbaine,
- 6 ACI en zone mi-urbaine/mi-rurale,
- 4 ACI en zone rurale.

La dominante de structures urbaines résulte de trois motifs convergents :

- a. l'origine des publics qui habitent souvent dans des quartiers urbains défavorisés, et sont démunis de moyens de transport individuel,
- b. le support des activités exercées qui suppose un besoin social et une demande de commercialisation,
- c. la proximité des destinataires des services ou des consommateurs des biens mis à la vente.

L'intérêt d'un regard sur les ACI situés en zone rurale concerne les questions spécifiques, par exemple les types de populations et les contraintes de déplacement, même si ces ACI accueillent également quelquefois des publics urbains qu'il faut alors véhiculer. Ce peut être aussi la difficulté de développer et de diversifier les activités (*comme nous l'avons étudié en Corrèze*).

#### **2) La diversité des ACI selon leur taille :**

Notre échantillon comprend en effectif global :

- 4 ACI de moins de 20 salariés,
- 11 ACI de 20 à 49 salariés,
- 5 ACI de 50 à 100 salariés,
- 4 ACI de plus de 100 salariés.

Les plus grandes structures révèlent l'existence de secteurs d'activités où le potentiel de développement pour les ACI est réel : *c'est le cas notamment de l'écologie urbaine : récupération de déchets et entretien des espaces verts notamment.*

A contrario, des ACI de trop petite taille peuvent être très fragiles : *c'est le cas d'un Jardin de Cocagne qui a connu un redressement judiciaire.*

Dans la logique de l'insertion, une trop faible base de salariés « *productifs* » ne permet pas de financer un emploi d'accompagnement social. *Ainsi un ACI en espace rural délègue cette mission à un Foyer de jeunes travailleurs.*

Il semble que le seuil critique se situe entre 30 et 40 salariés avec une pluriactivité permettant la reconnaissance administrative de plusieurs ACI (et la subvention correspondante), voire un ensemblier de SIAE de statuts différents. Cette appréciation concorde avec une étude sur les ateliers et chantiers d'insertion, dans le Maine et Loire, menée par la coopérative AVISO<sup>1</sup>, qui

<sup>1</sup> « État des lieux de l'insertion par l'activité économique dans les Pays de la Loire ». Etude Opus 3/ Avise, avril 2004.

estime que le seuil critique pour financer un poste de directeur à temps plein, serait de 40 postes de salariés polyvalents.

### **3) Dans notre échantillon, les ensembliers sont nombreux, (soit un tiers de l'échantillon) et se développent :**

Le couplage principal concerne une EI et un ACI portés par la même structure associative ou par deux structures (société et association).

*On relève a contrario le cas de la structure « Repassage et vente », qui a fermé début 2009 son entreprise d'insertion en blanchisserie, faute de compétitivité face aux groupes de blanchisserie, pour mieux conforter son ACI de vente de textiles.*

### **4) Les modalités de création des ACI rencontrés :**

Il peut être local ou national. Outre le cas d'une entreprise d'insertion, le portage local peut résulter d'une mission locale (MLJ), d'un Centre socio culturel, ou d'une communauté de communes (« Randonnées »).

Les réseaux nationaux offrent un appui à la création important aux porteurs de projets, et notamment (voir Annexe C) :

- Le Réseau des Jardins de Cocagne, par exemple, fédère 104 structures sur tout le territoire national. Il accompagne (et souvent dissuade) les porteurs de projets locaux, ce qui conduit à la création de 5 à 10 nouveaux « Jardins » par an.
- Le Réseau « Tissons la Solidarité », proche du Secours Catholique, suscite des créations d'ACI qu'il peut soutenir financièrement.

### **5) Les activités des ACI visités (voir Annexe D2) :**

- Parmi la très grande diversité, nous pouvons distinguer dans l'ordre décroissant 5 filières :
  - La récupération, assortie de tri, recyclage, valorisation ou vente, qui peut concerner les vêtements, meubles, sommiers, livres, jouets etc,
  - La filière des espaces verts, ruraux ou urbains,
  - L'alimentation, production et/ou vente, avec option solidaire ou bio,
  - Le second œuvre du bâtiment,
  - Les prestations de services.

#### **1.3.4 Les échanges au sein du Comité de pilotage**

Le comité de pilotage COPIL s'est réuni à cinq reprises les 7 juillet 2009, 12 octobre 2009, 4 février 2010, 21 avril 2010 et 16 juin 2010.

Les participants ont donné une impulsion et un cadrage aux travaux. Les différents rapports, qui ont été présentés, ont été enrichis au gré des réflexions du comité de pilotage, que ce soit l'étude de terrain, le rapport centré sur les données quantitatives et les propositions et le rapport final.

## 1.4 LE DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE

### 1.4.1 Les facteurs favorables à cette étude

L'implication très forte des partenaires sociaux, de la DGEFP et d'Uniformation au sein du COPIL, a créé une forte dynamique.

En parallèle, nous avons réuni les réseaux qui ont répondu présents à trois reprises. Leurs représentants ont volontiers apporté des contributions, et fourni toutes les informations souhaitées.

Quant aux ACI visités, ils ont été très intéressés, ce qui nous a permis de rencontrer 203 personnes au total (*voir Annexe A*).

### 1.4.2 Les péripéties et les difficultés

➤ **Les refus de participer de certains réseaux** ont légèrement limité le champ d'investigation de l'étude, et notamment les Ressourceries et le CNLRQ.

Le réseau des Ressourceries n'a pu libérer du temps pour cette étude. De son côté le CNLRQ entend conforter la branche après avoir négocié un accord national des Régies de quartier.

Rappelons qu'une des missions essentielles d'une régie de quartier est d'accompagner les habitants en difficulté vers une réelle insertion professionnelle. Cet accompagnement tente de prendre en compte la problématique globale de la personne, aussi bien sociale, médicale, affective, éducative, culturelle, financière, et professionnelle. A ce titre les régies de quartier développent des ACI. Mais ceux-ci n'ont pu être pris en compte dans la présente étude.

Toutefois cette absence a été compensée par l'enthousiasme et la mobilisation des principaux réseaux.

➤ La plus grande difficulté a tenu **au contexte extrêmement mouvant dans lequel s'est déroulée cette étude** de juillet 2009 à juin 2010 :

- Une crise économique grave dont les impacts sont encore incertains sur l'activité et les publics accueillis.
- La mise en place de nouvelles modalités de conventionnement, chargée d'incertitude quant aux modalités d'application sur le terrain.
- La réforme de la formation professionnelle, actée dans la loi du 24 novembre 2009, mais dont les dispositifs ont été configurés courant 2010.

## 2- LE DIAGNOSTIC ET L'ANALYSE DE LA SITUATION DE LA BRANCHE

### 2.1 LE CONTEXTE NATIONAL

#### 2.1.1 Les mutations socioéconomiques de ces dernières années

##### ➤ Les tendances lourdes

Les mutations économiques ont fait disparaître de nombreux emplois non qualifiés de l'industrie mais aussi des services aux particuliers : jardinage, station service, emballage dans les supermarchés, portage de valise... Comment remplacer ces emplois accessibles aux personnes non diplômées, aux étrangers analphabètes, aux exclus du marché de l'emploi en général ? Les Ateliers et Chantiers d'Insertion tentent d'apporter une réponse à ces questions.

##### ➤ L'impact des cycles économiques sur les ACI

La question posée concerne des données paradoxales : le type de population accueillie et la sortie vers l'emploi ordinaire. Quand le chômage diminue, ce sont les personnes les plus exclues qui sont accueillies par les ACI et, donc, les plus difficiles à faire embaucher par les entreprises marchandes. Et quand le chômage augmente, les salariés des ACI sont, en principe moins exclus, mais c'est l'offre d'emploi en milieu ordinaire qui diminue.

Les ACI confrontées actuellement au problème de pénurie d'emplois s'interrogent sur l'orientation des personnes :

- Quand l'emploi se rétracte, il y a moins de sorties vers l'emploi et une augmentation des exigences des employeurs : comment satisfaire ces exigences ?
- Avec la crise : on relève une arrivée de personnes plus qualifiées, qui ont déjà un métier, mais qui ne trouvent pas de travail : faut-il faire évoluer ces personnes vers un autre métier ?
- Pour les personnes qui sont très éloignées de l'emploi, l'ACI leur permet de se resocialiser, mais comment, dans ce cadre, développer une véritable insertion professionnelle ?

L'exemple d'une période de quasi plein emploi mérite d'être évoqué :

- « *Même si les entreprises embauchaient à tout va, cela n'aurait pas d'impact sur les personnes durablement éloignées de l'emploi. Nous l'avons constaté dans les Jardins de Cocagne en 2000 lorsque le chômage a considérablement baissé. Cela n'a eu aucune répercussion chez nous. Pour les personnes exclues, le problème n'est pas l'accès direct à l'emploi : elles ont besoin d'être accompagnées.* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

## 2.1.2 Le cadre réglementaire et institutionnel

Nous évoquons ici le cadre en vigueur fin 2009 au moment de l'étude sur le terrain. Les questions liées aux nouveaux modes de conventionnement applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont évoquées plus loin dans les évolutions à prendre en compte (§ 3.1.2.2).

### 2.1.2.1 Quelques repères historiques

➤ L'IAE a émergé à la fin des années 1970, pour devenir en 1998 un secteur économique reconnu et inscrit officiellement dans le Code du travail.

#### Quatre textes principaux ont accompagné les débuts de l'IAE :

- 1979 : Circulaire fixant le cadre juridique des centres d'adaptation à la vie active (CAVA), précurseurs des SIAE.
- 1985 : Circulaire encadrant l'expérimentation des entreprises intermédiaires, futures entreprises d'insertion (EI).
- 1987 : Loi officialisant le statut d'association intermédiaire (AI).
- 1991 : Officialisation des statuts d'entreprise d'insertion (EI) et d'entreprise d'intérim d'insertion (les futures ETTI). Création du Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE).

#### ➤ Trois textes clefs encadrent aujourd'hui l'IAE :

- 1998 : Loi de lutte contre les exclusions fixant le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrivant dans le code du travail. Elle a également créé les CDIAE.
- 2005 : Loi de programmation 2005-2009 pour la cohésion sociale qui réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle alloue de nouveaux moyens aux SIAE, notamment aux ateliers et chantiers d'insertion (ACI).
- 2008 : Lancement du plan de modernisation de l'IAE visant notamment, la redynamisation des CDIAE et la mise en œuvre de nouvelles modalités de conventionnement des SIAE par l'État.

➤ **L'analyse des réseaux sur cette évolution des SIAE** peut être ainsi résumée : l'objectif est la resocialisation par le travail, l'intégration dans un collectif et la valorisation de soi par la reconnaissance d'une utilité sociale. Pour les acteurs de l'insertion par l'activité économique, le travail reste une valeur forte, même si une certaine forme trop aliénante en est contestée.

Un tournant décisif est pris dans les années quatre-vingt. La notion d'insertion est reconnue, avec son public, ses critères et ses dispositifs spécifiques. Peu à peu, sous les effets de la montée du chômage, de la création de nouveaux dispositifs et de la création du RSA, les finalités s'infléchissent vers une tonalité plus économique. L'emploi devient l'enjeu central, autant que la socialisation et la formation.

### 2.1.2.2 Une loi de programmation de la cohésion sociale de 2005

➤ L'IAE est redéfinie en 1998 par la loi de lutte contre les exclusions, puis en 2005 par le Plan de Cohésion Sociale qui met en avant cinq impératifs :

- la coexistence d'objectifs sociaux et professionnels par le biais de l'articulation de l'économie et du social, de la productivité et de la solidarité,
- l'accueil de personnes en difficulté, désormais agréées par le Pôle emploi,
- la conclusion d'un contrat de travail,
- la mise en œuvre d'un accompagnement spécifique,
- le conventionnement des structures de l'IAE avec l'État.

Les structures d'IAE ont en commun ces critères mais leurs origines, leurs filiations, leur environnement local et leurs projets en font un secteur complexe et varié. Ces diversités se manifestent, pour partie dans les activités, et pour autre dans les publics. Elles se manifestent surtout dans les logiques d'action mises en œuvre, qui témoignent de la capacité d'invention de ce secteur, de sa capacité à apporter des réponses pratiques, innovantes et socialisantes.

➤ **Le code du travail donne une définition des ateliers et chantiers d'insertion** : *« Ils sont des dispositifs portés par un centre communal ou intercommunal d'action sociale ou par un organisme de droit privé à but non lucratif ayant pour objet l'embauche de personnes mentionnées au chapitre I de l'article L.5132-4, afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle, en développant des activités ayant principalement un caractère d'utilité sociale, et qui a conclu avec l'État une convention visée à l'article précité. Les ateliers et chantiers d'insertion assurent l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives de personnes mentionnées au chapitre I de l'article L.5132-4 et organise le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable ».*

Cette loi a opéré **une importante reconnaissance législative** des ateliers et chantiers d'insertion, qui s'est accompagnée d'une révision significative du financement du dispositif.

Le positionnement et le financement des ACI ont en effet été significativement modifiés, sous plusieurs aspects : le nom et le rôle de ces structures ont été reconnus légalement, les modalités de prise en charge des salariés employés en insertion ont été modifiées par la création des nouveaux contrats ouverts aux emplois du secteur non marchand, les contrats d'accompagnement vers l'emploi et les contrats d'avenir. Enfin si les aides allouées jusque-là pour la formation de ces salariés ont été supprimées, compte tenu de la décentralisation des responsabilités de formation professionnelle dans les Régions, une nouvelle aide à l'accompagnement des salariés polyvalents dans ces structures a été créée.

➤ **La loi a effectivement remodelé les contrats** bénéficiant d'une aide de l'État en vue d'améliorer l'insertion professionnelle et sociale des personnes éloignées de l'emploi. Dans le secteur non marchand, le contrat d'avenir (CAV), ouvert prioritairement aux bénéficiaires de minima sociaux, ainsi que le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), destiné aux autres demandeurs d'emploi en difficulté, se sont substitués au contrat emploi solidarité (CES) et au contrat emploi consolidé (CEC). Dans le secteur marchand, le contrat insertion – revenu minimum d'activité (CI-RMA) a été ouvert aux bénéficiaires de minima sociaux. Les autres demandeurs d'emploi en difficulté ont été orientés vers le nouveau contrat initiative emploi (CIE).

➤ **Quelques précisions sur ces nouveaux contrats**, destinés au secteur non marchand :

- les contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) ouverts aux « *personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi* » : l'aide est subordonnée à la conclusion de CDD de 6 mois minimum dans la limite de 24 mois, à temps plein ou partiel, sur la base de 20 heures hebdomadaires minimum de travail, et de 35 heures au maximum ; une aide mensuelle de l'État, fixée par arrêté du préfet de région dans la limite de 95% du SMIC brut, est prévue par la loi.
- Les contrats d'avenir (CAV), ouverts aux titulaires de minima sociaux, (bénéficiaires du RSA, de l'ASS, de l'API ou de l'AAH<sup>1</sup> depuis 6 mois au cours des 12 derniers mois) : l'aide est subordonnée à la conclusion de CDD de 2 ans dans la limite de 3 ans, voire 5 ans pour certaines catégories ou par dérogation de CDD d'une durée comprise entre 6 mois et 24 mois, renouvelables 2 fois, sur la base de 20 à 26 heures hebdomadaires de travail. Le financement du dispositif d'aide est plus complexe que celui des CAE et fondé sur la prise en compte d'une activation des minima sociaux, conduisant à prévoir une participation forfaitaire des Départements de 425 euros par mois, lorsque ces contrats bénéficient à des allocataires du RSA.

### 2.1.2.3 Les tensions suscitées par le nouveau dispositif

➤ Malgré les dérogations favorables introduites dès avril 2005 en faveur des ACI par rapport au dispositif général de financement des contrats aidés, les représentants de ces structures et de nombreux élus ont fait **état des vives inquiétudes que ce nouveau dispositif de financement pouvait occasionner** pour le fonctionnement des ACI.<sup>2</sup>

L'objet de la mission de l'I.G.A.S. de 2006 était, dans ce contexte, d'évaluer les coûts de fonctionnement des ateliers et chantiers d'insertion, de vérifier l'adaptation de ces financements à leur objet et leur efficacité quant au but poursuivi, et enfin de proposer les ajustements nécessaires pour garantir l'équilibre économique, l'autonomie financière et la diversification des ressources des chantiers d'insertion, sans écarter une évolution de leur modèle économique, qui pourrait être nécessaire.

➤ Si la plupart des chantiers d'insertion jugent que **les nouveaux contrats aidés** (CAE et CAV) n'ont pas eu d'incidence sur leurs pratiques, un quart des ACI considère que ces mesures ont sensiblement compliqué leur travail.

Les points les plus critiques concernent le développement de la formation et le montage financier ou administratif des actions d'insertion. Les ACI de mobilisation ont aussi régulièrement fait part de difficultés accrues pour mobiliser le public éligible. D'autre part, comme la majorité des employeurs de contrats aidés franciliens, les ACI sont insatisfaits des taux de prise en charge des nouveaux contrats, ainsi que des nombreux changements intervenus dans leur mise en œuvre.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> RSA : revenu de solidarité active; ASS : allocation spécifique de solidarité ; API : allocation de parent isolé ; AAH : allocation aux adultes handicapés

<sup>2</sup> Résultats d'une étude en Ile de France (DRTEFP – 2008)

<sup>3</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

➤ **Le réseau des Jardins de Cocagne regrette l'uniformisation.** « Le manque de moyens est très aigu parce que nous sommes entrés dans la phase active du plan Borloo de cohésion sociale de 2005. Autrefois, dans les ateliers et chantiers d'insertion, on utilisait les contrats emploi solidarité et les contrats emploi consolidé qui, d'ailleurs, ne nous donnaient pas entièrement satisfaction. Ils ont été remplacés par le contrat d'avenir pour les RSAstes et le contrat d'accompagnement vers l'emploi pour les autres contrats qui n'ont rien amélioré si ce n'est qu'ils permettent à leurs bénéficiaires de travailler désormais 26 heures par semaine, et non plus 20 heures. Une solution unique pour des hommes et des femmes de 18 à 60 ans, qui vont du quasi-analphabète au bac plus trois, c'est stupide. Certaines personnes très éloignées de l'emploi ne peuvent pas travailler 26 heures. À l'inverse, pour d'autres, 26 heures au Smic, ce n'est pas suffisant ; il leur faudrait 35 heures par semaine. »<sup>1</sup>

#### 2.1.2.4 Des évolutions qui génèrent de l'incertitude

➤ **La tenue du Grenelle de l'insertion en 2008 a suscité beaucoup d'espoirs**, car il réaffirme l'importance du secteur de l'IAE et reconnaît que « le secteur de l'IAE remplit trois missions : une mission d'intérêt général d'insertion socioprofessionnelle, une mission de production et de service, une mission de développement des territoires ».

Parmi les **conclusions du Grenelle de l'insertion**, trois axes structurants sont affirmés :

- les bénéficiaires de l'action publique doivent être mis au centre des préoccupations : « les opérateurs et programmes d'insertion ne sauraient exister pour eux-mêmes. Ils n'ont de sens qu'en faveur de la réussite des personnes et en interaction avec elles » ;
- le fonctionnement des SIAE et leurs relations à l'État et autres financeurs doivent être adaptés, modernisés ;
- l'évaluation doit devenir un outil de pilotage.<sup>2</sup>

➤ **Le plan de modernisation de l'IAE organise son adaptation aux changements** de l'environnement : la mise en œuvre de la LOLF, la Revue Générale des Politiques Publiques (RGPP) et une tendance à l'externalisation de l'action publique par le développement des appels d'offres.

Trois initiatives contribuent directement à l'évolution de l'IAE :

- La redynamisation des CDIAE.
- Les nouvelles règles de conventionnement avec les SIAE.
- La réforme des modalités de financement.

➤ **L'ancien secrétaire général du CNAIE analyse cette inquiétude des SIAE** « Lorsque les discussions sur l'évolution de l'IAE ont commencé, au cours du plan de cohésion sociale (2005-2009), l'avenir de l'IAE pouvait apparaître serein. Serein, parce que pour la première fois, l'État s'était engagé à financer les structures d'insertion par l'activité économique de manière pluriannuelle en lui donnant la chance de son développement<sup>3</sup>. Serein aussi parce que le regard du ministère chargé de la cohésion sociale (emploi, logement, ville), peut-être parce qu'il avait

<sup>1</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

<sup>2</sup> Source : Guide de conventionnement

<sup>3</sup> Le plan Borloo de cohésion sociale a ainsi planifié les dotations budgétaires pour les postes d'insertion, le FDI, les associations intermédiaires sur cinq années. Ce plan qui se termine fin 2009 n'est pas reconduit.

*une approche globale du lien social, semblait prendre en compte la totalité de l'apport des SIAE aux publics et territoires : non seulement le retour à l'emploi, mais aussi l'insertion sociale, le retour à la citoyenneté, la formation, voire le développement économique endogène ».<sup>1</sup>*

Le passage du RMI au RSA suscite aussi des interrogations. Le revenu de solidarité active (RSA) concerne une grande partie des publics qui pourraient travailler dans les structures d'insertion par l'activité économique. Le principe du cumul du revenu d'activité et d'un minima social (ex API ou ex RSA) n'est cependant pas une nouveauté dans les ateliers et chantiers d'insertion, habitués à l'activation de la part du RSA dans le CI-RMA (Contrat d'insertion-RMA) ou dans les CAE.

Le RSA introduit en revanche une nouveauté dans l'organisation de l'accompagnement vers l'emploi de ces personnes. *« La distinction de principe réalisée entre un référent qui serait plus de nature sociale et un référent plus de nature professionnelle, Pôle emploi en l'occurrence, risque de porter atteinte à la vision globale de la personne que partagent les responsables de l'IAE.*

*En d'autres termes, ne va-t-on pas porter atteinte à la recherche d'un continuum de solutions en pratiquant de la sorte ? »<sup>2</sup>*

#### **2.1.2.5 La gouvernance de l'IAE**

➤ L'État a bien été le moteur de l'IAE à plusieurs phases de son développement, en facilitant sa reconnaissance en 1991, en définissant son cadre réglementaire en 1998, en lui donnant un cadre financier en 2005.

Une bonne gouvernance apparaît d'autant plus nécessaire dans une période de rationalisation des crédits.

Les collectivités territoriales prennent-elles le relais? Les conseils généraux ont été confirmés dans leur rôle de pilote de l'insertion par la loi relative au RSA et aux politiques d'insertion. Dans le domaine de l'IAE, leurs financements qui n'ont jamais fait l'objet d'une consolidation nationale ne sont pas marginaux. S'ils semblent agir de manière disparate, en matière d'IAE, derrière cette apparente diversité, se dégagent quelques lignes de force : un soutien plus prononcé vis à vis des ateliers et chantiers d'insertion auxquels ils demandent de plus en plus des résultats en terme de retour à l'emploi.<sup>3</sup>

➤ **Une motion de l'Assemblée Générale du réseau CHANTIER école montre l'inquiétude des ACI concernant les politiques d'insertion sur les territoires :**

*« Depuis près de 20 ans, les acteurs de CHANTIER école mettant en œuvre des Ateliers et Chantiers d'insertion/formation ne cessent d'évoluer en appliquant les mesures proposées par les divers gouvernements en faveur de l'insertion sociale et professionnelle. Pour répondre au mieux aux besoins des salariés et du territoire tout en répondant aux attentes de leurs financeurs, ils se sont professionnalisés et font preuve d'innovation permanente.*

*Depuis plusieurs mois, le réseau CHANTIER école, a su participer aux échanges et débats conduisant aux nouvelles modalités de conventionnement. Mais aujourd'hui les acteurs*

<sup>1</sup> Source : J. Dughera – Secrétaire général du CNIAE jusqu'en novembre 2009

<sup>2</sup> Source : Idem

<sup>3</sup> Source : Idem

*s'essoufflent, se trouvant pris en otage entre l'État, le Conseil Général, le Conseil Régional, ses financeurs incontournables.*

*CHANTIER école ne cesse d'alerter sur les disparités de mise en œuvre des politiques d'insertion sur les territoires. »*

*Lors de son Assemblée Générale, les acteurs du réseau réaffirment les nécessités suivantes :*

- *l'implication de Pôle Emploi dans sa mission de placement dans l'emploi durable à la sortie du chantier d'insertion,*
- *le maintien ou l'engagement de l'appui des Conseils régionaux aux structures support d'ACI, notamment en matière d'aide au développement économique et de financement de la formation nécessaire à la qualification des salariés en parcours d'insertion,*
- *la mise en place rapide de pactes territoriaux d'insertion prenant en compte les acteurs et actions de l'IAE,*
- *l'exclusion du secteur de l'IAE de l'application de la directive services et, eu égard à l'utilité sociale des ACI, leur reconnaissance en tant que services sociaux d'intérêt général »<sup>1</sup>.*

## **2.1.3 La structuration sociale et conventionnelle de la branche**

### **2.1.3.1 Une couverture conventionnelle en construction**

➤ Les salariés des ACI se voient appliquer différentes conventions collectives, que l'on peut répartir en quatre grands groupes : l'animation et les centres sociaux, les organismes de formation et les activités spécifiques comme les espaces verts, le social (CCN 51, CCN 66, accords SOP-CHRS). Un éclatement d'autant plus préjudiciable que les structures sont déjà fragiles. C'est donc pour sécuriser la situation des salariés en ACI que les partenaires sociaux ont souhaité créer une annexe conventionnelle aux accords SOP-CHRS (4 juin 2009).

Dans un certain nombre d'associations, des dispositions conventionnelles spécifiques ont été rendues applicables aux encadrants par accord collectif. Mais c'est très loin d'être le cas général et on rencontre souvent des vides conventionnels et des zones de flou. Dans les ateliers développant leur activité dans le tri et la collecte des déchets, les conventions collectives propres à ce secteur sont souvent mises en œuvre, encore que des ateliers de tri appliquent la convention du secteur de l'animation socioculturelle (en raison de l'origine du directeur de la structure...). Dans les ateliers dépendant d'une structure de formation, ce sont les conventions collectives de ce secteur qui peuvent avoir été introduites. Il peut arriver enfin qu'un accord d'entreprise spécifique soit mis en œuvre, se référant pour partie à une convention collective.

➤ L'agrément du protocole d'accord 147 marque une évolution du Ministère de la Santé et des Sports qui, par décision du 16 décembre 2008, s'y était opposé. Le refus d'agrément était motivé par un problème de chevauchement conventionnel entre le protocole d'accord et l'accord du 27 avril 2007 signé par le Syndicat national des employeurs spécifiques d'insertion (SYNESI). Pour mémoire, ce texte étendu par les pouvoirs publics a posé les jalons

---

<sup>1</sup> Source : Adopté en assemblée générale, le vendredi 5 juin 2009 / CHANTIER école – Actualités/Agenda, lundi 31 août 2009

d'une future convention collective de branche dédiée aux ACI en définissant son champ d'application.

Cette position est conforme au droit commun des conventions collectives. C'est le principe de « *l'unicité de statut* » au sein d'un même établissement qui prévaut. Même s'ils sont affectés à une activité secondaire, les salariés d'un établissement doivent se voir appliquer la convention collective correspondant à l'activité principale. Or, comme le rappelle le SYNEAS<sup>1</sup>, « *les CHRS peuvent conduire des activités relevant des ACI sans pour autant que celle-ci soit leur activité principale* ». <sup>2</sup>

### 2.1.3.2 Le choix d'une convention unique

➤ Les acteurs de CHANTIER école, réunis en assemblée générale au printemps 2005, ont décidé de créer une commission de travail missionnée pour établir les bases nécessaires à **la création d'un syndicat d'employeurs** en vue de créer une convention collective spécifique aux Ateliers et Chantiers d'Insertion. L'ensemble des réseaux représentatifs des ACI (CHANTIER école, Cocagne, Coorace, FNARS et Tissons la Solidarité) a été invité à participer aux travaux de cette commission, mais la Fnars a décliné l'invitation. Après une année de travail, le syndicat est né. Son Assemblée générale a choisi son nom : **le SYNESI** (Syndicat National des Employeurs Spécifiques d'Insertion).

➤ **Par ailleurs, une enquête auprès des Ateliers et Chantiers d'Insertion a été menée par le SYNESI** dont les résultats ont été communiqués en juin 2006. Cette enquête a été réalisée et diffusée à l'ensemble des chantiers de Métropole. Un taux de 25% de réponses, plus de 2000 questionnaires diffusés et plus de 500 réponses analysées, autant d'éléments qui permettent de considérer cette enquête comme représentative du secteur des ACI. Sensiblement la moitié des répondants déclarent ne pas appliquer de convention collective nationale et ils sont 68,4% à demander que soit négociée une CCN spécifique aux ACI. Ce qui semble démontrer les attentes fortes des différents acteurs quant à la création d'une convention collective spécifique des ACI.

➤ **La mission première du SYNESI est d'organiser le dialogue social** entre les employeurs et les salariés en vue d'établir une convention collective adaptée aux Ateliers et Chantiers d'Insertion en France. Ce syndicat est ouvert à tous les ACI du territoire, qu'ils soient ou non adhérents à un réseau de l'IAE.

Le syndicat a pour objet de regrouper les associations et autres personnes morales à but non lucratif, en vue de défendre leurs intérêts professionnels, d'assurer leur représentation et de conduire des négociations pour élaborer, avec les représentants des salariés, des accords nationaux, conventionnels ou salariaux, pour les personnels permanents et les personnels accompagnés dans un parcours socioprofessionnel, en particulier pour les Ateliers et Chantiers d'Insertion (A.C.I.).

<sup>1</sup> Le SYNEAS (Syndicat National des Entreprises du Secteur Social) est le nouveau nom du S.O.P

<sup>2</sup> Source : TSA l'actualité de l'action sociale

### Le SYNESI est composé de trois collèges :

- Le premier collège, majoritaire, représente les associations et autres personnes morales, et, a la double caractéristique d'être employeur de salariés, et d'être conventionné en temps que structure organisatrice d'Ateliers et Chantiers d'Insertion.
- Le second est constitué des réseaux nationaux de l'Insertion par l'Activité Économique. A ce jour, CHANTIER école, Les Jardins de Cocagne, Tissons la Solidarité et le Coorace composent ce collège. La FNARS a indiqué ne pas vouloir s'impliquer dans ce syndicat, privilégiant l'aménagement des conventions collectives existantes, particulièrement celles du secteur Sanitaire et Social.
- Le troisième collège regroupe les organismes d'insertion sociale et/ou professionnelle appliquant les accords collectifs signés par le SYNESI, sans être conventionnés comme structures organisatrices d'ateliers et chantiers d'insertion. Il ne comprend à ce jour aucun adhérent et ne pourra en avoir que lorsque des accords collectifs auront été signés.

➤ La mission IGAS insistait sur cet aspect déjà en 2006 : *« Il est apparu néanmoins que **l'adoption d'une convention collective spécifique aux ACI** serait la solution la plus adaptée aux problèmes soulevés par les nouvelles dispositions de la loi PCS (faisant entrer les salariés des ACI dans le champ conventionnel), en permettant de définir les postes de travail assez spécifiques qui sont tenus par les encadrants et les salariés des ACI et de faire la part dans la définition de ces postes des tâches des ACI, mobilisant 60 à 70 % du temps, que sont l'accompagnement socioprofessionnel assuré par les encadrants, et l'apprentissage des gestes du travail par les salariés. Il importe néanmoins que le contenu de cette convention collective préserve par des dispositions raisonnables la capacité des ACI à faire face à la concurrence de leur secteur d'activité et surtout qu'elle n'incite pas les salariés polyvalents à refuser des offres d'emploi du secteur marchand, dont la couverture conventionnelle serait moins favorable (risques de trappe à chômage) ».*<sup>1</sup>

➤ Un premier accord a été signé entre le SYNESI et les syndicats CFDT, CFSV-CFTC et CGT-FO le 27 avril 2007 définissant **un champ d'application couvrant les ACI** conventionnés par l'État au titre de l'article L.5132-15 (ancien L.322-4-16-8) du code du travail.

➤ **Un autre accord sur les rémunérations et les classifications** dans les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) a été signé le 21 janvier 2010 par le SYNESI et deux organisations syndicales (CFDT et CFTC). Il fait suite à l'accord signé un an plus tôt sur les « *emplois repères* » dans les ACI qui identifiait huit types d'emplois dans ces structures<sup>2</sup>.

S'appuyant sur ces huit emplois repères identifiés, les partenaires sociaux ont défini trois niveaux (A, B, C) au sein de chacun d'entre eux, permettant de différencier le degré de responsabilité de l'emploi et celui de l'expérience requis. A chaque niveau a été attribué un certain coefficient, allant de 250 pour un assistant technique de niveau A à 500 pour un directeur de niveau C (voir tableau ci-dessous). Le niveau de salaire minimal à respecter

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport

<sup>2</sup> Accord du 21 janvier 2010 signé par le SYNESI et la CFDT et la CFTC

s'obtient en multipliant ce coefficient par la valeur du point, qui est aujourd'hui fixé à 5,70 euros.

*« Nous avons fait en sorte que le salaire minimal conventionnel pour un assistant technique de niveau A atteigne le niveau du Smic + 8 %, précise Charles-Hervé Moreau, président du SYNESI. Mais la valeur du point, et donc les salaires minimaux de chaque emploi, pourront être renégociés chaque année, en tenant compte de l'évolution du Smic.*

L'accord prévoit parallèlement la tenue d'un entretien annuel d'activité avec chaque salarié (ce qui constitue par ailleurs une obligation légale), mais aussi, tous les trois ans, un bilan de l'évolution professionnelle et salariale du salarié dans le cadre de cet entretien annuel. Une garantie de progression salariale d'ancienneté de 5 points devra être accordée tous les trois ans à chacun des salariés.

Précision non négligeable, l'ensemble de ces dispositions ne s'applique pas aux salariés en parcours d'insertion (ou « *salariés polyvalents* », selon la typologie des emplois repères), dont le contrat de travail « *est régi par des dispositions particulières* », note l'accord, et pour qui « *la notion de gestion de carrière au sein de la SIAE est inopérante* » du fait de la durée limitée de leur passage par la structure.

➤ **Les discussions se poursuivent désormais sur trois dossiers** déjà bien avancés. Le premier est **la prévoyance** dont l'objectif est de prévoir la prise en charge des grands risques (décès, incapacité totale) mais aussi de l'incapacité temporaire, aussi bien pour les salariés permanents que pour les salariés en parcours. Ces risques sont aujourd'hui souvent non couverts.

Deuxième sujet de négociation : **la formation**. « *Nous souhaiterions aboutir à l'application d'un taux unique de 1,6 % de la masse salariale consacré à la formation pour toutes les structures quelle que soit leur taille, indique Charles-Hervé Moreau. Alors qu'aujourd'hui ce taux ne s'applique qu'aux structures de plus de vingt salariés, les autres ayant une obligation moindre.* »

Enfin, syndicats et patronat prévoient un accord sur **le dialogue social**. Il pourrait notamment rendre obligatoire la création d'« *instances santé et conditions de travail* » (ISCT) dans les ACI n'ayant pas de CHSCT. Un tel dispositif a été créé il y a un an dans 20 structures volontaires, et un bilan de cette expérimentation doit être présenté dans les semaines qui viennent.

Des accords devraient être conclus d'ici le mois de juin 2010 sur ces trois thèmes. Les textes ainsi signés seront repris pour élaborer la future convention collective des ACI, complétés par des chapitres qui restent à rédiger sur les contrats de travail, l'emploi des seniors, les congés et les retraites. Au final, la convention collective pourrait être signée « *au quatrième trimestre 2010* », estime le président du SYNESI.

➤ **Cette évolution consacre une place nouvelle aux partenaires sociaux**. « *Derniers arrivés parmi les acteurs de l'IAE et ce de manière étonnante, les organisations professionnelles et de salariés sont désormais très présentes. Le Grenelle de l'insertion leur a ouvert des pistes intéressantes, notamment dans le champ de la formation professionnelle pour piloter des évolutions favorables aux personnes sans qualification, majoritairement salariés des SIAE. Ils devraient aussi être à l'origine d'une protection complémentaire des salariés polyvalents,*

*domaine encore en friche dans l'IAE, grâce à une évolution du droit conventionnel du travail qui n'a pas réellement encore intégré la dimension insertion ».<sup>1</sup>*

Cette tendance devrait se renforcer avec une initiative récente : des acteurs de l'économie sociale et solidaire ont lancé le 2 février 2010 le mouvement des entrepreneurs sociaux, où les acteurs de l'insertion par l'activité économique sont très présents (le directeur du réseau Cocagne en est d'ailleurs vice-président).

Ce mouvement se donne notamment pour objectif d'élaborer un label qui définisse ce qu'est une entreprise sociale, en s'appuyant notamment sur la qualité de la démarche. Il a également pour but de contribuer à l'essor de l'entrepreneur social en développant des moyens de financement, notamment l'épargne solidaire, mais aussi l'obtention d'un plan d'action gouvernementale...

### **2.1.3.3 Les difficultés rencontrées**

- La structuration de la branche des ACI reste encore incertaine après deux années de travail. Le refus de certains partenaires d'entrer dans la logique de branche affaiblit le dispositif politiquement et juridiquement (la CGT et la FNARS notamment), mais sur le fond l'avancée des négociations est prometteuse.
- L'UNIFED a fait un recours au Conseil d'État contre l'arrêté estimant que le domaine d'activité des ACI dépend de la branche sanitaire et sociale selon elle. Mais le SYNESI estime que l'application de ces Conventions collectives existantes entraînerait la mort de certains chantiers d'insertion car les conditions ne sont pas adaptées. Beaucoup d'ACI qui n'appliquent pas de conventions ne savent plus comment se positionner.

### **2.1.3.4 L'impact sur la dynamique de formation**

- La Convention collective spécifique aux ACI permettra **l'adhésion du secteur à un OPCA** mais aussi d'atteindre une taille critique minimale pour peser sur l'organisation de formations adaptées.

L'intérêt de la couverture conventionnelle est en effet bien plus de fournir un élément de réponse à l'enjeu de formation des salariés polyvalents pour lequel les ACI sont souvent démunis depuis la cessation des CES et des avenants formation financés par l'État. La problématique de rattachement à telle ou telle convention collective comporte l'inclusion dans le périmètre d'intervention de l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) du secteur professionnel retenu, ce qui favorise le traitement de la question à résoudre des cofinancements de formation avec les conseils régionaux.

- La branche des ACI va sélectionner un OPCA unique.

Les partenaires sociaux estiment que le positionnement d'Uniformation dans l'économie sociale et solidaire constitue un atout. En outre Uniformation fut le seul OPCA à porter les formations sur l'ambitieux travail d'évaluation des risques impulsé par CHANTIER école.

Uniformation, sollicité au même titre que d'autres OPCA, a répondu favorablement à la demande lancée par le SYNESI. Le syndicat d'employeurs et trois organisations syndicales de

---

<sup>1</sup> Source : J. Dughera – Secrétaire général du CNIAE jusqu'en novembre 2009

salariés (CFDT, CFTC et CGT-FO) sont aujourd'hui unanimement d'accord pour qu'Uniformation devienne l'OPCA de la future branche professionnelle. Il est important de souligner par ailleurs qu'Uniformation a largement soutenu et s'est fortement engagé dans la démarche du CEP.

Les discussions en cours avec cet OPCA portent notamment sur la place du F.A.F.S.E.A. dans le dispositif, du fait des relations solides construites avec le réseau de Cocagne.

Le CEP va certainement permettre de mettre en visibilité les besoins en formations des autres réseaux :

- Mutualisation des formations à partir de la branche professionnelle : en se situant à un niveau national, on « *industrialise* » la formation et on permet une mutualisation des coûts.
- Mutualisation au niveau de la branche professionnelle, on obtient une caution de formation au niveau national et cela permet d'avoir moins de problèmes pour les recherches de financement, de problèmes pour le montage des dossiers et la recherche des prestataires.

### 2.1.4 Le positionnement des ACI dans ce contexte

➤ **L'analyse du réseau des Jardins de Cocagne résume bien le sentiment général des ACI.**

Le sens fondamental des Jardins de Cocagne réside dans la volonté d'allier les différentes logiques d'actions :

- sociale,
- éducative,
- professionnelle,

mais aussi,

- territoriale (appartenance au territoire, mobilisation de tous les acteurs publics et privés, développement du lien ville-campagne...),
- citoyenne (responsabilité, coopération, solidarité citoyenne, lien social...),
- environnementale (respect et amélioration du cadre de vie, promotion de l'agriculture biologique...)<sup>1</sup>

➤ Mais ce positionnement idéal se trouve en décalage avec une réalité plus prosaïque. Dans la période actuelle, les faits marquants pour les ACI rencontrés lors de notre enquête sont, d'une part, **une inquiétude autour des financements** et, d'autre part, un sentiment largement partagé d'être sous pression : difficulté à s'extraire de la gestion des affaires courantes, mission sociale et d'accompagnement de plus en plus complexe (public fragilisé, bassins d'emploi dégradés), fonctionnement administratif et financier chronophage.

Les principales causes évoquées pour justifier ce sentiment partagé de course contre la montre est le manque de moyens humains à mettre directement en relation avec la question de l'équilibre budgétaire et la lourdeur des procédures administratives. En 2009,

---

<sup>1</sup> Source : *L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne - Édition 2009*

l'appropriation de la réforme du Conventionnement a nécessité un temps d'adaptation pour les structures. Par contre le management et l'organisation des équipes ont peu été évoqués.

D'autres préoccupations plus spécifiques aux activités exercées existent, comme la question de l'accès au foncier pour les Jardins évoquées en troisième position après la question des moyens financiers et des moyens humains.

Attardons nous sur la problématique des financements qui s'avère fondamentale.

#### 2.1.4.1 Les financements publics

➤ Les ACI sont financés de façon prédominante par subvention. **L'État et les Conseils généraux sont les principaux financeurs publics des structures d'insertion, suivi par les communes et regroupements de communes.** L'État contribue généralement entre 45 et 50%, voire plus, aux produits d'exploitation. Les départements sont les seconds contributeurs pour 15 à 20%, la plupart d'entre eux ayant créé des dispositifs ciblés sur les bénéficiaires du RSA, amplifiés par les aides des PLIE et du FSE. Les autres collectivités locales assurent le solde des ressources publiques sous forme soit de subventions, soit de prestations en nature (soit 10 à 12% du total des subventions).

La part des Conseils généraux augmente, car outre leur participation aux contrats aidés, ils financent notamment l'encadrement des bénéficiaires du RSA. Les communes qui mettent davantage à disposition des locaux et du matériel. Le cas échéant, les financements directs se font à travers le dispositif PLIE.

Le financement public mis en place par la loi PCS pour les postes de salariés polyvalents dans les ACI apparaît donc tout à fait significatif : il représente entre 13 900 et 15 350 euros par emploi ETP, auxquels s'ajoutent les exonérations de cotisation de sécurité sociale, soit 4 400 euros supplémentaires. Le coût budgétaire des contrats CA et CAE en faveur des ACI est le plus élevé de tous ceux créés par la loi de cohésion sociale et est largement supérieur à celui consenti pour les entreprises d'insertion (9.600 euros). Le taux spécifique de prise en charge de l'État est en effet de 90% sans dégressivité.

➤ **L'importance de la part de l'État dans le financement des structures** s'explique pour deux raisons : la politique des contrats aidés conduit à prendre en charge entre 85 et 94% des dépenses de personnel des salariés polyvalents, qui représentent 35 à 40% des dépenses d'exploitation des structures. Mais l'État peut intervenir aussi au titre de la politique de la ville du fonds départemental d'insertion (FDI), du dispositif local d'accompagnement (DLA), des crédits d'appui social individualisé des DDASS, des crédits de formation prévus pour les emplois non marchands, ou plus récemment des aides à l'accompagnement.<sup>1</sup>

L'État finance une aide à l'accompagnement qui a pour objet de faciliter le suivi et l'accompagnement des personnes en insertion embauchées dans les ateliers et chantiers d'insertion.

L'attribution de l'aide à l'accompagnement n'est pas automatique ; elle repose sur l'appréciation qui est faite, au moment du conventionnement, de la qualité du projet d'accompagnement proposé par la structure.

---

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport de mission 2006

**Le montant de cette aide à l'accompagnement est de 15.000 euros maximum par an et par chantier et de 45.000 euros maximum par an et par structure porteuse, ce montant est stable depuis 2005.**

La loi de finances pour 2009 consacre 23,4 millions d'euros au financement des ACI (au titre de l'aide à l'accompagnement).

➤ **Les enseignements d'une étude sur l'engagement des Conseils généraux :**

L'Assemblée des Départements de France (ADF) et le Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique (CNAIE) ont convenu de conduire une enquête dans un double objectif de :

- Quantifier par département les aides que les Conseils généraux apportent aux différentes structures de l'IAE.
- Valoriser les ressources apportées par les départements dans l'offre d'insertion par l'activité économique.

La période 2005-2007 a été retenue, car elle a semblé garantir l'existence de données consolidées par les départements.

Dans le questionnaire initial de l'étude d'ADF, la ventilation des crédits vers les différentes SIAE se limitait à quatre items : les subventions liées au recrutement des bénéficiaires du RSA, les subventions liées au retour à l'emploi des personnes en insertion, les subventions liées plus généralement aux activités d'insertion, les subventions d'une autre nature.

Le constat a été très rapidement fait que les préoccupations premières étaient pour les Conseils généraux d'accorder un soutien aux structures par le biais d'un financement à l'encadrement socioprofessionnel, l'accompagnement des salariés, la formation.

Des financements sur des aides au poste sont accordés par des Conseils généraux en complément des aides de l'État.<sup>1</sup>

Nous avons également des aides collectives sous forme de formations, d'analyse de la pratique (ex : en Savoie) à destination des encadrants de l'ensemble des ACI.

➤ Incitation à la reprise d'emploi, **l'activation du RSA** est un mécanisme par lequel l'aide forfaitaire correspondant au montant de l'allocation RSA garanti mensuellement à une personne seule, est versée à l'employeur. Les contrats aidés CI-RMA et CAV reposent sur ce mécanisme. Versée aux ACI, cette aide est fixée à 90% pour la durée totale du contrat de travail. Cette prestation est à la charge du département.

L'activation du RSA, soit la part de l'allocation du RSA reversée aux différentes SIAE est en constante augmentation puisqu'elle représentait 28% du total du financement apporté en 2005, 35% en 2006 et 41% en 2007, alors que les financements apportés en fonctionnement et en investissement affichent un certain tassement.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source : *L'investissement des conseils généraux, Étude réalisée par l'ADF et le CNAIE, 28 août 2009*

<sup>2</sup> Source : *L'investissement des conseils généraux, Étude réalisée par l'ADF et le CNAIE, 28 août 2009*

### ➤ **Les aides des Régions :**

Les aides des Régions aux ACI sont encore plus disparates que celles des départements qui a minima portent le RSA. À défaut d'étude globale, nous citerons un exemple parmi d'autres, celui de la Région Rhône Alpes

La Région soutient les ateliers d'insertion capables d'accueillir et d'accompagner des publics très éloignés du marché de l'emploi cumulant difficultés sociales et professionnelles.

Le dispositif s'adresse aux structures portant des ateliers et chantiers d'insertion ponctuels ou permanents, itinérants ou fixes. Seules les actions accueillant au moins 4 salariés polyvalents et dont la durée excède trois mois sont considérées comme relevant d'une logique d'insertion.

Les ACI accueillant moins de 20% de jeunes de moins de 26 ans ne sont pas éligibles au dispositif régional.

### ➤ **Le montant de l'aide à l'accompagnement proposé :**

L'aide à l'encadrement socioprofessionnel est de 20.000 euros maximum par équivalent temps plein d'encadrant socioprofessionnel encadrant 8 personnes, soit les encadrants techniques (ETPS) et les chargés d'insertion (ASP), ne sont pas pris en charge l'accompagnement social seul, ainsi que les coûts liés aux fonctions administratives.

L'aide à la formation concerne les coûts pédagogiques (seules les formations réalisées par des prestataires externes sont prises en charge) et couvre au maximum 50% des coûts de formation :

- Formation notamment sur les savoirs de base (illettrisme, remise à niveau), l'acquisition de compétences professionnelles, formations qualifiantes, formations hygiène et sécurité.
- Aide pour les consommables et le petit équipement : 600 euros par chantier.<sup>1</sup>

#### **2.1.4.2 L'équilibre budgétaire d'un ACI**

➤ Cette part importante de subvention dans les ressources des ACI correspond à leur mission et à leur public. Leur survie en dépend. **L'élargissement des contributions est un gage de stabilité** et permet de faire face à de nouvelles charges.

C'est le cas depuis 2005 avec l'application à tous les salariés des conventions collectives quand elles s'appliquent. Ce sera certainement un effet de la convention de branche en construction à une plus grande échelle.

Examinons comment est structuré le budget d'un ACI. Le réseau de Cocagne nous propose une moyenne à partir ses 104 adhérents. Un Jardin s'appuie sur trois produits principaux : le chiffre d'affaires compte en moyenne pour 23%, les subventions pour 30%, les aides aux postes pour 47%. Les charges consistent pour 15% en achats divers et pour 85% en frais de personnel (25% pour l'encadrement, 60% pour le personnel en insertion).

Dans notre étude, auprès de 24 ACI, la part des ressources propres issues de la commercialisation est de 28% mais les écarts entre les structures sont importants, de 6% à 53%. (Annexe D2)

<sup>1</sup> Source : Chantiers d'insertion – Région Rhône Alpes

La part d'autofinancement augmente au fil des ans, elle est passée de 15% à 25% en 10 ans.

➤ **Cette part d'autofinancement constitue une variable d'ajustement.** Nous nous contenterons d'évoquer ici les questionnements qui conduisent les ACI à rechercher un équilibre proche des 30% des ressources propres sans toujours l'afficher.

- Quel est le sens d'un taux unique compte tenu de la diversité des activités exercées par les ACI ?
- La logique du plafond de 30% est paradoxale quand parallèlement les subventions diminuent et que les charges augmentent.
- Si un ACI dépasse les 30% d'activité commerciale, le préfet peut imposer un changement de statut et choisir de réduire le niveau de financement pour la structure.
- La question du plafond de 30% ne doit pas en faire oublier une autre que suscite l'absence de plancher : un ACI, qui n'a aucun autofinancement de par son activité, doit-il conserver un statut associatif ?

Les raisons de cette situation sont liées au rattachement de ces structures au secteur non marchand et de leur utilité sociale. Elles tiennent aussi à la moindre productivité des salariés accueillis, mais elles correspondent également aux intérêts bien compris des collectivités publiques (et parfois privées) bénéficiaires des contributions productives des chantiers. Nous avons constaté en effet que certains sous-estiment la valeur de leurs prestations, en qualifiant de subventions ce qui correspond en réalité à la rémunération de travaux et de services.

En outre, il n'est pas rare que les « *recettes commerciales* », même lorsque les contributions par subvention ou en nature des collectivités sont requalifiées en « *ventes* », ne permettent pas de couvrir les dépenses directes autres que de personnel, engagées pour l'activité support, telles que les achats de matériaux, les prestations externes ou les dotations aux amortissements voire les charges fiscales de TVA afférentes aux achats qui n'est pas récupérable. Le « petit équilibre » de l'activité de production ainsi définie n'est pas même atteint et est financé grâce aux subventions des autres partenaires.<sup>1</sup>

➤ **La question de la concurrence** a souvent perturbé les relations des SIAE avec les entreprises notamment artisanales. Une clarification positive est intervenue dans une note du Ministère de l'économie du 30/10/2009, qui sort les structures porteuses d'ACI du champ d'application du code des marchés publics. Cette note de la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie précise que les contrats conclus entre les personnes publiques et les ACI ne sont pas soumis au code des marchés publics et donc aux obligations de publicité et de mise en concurrence. Selon cette interprétation les structures porteuses d'ACI peuvent conclure des contrats avec les collectivités tout en étant exclues du champ d'application de la directive service de l'Union Européenne.

Les donneurs d'ordre ont donc la possibilité de choisir entre le recours à l'article 30 du dit code et une convention simple sans recours à la concurrence.

Le réseau CHANTIER école en tire les enseignements suivants : « *la récente note du ministère de l'économie situe clairement les actions d'ACI hors du champ concurrentiel, nous reconnaissant en premier lieu, une fonction d'insertion et de qualification qui s'appuie sur une*

---

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport de mission 2006

*production. Ainsi nous nous devons d'acheminer nos salariés polyvalents vers plus de qualification et vers la validation des compétences acquises...*

*Cette démarche spécifique nécessite une qualification renforcée de l'encadrement technique et une organisation pédagogique maîtrisée. Les formations proposées par le réseau en 2010 privilégient ces besoins. Ceci nous engage aussi à réviser nos modalités d'évaluation : la progression des personnes et leurs acquisitions de compétence prennent le pas sur la production. De même l'accès à l'emploi, s'il est évidemment une finalité, ne peut reposer uniquement sur nos actions qui contribuent à la qualification de personne. »<sup>1</sup>*

➤ Le rapport IGAS / IGF de 2006 a proposé **plusieurs pistes de rénovation des modalités de financement**. Pour augmenter les recettes de commercialisation, le rapport préconise un développement des clauses d'insertion et une levée de la barrière réglementaire limitant le taux de commercialisation autorisé. Outre les réticences de structures éloignées de la culture marchande traditionnelle, une telle option mérite également d'être expertisée au regard des exigences liées au droit de la concurrence.

Les acteurs publics utilisent très peu la commande publique comme outil d'appui à l'insertion, alors même que le nouveau code des marchés publics a clarifié les conditions dans lesquelles des actions d'insertion peuvent être mises en œuvre.

Force est de constater que, malgré leur double ancrage dans l'action d'insertion et dans le champ économique, les structures d'insertion bénéficient peu de marchés publics.

L'étude d'OPUS 3 dans les Pays de la Loire montre que 64% des SIAE ne reçoivent aucune commande publique et, parmi celles qui en reçoivent, la moitié a moins de quatre clients publics et que seules 9% des SIAE des Pays-de-la-Loire réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires avec des clients publics.

Les principaux clients publics des structures d'insertion sont :

- les communes qui passent des marchés à 25%/ d'entre elles,
- les intercommunalités qui passent des marchés à 18% des SIAE,
- les conseils généraux passent des commandes à 5% des SIAE.

### **2.1.4.3 De nouvelles pistes de financement**

➤ Comme le montrent les textes du Code des Marchés publics (*Annexe J*), les évolutions législatives et réglementaires permettent à la commande publique de prendre en compte la promotion de l'emploi, la lutte contre la précarité et contre l'exclusion. Ces évolutions offrent aux ACI une opportunité de diversifier le financement de leurs activités productives et de renforcer parallèlement leur capacité d'insertion professionnelle, en se rapprochant des conditions de fonctionnement du secteur marchand.

Les chantiers d'insertion ont besoin d'activités pour mener à bien leurs missions. La commande publique peut être un moyen de répondre à ce besoin. Les activités confiées, par la collectivité territoriale, serviront de support à la commande d'insertion. Un certain nombre de communes et surtout d'EPCI s'engagent dans cette voie.

À titre d'illustration, nous présentons en *Annexe F*, l'expérience de Nantes Métropole, étudié lors de notre enquête auprès d'ACI locaux.

---

<sup>1</sup> Source : CHANTIER école – mars 2010

Entre 2005 et 2007, sur les trente et un Conseils généraux ayant répondu à une enquête, il ressort que :

- Quatre d'entre eux n'envisageait pas la mise en œuvre des clauses d'insertion.
- Dix-huit l'avaient déjà mis en pratique.
- Huit travaillaient à mettre en œuvre les clauses d'insertion.<sup>1</sup>

D'un point de vue économique, le recours à ce type de contrat est une sécurité évidente pour les Chantiers : ils s'inscrivent le plus souvent dans des engagements pluriannuels et dans le cadre de politiques publiques, notamment en matière de développement durable, qui devraient perdurer, compte tenu de la prise de conscience environnementale croissante des élus.

➤ **L'association Alliance Villes Emploi a signé, le 11 février 2010, une convention de partenariat avec le service des achats de l'État** pour développer les clauses sociales dans les marchés publics. L'objectif que s'est fixé le gouvernement dans une circulaire en date du 3 décembre 2008 est en effet ambitieux : atteindre d'ici à 2012 au moins 10 % d'achats publics socialement responsables dans le montant total des achats courants de l'État et de ses établissements publics, dans les secteurs d'activité comportant au moins 50 % de main-d'œuvre.

Pour y parvenir, l'idée est d'implanter sur tout le territoire national des « *facilitateurs* », également appelés « agents gestionnaires de clauses sociales », qui auront pour mission d'accompagner tant les acheteurs publics que les entreprises soumissionnaires. « *C'est un interlocuteur unique, interface entre le donneur d'ordre, ses services techniques et juridiques, les entreprises et les acteurs de l'emploi et de l'insertion sur le territoire* », précise la convention.

Il existe déjà des « *facilitateurs* » : Alliance Villes Emploi en recense actuellement 176, présents en grande majorité dans les plans locaux d'insertion et d'emploi (Plie), mais aussi, dans une moindre mesure, dans les Maisons de l'emploi. Il ne s'agit donc pas de réinventer la poudre, mais plus prosaïquement d'affirmer le rôle de ces facilitateurs, de développer leur implantation, et de contribuer à leur professionnalisation. Car ils ne sont pour l'instant pas suffisamment nombreux pour remplir efficacement leur mission.<sup>2</sup>

➤ **Un nouveau dispositif intéresse les ACI du secteur textile<sup>3</sup>**

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007, toutes les personnes physiques ou morales qui mettent sur le marché national à titre professionnel des produits textiles d'habillement, des chaussures ou du linge de maison neufs destinés aux ménages sont tenues de contribuer ou de pourvoir au recyclage et au traitement des déchets issus de ces produits.

Les personnes visées au premier alinéa accomplissent cette obligation :

- soit en contribuant financièrement à un organisme agréé, par arrêté conjoint de ministres chargés de l'écologie et de l'industrie, qui passe convention avec les opérateurs de tri et les collectivités territoriales ou leurs groupements en charge de

<sup>1</sup> Source : *L'investissement des Conseils généraux, Étude réalisée par l'ADF et le CNIAE, 28 -août 2009*

<sup>2</sup> Source : *La lettre de l'insertion - n°19 - Mars 2010*

<sup>3</sup> Ce dispositif est inséré par la Loi n°2006-1666 du 21 décembre 2006 art. 69, et le décret n° 2008-602 du 27 juin 2008 (JO du 27 décembre 2006)

l'élimination des déchets et leur verse un soutien financier pour les opérations de recyclage et de traitement des déchets visés au premier alinéa qu'ils assurent ;

- soit en mettant en place, dans le respect d'un cahier des charges, un système individuel de recyclage et de traitement des déchets visés au premier alinéa approuvé par arrêté conjoint des ministres chargés de l'écologie et de l'industrie.

La filière textile comprend une centaine d'ACI occupant plus de 3.000 salariés, qui peuvent bénéficier d'une part de la contribution de 69 euros à la tonne triée, versée aux opérateurs de tri, en capacité de valoriser 70% de la collecte.

Les modalités d'application du présent article, notamment le mode de calcul de la contribution, les conditions dans lesquelles est favorisée l'insertion des personnes rencontrant des difficultés au regard de l'emploi ainsi que les sanctions en cas de non-respect de l'obligation visée au premier alinéa sont fixées par décret en Conseil d'État.

Toutes ces évolutions conditionnent les emplois et les compétences de demain.

## 2.2 LES STRUCTURES PORTEUSES DES ACI

**Nous avons pu constater, lors de l'étude de terrain une grande diversité dans les structures des ACI. Cette diversité tient à la fois à la taille du chantier, à son adossement à des « associations mères » ou à des ensembliers, à la région, à un secteur d'activité, à la typologie des publics accueillis et divers paramètres empêchant de dresser un portrait unique des structures.**

Il existe également une vraie disparité des sources d'informations et assez peu de statistiques portant spécifiquement sur les Ateliers et Chantiers d'Insertion au niveau national. C'est pourquoi, il n'est guère possible, à l'heure actuelle, d'être en mesure de fournir des indicateurs économiques et sociaux par région et par département.

D'une manière générale, tous les grands réseaux, ainsi que Uniformation et le SYNESI ont largement contribué par leurs informations diverses à la réalisation de cette étude prospective sur les ACI.

### 2.2.1 Le cadrage économique et social des secteurs composant la branche

#### 2.2.1.1 Les indicateurs économiques et sociaux disponibles

➤ **Il existe peu de données, à l'heure actuelle, permettant d'avoir une vision suffisamment éclairée du secteur des ACI**, des activités exercées, des populations, en particulier des salariés permanents... Souvent les données concernant les ACI sont noyées au sein des données sur l'ensemble des SIAE, voire au sein des données concernant les emplois aidés des secteurs marchands et non marchands.

Ce manque de visibilité peut en partie être expliqué par la professionnalisation récente du secteur, mais aussi par le portage associatif des ACI qui confère un caractère disparate aux structures. Ce manque de sources a été largement souligné par les différentes personnes

rencontrées sur le terrain, les personnes ressources ainsi que les membres du comité de pilotage. Cette lacune ne facilite pas la structuration de la branche des ACI.<sup>1</sup>

Une prise de conscience collective est en train de se faire jour, avec la volonté affichée de pouvoir rassembler des informations permettant d'avoir une vision exhaustive du travail des ACI, de mettre en visibilité externe le poids économique et social des ateliers et chantiers, le rôle joué par les structures dans le retour des personnes les plus éloignées de l'emploi.

Autant d'éléments soulignés dans l'étude réalisée par l'ADF et le CNIAE : « *C'est pour renforcer les éléments de connaissance de ce secteur, démontrer la valeur ajoutée de l'IAE ainsi que la pertinence de doter l'IAE d'un dispositif de statistiques et d'observations, que le CNIAE a engagé, en partenariat avec l'État et l'AVISE selon une démarche participative, la réalisation d'états des lieux et études régionales d'impact de l'offre d'insertion par l'IAE.* »<sup>2</sup>

Ces études font l'objet d'une synthèse pour le CNIAE<sup>3</sup> qui souligne l'importance de la DARES pour permettre d'apporter de la visibilité au secteur de l'activité par l'insertion économique : « *En effet, dès 2003, le CNIAE fait le constat que seule la Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) est en mesure d'apporter à l'IAE des éléments de connaissance rendus disponibles sur le plan national par l'édition de premières synthèses et informations annuelles. Ces éléments statistiques sont insuffisants et plus particulièrement dans le cadre de la décentralisation et dans la perspective d'une évolution du rôle des conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) vers un pilotage stratégique.* »

➤ **Les informations traitées par la DARES** : Un recueil des données est effectué par la DARES et porte principalement sur les éléments suivants :

- La DARES recense le nombre d'ACI et de salariés y travaillant en contrat aidé grâce aux fichiers du plan de cohésion sociale (PCS).
- La DARES exploite également les données que lui transmet l'ASP chargé de la gestion des contrats aidés. De ce fait, elle ne reçoit pas les données concernant les permanents, mais seulement les polyvalents.
- Les données reçues permettent à la DARES de mener trois enquêtes statistiques présentées et analysées dans « *Premières informations et premières synthèses* », qui concernent entre autres les ACI, et dont les dernières connues en 2009 sont :
  - « *les contrats d'aide à l'emploi en 2008* » ;
  - « *le devenir des salariés sortis de contrat aidé du PCS en 2007, six mois après la fin de l'aide de l'État* » ;
  - « *l'insertion par l'activité économique en 2007* ».

Ces publications sont annuelles ; les dernières éditions ont été publiées respectivement en décembre 2008, août 2008 et avril 2009 et avril 2010.

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier la DARES et Unifformation qui ont pris le soin d'isoler des données statistiques afin de nous permettre d'enrichir cette étude. Nous remercions aussi les réseaux CHANTIER école, Coorace, Jardin de Cocagne, Tissons la solidarité de nous avoir fourni leurs études et statistiques afin de nous permettre de réaliser le traitement des sources disponibles.

<sup>2</sup> L'investissement des conseils généraux, Étude réalisée par l'ADF et le CNIAE, 28 août 2009

<sup>3</sup> Synthèse des études CNIAE

La difficulté des comparaisons tient aussi à l'évolution du traitement des données dans la mesure où les choses ont considérablement évolué depuis la loi de programmation de cohésion sociale en 2005.

**Avant la loi de programmation de cohésion sociale de 2005** : jusqu'au 31 décembre 2004 pour les EI, au 31 décembre 2005 pour les ETTI, et au 31 décembre 2006 pour les AI, le suivi statistique reposait sur le tableau de bord des politiques de l'emploi de la DARES et sur les Tableaux statistiques annuels (TSA). Ces tableaux fournissaient des informations agrégées sur les salariés accueillis dans les différentes structures de l'IAE et étaient transmis une fois par an par les services déconcentrés de l'État (Unités territoriales – ex : DDTEFP).

Ces derniers avaient également en charge le versement des aides financières aux structures de l'IAE implantées sur leur territoire. Une fois recueillies et centralisées, ces données étaient exploitées par la DARES.

Dans le cadre de la loi de cohésion sociale de 2005, le système d'information et de gestion des aides financières s'est modernisé. Le transfert de la gestion des aides de l'IAE au CNASEA a conduit à la mise en place d'un nouvel outil de recueil de données : l'extranet IAE.<sup>1</sup>

**Depuis la loi de programmation de cohésion sociale de 2005** : après deux années de transition, l'année 2007 marque l'aboutissement de ce nouveau système d'information, dédié à l'IAE mis en place de manière progressive depuis 2005.

Les EI, ETTI et AI saisissent désormais toutes les données les concernant sur une application Extranet gérée par l'ASP (ex : CNASEA) pour le compte de l'État. Cette application permet de collecter des données exhaustives et individuelles en continu sur les structures et les salariés en insertion qu'elles embauchent. Ces informations, utilisées avant tout pour le paiement de l'aide financière accordée aux structures de l'IAE dans le cadre de leur participation à la lutte contre l'exclusion, peuvent également être exploitées à des fins statistiques.

Depuis 2005, les données relatives aux salariés des ateliers et chantiers d'insertion proviennent, quant à elles, de l'exploitation des fichiers de gestion des bénéficiaires de contrats aidés du Plan de cohésion sociale, gérés par l'ASP (ex : CNASEA). Celui-ci est également chargé depuis 2006 de mener une enquête en continu sur le devenir des bénéficiaires des contrats aidés six mois après la fin de leur contrat. L'enquête sur les sortants de contrats de 2007 a pu être exploitée sur le champ spécifique des ACI et fournir ainsi des données précises sur l'insertion des bénéficiaires de contrats aidés après leur passage dans ce type de structure.<sup>2</sup>

#### ➤ **Les limites de ces statistiques :**

- Le délai de publication de ces statistiques est relativement long, ce qui peut donner une image des structures et des populations parfois en décalage avec les évolutions rapides du secteur. A ce jour, nous n'avons pu recueillir que les données concernant l'IAE en 2007 et les contrats aidés en 2008.

---

<sup>1</sup> DARES l'IAE en 2007

<sup>2</sup> DARES l'IAE en 2007

- Certaines données ne sont pas connues :
  - les statistiques sur les associations intermédiaires en 2007, qui seraient utiles pour les comparaisons avec les ACI.
  - les données sur les permanents des ACI qui ne concernent pas l'ASP ; les informations sur l'âge et l'ancienneté des salariés...
- L'enquête en continu sur le devenir des salariés six mois après la fin de l'aide de l'État a débuté en 2006. Ce délai est beaucoup plus pertinent qu'au moment de la sortie de l'ACI pour apprécier le niveau d'insertion professionnelle.

Mais, fait inévitable, les résultats de cette enquête sont aléatoires car ils dépendent de la volonté des intéressés à répondre à un questionnaire écrit. Néanmoins, on peut espérer que les données à venir devraient s'affiner et en tout cas, permettre de réaliser au fil du temps, des tableaux comparatifs entre les années.

Il serait utile que les données recueillies distinguent le cas des ACI, pour l'intérêt statistique mais aussi par souci de cohérence avec les objectifs d'insertion professionnelle prévus dans les nouvelles règles de conventionnement.

- D'autres sources d'information ne sont pas exploitées à ce jour (faute de personnel en nombre suffisant) :
  - les documents CERFA concernant l'aide à l'accompagnement des ACI rempli par chaque structure,
  - la répartition des contrats aidés par secteur d'activité des ACI,
  - les actions de formation, d'accompagnement dans les ACI,
  - les données ventilées par région et par département : la base de données nationale est transmise par la DARES aux services d'études des DRTEFP (ou DIRECTE) pour exploitation.

Nous avons repris l'ensemble des données traitées par la DARES à ce jour sans toutefois avoir pu les isoler par région ou département. Cette lacune était déjà signalée par le rapport IGAS relatif au financement des ACI<sup>1</sup> : « *Il n'existe ni au niveau national, ni au niveau départemental de statistiques agrégées systématiquement sur le taux de commercialisation des prestations.* »

#### ➤ **Les informations issues de l'OPCA Uniformation :**

Uniformation nous a permis de traiter des informations sur les actions de formation que l'organisme propose, sachant toutefois, qu'Uniformation ne représente pas l'ensemble des structures des ACI.

#### ➤ **Les informations issues des réseaux :**

Grâce au « *Rapport 2009 de l'Observatoire des acteurs et actions de **CHANTIER école*** », nous avons pu isoler des informations spécifiques à ses adhérents.

De nombreuses données sont aussi issues de l'**Observatoire Coorace** 2008 dont les éléments que nous avons extraits portent davantage sur les caractéristiques des salariés polyvalents.

---

<sup>1</sup> *Rapport IGAS 2006*

De nombreuses données proviennent des informations que nous avons pu recueillir auprès des autres réseaux présents dans le Comité de Pilotage de ce CEP (Cocagne et TSL). Un travail d'évaluation très exhaustif est en particulier réalisé par le réseau Cocagne auprès des 104 ACI adhérents. Ces données ont été largement utilisées dans ce rapport.

➤ **Les informations traitées par Pôle Emploi :**

Pôle Emploi dispose de données sur les agréments des CAE et des CAV, mais sans pouvoir toujours distinguer ceux concernant les ACI. Pôle Emploi nous a transmis des données réalisées en septembre 2009 à partir de l'applicatif Intranet IAE.

Les données de Pôle Emploi sont ventilées par région et par département. Mais elles sont partielles, car leur assiette est celle des agréments qui concerneraient selon Pôle emploi 70% des contrats aidés dans les ACI (et beaucoup moins selon nos recherches). Du fait de fortes disparités d'une agence locale de l'emploi à l'autre, on ne saurait extrapoler ces chiffres.

Il est important de préciser que nous chercherons, à travers les données statistiques et leur analyse, à faire un rapprochement entre les éléments de la DARES, ceux des réseaux et ceux d'Uniformation.

### 2.2.1.2 Les structures des ACI au sein de l'IAE et leur répartition régionale

➤ Les ACI, qui représentent une partie seulement des structures de l'IAE, ont néanmoins **un poids important dans le secteur de l'insertion par l'activité économique** comme le démontre le tableau ci-dessous et les quelques chiffres clefs sur l'IAE en 2007<sup>1</sup> :

- 4.932 SIAE ont embauché 273.614 personnes exclues de l'emploi, ce qui correspond à 59.000 ETP environ,
- 60% des SIAE sont des ACI,
- 60% des personnes sont salariées par une AI.

<b>Année 2007</b>	<b>ACI</b>	<b>AI<sup>(1)</sup></b>	<b>EI</b>	<b>ETTI</b>	<b>Total</b>
Nombre de SIAE	3 006 <sup>(2)</sup>	828	887	211	4 932
Salariés en insertion recrutés ou renouvelés dans l'année	65 050 contrat aidés du PCS	165 318	19 335	23 911	273 614
Salariés en insertion au 1/12/2007	31 224 (estimation)	11 000	11 312	6 223	59 759

<sup>(1)</sup> Pour les AI, ce sont les données 2006 qui sont fournies par la DARES.

<sup>(2)</sup> Ce chiffre de 3006 structures porteuses mérite d'être manié avec précaution, car une confusion existe avec le nombre d'ACI (la majorité des structures portant plusieurs chantiers).

« Par l'accompagnement global qu'il propose aux personnes éloignées du marché du travail qu'il salarie, le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) constitue l'une des réponses aux défis immédiats auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés. Le secteur, composé de 5.300 structures qui accueillent chaque année 250.000 salariés en insertion, représente

<sup>1</sup> Dares. Premières synthèses juin 2008. Ces chiffres sont des estimations réalisées à partir des données de l'Agence de Services de Paiement (ASP, anciennement CNASEA).

également un investissement en capital humain et un facteur de développement économique »<sup>1</sup>.

Le tableau ci-dessous, issu des Premières Synthèses de la DARES<sup>2</sup> démontre l'évolution du nombre de structures porteuses et du nombre de salariés en contrats aidés du Plan de cohésion sociale (PCS) depuis 2005.

On constate donc une augmentation de 7% du nombre de structures porteuses d'ACI et 42% d'augmentation du nombre de salariés en contrats aidés du PCS (en 2007, par rapport à 2006). Données confirmant le dynamisme des ACI et leur rôle important dans le secteur de l'insertion par l'activité économique.

**Tableau 7 : Évolution du nombre de structures porteuses d'ACI<sup>(\*)</sup> et des salariés en contrats aidés du Plan de cohésion sociale (PCS) depuis 2005**

	2005	2006	2007	Évolution 2006/2007
Nombre de structures porteuses d'ACI ayant embauché des personnes en contrats aidés du PCS	2 080	2 813	3 006	7%
Nombre de salariés en contrats aidés du PCS dans les ACI (entrées initiales + renouvellements)	26 934	45 872	65 050	42%

Champ : France métropolitaine

<sup>(\*)</sup> Parmi les 3 300 structures porteuses d'ACI de France métropolitaine en 2006, environ 2 800 ont embauché des salariés en contrats du PCS et environ 500 n'avaient que des salariés en contrat emploi solidarité ou contrat emploi consolidé.

Les données présentées par la DARES en avril 2010 montrent une nette évolution : en 2008, le nombre de contrats aidés a diminué de 23%, soit pour le secteur non marchand : -30% en CAE et -12% en CAV. Dans ce contexte, il faut remarquer que les ACI tiennent une place croissante dans les entrées initiales en CAV : 34% en 2006, 42% en 2007 puis 51% en 2008. Ils n'ont rencontré en revanche que 14% des entrées initiales en CAE en 2008.<sup>3</sup>

#### ➤ Le recensement des ACI par le conventionnement :

#### **Il convient de préciser comment se définit le mode de conventionnement des SIAE :<sup>4</sup>**

« Les SIAE sont conventionnées et financées au regard de leur double expertise :

- Des acteurs économiques expérimentés ancrés dans le milieu économique local.

<sup>1</sup> Source : Livret d'accueil du CDIAE

<sup>2</sup> Premières Synthèses Dares. Avril 2009

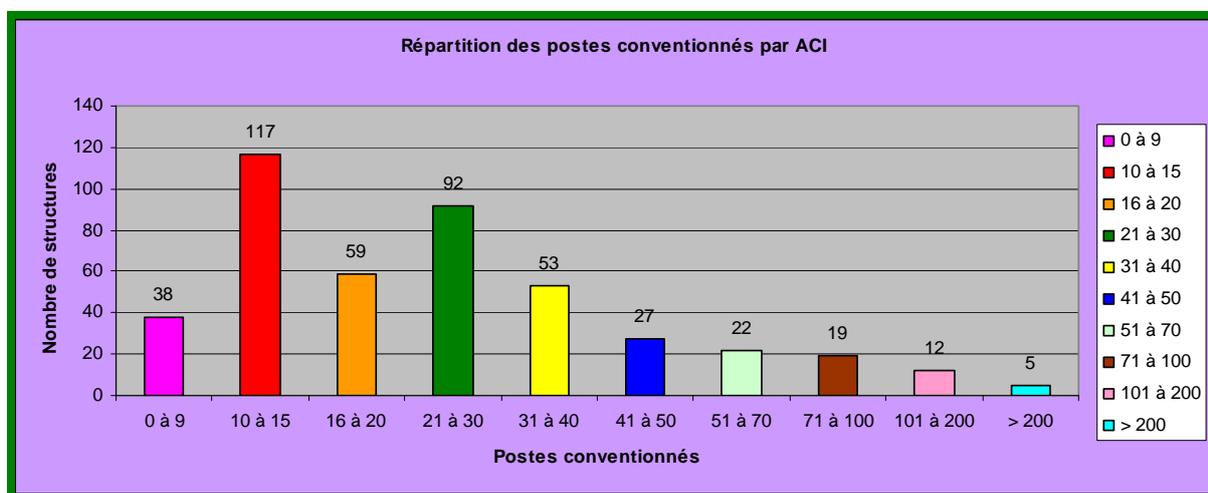
<sup>3</sup> « Les contrats d'aide à l'emploi en 2008 » (DARES avril 2010)

<sup>4</sup> Source livret d'accueil du CDIAE

- Des employeurs experts en gestion des ressources humaines qui mènent des activités à forte intensité de main d'œuvre et visent à professionnaliser leurs salariés. Les compétences qu'ils acquièrent, développent ou actualisent, permettent aux salariés, lorsqu'ils quittent la SIAE, d'accéder au marché de l'emploi plus aisément.
- Les SIAE jouent ainsi un rôle de passerelle entre les personnes exclues du marché de l'emploi et les acteurs économiques (entreprises, collectivités, associations, particuliers, etc.) ayant des besoins de recrutement. »

Le mode de conventionnement dépend donc à la fois du rôle des acteurs dans le milieu économique local et de l'accompagnement de la personne en insertion. Ce qui signifie que le nombre de postes conventionnés est en lien avec la capacité à démontrer sa double compétence.

### Répartition des postes conventionnés entre les ACI<sup>1</sup> :



Pour le réseau CHANTIER école, comme le démontre le tableau ci-dessus, la majorité des postes conventionnés dans le réseau est en moyenne de 10 à 15 postes par ACI, ce qui représente 27% des structures adhérentes. Les structures des ACI, sauf lorsqu'elles sont adossées à des ensembliers, sont généralement de taille assez petite.

#### ➤ Une offre d'insertion disparate selon les régions :

Le premier point que nous souhaitons mettre en exergue concerne la disparité de l'offre d'insertion selon les régions. Ces différences, ainsi que nous l'avons vu lors de l'étude de terrain, proviennent de divers éléments tels que la diversité des acteurs, les activités exercées sur le chantier, le portage des ACI, l'ancienneté des structures, les territoires ...

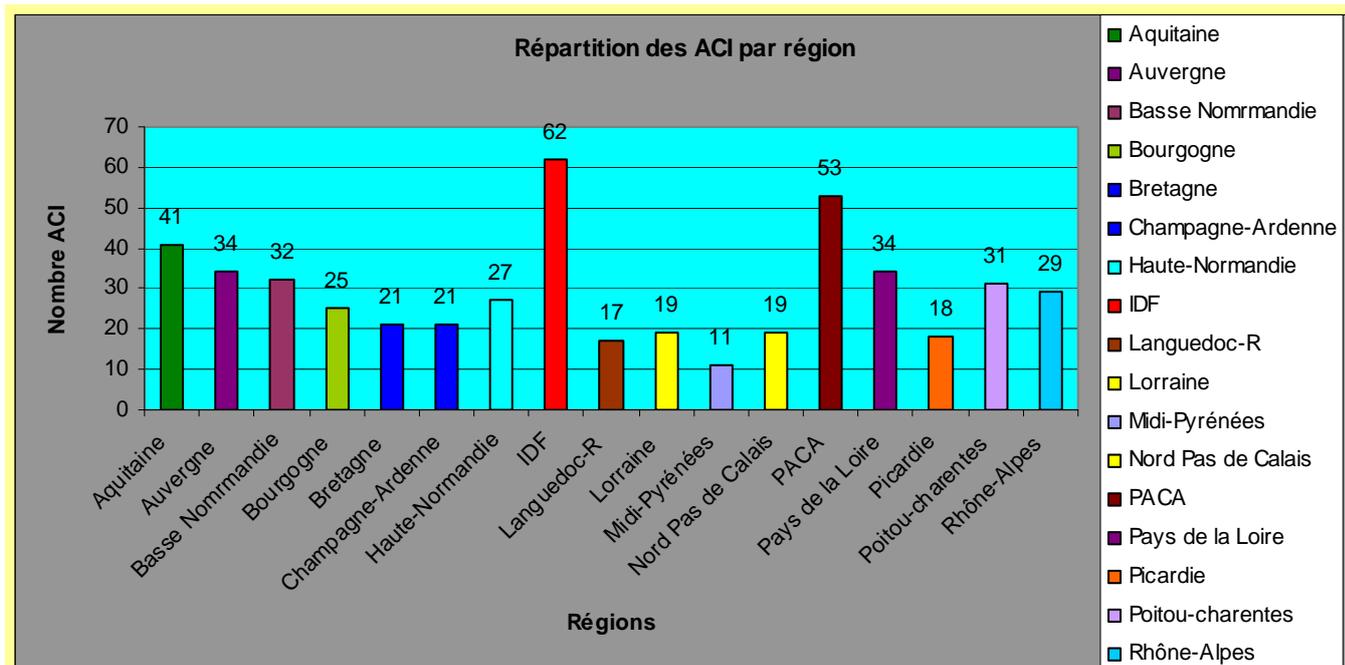
C'est pourquoi pour renforcer les éléments de connaissance de ce secteur, démontrer la valeur ajoutée de l'IAE ainsi que la pertinence de doter l'IAE d'un dispositif de statistiques et d'observations, le CNIIE a engagé, en partenariat avec l'État et l'AVISE, selon une démarche

<sup>1</sup> Observatoire national CHANTIER école. Rapport 2009

participative, la réalisation d'états des lieux et études d'impact régionales de l'offre d'insertion par l'IAE.<sup>1</sup>

Selon le rapport 2009 de l'Observatoire national CHANTIER école<sup>2</sup>, de l'avis de l'ensemble des acteurs rencontrés et au regard des sources étudiées, il existe une vraie disparité de l'offre de l'insertion et du nombre de postes conventionnés selon les régions.

**A titre d'exemple, voici la répartition des ACI adhérentes au réseau CHANTIER école selon les régions<sup>3</sup> :**



CHANTIER école estime que : « les facteurs responsables de cette situation sont liés au fait que les associations régionales CHANTIER école dans ces régions sont de création récente et/ou n'ont pas de permanents (délégué et /ou chargé de mission) pour animer les acteurs locaux »

Cette inégalité de l'offre d'insertion est également soulignée par CHANTIER école et le CNIIE<sup>4</sup> et confirmée par l'étude CIAE/OPUS 3<sup>5</sup>: « Cette comparaison à la population globale fait apparaître une concentration des postes d'insertion sur les zones de peuplement les plus denses » :

- 20% de la population vivant dans les zones les moins denses bénéficient de 1% de l'offre d'insertion.
- 20% de la population, vivant dans les zones les plus densément peuplées, bénéficie de 21% de l'offre d'insertion...

<sup>1</sup> L'investissement des conseils généraux. Étude réalisée par l'ADF et le CNIIE, 28 août 2009

<sup>2</sup> Observatoire national CHANTIER école. Rapport 2009

<sup>3</sup> Observatoire national des acteurs et actions de CHANTIER école. Rapport 2009

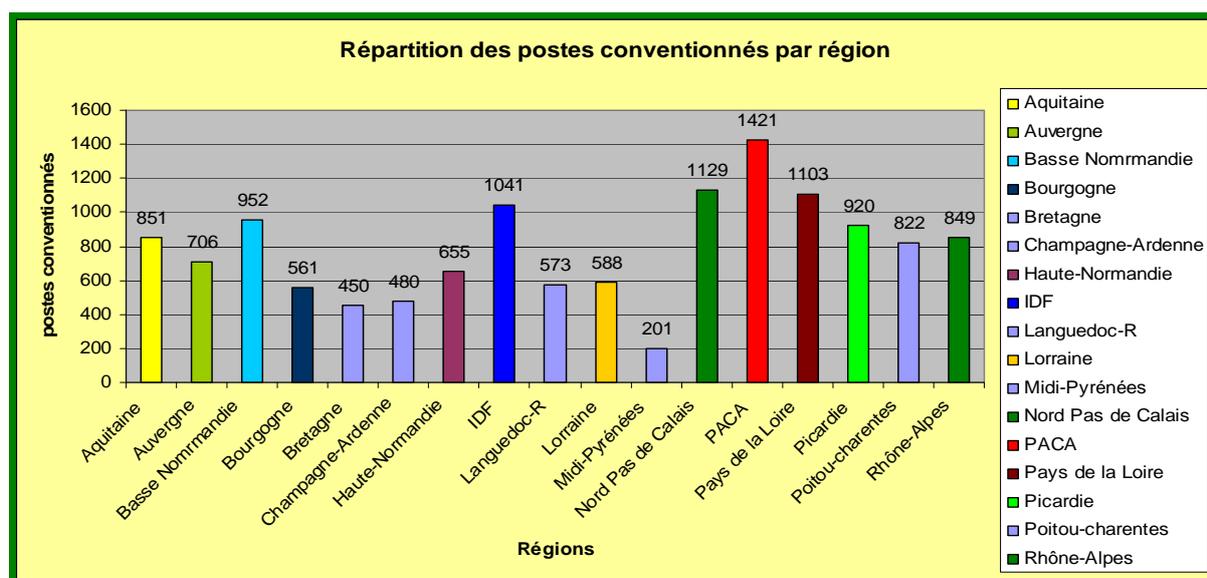
<sup>4</sup> Source CHANTIER école et CNIIE. Juin 2008

<sup>5</sup> Étude CNIIE/OPUS 3 Pays de la Loire 2004

- En fait, deux constats s'imposent :
  - l'offre est insuffisante en milieu rural faute de structures, mais elle l'est aussi dans les zones les plus urbaines car la concentration des publics prioritaires y est très forte ;
  - l'offre d'insertion est surabondante, proportionnellement à la population, dans les secteurs de moyenne densité humaine.

Nous reviendrons ultérieurement (§ 3.4.3) sur la problématique des ACI en zone rurale.

### Répartition des postes conventionnés par région<sup>1</sup> :



« Avec plus de mille postes conventionnés en 2009, le PACA, le Nord pas de Calais, le Pays de la Loire et l'Ile de France sont les régions les mieux loties.

Le Midi-Pyrénées, la Bretagne, la Champagne-Ardenne etc. sont moins fournies. Notons que 50% des ACI situés dans ces régions sont plutôt petits, développés en milieu rural et moins nombreux »

Ces données confirment l'hypothèse de la disparité de l'offre d'insertion déjà évoquée pour l'ensemble des structures des SIAE, en relevant des différences marquées selon qu'il s'agit du nombre de postes conventionnés ou du nombre de structures.

#### 2.2.1.3 Une typologie des principales catégories d'ACI

Du fait de leur diversité, il n'est pas possible de dresser une typologie unique des ACI, mais il existe cependant quelques grandes caractéristiques des ateliers et chantiers d'insertion.

**1- La première typologie concerne le caractère associatif des structures** qui représente une très forte majorité des ACI. Il est à noter, par ailleurs, que le contrat d'étude prospective ne porte que sur cette catégorie des structures.

<sup>1</sup> Observatoire national CHANTIER école. Rapport 2009

Ce caractère majoritairement associatif du secteur a été souligné dans le rapport de l'IGAS<sup>1</sup> : « *Les structures sont économiquement hétérogènes : elles forment un tissu de très petits à moyens établissements, à forme associative pour 90%, majoritairement situés sur les marchés du bâtiment et des activités environnementales. Les bénéficiaires de leurs prestations productives sont le plus souvent des collectivités locales ou des organismes publics de logement sociaux. Mais de nombreux ACI développent des activités à caractère social, destinées aux publics en difficulté, faiblement facturées.* »

➤ **Le caractère associatif des ACI est corroboré par les données de la DARES** : « *En 2007, plus de 23% de personnes ont été embauchées ou mises à disposition des EI, ETTI et ACI par rapport à 2006. Les ACI enregistrent une hausse de 42% et ont embauché 65 000 personnes en insertion en 2007 pour 90% d'entre elles dans une association.* »

Selon la DARES<sup>2</sup>, les employeurs recourant aux contrats aidés du secteur non marchand représentent 43,1% du total des employeurs pour les CAE (Contrat d'accompagnement dans l'emploi) Ce pourcentage place les associations en première position largement devant les établissements publics d'enseignement (17,5%), les établissements sanitaires publics (15,1%) et les communes (14,9%).

Toujours selon les Premières Synthèses de la DARES, les employeurs recourant aux contrats aidés du secteur non marchand représentent 55,8% du total des employeurs pour les CAV (Contrats d'avenir). Ce pourcentage place les associations en première position, largement devant les établissements publics d'enseignement (18%) qui arrive en deuxième position. Les communes quant à elles, pour ce type de contrats, ne représentent en 2007 que 11,8% des employeurs.

On ne note que peu d'évolution dans les pourcentages de personnes embauchées depuis 2005 par les associations. Ce qui positionne, depuis plusieurs années, le secteur associatif comme l'un des principaux employeurs pour les personnes bénéficiaires des contrats aidés.

Ainsi le tableau ci-dessous, extrait des dernières données de la DARES parues en mars 2010<sup>3</sup>, corrobore les informations des années précédentes : les associations restent en 2008, les premiers employeurs recourant aux contrats aidés dans le secteur non marchand avec, en particulier une forte augmentation pour les CAV (Contrats d'avenir) avec un taux de 63,4% contre 55,8% en 2007. Pour les CAE (Contrat d'accompagnement dans l'emploi) le taux reste quasiment stable 46,7% en 2008 contre 43,2% en 2007.

---

<sup>1</sup> Rapport IGAS 2006

<sup>2</sup> Premières synthèses, premières informations. Source : ASP - Décembre 2008 – Traitement : Darès

<sup>3</sup> Premières synthèses informations. Source : ASP - Mars 2010 – Traitement : Darès

**Tableau 4 : Les employeurs recourant aux contrats aidés du secteur non marchand**

En %

Flux d'embauche	CAE				Contrat d'avenir			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Commune	12,9	17,6	15,1	14,7	17,0	8,9	11,8	8,3
Autre collectivité territoriale(*)	1,9	3,1	2,5	3,0	4,9	3,4	4,4	5,0
Association, fondation	42,4	43,7	43,2	46,7	53,0	44,0	55,8	63,4
Établissement public d'enseignement	24,4	16,4	17,3	18,3	13,5	35,6	18,0	13,7
Établissement sanitaire public	12,3	11,5	15,0	11,4	5,5	3,1	4,7	4,5
Autre établissement public	5,3	6,6	6,0	5,2	5,4	4,3	4,8	4,7
Autre personne morale	0,8	1,0	0,9	0,7	0,7	0,7	0,5	0,4

(\*) Établissement public de coopération intercommunale (EPCI), département, région.

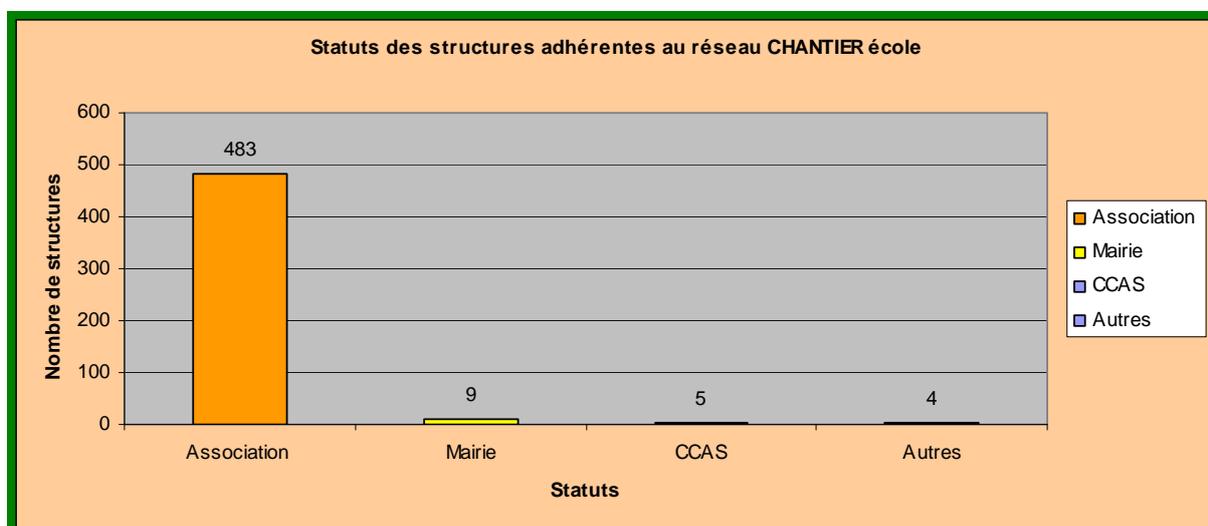
Lecture : en 2008, 14,7% des conventions initiales CAE ont été signées par des communes.

Champ : embauches en conventions initiales, France entière.

D'autre part, la DARES souligne que les Ateliers et Chantiers d'Insertion, qui sont dans 90% des cas des associations, tiennent une part croissante dans les entrées initiales en CAV (Contrat d'avenir) : 34% en 2006, 42% en 2007 et 51% en 2008. En revanche, ils n'ont recruté que 14% des CAE (Contrat d'accompagnement dans l'emploi) en 2008.

➤ **Le rapport 2009 de l'Observatoire national des acteurs et actions de CHANTIER école** démontre également la prégnance du secteur associatif des ACI.<sup>1</sup>

#### Les statuts des structures adhérentes au réseau CHANTIER école :



Par rapport aux chiffres 2004 relatifs aux statuts des structures adhérentes au réseau CHANTIER école, les données 2009 laissent paraître :

1. La prépondérance des associations (98,14%)
2. Une légère augmentation des structures portées par les Mairies (1,40%) et les CCAS.

<sup>1</sup> Observatoire national CHANTIER école. Rapport 2009

Les dernières tendances, qui restent à vérifier, feraient état d'une montée du nombre d'ACI portées par des collectivités locales.

Représentant 90% des structures des ACI, le rôle joué par les associations ainsi que le dynamisme de ce secteur n'est plus à démontrer. Le système associatif semble bien adapté aux spécificités des Ateliers et Chantiers d'Insertion, car il permet une certaine souplesse ainsi que de la réactivité dans son mode de fonctionnement. D'autre part, la multiplicité des projets associatifs et les particularités des chantiers autorise l'accueil d'un large public porteur de problématiques différentes. C'est pourquoi il semble indispensable de conserver ce mode de fonctionnement associatif dans la mesure où les différentes typologies de structures présentes sur le territoire permettent de couvrir une large palette des besoins en insertion des personnes le plus éloignées de l'emploi.

## 2- L'importance du bénévolat :

➤ **Une des particularités des ACI concerne le poids des bénévoles dans l'activité du chantier.** L'importance de l'intervention des administrateurs et des bénévoles a été soulignée par les Jardins de Cocagne<sup>1</sup>.

- *Dans 69% des associations, des administrateurs interviennent (de façon majoritairement ponctuelle) dans la mise en œuvre de l'activité et par ordre décroissant sur les registres suivants : Technique / Réseau adhérents / Gestion / Accompagnement social.*
- *Dans 44% des associations des bénévoles (non administrateurs) interviennent, là aussi, de façon ponctuelle et par ordre décroissant sur les registres suivants : Technique / Réseau adhérents / Gestion / Accompagnement social / Gestion.*

La présence de bénévoles administrateurs est bien entendue une des caractéristiques des ACI du secteur associatif et ce sont souvent eux qui sont à l'origine de la création du chantier. Dans une logique de professionnalisation du secteur des ACI, compte tenu des enjeux nouveaux et, d'une manière plus générale, pour répondre aux évolutions présentes et à venir des Ateliers et Chantiers d'Insertion, il semble important de former ces bénévoles aux problématiques de gouvernance des structures.

Le poids des bénévoles (non administrateurs) diffère selon les activités et les besoins des chantiers, la volonté des conseils d'administration et des directeurs. Certains chantiers font le choix de ne pas avoir recours au bénévolat, afin que ces derniers n'interfèrent pas dans les actions et les choix pédagogiques des ACI.

D'autres choisissent au contraire le bénévolat afin de remplir certaines fonctions. Ce cas de figure se trouve surtout dans les ateliers et chantiers ayant un grand besoin de main d'œuvre comme les épiceries solidaires, qui n'auraient probablement pas la possibilité, ni les moyens financiers de fonctionner d'une autre manière.

Dans ce cas-là, il semble important de gérer les bénévoles en les affectant à des tâches précises dans l'objectif de pouvoir « contrôler » leurs actions. Il semble aussi important de veiller à la formation des bénévoles sur le terrain afin que leur rôle soit en cohérence avec l'esprit de l'association.

---

<sup>1</sup> *Évaluation des Jardins de Cocagne - Année 2008*

### ➤ La valorisation du bénévolat :

Dans les données nationales nous n'avons pu recueillir que peu d'informations relatives à la valorisation du bénévolat. Sur le terrain, pour les ACI ayant recours aux bénévoles non administrateurs, ont été évoqués l'impact du travail réalisé par ces personnes et les économies financières réalisées grâce à leur présence. Ces chantiers ont aussi souligné leur importance dans le bon fonctionnement de la structure.

Seuls les Jardins de Cocagne ont évoqué la question de la valorisation du bénévolat :

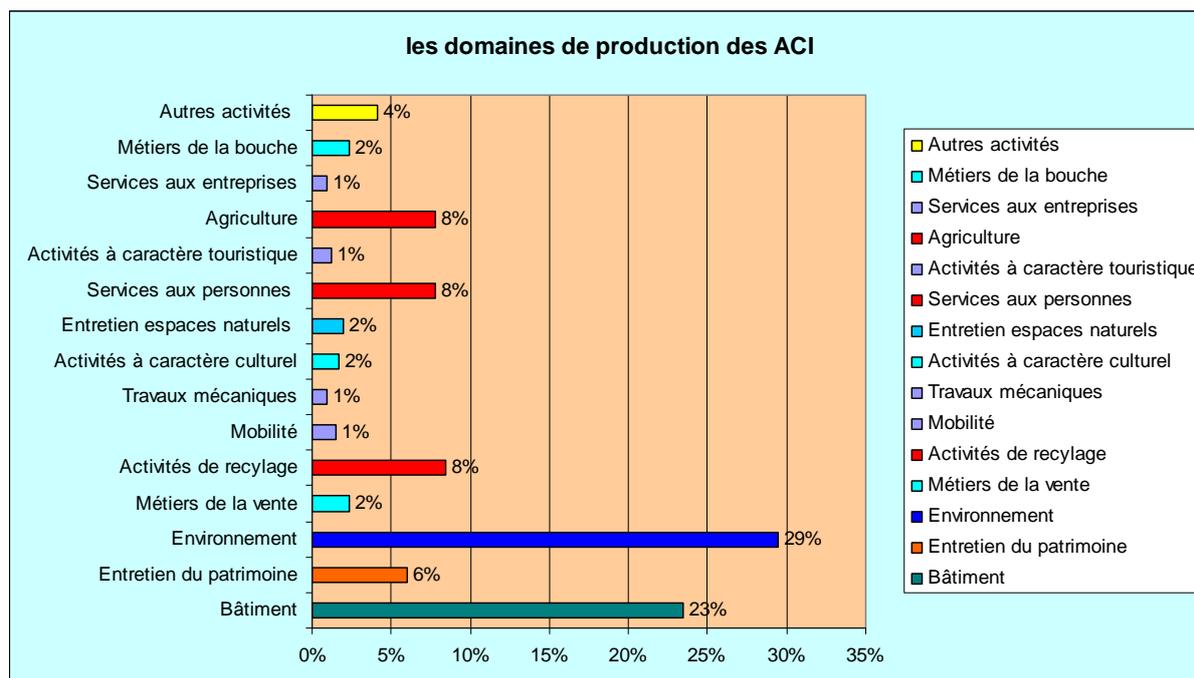
« Les Jardins de Cocagne ont déclaré valoriser dans leurs comptes l'apport du bénévolat. Celui-ci représenterait, en ressources humaines 6714 euros annuels, et 3061 euros en apport matériel. »

### 3- Les domaines d'activité des ACI :

Les secteurs d'activité des ACI seraient de nature à permettre de dresser une typologie des différentes catégories de structures, or, il n'a pas été possible de recueillir des données nationales spécifiques.

Les données qu'il nous a été possible de rassembler et concernent les différentes activités proposées dans les ACI du réseau CHANTIER école. <sup>1</sup>

#### Les domaines d'activité des ACI d'après les données CHANTIER école <sup>2</sup>



La diversification des actions support de CHANTIER école déjà constatée en 2004 est toujours en progression. Les domaines de production les plus utilisés par les acteurs sont les suivants :

<sup>1</sup> Source CHANTIER école et CNIAE. Juin 2008

<sup>2</sup> Observatoire national CHANTIER école. Rapport 2009

- Environnement : 29%,
- Bâtiment : 23%

A un niveau moindre, on trouve les supports suivants :

- Recyclage : 8%
- Agriculture : 8%
- Services aux personnes : 8%
- Entretien du patrimoine : 6%
- Autres activités : 4%

**Le rappel des chiffres recensés en 2004<sup>1</sup> permet de mesurer les évolutions en cours :**

Environnement	<b>26.72%</b>
Bâtiment	<b>19.47%</b>
Entretien d'espaces naturels et bâtis	<b>21.37%</b>
Textile	<b>8.02%</b>
Activités à caractère culturel	<b>4.58%</b>
Autres	<b>13.74%</b>

Par rapport aux données 2004, le rapport de CHANTIER école souligne que :

- Les actions dans le domaine de l'environnement se maintiennent au même niveau qu'en 2004.
- En revanche, on note une augmentation significative des actions dans le domaine du bâtiment (19.47% en 2004 contre 23% en 2009).
- On note que plusieurs secteurs n'étaient pas tant développés en 2004. C'est le cas notamment des activités suivantes : recyclage, agriculture, services aux personnes.

Des nouveaux domaines de productions font leur apparition dans les statistiques, compte tenu de leur développement :

- Les activités liées à l'agriculture,
- L'activité d'entretien du patrimoine,
- Les services aux personnes,
- Autres activités.

« Cette nouvelle donne permet de pointer la capacité d'innovation des adhérents du réseau CHANTIER école ».

---

<sup>1</sup> Source CHANTIER école

➤ De leur côté les données de la DARES<sup>1</sup>, concernant les emplois aidés du secteur non marchand, notent **une évolution des métiers liés au secteur des services à la personne**, notamment pour les salariés CAE débutant leur contrat type CAE en 2008 : 31,5% des conventions initiales CAE ont été signées pour un poste de personnel des services à la personne.

Les embauches initiales en CAV (Contrat d'avenir) concernent particulièrement les métiers d'ouvriers (25%), les personnels des services aux collectivités (22%) ainsi que les métiers liés à la nature et à l'environnement (17%, en augmentation de 3 points par rapport à 2007). Ainsi que le souligne la DARES : « ces hausses semblent s'expliquer par le poids croissant des chantiers d'insertion qui emploient beaucoup d'ouvriers (45%) et recrutent fréquemment dans des métiers liés à la nature et à l'environnement (30%). »

**Tableau 6 : Les emplois aidés du secteur non marchand<sup>2</sup>**

En %

Flux d'embauche	CAE				Contrat d'avenir			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Personnel des services aux personnes	28,8	28,6	30,5	31,5	7,6	7,3	9,0	7,4
Personnel des services aux collectivités (entretien et nettoyage, gardiennage...)	9,6	11,0	10,1	10,5	29,9	16,6	21,6	22,3
Agent administratif (secrétariat, accueil...)	19,3	17,6	18,4	16,4	14,7	31,2	17,7	14,7
Animateur sportif ou socio-culturel	11,0	12,4	12,2	11,7	5,6	3,6	3,8	2,9
Profession liée à la nature et à l'environnement (jardinier...)	8,3	8,3	7,2	8,8	11,7	12,1	14,4	16,8
Ouvrier	8,9	8,4	8,3	9,0	22,3	16,9	21,6	25,5
Autres (*)	13,7	13,4	13,0	11,8	8,3	12,3	11,9	10,4
Codes erronés (**)	0,5	0,3	0,3	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0

(\*) Correspond principalement aux surveillants d'établissement scolaire et aux agents de restauration (serveurs, cuisiniers...).

(\*\*) Correspond aux codes ROME qui n'ont pu être redressés.

Lecture : Au cours de l'année 2008, 31,5% des conventions initiales CAE ont été signées pour un poste de personnel des services à la personne.

Champ : embauches en conventions initiales, France entière.

➤ **La diversification des activités des Jardins de Cocagne s'avère importante :**

Cette diversification des activités est aussi soulignée par le réseau Jardins de Cocagne<sup>3</sup> dont l'ancrage au maraîchage semblant une marque de fabrique, mais qui s'orientent de plus en plus vers des activités variées, naturellement toujours en lien avec leur cœur de métier.

En 2008 : 75% des Jardins, soit un peu plus qu'en 2007, ont développé des activités de diversification qui sont par ordre décroissant :

- Transformation de produits,
- Jardin pédagogique,
- Production de conserves,
- Activités liées à l'environnement,

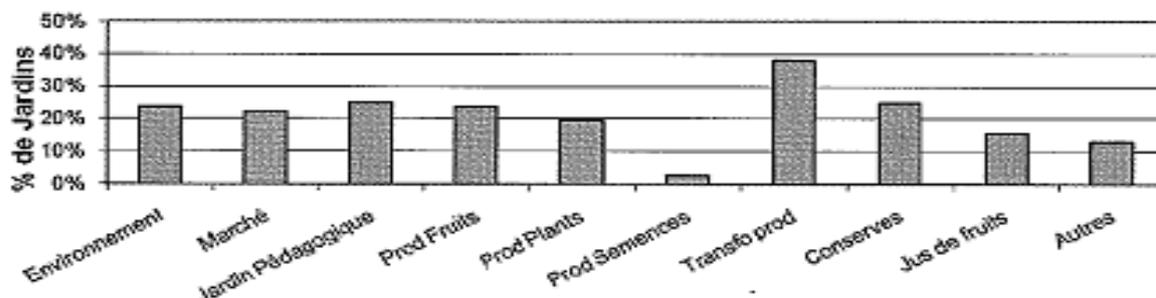
<sup>1</sup> Premières Synthèses DARES. Mars 2010

<sup>2</sup> Premières synthèses DARES – Mars 2010

<sup>3</sup> Évaluation des Jardins de Cocagne - Année 2008

- Production de fruits,
- Participation à des marchés,
- Production de plants,
- Production de jus de fruits,
- Production de semences.

### Diversification des Jardins de Cocagne



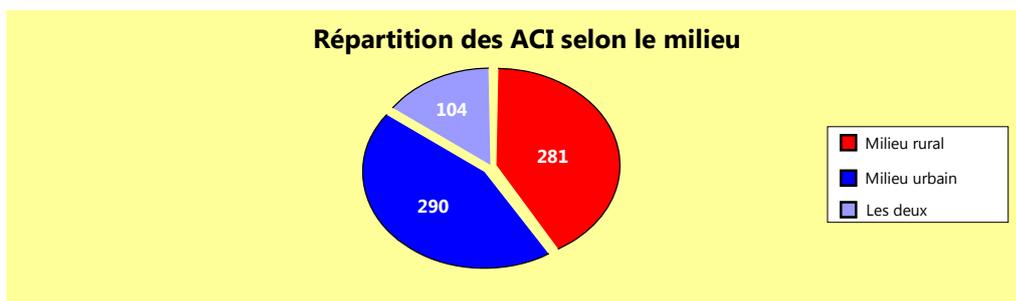
- Cette volonté de diversification a été constatée sur le terrain dans de nombreux chantiers adhérents aux divers grands réseaux avec *des idées innovantes* comme l'organisation de visite de fermes biologiques, l'organisation de défilés de mode avec les salariés en insertion, création d'une marque à partir de vêtements récupérés puis transformés.... Ce dynamisme et cet esprit créatif semblent vraiment très présents dans le secteur des ACI et la volonté de diversifier les activités l'est aussi.
- Cette Il a même été souligné lors de l'enquête de terrain, par le directeur d'un chantier, que certains secteurs comme le bio ou l'éco-construction avaient « *des capacités de diversification et de développement pratiquement infinies, tant le marché est porteur.* » On peut aussi faire l'hypothèse que le caractère associatif des structures, la réactivité des ateliers et chantiers d'insertion, le profil et les compétences des salariés permanents ainsi que les valeurs portées par les associations sont des atouts dans la volonté mais aussi la capacité de diversification des structures.

#### 2.2.1.4 La typologie des ACI en fonction du caractère urbain ou rural des chantiers

Nous n'avons pas pu isoler des données nationales sur le caractère urbain ou rural des chantiers. Il ne nous est donc pas possible d'avoir des informations précises sur ce thème. Les seules données que nous avons sont celles du réseau CHANTIER école, qui porte sur un échantillon significatif.

Le critère retenu en règle générale pour qualifier un chantier de rural tient en l'implantation dans une commune (ou une agglomération) hébergeant moins de 2000 habitants.

Le rapport 2009 de CHANTIER école identifie la répartition des ACI selon leur milieu<sup>1</sup> :



Le rapport de l'Observatoire précise que cette année encore « le milieu **urbain est le milieu d'intervention privilégié des structures**, puisqu'elles sont 62% à ne mener des actions que sur ce seul territoire. »

#### Quelques chiffres relevés en 2009<sup>2</sup>

Milieu rural	281	38%
Milieu urbain	290	40%
Les deux	104	22%

Par rapport à 2004, 2009 enregistre une augmentation des actions identifiées dans chaque milieu : rural ou urbain. Ce constat peut s'appliquer du fait que moins **d'acteurs** ont mené, en 2009, des actions à la fois **en milieu rural et en milieu urbain** (22% en 2009 contre 30.23% en 2004).

#### ➤ Répartition des structures de l'IAE en milieu rural par réseau<sup>3</sup>

CHANTIER école – UNAREC	225
COCAGNE	35
CNEI	76
CNLRQ	5
COORACE	115
LASER	18
CNCE GEIQ	5
FNARS	9
RELIE	3

L'exemple des Jardins de Cocagne montre le caractère aléatoire de cette répartition : un Jardin est en général à la campagne et l'éloignement des terrains à bâtir par rapport à la ville facilite l'acquisition du foncier. Mais sa clientèle est en ville. Faut-il le classer en rural ou en urbain ?

<sup>1</sup> Observatoire national CHANTIER école. Rapport 2009

<sup>2</sup> Observatoire national CHANTIER école. Rapport 2009

<sup>3</sup> CHANTIER école et CNIAE - juin 2008

Une autre marge d'erreur tient au fait que les SIAE non adhérentes aux réseaux ne sont pas prises en compte et leur nombre n'est pas connu avec précision. Ce sont les plus petites, et plus souvent en zone rurale.

Lors de l'étude de terrain, nous avons constaté et rapporté des caractéristiques propres au milieu d'implantation du chantier, mais aussi des problématiques spécifiques pour les salariés polyvalents.

Nous pouvons le confirmer, ces caractéristiques ont été bien décrites dans une étude CNIAE / OPUS 3<sup>1</sup> :

*« Les contraintes du développement d'une offre d'insertion en milieu rural illustrent la nécessité d'un pilotage concerté pour favoriser le développement de réponses adaptées aux besoins du territoire.*

*Prenons l'exemple d'une structure portant trois chantiers d'insertion comptant chacun 40 à 50 postes et qui souhaite intervenir en milieu rural. Elle doit, pour couvrir ses besoins de recrutement comme de support économique, rayonner sur 35 à 40 collectivités, ce qui pose des problèmes spécifiques :*

- son public, peu mobile et confronté à la faible densité du réseau de transport, n'effectue pas de trajets de plus de 10 Km en, moyenne alors que l'amplitude du territoire couvert atteint 50 à 60 Km : elle doit mettre en œuvre des moyens de locomotion spécifiques ou créer des antennes de proximité, ce qui augmente les coûts indirects de personnel ;*
- ne disposant pas d'un gros, donneur d'ordre dans ce milieu rural atomisé, elle doit prospecter et convaincre 40 donneurs d'ordre, ce qui accroît les coûts commerciaux et administratifs ;*
- pour assurer l'accompagnement social externe des personnes qu'elle accueille, elle doit enfin organiser un partenariat avec de nombreux Centres médico-sociaux, CCAS, Missions locales, etc., ce qui multiplie les coûts d'accompagnement et de fonctionnement... »*

C'est donc une somme importante de moyens humains et financiers qui doit être mobilisée par la structure : seule une démarche concertée avec ses financeurs peut lui permettre d'y faire face.

Il est important, dans la construction de la branche professionnelle des ACI, de repérer les enjeux spécifiques, les particularités et les contraintes de chacun des grands secteurs, rural ou urbain, dans lequel évolue l'ACI.

### **2.2.1.5 Une typologie des structures en fonction des populations accueillies**

Il serait présomptueux de vouloir proposer une typologie des structures en fonction des populations accueillies. Il semble d'ailleurs que ce soit davantage le projet initial de l'association qui détermine la typologie de la structure ainsi que le public accueilli. Il n'existe pas de recueil de données nationales permettant de lier la typologie des structures à celle des publics accueillis.

---

<sup>1</sup> Étude CNIAE/ OPUS 3 Pays de la Loire 2004

Les profils des permanents sont méconnus, en revanche les données permettent davantage de tracer quelques grandes caractéristiques des salariés polyvalents des ACI.

## 2.2.2 Les stratégies d'entreprise à l'œuvre dans les ACI

### 2.2.2.1 Les différents paramètres

➤ Notre enquête de terrain met en évidence des similitudes et des différences entre les ACI, selon leur taille, leur activité ou leur démarche propre, liées notamment à la mission sociale.

Il apparaît que **les stratégies d'entreprise varient en fonction de divers paramètres**, en particulier :

- Le type de population accueillie et les profils des permanents,
- le secteur d'activité et les missions du chantier,
- la région et les potentialités du bassin d'emploi en termes de retour à l'emploi,
- les relations avec les institutionnels, les financeurs, les partenaires...,
- la taille du chantier et son ancienneté,
- l'ancrage dans la région, le territoire, la commune,
- son adossement ou non à une ETTI, une EI, une AI,
- le soutien de grandes structures comme les réseaux de l'IAE, voire le Secours Catholique, Emmaüs, les Restos du Cœur...,
- la qualité des liens entre le CA et l'équipe de permanents.

Ces paramètres doivent être pris en compte non pas de façon statique, mais dans le cadre d'une évolution structurelle du secteur, une professionnalisation accrue (en particulier en lien avec la part de l'autofinancement et le taux de retour à l'emploi) et une orientation vers des marchés publics.

Nous proposons donc de classer ces stratégies selon trois critères : le financier, l'activité de production et le social.

#### 1°) Le paramètre économique et financier :

Pour la plupart des chantiers existent un sentiment de précarité financière et un manque de visibilité, même chez ceux qui sont en plein développement : (« *Jardin et éco-construction* »).

#### La précarité financière et le manque de visibilité marquent de nombreux chantiers :

- Recherche constante de financement avec les conseils régionaux, conseils généraux, mairies, CUCS, UNITÉ TERRITORIALE, FSE...
- Des différences dans les recherches de financements selon les régions : dans certains départements le conseil général, le conseil régional, l'Unité territoriale soutiennent les initiatives et engagent des financements importants. Mais dans d'autres régions c'est plus difficile.
- Forte dépendance des ACI par rapport à des facteurs externes : politique de l'État, évolution de la législation, modes de subventionnement et politiques locales, ce qui peut remettre en question les chantiers : (Ex : « *Services à la personne* »).

- Un financement avec visibilité sur un an pour la plupart des ACI avec un montage de dossier lourd et une justification des actions.
- Les financements sont soumis à la variation des politiques de l'emploi et de lutte contre le chômage : des difficultés pour les ACI à faire des projets de développement du chantier ou de diversification des activités à moyen terme.
- Ces difficultés de financements peuvent remettre en question la pérennité des chantiers et l'aboutissement des projets.
- Quand l'ACI a des projets, il existe non seulement un besoin de soutien financier et d'investissement financier, mais aussi d'implication des acteurs et financeurs pour soutenir le projet.
- Des chantiers qui ont un investissement important en matériel, équipements divers et ceux qui doivent louer des locaux (« *Maraîchage bio 2* » / « *Jardin et éco-construction* »).
- Des chantiers qui doivent acheter des produits qu'ils revendent (« *Épicerie* »). Un paradoxe fort pour « *Épicerie* » : plus l'épicerie vend des produits, plus le chantier perd de l'argent. Pour 1 euro vendu, le chantier doit trouver 70 euros de financement !

En somme, la précarité financière et le manque de visibilité semblent hypothéquer le dynamisme du secteur. Certains ACI estiment que leur objectif n°1 est la survie « *on vit en permanence dans la précarité* ».

➤ **Un regard sur les ACI qui ont des difficultés à équilibrer leur bilan est révélateur.**

*\* Un Jardin de Cocagne sort d'une période de 10 ans d'observation suite à une mise en redressement judiciaire par le Tribunal de Grande Instance. Cette situation a limité les ambitions de développement, pénalisé les salariés et les investissements.*

*Néanmoins, l'ACI a suffisamment fait ses preuves pour que les pouvoirs publics lui demandent de reprendre l'activité d'espaces verts d'une EI en liquidation judiciaire. Ce couplage des deux activités permet de financer des emplois administratifs partagés et globalement d'avoir une meilleure assise financière.*

*\* Un petit ACI paysagiste trouve son équilibre financier dans le couplage avec une EI qui dégage des résultats. C'est la même association et le même directeur. L'ACI ne contribue au CA de l'association qu'à hauteur de 18% avec des effectifs équivalents à ceux de l'EI (mais un horaire hebdomadaire limité à 26<sup>h</sup>).*

*\* Une grosse association, spécialisée à 80% dans le service aux particuliers, a connu en 2008 un déficit inquiétant de 110.000 euros. Cette situation semble résulter d'un développement trop rapide et mal consolidé. En 2009, le redressement est en cours et ce de façon rapide. Mais ici aussi c'est surtout l'activité association intermédiaire qui permet de dégager les marges utiles au redressement. Par précaution pour l'avenir, l'association va se scinder en créant une entreprise marchande.*

Les ACI sont des structures fragiles disposant de peu de capitaux propres et d'une productivité faible. Leur portage par des ensembliers s'avère souvent incontournable.

➤ **Des chantiers en moins grande précarité financière, ayant plus de visibilité :**

- Les chantiers s'adressant à un public féminin semblent moins touchés par la précarité financière car il y a proportionnellement moins d'ACI accueillant un public spécifiquement féminin. Il semble que ces chantiers bénéficient d'un soutien plus fort des régions et des acteurs institutionnels et, les financements semblent moins faire l'objet de renégociation chaque année : (« *Vêtements – Mode* » / « *Boutique mode 1 et 2* »).
- Les chantiers ayant une forte ancienneté et un ancrage territorial important. L'utilité de l'ACI n'est plus à démontrer au cœur de son territoire d'implantation, la confiance est instaurée avec les partenaires et les acteurs institutionnels permettent aux chantiers de gagner en visibilité sur le moyen terme sur le plan financier.
- Les chantiers ayant, pour directeurs et/ou présidents des personnes fortement ancrées dans le tissu économique local et entretenant d'excellents rapports avec les financeurs et institutionnels.
- Les chantiers situés dans des régions plus fortement touchées par la crise économique et qui offrent un vrai débouché pour les individus de la région (« *Services à la personne* »).
- Les chantiers s'appuyant fortement sur des grands réseaux de type Cocagne, Emmaüs, Secours Catholique, qui peuvent obtenir une aide financière sur des projets ou en cas de crise.
- Des chantiers qui bénéficient de dons de « matières premières » de la part d'autres associations (« *Vêtements – Mode* » / « *Boutique mode* »).
- Des chantiers qui bénéficient du soutien des mairies ou de grandes associations pour le prêt des locaux (« *Boutique mode 1 et 2* »).
- Les chantiers dans le secteur du bio et de l'écologie (« *Jardin et éco-construction* »).

➤ **La stratégie d'entreprise sur le plan économique et financier dépend donc de plusieurs facteurs :**

- La visibilité à moyen terme sur le plan économique et financier.
- Les liens avec les financeurs et les institutionnels.
- L'ancrage et l'ancienneté sur le territoire.

Il semblerait donc que la plus grande difficulté dans l'obtention des financements concerne le financement de projets (développement du chantier, diversification de l'activité, investissement en matériel...). Et pourtant, si l'on se situe dans un objectif de professionnalisation, de rentabilité financière, de taux de retour à l'emploi des structures, il semble logique de donner les moyens financiers aux ACI lors de ces investissements et de ces projets.

➤ **Le renouveau des stratégies gestionnaires :**

Tous les ACI sont préoccupés par **l'ampleur et les limites des financements publics** dont ils dépendent à 70% au minimum. Cette préoccupation est aggravée dans le contexte actuel pour deux raisons majeures, la décentralisation et les règles du conventionnement.

À travers la gestion du RSA par les départements, les ACI sont confrontés à des règles incertaines, variables d'un Conseil Général à l'autre, dépendantes de dotations budgétaires rediscutées chaque année.<sup>1</sup>

Quant au conventionnement, les règles en vigueur prévoient un plafonnement de l'aide à l'accompagnement, sur la base de 15 000 euros par ACI dans la limite de 45.000 euros. De ce fait, une stratégie largement répandue consiste à déclarer trois ACI dans une même structure pour obtenir un financement optimal. Mais les structures qui développent plus de trois ACI sont défavorisées sur ce point.

Dans l'enquête de terrain, nous avons pu constater que les ACI se construisent de plus en plus sur **une véritable démarche gestionnaire**.

Les réseaux sont vigilants sur ce point. Deux exemples ont particulièrement été mis en exergue lors de nos rencontres :

*\* **Le réseau des Jardins de Cocagne** insiste fortement sur le fait que les trois objectifs indissociables pour créer un ACI sont la viabilité économique, la production biologique et l'insertion. Les études préalables à la création d'un Jardin sont très exigeantes et dissuasives pour les porteurs de projets mal garantis. Ainsi avons-nous rencontré un ACI existant désireux d'élargir ses activités en créant un jardin. Mais après deux ans de réflexion, il a dû rencontrer à cause des exigences économiques du réseau et de la difficulté de trouver le terrain adéquat.*

*\* **Le réseau T.L.S.** de son côté met en place un parrainage auprès d'un nouvel ACI en faisant appel à une autre structure ayant fait la preuve de sa viabilité. Dans ce réseau, un président nous a confié que le financement de sa structure n'est pas un problème grâce au soutien constant des partenaires publics. Ceci dit, il refuse l'ouverture d'un troisième chantier dans une ville voisine, par prudence.*

*Un autre chantier, présidé par un ancien chef d'entreprise, a réussi à constituer une réserve correspondant à 26% de son budget, indispensable selon lui pour parer aux décalages de versement des subventions et autres aléas économiques.*

Les réseaux de l'IAE, autour du CNAR IAE et des DLA ont eux aussi permis de structurer des offres.

## 2°) Le paramètre lié à l'activité de production :

Dans notre enquête de terrain, nous avons identifié trois articulations prégnantes sur la stratégie de production :

- **Le lien entre la volonté initiale de l'association**, les objectifs initiaux et les objectifs actuels, « l'engagement » de l'association et les activités exercées.
- **Le lien entre l'activité du chantier et le territoire :**
  - Besoin et soutien des communes, des départements, des régions et des associations...
  - Besoin des populations locales : bénéficiaires et personnes en insertion.
  - Typologie du bassin d'emploi : rural, urbain, semi-urbain.

<sup>1</sup> Voir l'étude de l'ADF et du CNIAE citée plus haut

- o Typologie des entreprises du secteur marchand sur le territoire.
- o Adossement à de grandes associations qui apportent un soutien financier et matériel. Le chantier peut même être une émanation d'autres associations (« *Vêtements-Mode* » / « *Boutique mode 1* » avec le *Secours Catholique*).
- **Le lien entre l'activité du chantier et la typologie du public accueilli (hommes/femmes) :**
  - o Les ACI majoritairement féminins : les chantiers accueillant des femmes proposent des activités qui concernent le textile, la vente, les services à la personne (« *Boutique mode 1* » / « *Boutique mode 2* » / « *Vêtements-Mode* » / « *Épicerie* »).
  - o Les chantiers composés d'une population mixte ou certains ensemblier : des activités diverses allant du maraîchage aux services à la personne (« *Maraîchage bio 2* » / « *Prestations de service* » / « *Services à la personne* »).
  - o Les ACI à population majoritairement masculine : des activités demandant de l'endurance physique comme les entretiens de rivières, le débroussaillage (« *Espaces verts 2/ Écologie urbaine* »).

Il semble que la stratégie d'entreprise et les paramètres liés à l'activité dépendent de ces divers facteurs. Ce sont davantage les objectifs (en lien avec les besoins ressentis) qui conduisent au choix de l'activité du chantier, plus que l'activité elle-même.

➤ **Aperçu des principales filières d'activités :**

Les ACI se sont créés en fonction d'opportunités locales et couvrent une grande variété d'activités. Il importe de repérer les tendances actuelles dans les principales filières (*voir Annexe D 2*).

➤ **La filière espaces verts**, tant rurale qu'urbaine, est souvent privilégiée par des collectivités locales en portage direct ou par le biais d'associations.

En milieu urbain, le potentiel de développement est important comme le montre *une association qui, en Ile de France porte 14 ACI, dont 4 pour l'entretien des voies de chemin de fer*.

Le nouveau créneau offert aux ACI par RFF/SNCF mobilise déjà en France 30 ACI et la SNCF en prévoit 100 de plus d'ici deux ans.

Dans l'espace rural, les perspectives sont plus limitées. Certes la croissance de la végétation conduit à renouveler l'entretien des sentiers de randonnées et les rives des cours d'eau, mais sur des durées plus courtes. *L'ACI « Randonnées » s'interroge sur les activités à développer pour l'avenir*.

Mais simultanément le développement du tourisme « vert » incite les collectivités territoriales à développer leur offre de sentiers balisés, tandis que la déprise agricole rend nécessaire l'entretien de terrains jusqu'alors entretenus par l'agriculture et que les dérèglements

climatiques nécessitent des travaux de remise en état des cours d'eau pour éviter des catastrophes naturelles.

➤ **La filière de l'alimentation** est en plein développement dans deux directions qui peuvent ou non converger : les actions solidaires et les produits biologiques. Une des diversifications envisagées, dans la filière de l'alimentation, par les chantiers de culture de produits biologiques, est la diversification vers des activités de transformations (conserverie, restauration à base de produits biologiques) et la création d'épicerie solidaires.

Le potentiel de développement de cette filière semble actuellement non limité, à la fois en raison de l'engouement de la population sur les produits bio, le lien entre nourriture et santé largement médiatisé.

La vague bio permet aux activités maraîchères de connaître une rapide croissance. Les demandes affluent aux Jardins de Cocagne et en dehors de ce réseau. Le principe de préparation de paniers de légumes pour les adhérents permet de conjuguer l'intérêt pour le bio et la solidarité. *(Même si, nous confie un ACI, 80% des adhérents s'intéressent au bio et pas à la vocation insérante de la structure).*

Le principe retenu dans la fixation du prix des légumes, en référence au marché, permet aux Jardins de Cocagne d'atteindre un seuil de rentabilité appréciable et de ne pas être mis en cause pour concurrence déloyale par le secteur marchand.

L'objectif de solidarité est particulièrement porté par les épicerie solidaires et les restaurants du Cœur.

➤ **La filière de la récupération** connaît également un essor en phase avec le thème porteur du développement durable et la solidarité.

Le réseau T.L.S fédère aujourd'hui 67 structures porteuses d'ACI. Créés dans le prolongement des « vestiaires » du Secours Catholique, ces ACI conjuguent cette vocation caritative initiale à la mission d'insertion.

Ce peut être le même public qui travaille au tri, au nettoyage, au repassage et à la vente, que l'on retrouve comme client de la boutique. Mais une autre typologie de population venant dans les boutiques semble se dessiner : des personnes ayant des revenus financiers normaux, voire importants, à la recherche de « *la pièce rare et originale* ». Ces achats de pièces uniques leur permettent de combiner plusieurs avantages : acquérir des produits de marque à bas prix, posséder une pièce unique, faire une « *bonne action* » et respecter leur tendance « *écologique* ».

*\* Des chantiers comme « Boutique mode 1 et 2 » ont anticipé ce changement dans le mode de consommation, en plaçant des boutiques dans des lieux commerçants, voire chic des villes, mais aussi en ayant des boutiques spécialisées dans la vente de produits plus mode et plus haut de gamme.*

*Ces structures évoluent sur des stratégies commerciales qui les positionnent dans les zones de chalandise.*

*\* Une structure TSL en Champagne a vu son chiffre augmenter de 30% grâce à une meilleure implantation de la boutique (à 50 mètres de la précédente !).*

*La gamme des produits récupérés et revendus s'élargit vers le jouet, le livre, la vaisselle, voire le mobilier, qui supposent toutefois des moyens appropriés (camion, surface de dépôt et de vente, atelier de réparation). En aval, des liens s'établissent avec des structures de recyclage des vêtements invendus (« Le Relais » notamment), voire des ONG qui les envoient en Afrique.*

*\* Un autre créneau émergent dans la récupération concerne « les encombrants » (sommiers, électroménagers). Un ACI créé récemment par une EI se situe entre deux créneaux existants : la déchetterie gérée par l'EI et la revente tenue par Emmaüs. Le directeur, ancien président d'Emmaüs, veille à éviter les interférences.*

L'ACI offre une solution unique qui répond à deux objectifs différents :

- Pour les EI, une opportunité pour des salariés en échec dans l'EI.
- Pour Emmaüs, une voie de sortie du système communautaire.

L'activité première a été le démontage de ces encombrants et la revente de pièces pour le bricolage. Devant le succès, le chef d'atelier envisage un atelier de réparation de matériel en bon état jeté à la déchetterie (tondeuses...).

Il recherche aussi à élargir les prestations à travers des filières spécifiques de valorisation (verre de vitre, polystyrène...).

Cette activité émergente élargit les services aux collectivités et aux particuliers dans une logique environnementale. C'est un nouveau créneau situé entre déchetterie et ressourcerie.

➤ **En conclusion**, notre enquête tend à confirmer des tendances observées par ailleurs. Ainsi, les études territoriales menées par le CNIAE ont permis de mesurer l'évolution et la diversification des secteurs d'activité dans lesquels exercent les SIAE : en particulier, le poids traditionnellement très élevé des espaces verts et du second œuvre du bâtiment tend à se réduire, suite au profit des diverses activités liées au développement durable.

L'image que révèlent ces analyses est celle d'une IAE qui se développe dans l'ensemble des champs de l'économie et qui est donc à même de proposer aux personnes qu'elle accueille une diversité accrue de métiers et de secteurs professionnels.

Une autre caractéristique saillante des SIAE étudiées est la multi activité qui permet à plus d'un tiers d'entre elles de proposer aux salariés polyvalents plusieurs types de métiers ou de secteurs d'activité voire, pour certaines, des parcours professionnels entre les différentes activités exercées.<sup>1</sup>

### 3°) Le paramètre social :

➤ Le fait d'évoquer le social dans un troisième temps peut nous être reproché, tant **la mission sociale est première et primordiale** dans la plupart des chantiers d'insertion.

Et la rencontre avec de nombreux salariés polyvalents confirme au consultant l'importance de cette mission. Face à des salariés tellement reconnaissants de percevoir un salaire dûment gagné, de sortir de l'isolement, de se relever d'un accident de parcours, on doit admettre que les ACI remplissent une mission d'intérêt général.

---

<sup>1</sup> Source : Synthèse des études CNIAE

La stratégie d'accompagnement des salariés polyvalents est structurée dans la plupart des chantiers, même s'il existe une forte disparité dans les outils utilisés.

L'accompagnement socioprofessionnel est une priorité pour les chantiers, non seulement pour assurer un taux de sorties dynamiques satisfaisant, mais aussi comme objectif absolument prioritaire. Il s'agit en effet de permettre aux personnes de renouer le lien social, tout en les accompagnant dans leur retour à l'emploi.

La mission d'accompagnement a fait l'objet de différentes définitions lors de nos entretiens, qui tournent autour de la reconstruction :

- « *Écouter la personne et lui faire prendre conscience où elle en est. Construire un projet avec elle et l'aider à réaliser son parcours* ».
- « *Il faut d'abord aider la personne à se reconstruire socialement et après, on travaille sur le projet professionnel* ».
- « *Moi, j'estime que ma mission, c'est de les aider à se reconstruire, leur donner un nouvel élan pour repartir sur de nouvelles bases sur le plan personnel et professionnel* ».

#### ➤ **Mais comment cette vocation se transforme t'elle en stratégie d'entreprise ?**

Les objectifs peuvent être différents selon les réseaux : les chantiers TSL concilient deux objectifs sociaux : l'aide d'urgence et l'insertion. La première citée a précédé l'insertion et reste très présente. Ainsi, les titulaires de la carte de la CMU peuvent acheter encore moins chers les vêtements (grâce à une réduction de 50%). En insertion, les ateliers de TLS créent principalement des emplois féminins de proximité (alors que les ACI occupent en moyenne des hommes à 65%).

Les ensembliers couplent des AI, des EI, des ETTI et des ACI pour favoriser les parcours d'insertion professionnelle (même si les résultats sont limités sur ce point).

Les Jardins de Cocagne conçoivent le jardinage comme un support de sérénité favorisant la reconstruction psychologique et la construction d'un nouveau parcours.

#### ➤ **En tout état de cause, l'accompagnement constitue un axe fort, partagé par les chantiers qui évoquent en des termes nuancés :**

- La prise en charge du salarié dans la globalité de sa personne, quel que soit son parcours.
- L'effort mis en début de parcours pour redonner une image positive de soi en prenant en mains les soins médicaux délaissés ou impossibles, le logement, etc.
- L'accompagnement social de la personne tout au long du parcours.
- La priorité à l'accompagnement social pour des salariés en grandes difficultés, mais parfois des difficultés à mesurer les effets du chantier en termes d'accompagnement social pour ces personnes.
- L'importance du rôle du collectif du chantier (salariés permanents et salariés polyvalents) dans l'accompagnement social.
- Une grande implication de tous les permanents sur l'accompagnement social.
- Une forte charge psychologique des permanents pour accompagner des personnes en grandes difficultés.

- Des difficultés, pour certains encadrants, à évaluer leur travail en termes d'accompagnement social et parfois la crainte de passer à côté de problématiques importantes.
- *La notion d'expérience du métier qui est un plus pour l'accompagnement social.*

### 2.2.2.2 L'impact de ces différentes stratégies sur les parcours

➤ **Le choix de l'activité a peu d'impact sur les parcours :** en effet, il n'est pas établi de corrélation entre l'activité sur le chantier et les métiers exercés par les salariés polyvalents lors des sorties vers l'emploi, hormis certains chantiers (« *Services à la personne* ») où le bassin d'emploi ne permet que des sorties dynamiques dans le secteur des services à la personne : une absence d'entreprises du secteur marchand, une région fortement sinistrée par la crise économique, une absence de centre de formation, et pas de communauté de communes.

Une pondération s'impose car certains ACI, en particulier les chantiers du secteur du bâtiment et de l'agriculture, qui ont souvent une vocation pré qualifiante en fonction de leur activité, de leur bassin d'emploi et de la typologie du public accueilli (*à Saumur, un Jardin de Cocagne est considéré comme étant pré qualifiant pour certains salariés polyvalents*).

Il convient de rappeler que sur le terrain de l'emploi et des compétences, les ACI ont trois objectifs principaux :

- repérer des habiletés et les développer,
- accroître la mobilité cognitive et professionnelle,
- lever les freins à l'emploi.

Selon les structures, l'accent porte plus ou moins sur chacun de ces trois paramètres.

En outre comme nous l'avons vu, les financements publics conditionnent les stratégies d'entreprise. La pérennité de la structure conditionne la GRH et a fortiori la GPEC. Face à l'incertitude sur l'avenir, la logique de l'emploi immédiat prime sur la logique du parcours.

➤ **Ces constats conduisent en effet à repositionner la mission du chantier.** Le plus souvent, ces activités n'ont pas été choisies par les associations en fonction d'une analyse du « *marché* » potentiel et dans le souci de dégager des ressources, mais en fonction de l'objectif d'utilité sociale qui leur est assigné.

Globalement, ces activités ont été le plus fréquemment choisies comme support de l'apprentissage d'un certain nombre de comportements et moins souvent comme des activités conduisant à une pré-qualification dans le secteur économique concerné.

Il n'y a pas nécessairement de lien entre le secteur où a travaillé le salarié polyvalent et le secteur où il va trouver un emploi ou cherche un emploi, même si de facto, dans le BTP par exemple ou les métiers de blanchissage, repassage ou encore de vente dans un magasin, ce peut être le cas.

**De fortes disparités existent entre les ACI selon leur activité.** Certains ACI ont une forte image en développant des activités émergentes (agriculture bio, développement durable...). Ces activités sont de mieux en mieux perçues dans le secteur social : « *avant on était des parkings à chômeurs* ».

C'est encore l'image de certaines ACI qui proposent des activités offrant moins de possibilité de retrouver un emploi à la sortie du chantier. Lors de cette étude, une interrogation a été posée à plusieurs reprises : quel est l'intérêt de proposer des métiers qui ne sont pas « valorisants » pour les personnes en insertion à la sortie des chantiers ? Et l'on peut poser une autre sur les modes de production de certains chantiers qui ne sont pas toujours en adéquation avec celui des entreprises du secteur marchand : quels résultats en termes d'apprentissage pour les salariés polyvalents ?

Mais la plupart des ACI répondent que l'activité du CHANTIER école n'est qu'un support « pour les remettre sur les rails ». Dans cet esprit, les ACI doivent avoir une fonction d'orientation pour les individus. L'activité est un support pour remettre la personne debout en levant les freins et le chantier s'attache à travailler en premier le côté social.

## 2.2.3 Le repérage des modes de gestion

### 2.2.3.1 Le modèle associatif

➤ Le fonctionnement associatif est une des grandes caractéristiques des ACI, puisque plus de 90% des ateliers et chantiers sont portés par des associations. Il existe, dans les ACI, deux types de bénévoles : les membres du CA que l'on retrouve dans toutes les structures et les bénévoles qui peuvent apporter leur aide sur des actions quotidiennes ou ponctuelles et que l'on ne retrouve pas dans tous les chantiers.

*Le modèle associatif sort renforcé par sa capacité d'adaptation et c'est bien le caractère associatif, et les valeurs portées conjointement par le CA et le directeur de l'ACI qui distinguent les chantiers des entreprises du secteur traditionnel.*

- *Le tableau D6 montre diverses pratiques de fonctionnement associatif selon le type de CA et le rôle des bénévoles.*
- *Le tableau D7 décrit les rôles respectifs des présidents et directeurs dans les 14 ACI où nous avons pu les rencontrer tous les deux.*

*Parmi les exemples positifs, en voici deux :*

*\* L'élan de solidarité des 300 adhérents et des partenaires a permis en 2004 de sauver un Jardin de Cocagne frappé par un incendie qui a détruit une grande partie des installations. Le nombre d'adhérents croît avec la vague du « bio » : ils sont 380 en 2009.*

*\* Le déménagement de plusieurs hectares de serres a été pris en charge par la mobilisation du réseau des bénévoles de l'ACI dans des conditions de dévouement exemplaires (« Espaces verts 1 »).*

Mais le nombre d'adhérents ne représente pas toujours une force militante :

*\* Dans une boutique TSL, tout public devient adhérent pour 3 euros. Ils sont 630 dans la petite structure (« Textile 2 »).*

Le secteur a dû avancer très vite, en passant le cap de périodes difficiles (comme la mise en place du CAV entraînant des horaires de 20 heures à 26 heures par semaine). Il s'est

professionnalisé, mais délaisse encore parfois la gestion économique et la prospective qui est déléguée aux cabinets comptables.

Le constat est général de **cette évolution vers la professionnalisation de tous les métiers**, y compris les membres des conseils d'administration des ACI, accélérée par les exigences de taux de retour à l'emploi et de productivité des chantiers. Cette évolution nécessite l'harmonisation des données organisationnelles et sociales.

➤ Ce qui crée aujourd'hui **l'inquiétude sur la pérennité des structures**, outre la précarité des financements, c'est le vieillissement des équipes de bénévoles et en particulier des présidents. Dans plusieurs structures, les présidents sont âgés de plus de 80 ans (« *Textile 4* », « *Textile 3* »). Dans d'autres, même si l'âge est raisonnable, le président est en exercice depuis vingt ans (« *Textile 1* », « *Papier recyclé* »). Enfin, quelquefois ce sont les directeurs qui sont les créateurs du chantier et sont encore là vingt ans après (« *Rivières* »).

D'autres ont assuré la rotation des responsabilités de manière exemplaire (« *Espaces verts 1* »). Pour autant, les générations de militants bénévoles qui se sont attachés à créer et à développer les ACI seront très bientôt contraintes de s'arrêter. Existe-t-il partout de tels moteurs en ces périodes d'engagements « à la carte » plus valorisants et moins contraignants ?

Cette question mérite d'être posée pour que les ACI prennent en compte cet élément de pérennité. Sauf à considérer que le statut associatif est une forme de statut confortable pour développer la politique que les équipes salariées et, singulièrement, les directeurs veulent conduire, le projet associatif est l'une des pierres angulaires de la politique des ACI.

Il ne faut donc pas sous estimer cet écueil car, certaines structures travaillent déjà sans réelle animation de leur conseil d'administration, qui laisse faire sans s'impliquer réellement (« *Second œuvre du BTP* »). Cette situation amène quelques équipes à se poser la question de nouvelles formes statutaires et notamment celle de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) (« *Papier recyclé* »).

### 2.2.3.2 La gestion des associations

➤ **Dans les relations du directeur avec le président et les membres du CA, trois tendances se dégagent de notre étude de terrain :**

#### 1. Une complicité affichée entre le CA et le directeur des ACI :

- Un CA souvent à l'origine du chantier et qui connaît le secteur de l'insertion et ses difficultés spécifiques (« *Boutique mode 1* » / « *Boutique mode 2* » / « *Épicerie* » / « *Vêtements-Mode* » / « *Récupération déchets* » « *Espaces verts 1* » « *Textile 1* »).
- Une autonomie et des marges de manœuvre laissées au directeur une fois les grandes orientations du chantier prises (« *Vêtements-Mode* » / « *Jardin et éco construction* » / « *Boutique mode 2* » / « *Épicerie* » / « *Textile et Meuble* » / « *Maraîchage bio 1* »).
- Un système de délégation vers le directeur mise en place pour faire fonctionner le chantier dans son activité quotidienne (« *Jardin et éco construction* » / « *Boutique mode 1* » / « *Boutique mode 2* »).

- Une répartition des rôles pour les réunions avec les partenaires et institutionnels (« *Vêtements-Mode* » / « *Épicerie* » / « *Randonnées* »).
- Une bonne utilisation des compétences des membres du CA (« *Boutique mode 2* » / « *Jardin et éco-construction* » / « *Épicerie* » / « *Vêtements-Mode* »).
- Un fonctionnement basé sur la confiance et une stratégie d'entreprise élaborée conjointement. Une transparence de la part des deux parties (« *Textile et Meuble* » / « *Maraîchage bio 1* »).
- Des acteurs institutionnels membres du bureau (« *Boutique mode 1* »).

## 2. Un CA davantage impliqué dans le contrôle :

- De nombreux membres du bureau renouvelés, dans une logique de reprise en main suite à des départs en retraite, démissions, ou pour les chantiers jeunes ou suite à des difficultés financières (« *Services à la personne* » / « *Maraîchage bio 2* » / « *Repassage et vente* »).
- Parfois, le CA se situe dans le contrôle de la gestion du chantier et le directeur doit justifier ses actions.
- Un manque de délégation pour le directeur ce qui ne lui laisse que peu d'autonomie (« *Services à la personne* »).
- Un président qui ne désigne pas de directeur et assure la direction de fait, laissant à l'ETPS la gestion quotidienne et opérationnelle « *Textile 2* ».
- Les relations sont parfois tendues entre le président et le directeur, comme chez « *Jouet* » où le directeur doit freiner les initiatives du président, par souci de l'équilibre financier.

## 3. Des membres du CA peu impliqués :

- C'est le cas lorsque c'est le directeur qui est à l'origine du chantier et qu'il doit trouver et impliquer un président (« *Second œuvre du BTP* » / « *Randonnée* »).
- C'est le cas de présidents très âgés qui ne trouvent pas de successeur et restent en poste par défaut.
- Des membres du bureau qui connaissent moins le secteur et des directeurs qui sont obligés d'expliquer les choses, alors que l'environnement administratif et réglementaire devient de plus en plus complexe et que les équipes se professionnalisent « *Randonnées* ».

**Dans la grande majorité, les CA fonctionnent de manière constructive avec les directeurs des ACI et les membres du bureau exercent des fonctions en lien avec leurs compétences professionnelles antérieures.**

### ➤ La place des bénévoles :

Les bénévoles ne sont pas toujours présents sur les chantiers et un lien existe entre les activités exercées par le chantier et la présence de bénévoles.

En revanche, les bénévoles sont toujours présents dans les CA et leur rôle est le plus souvent majeur dans le fonctionnement du chantier.

- **Absence de bénévoles sur le chantier ou besoins ponctuels :**
  - o Volonté affichée ou absence de besoin (« *Boutique mode 2* » / « *Jardin et éco-construction* » / « *Espaces verts 2* » / « *Textile 2* » / « *Randonnées* »).
  - o Des apports d'expertise ponctuels, voire des journées de travail convivial avec les salariés (« *Écologie urbaine* »).
  - o Pas d'interaction sauf en cas de besoins ponctuels (« *Maraîchage bio 2* ») bénévoles en appui sur des manifestations, photos...
  - o Peu de bénévoles chez « *Jardin et éco-construction* » mais des aides ponctuelles (amis, famille) gérées par le directeur.
  - o Une gestion du nombre de bénévoles par les directeurs pour éviter un surnombre et surtout trop d'interaction avec les salariés polyvalents.
  
- **Présence régulière, voire permanente de bénévoles :**
  - o En lien avec l'historique du chantier et l'activité exercée, car il n'y avait que des bénévoles à l'origine du chantier. Les bénévoles représentent aujourd'hui 4 ETP et des réunions chaque mois entre directeur et bénévoles pour répartir les tâches, échanger sur la mission du chantier, structurer l'action des bénévoles : « *Épicerie* ».
  - o Des activités où il y a des clients « bénéficiaires » et une véritable activité commerciale (« *Épicerie* » / « *Repassage et vente* »).
  - o Des bénévoles aussi pour « *Maraîchage bio 2* » et « *Jardin et éco-construction* » : point de dépôt pour les livraisons de paniers biologiques « *Maraîchage bio 1 et 2* ».
  - o Certaines tâches remplies uniquement par des bénévoles : la caisse dans « *Épicerie* », électronique « *Jouet* », les livres « *Textile et meuble* ».
  - o Dans certains cas la présence de bénévoles dans la « production » devient une source de conflits latents entre salariés et bénévoles « *Textile 4* » car les critères de tri entre le caritatif et le « commercial » sont différents.

### 2.2.3.3 La gestion économique

➤ Dans le cadre du plan de modernisation du secteur de l'insertion par l'activité économique, l'État et la Caisse des dépôts ont lancé **une campagne de diagnostics économiques et financiers des structures** de l'Insertion par l'activité économique. Sur la période 2009-2012, 300 diagnostics sont prévus chaque année.

À partir des données fournies par les structures, ces diagnostics doivent permettre de :

- Faire un point sur la situation économique et financière des structures et réaliser des projections pour tester la faisabilité des plans de développement ;
- Fournir des éléments qui faciliteront les échanges des structures avec les partenaires publics et privés ;

- Favoriser la mise en place de tours de table financiers si des besoins de financement ont été identifiés, ou mettre les structures en relation avec des experts de l'accompagnement (DLA,...).<sup>1</sup>

➤ **Les outils de gestion financière et comptable sont particulièrement développés dans le réseau de Cocagne :**

Ainsi 91% des Jardins de Cocagne utilisent des outils de suivi qui sont par ordre décroissant<sup>2</sup> :

- Tableau de trésorerie
- Tableau de bord
- Comptabilité analytique
- Divers indicateurs de gestion

On ne saurait trop insister sur l'intérêt de généraliser ces pratiques. En effet, il existe une vraie disparité dans la gestion économique des structures et les outils de suivi ne sont équivalents d'un établissement à l'autre. Cependant, il est utile de préciser que ces différences ne sont pas forcément en lien avec la taille du chantier (sauf pour les ACI adossés à des ensembliers qui bénéficient souvent d'une mutualisation des outils) mais plutôt des compétences, des parcours professionnels des directeurs et/ ou présidents.

#### 2.2.3.4 Le cadre général de la gestion sociale

➤ **La gestion sociale présente une importance particulière** dans les ACI pour deux raisons concordantes : le poids de la masse salariale et la vocation d'insertion. Compte tenu de la diversité des activités, les dépenses se rattachant au personnel représentent pour la plupart des associations entre 75 et 80% des charges d'exploitation.

La gestion des ressources humaines dans les ACI est généralement relative à la taille de la structure comme dans les autres entreprises. Les objectifs d'insertion sociale et d'insertion professionnelle obligent néanmoins à une gestion spécifique des emplois et des compétences.

La mission de l'IGAS a opéré une distinction dont on perçoit bien l'intention : « *La part respective des dépenses relatives aux salariés polyvalents et des dépenses relatives aux postes permanents d'encadrement est loin d'être homogène d'une structure à l'autre : la part des dépenses relatives aux postes permanents varie entre 25 et 60% de la masse salariale totale, se situe le plus souvent entre 45 et 50% et peut donc dans certains cas, dépasser les dépenses relatives aux salariés polyvalents.* »<sup>3</sup>

➤ **La référence à une convention collective :**

Selon l'étude du 19 juin 2006, faite au moment de la création du SYNESI, sur les conventions collectives nationales (CCN), on peut estimer que ce sont environ 50% des chantiers qui appliqueraient une CCN.

Les CCN appliqués sont réparties en quatre grands groupes :

- Social : 29,9%

<sup>1</sup> Source : CNAR-IAE, Synthèse DLA

<sup>2</sup> Source : Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008

<sup>3</sup> Source : IGAS – Rapport de mission 2006

- Animation, centres sociaux : 36,7%
- Organismes de formation : 12,7%
- Activité diverses : 20,7% (dont 12, 8% pour les CCN de l'agriculture et assimilées).

Cette situation entraîne un fort enjeu, à rattacher les ACI sans convention collective à la Convention de branche en construction, pour répondre à une forte attente des intéressés.

➤ Dans notre échantillon, les ACI qui appliquent **une convention collective** sont une minorité (4 ACI sur 24) (« *Familles rurales* », « *Industrie de la récupération* », etc). Néanmoins, la référence à des accords collectifs (*ceux du Secours Catholique pour TSL par exemple*) apporte des garanties aux salariés.

- À cette lacune, s'ajoute la dichotomie entre les permanents et les salariés polyvalents. Deux régimes coexistent, allant jusqu'à exclure, pour les ACI qui appliquent une convention collective, les contrats aidés de son application. Cette distorsion s'explique par des raisons financières plus que juridiques...
- Mais à leur crédit, les ACI développent **les outils d'évaluation** des salariés, les guides d'entretien et autres modalités de suivi, toutes approches qui font défaut dans les entreprises marchandes de taille équivalente.

#### ➤ **La représentation du personnel :**

Deux ACI de l'échantillon sont dotés de délégations syndicales (CFDT, CGT et SUD). Six ACI disposent de délégués du personnel (soit 25%). Des expériences innovantes sont expérimentées, comme des délégués des équipes de polyvalents sur chaque site (« *Second œuvre du bâtiment* »).

Trois ACI ont mis en place un CHSCT. Dans le réseau de Cocagne, les statistiques sont affinées :

- 46% des Jardins organisent des réunions regroupant l'ensemble des salariés permanents et administrateurs.
- 25% des Jardins ont mis en place une instance de représentation des salariés.<sup>1</sup>

➤ **Peu de chantiers disposent de délégués du personnel.** Le témoignage d'un délégué du personnel (*chez « Espaces verts 1 »*) est donc intéressant quant aux préoccupations des permanents, citons le :

- « *On va affronter le dilemme : menaces sur certains Chantiers de l'application de la CCN des ACI à venir en termes d'équilibre économique, ou professionnalisation et stabilisation des salariés permanents permettant la reconnaissance du rôle joué par les ACI.*
- *On est encore dans une phase de refus d'admettre que le travail d'insertion est définitif et qu'il n'y a donc pas besoin des statuts. C'est la même problématique que les Restos du Cœur : du provisoire souhaité qui devient un besoin durable. On ne se fait plus d'illusions, mais on ne veut pas encore admettre la pérennité des besoins.*

---

<sup>1</sup> Source : *Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008*

- *La tension militantisme/professionnalisme est féconde, mais l'arbitrage s'est fait jusqu'alors au détriment des salariés permanents qui constituent la variable d'ajustement ».*

#### ➤ **Des niveaux différents de structuration de la GRH :**

On rencontre des modes de gestion différents, mais il existe des éléments tangibles pour tous les chantiers et une vraie volonté de structurer le suivi. La gestion des emplois et compétences semble davantage précise et structurée pour les salariés polyvalents que pour les salariés permanents.

L'accompagnement professionnel des salariés polyvalents a demandé la structuration d'outils de suivi et d'évaluation, et tous les chantiers, à des degrés divers, ont mis en place une gestion des compétences.

Si l'on veut esquisser une typologie, trois niveaux se distinguent :

#### **1. Des ACI disposent d'une GRH pour l'ensemble des salariés, CDI et CDD.**

C'est le cas d'une grande structure parisienne qui dispose d'une directrice de l'insertion et des RH (« *Écologie urbaine* »).

La force d'un ensemblier est d'offrir un encadrement commun aux différentes SIAE qui le composent, notamment en GRH et accompagnement socioprofessionnel.

*Ainsi « Jouet » qui emploie au total 350 salariés a créé un poste de directeur adjoint chargé des RH et des dossiers de subventions. Cette ressource permet de professionnaliser la GRH, y compris pour les permanents.*

#### **2. Des ACI disposent d'un poste de chargé d'insertion** ou d'accompagnement socioprofessionnel proposant, sous diverses dénominations, une GRH aux salariés polyvalents, parfois partielle et d'autres fois plus complète.

Dans les petites structures, l'emploi peut être à temps partiel ou à temps partagé dans les ensembliers (« *Récupération déchets* » / « *Maraîchage bio 1* »).

Le nouveau dispositif de conventionnement a suscité le recrutement de chargés d'insertion professionnelle dont la mission est consacrée au reclassement des salariés à la sortie (« *Textile et meuble* » / « *Repassage et vente* »).

#### **3. Des ACI délèguent cette mission à une structure externe.** Nous avons relevé cette pratique dans plusieurs cas (« *Randonnées* », un *Foyer de Jeunes Travailleurs* et « *Textiles 2* », une *Mission Locale Jeunes...*).

#### **2.2.3.5 Les modes de gestion des emplois et des compétences, la formation**

La gestion des emplois ne peut se poser dans les mêmes termes pour les salariés permanents et les salariés polyvalents, compte tenu de la nature de leurs emplois et la durée de leurs contrats.

Mais force de constater que la question est plus explicite pour les polyvalents que les permanents, c'est peut être un effet induit par la loi de 2005.

➤ **La formation :**

La loi de programmation pour la cohésion sociale dispose en effet, que les contrats de travail conclus en vertu des conventions ouvrant droit aux nouveaux contrats aidés du secteur non marchand, sont des contrats de travail de droit privé à durée déterminée. Elle précise que sous réserve de clauses contractuelles ou conventionnelles plus favorables, les bénéficiaires des contrats aidés perçoivent un salaire égal au SMIC.

Ce faisant, **les salariés bénéficiaires des contrats aidés se voient reconnaître un statut salarié de droit commun**, leur ouvrant droit notamment au bénéfice de la formation professionnelle des salariés de droit privé et aux avantages des conventions collectives du secteur professionnel dont relève l'atelier d'insertion les employant.

La formation est inégalement et insuffisamment développée. Cette fonction peut être assurée, à des degrés extrêmement variables, à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure. Dans certaines structures, la formation étant supposée être délivrée sur le lieu de travail par l'encadrant technique, le financement de la formation, accordé par l'Unité Territoriale de la DIRECCTE, est affecté de facto à une partie de la rémunération de l'encadrement technique.

Dans d'autres ACI, au contraire, la formation se limite à l'apprentissage des gestes de travail élémentaires ou à une formation sur le tas à la recherche d'emploi, parfois à l'extérieur sous la forme d'une remobilisation vers l'emploi ou de stages de recherche d'emploi ou plus exceptionnellement de mise à niveau des savoirs de base, mais elle apparaît peu qualifiante.

*« D'une façon générale, le nombre d'heures de formation effectivement dispensées, avant la réforme de la loi PCS, restait objectivement modeste pour les ACI qui les pratiquaient, plus près de 100 heures en moyenne que des 400 heures par an prévues pour les CES. D'après les informations locales recueillies, toutes les structures étaient loin d'en dispenser et un peu plus de la moitié seulement des salariés polyvalents en bénéficiaient effectivement. »<sup>1</sup>*

➤ **Comme nous l'avons observé plus avant, n'oublions pas que les ACI s'appuient souvent sur un bénévolat actif**, indispensable au bon fonctionnement des structures d'insertion, mais qui nécessite des efforts de mobilisation et une professionnalisation qui passe notamment par la formation.

Une étude d'OPUS 3 pour les CNIAE indique que les structures mobilisent le bénévolat de manière significative, à hauteur de 7,8 bénévoles en moyenne par structure (pour moitié dans des fonctions administratives et pour l'autre moitié dans des fonctions d'encadrement social et technique).

*« L'apport des bénévoles n'est pas négligeable puisqu'il atteint en moyenne un temps plein par structure (11% du temps d'encadrement total). Toutefois, les structures ont du mal à le mesurer et à le valoriser, malgré les opportunités offertes par le nouveau plan comptable associatif ».*

Plusieurs structures font par ailleurs état de difficultés croissantes pour mobiliser un bénévolat actif et pérenne, pour des raisons liées à la crise générale du bénévolat, mais aussi à la professionnalisation croissante de leur fonctionnement qui suppose celle des bénévoles (par le biais notamment de formations adéquates).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport de mission 2006

<sup>2</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004)

Cette situation s'explique comme le montre l'illustration suivante : le Jardin de Cocagne n'est pas un lieu de formation au maraîchage biologique. La mise en situation de production a pour objet principal de réunir les conditions favorables à la réadaptation au travail et à la restauration du statut social de salarié.

Dans ce contexte, les seuls véritables dispositifs de formation envisagés à l'intention de ces publics consistent en des actions de type mobilisation ou construction du projet professionnel. Il est prévu que 85% des jardiniers bénéficient de formations internes aux techniques agricoles, aux premiers secours, aux savoirs de base...<sup>1</sup>

### **2.2.3.6 L'accompagnement socioprofessionnel**

➤ **Un des outils majeurs vers le retour à l'emploi** est constitué par l'accompagnement socioprofessionnel mais une des difficultés est de faire comprendre en quoi cela consiste dans les SIAE.

L'accompagnement socioprofessionnel consiste à mettre en place et à favoriser le recours à l'ensemble des ressources sociales nécessaires à l'accès ou au retour à l'emploi. Cette démarche s'organise à partir d'une appréciation fine et évolutive des singularités des situations et d'un suivi individualisé régulier. Cette approche différenciée permet d'évaluer la nécessité de procéder à un travail social global et le degré de prise en charge que nécessite la personne.

L'accompagnement socioprofessionnel individualisé permet entre autres de débloquer les freins à l'insertion professionnelle en favorisant la résolution des problèmes extraprofessionnels : santé, logement, dettes...

#### **➤ Pratiques d'accompagnement et de formation dans les ateliers et chantiers d'insertion**

Pour mieux connaître les pratiques d'accompagnement et de formation au sein des ateliers et chantiers, la DIRECCTE (alors DRTEFP) d'Ile de France a réalisé une enquête auprès des porteurs de projets de la région en 2008.

Par delà les spécificités de chaque projet, cette enquête permet d'exposer les problématiques rencontrées auprès des publics accueillis et les divers moyens mis en œuvre pour faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Les résultats mettent aussi en évidence les attentes et besoins des ateliers et chantiers d'insertion vis-à-vis du Service public de l'emploi et de ses partenaires pour améliorer la professionnalisation de leurs salariés en contrats aidés.

#### **➤ Les principaux résultats de cette étude :**

- Une forte implication de partenaires dans l'orientation et le recrutement des salariés en chantier d'insertion :
  - 68% des chantiers d'insertion mobilisent plus de quatre partenaires pour informer et orienter le public vers leurs actions.
  - 82% des chantiers associent des partenaires pour le recrutement des salariés en contrats aidés.
- L'accompagnement et la formation des salariés au cœur des chantiers d'insertion.

---

<sup>1</sup> Source : *L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne Édition 2009*

- Des acteurs fonctionnant en réseau et ouverts sur les partenariats économiques :
  - 9 ACI sur 10 sont en relation permanente avec une autre structure de l'Insertion par l'activité économique (EI, AI, ETTI, autre ACI).
  - 6 ACI sur 10 ont des partenariats avec des entreprises locales et 27% sont en lien avec des branches professionnelles.<sup>1</sup>

➤ Nous examinerons plus tard (§ 3.1.3) les facteurs d'évolution observés dans notre étude du fait notamment des nouvelles exigences imposées par l'État lors du conventionnement.

### 2.2.3.7 La communication

➤ **97% des Jardins éditent une feuille de chou** qui dans 80% des cas est hebdomadaire. Les autres parutions sont trimestrielles ou par quinzaine.

67% des Jardins soumettent un questionnaire de satisfaction (au moins annuel) à leurs adhérents.

51% des Jardins organisent des réunions d'adhérents soit une pratique en augmentation / 2007. La fréquence de ces dernières est de 1 à 2 réunions / an.

15% des Jardins ont mis en place un comité d'adhérents<sup>2</sup>.

## 2.2.4 Les partenariats des ACI

### 2.2.4.1 Les partenariats avec les autres SIAE

**Ces partenariats sont difficiles à évaluer.** D'où l'intérêt de tempérer le pessimisme qui ressort sur ce point de notre étude de terrain en évoquant les avis bien plus positifs d'une étude menée en Ile de France et de l'exemple des Jardins de Cocagne.

#### 1°) Les partenariats perçus dans notre étude de terrain conduite dans 9 régions.

Hormis dans les ensembliers, les relations ne sont pas franchement bonnes entre les EI et les ACI et à défaut de polémique, c'est le plus souvent l'ignorance qui préside, alors que logiquement les autres types de SIAE ont vocation à être le principal vecteur de réinsertion professionnelle pour les ACI.

*Des exemples de bonnes pratiques existent néanmoins :*

- *Les chantiers TSL développent le partenariat avec Emmaüs et Le Relais (qui est une EI issue du réseau d'Emmaüs). Cette structure collecte le textile usagé non vendu en vue de le recycler (comme isolant thermique ou en assistance vers l'Afrique).*
- *Des régions ou départements ont constitué des collectifs d'ACI (souvent informels) : PACA, Rhône-Alpes, Indre et Loire, notamment.*

*On relève ainsi dans l'Yonne une association (ACIP 89) constituée des ACI permanents (12 actuellement) qui envisage de travailler sur la mutualisation et l'accompagnement. Ce type d'initiative émerge également dans d'autres départements (Isère...). Ce qui confirme l'intérêt d'une structuration de la branche des ACI en tant que telle.*

<sup>1</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

<sup>2</sup> Source : Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008

## **2°) Le partenariat des ACI avec les autres structures de l'IAE en Ile de France est nettement plus développé.**

Une étude par questionnaire, menée en 2008, relève que la très grande majorité des chantiers (90%) est en relation permanente avec une autre structure de l'Insertion par l'Activité Économique (SIAE). Dans deux cas sur trois, les partenariats impliquent des entreprises d'insertion ou des associations intermédiaires. Les objectifs poursuivis par ces partenariats internes à l'IAE, varient sensiblement selon la nature des chantiers.

En effet les chantiers de mobilisation, qui recherchent le plus souvent à développer des suites de parcours pour leurs salariés, sont davantage en lien avec des Entreprises d'Insertion. Les chantiers qualifiants favorisent, quant à eux, la relation avec les Associations Intermédiaires, partenaires susceptibles de proposer des mises en emploi chez les particuliers ou les collectivités, en lien étroit avec les formations délivrées au cours des chantiers (services aux personnes, médico social...).

Selon les résultats de cette étude, près d'un ACI sur deux entretient un partenariat avec un autre chantier (50%) ou un PLIE (53%). Ces partenariats visent avant tout à construire des étapes d'insertion pour les salariés et à favoriser les échanges et la capitalisation de pratiques entre les chantiers. Par contre, une minorité de partenariats se donne pour objectif la mutualisation de moyens ou encore la formation de permanents.<sup>1</sup>

## **3°) L'exemple des Jardins de Cocagne présente un partenariat spécifique :**

➤ Il ressort du bilan réalisé par le réseau sur l'année 2008 que :

- 74% des Jardins ont des partenariats avec d'autres structures d'insertion de leur territoire. Ces partenariats s'organisent pour 64% des cas au sein d'un collectif formalisé.
- Seuls 16% des Jardins ont des contacts avec d'autres types de jardin (soit une diminution de 9 points entre 2008 et 2007).
- 78% des Jardins de Cocagne ont en revanche des contacts avec d'autres Jardins de Cocagne de leur région soit une nette progression par rapport à 2007.<sup>2</sup>

➤ Ces pistes favorables méritent d'être diffusées, car le développement des partenariats conduit à renforcer la logique de parcours d'insertion professionnelle au bénéfice des personnes. Parmi les pratiques de nature à faciliter les parcours d'insertion des salariés, existe désormais la possibilité juridique de conventionner une même structure au titre de plusieurs dispositifs de l'IAE (par exemple, une association intermédiaire conventionnée en tant qu'atelier et chantier d'insertion). Pour favoriser ces pratiques, la circulaire de décembre 2008 permet de conclure une seule convention avec cette structure.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

<sup>2</sup> Évaluation des Jardins de Cocagne - 2008

<sup>3</sup> Source : Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008

### 2.2.4.2 La coopération des structures avec des réseaux des ACI

#### 1°) L'adhésion aux réseaux nationaux :

➤ **Les ACI adhèrent dans leur grande majorité à un ou plusieurs réseaux**, soit des réseaux dédiés aux ACI (CHANTIER école sur un mode généraliste, Jardins de Cocagne et Tissons la Solidarité dans leur secteur respectif), soit des réseaux pluralistes accueillant des structures du secteur social et/ou d'autres types de SIAE (COORACE, FNARS, Ressourceries...). Chaque formule a ses avantages, ce qui explique l'adhésion de certains ACI à plusieurs réseaux.

À côté des grands réseaux de l'IAE, d'autres réseaux de type Emmaüs, Secours catholique (« Récupération déchets », « Vêtements- Mode » / « Boutique mode 1 », « Textile 1, 2, 3) soutiennent des ACI.

**La liste des réseaux et leurs coordonnées figurent en Annexe B.**

Sur les 24 chantiers visités lors de notre étude, un seul n'est pas adhérent à un réseau national, préférant un ancrage régional dans l'UREI. Nous rappelons que ce chiffre ne saurait être extrapolé compte tenu du mode de sélection des chantiers visités, et que, sur le plan national, de nombreux ACI, n'adhèrent pas forcément à des grands réseaux : dans le Maine et Loire, par exemple, près de la moitié des chantiers ne sont inscrits dans aucun des grands réseaux de l'IAE.

Par contre (« Épicerie ») adhère à plusieurs réseaux : ANDES, GESRA (groupement des épiceries de la région Rhône-Alpes), CHANTIER école, Coorace.

➤ **Les données recueillies auprès des principaux réseaux permettent une évaluation de leur poids respectif auprès des ACI.**

Il convient de tempérer ces pourcentages en prenant en compte l'intérêt de la diversité d'un réseau ou encore de son dynamisme.

**Tableau : adhésion des ACI aux principaux réseaux (en 2009)**

Réseaux	Nombre de structures porteuses	% du total <sup>(1)</sup>	Nombre d'ACI	Résultat de l'enquête de 2006 sur les conventions collectives <sup>(2)</sup>
CHANTIER école	498	47%	environ 1.200	45%
Cocagne	104	10%	104	15%
Coorace	47	4%	47	15%
FNARS	350	33%	900	36%
TLS	67	6%	67	4%
<b>TOTAL</b>	<b>1.066</b>	<b>100%</b>	<b>2.318</b>	<b>115%</b>

<sup>1</sup> Ces taux correspondent aux ACI déclarant appartenir à un réseau national de l'IAE, auquel s'ajoutent 3,7% au CNLRQ et 2,7% au CNEI

<sup>2</sup> Certains ACI adhèrent à plusieurs réseaux, ce qui explique ce total supérieur à 100%

Un bon tiers est adhérent à plusieurs réseaux, ce qui explique ce total supérieur à 100%. L'autre élément qui explique les écarts avec les chiffres du tableau précédent tient à la réactivité à une enquête.

➤ Cette situation atypique par rapport aux autres branches d'activité révèle le besoin d'échanges, de partage et de mutualisation. Le monde des ACI est en recherche permanente, en évolution constante. Les réseaux sont les lieux de formation permanente des présidents et des directeurs.

Les ACI ressentent le besoin de se regrouper à la fois pour se rencontrer entre directeurs, partager leur expérience, confronter leurs difficultés et négocier collectivement auprès des partenaires et financeurs. Certains veulent aller plus loin : *ainsi le collectif des ACI Isère cherche à se regrouper pour obtenir un poste de chargé de mission CIP commun à plusieurs ACI.*

## 2°) Les réseaux apportent aux ACI de nombreux services :

Les appuis recensés couvrent une gamme très large, comme le montre l'*Annexe C* qui détaille 12 domaines (voir les 12 fiches en *Annexe C*) :

1. Lors du projet de création d'un ACI
2. Adhésion à une charte
3. Montage des dossiers financiers
4. Appui à un ACI en difficulté
5. Conseils à la demande
6. Évaluation du fonctionnement des ACI
7. Actions de formation
8. Échange d'expérience
9. Évaluation des compétences
10. Accompagnement socioprofessionnel
11. Transférabilité des compétences
12. Les vecteurs de communication

Ce document a pour objectifs de faire connaître ces apports et de développer les échanges fructueux qui existent déjà entre les réseaux.

Nous nous contenterons donc de relever ici quatre démarches particulièrement utiles pour le CEP, renvoyant le lecteur à cette *Annexe C* pour de plus amples informations.

➤ **Le réseau CHANTIER école** est le plus représentatif par le nombre d'adhérents. Il offre différentes sortes d'appuis individualisés en s'appuyant sur les 17 associations régionales du réseau. Il a développé un protocole d'évaluation de l'action des ACI transmis lors de formation-action. Son catalogue de formation pour les permanents et pour les salariés polyvalents est étoffé.

Le Réseau CHANTIER école dispose d'un Centre ressources qui gère un site très bien documenté.

Le centre ressources est un outil au service des adhérents du réseau qui s'élabore sur la base des attentes des acteurs et facilite la mutualisation et l'échange sur leurs actions et leurs

pratiques. C'est un centre de documentation qui rassemble et diffuse des documents relatifs aux actions des structures.

Le Centre ressources est chargé concrètement d'une veille juridique et réglementaire qui renvoie aux interrogations récurrentes des acteurs ou des préoccupations d'actualité, de la prise en charge des questions des adhérents, ainsi que de la capitalisation sous forme d'une foire des questions et des réponses données sur le site internet.

➤ **Le Réseau de Cocagne propose un accompagnement très complet** à ses porteurs de projets dans la phase de préparation et de lancement du Jardin.

Son directeur l'exprime en termes opérationnels :

*« Dans les Jardins de Cocagne, le premier contact permet de dire aux porteurs de projet : "Si vous êtes d'accord, le Réseau peut apporter une méthodologie complète, faire une véritable étude de faisabilité, vous apporter un porteur de projet que l'on va former en même temps, qui va devenir un vrai dirigeant du Jardin".*

*Nous ne sommes pas là pour pondre de l'étude, mais pour faire ce qu'on appelle des études-actions. On entre dans un autre système d'animation ».*

Le Réseau Cocagne a produit un guide très complet de méthodes et d'outils avec plusieurs volets :

- Évaluation et certification des compétences professionnelles des jardiniers.
- Accompagnement socio professionnel.
- Transférabilité des compétences.
- Prise en compte de la situation sociale.

➤ **Le Coorace offre aux ACI un service juridique de qualité :**

Il assure à ses adhérents toute une série d'accompagnement dès la création de l'ACI grâce à son réseau régional. Il offre des informations et des conseils d'ordre juridique, financier, organisationnel.

Il propose des formations notamment pour les conseillers en insertion et les encadrants (ETPS).

➤ **La FNARS :**

La FNARS fédère des structures qui luttent contre l'exclusion et la pauvreté. Elle a réalisé en particulier un état des emplois et niveaux de qualification des salariés de ses associations adhérentes.

Elle a également construit avec la coopérative Aviso, un outil d'analyse et de gestion économique financière et organisationnelle, l'outil REGES.

En novembre 2009, la FNARS a élaboré un guide pratique *« Comment valoriser l'insertion sociale et professionnelle des SIAE ? »*.

Elle pilote un dispositif de formation et de qualification des encadrants nommée ETAIE.

### 3°) L'attente envers les réseaux est forte :

➤ Les réseaux rivalisent de créativité pour apporter un appui de plus en plus large à leurs adhérents, mais leurs apports sont connus de façon inégale.

Les chantiers font état d'un bon soutien des réseaux au niveau des outils en particulier pour le démarrage des chantiers, mais l'appui est jugé par certains insuffisant pour des chantiers déjà installés. D'autres ont bénéficié d'aide de grands réseaux pour défendre des dossiers et obtenir des aides, mais aussi pour améliorer leur organisation, comme le montre l'exemple de l'évaluation des risques professionnels (CHANTIER école).

Quelques chantiers trouvent que les grands réseaux sont éloignés du terrain.

On relève une demande d'appui forte sur l'accompagnement, le management et la gestion de projet, en particulier lors de la recherche de diversification des activités.

**Ces attentes des chantiers d'une aide des grands réseaux** concerne aussi la conception d'outils spécifiques aux chantiers et adaptés à leur taille sur l'administratif, le financier, le commercial et la pédagogie.

Une autre demande d'appui concerne la structuration interne du chantier : par exemple les élections des délégués du personnel, où le directeur peut se sentir démuni face à des problématiques nouvelles pour lui. (Ex : « Services à la personne »)

### 4°) L'articulation de trois niveaux d'action :

➤ Les réseaux sont conscients de ces attentes et s'efforcent d'y répondre. Mais aucun n'entend se positionner comme prestataire pour des ACI qui se comporteraient en consommateurs de services. Les réseaux n'existent et ne vivent que par l'action de leurs adhérents.

Cette posture révèle aussi une originalité des ACI par rapport aux entreprises de droit commun. Leur bonne marche suppose une bonne gestion de leur structure, un positionnement actif sur leur territoire et un engagement dans un ou plusieurs réseaux nationaux. Les ateliers et chantiers les plus fragiles figurent certainement parmi ceux qui ne sont pas fédérés dans ces réseaux, soit environ la moitié des ACI.

### 5°) La coordination des réseaux au sein du CNAR/IAE :

#### ➤ L'origine du CNAR/IAE :

Le CNAR/IAE est constitué des 8 grands réseaux représentatifs du secteur, signataires d'un contrat d'association : COORACE, CNEI, Jardins de Cocagne, FNARS, CNCE GEIQ, l'association CHANTIER école, Tissons la Solidarité et le CNLRQ désigné comme opérateur délégué.

Chacun de ces réseaux a développé une politique à l'attention de ses adhérents fondée le plus souvent sur l'adhésion à une charte qui emporte l'engagement aux valeurs du réseau. En raison de son histoire, de l'origine de ses acteurs, de son projet politique et de son ancienneté, chaque réseau conduit une politique et des missions distinctes :

- Représentation des adhérents auprès des pouvoirs publics et de diverses instances,
- Animation du réseau des adhérents,
- Capitalisation, valorisation et diffusion des pratiques,
- Professionnalisation des personnes et des structures.

➤ **Les quatre missions principales du CNAR/IAE :**

1. Mobiliser les représentants nationaux, régionaux, départementaux et locaux du secteur de l'IAE pour qu'ils se rapprochent des C2RA (Centre Régional de Ressources et d'Animation) et des DLA (Dispositif Local d'Accompagnement).
2. Appuyer et conseiller les C2RA et les DLA.
3. Mettre à disposition et appuyer la création d'outils méthodologiques à l'attention des structures de l'IAE.
4. Observer, analyser, évaluer et renforcer les actions menées par les C2RA et les DLA, et plus largement par les acteurs du secteur.

**2.2.4.3 Les relations avec les acteurs publics institutionnels (État, CG, DASS, PLIE, Communes, EPCI)**

➤ **Les ACI se sont développés dans le cadre de la politique d'aide aux emplois non marchands**, et non pas dans le cadre d'une politique organisée de l'offre par rapport aux publics visés et aux sorties qui pouvaient leur être offertes sur le marché du travail. La carte de leur implantation sur le territoire n'est pas sans rapport avec cette histoire et révèle une certaine inadéquation de l'offre par rapport aux besoins potentiels.

L'organisation du suivi et du développement des ACI par les services dépendant de l'État, qu'il s'agisse des DIRECCTE et de leurs UT (ex : UNITÉ TERRITORIALE) ou du Pôle emploi, reste assez inégale sur le territoire.

Comme nous l'avons vu plus avant, la loi PCS et la décentralisation du RSA, de l'action sociale et de la formation professionnelle, donnent aux collectivités locales et, plus particulièrement aux départements, une place déterminante au sein de ce dispositif.

Mais il s'avère que la territorialisation de la politique menée à l'égard des ACI aboutit à un pilotage éclaté entre les différentes institutions responsables de cette politique, dont peuvent pâtir les publics visés ainsi que les ACI.<sup>1</sup>

➤ **Les partenariats observés fin 2009 dans le contexte réglementaire en vigueur à l'époque.**

***Nous raisonnons ici au regard du contexte réglementaire et institutionnel en place en 2009, réservant les impacts des réformes applicables en 2010 à un développement ultérieur (§ 3.2).***

Un ACI est une entreprise spécifique au regard de sa vocation sociale, mais aussi des multiples partenariats qu'elle développe.

Nous avons observé ses partenariats avec deux à priori : le premier tient à notre sujet d'étude orienté sur l'emploi et les compétences, et le second lié à la subjectivité des points de vue des ACI (que nous n'avons pu confronter à ceux de leurs interlocuteurs externes).

Les ACI trouvent en général des interlocuteurs qui sont attentifs et sensibles à leurs difficultés, que ce soit dans les directions du travail, les conseils généraux, voire les communes et leurs EPCI (Établissements Publics de Coopération Intercommunale). Nous n'avons en effet pas reçu de témoignage de blocage du dialogue.

---

<sup>1</sup> IGAS – Rapport de mission 2006

Par contre, sur la gestion des dossiers, les ACI sont unanimes pour regretter la lourdeur des démarches, en particulier pour les dossiers FSE, et le manque de cohérence entre les demandes des différents interlocuteurs. Nous voyons néanmoins émerger des dossiers uniques de demande de subvention, en Savoie par exemple.

Plusieurs présidents rencontrés nous ont confié leur intention d'abandonner leur mandat par lassitude du poids de l'administratif et on peut s'en inquiéter.

L'utilisation des outils informatiques accélère et renforce les demandes des tutelles alors que l'utilité et l'urgence des documents produits ne sont pas évidentes, de l'avis de certains ACI qui constatent que ces études ou statistiques ne sont pas souvent exploitées.

*\* L'ACI « JOUET » estime que l'aide obtenu pour l'accompagnement social sert désormais à financer le temps de travail administratif dévolu au montage des dossiers !*

➤ **Les disparités dans les relations avec les acteurs publics selon les différents territoires** pèsent lourd, compte tenu de l'importance considérable du lien avec les institutionnels pour la pérennité, la survie, le développement des chantiers... voire leur précarité dans les situations défavorables.

**Les disparités les plus fréquemment rencontrées sont les suivantes :**

- Les financements des conseils généraux, des communes, du FSE et même des Unités territoriales : montants, taux, durée.
- La part de l'autofinancement liée à l'activité : montant, taux.
- Le taux de sorties dynamiques et autres exigences posées par les financeurs.

**Ces disparités sont accentuées par :**

- Des dimensions interpersonnelles : réseaux, connaissances ou absence de réseaux informels (« *Textile et meuble* »).
- L'ancrage plus ou moins solide des associations dans les territoires (« *Prestations de service* » / « *Jardin et éco-construction* »)... et l'adossement à des grandes structures associatives (« *Vêtements-Mode* » / « *Boutique mode 1* »)...
- La jeunesse du chantier est un facteur pénalisant (« *Maraîchage bio 2* »).
- La renommée du chantier, la lisibilité du travail et la qualité du travail effectué par le chantier (« *Second œuvre du bâtiment* »).
- L'habileté des directeurs et/ou Présidents à négocier avec les institutionnels (« *Écologie urbaine* »).
- La transparence des modes de gestion du chantier.
- La typologie du public accueilli (« *Textile 1, 2 et 3* » / « *Prestations de services* »).
- Le secteur d'activité du chantier : bio, écologie (« *Jardin et éco-construction* »).

➤ **L'influence des acteurs publics est instable car liée à des paramètres externes**, comme les évolutions politiques, la concordance des politiques entre le conseil général, le conseil régional et les communes (ex : « *Services à la personne* » : *des financements acquis remis en cause par une mairie d'extrême droite*)...

Les ACI semblent aussi concernés par le contexte de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) actuellement en cours, avec une évolution sensible vers la régionalisation des modes de financement, pouvant notamment concourir à une structuration différente de l'IAE, par le biais, en particulier, d'une concentration des structures.

La mouvance des acteurs publics est une difficulté supplémentaire : mutations dans les administrations, changements politiques, évolutions dans la politique du gouvernement, modifications des types de contrats et des exigences des acteurs publics.

Par contre, certains partenariats sont solides et les chantiers ne semblent pas craindre de remise en question majeure du chantier (« *Boutique mode 1* » / « *Boutique mode 2* » / « *Vêtements-Mode* » / « *Textile et Meuble* » / « *Espaces verts 1* » / « *Rivières* »). Il existe souvent une corrélation entre les bonnes relations qu'entretiennent les chantiers et leur ancrage de longue date sur le territoire.

D'autres partenariats ont du mal à émerger ou sont remis en question et les relations parfois plus tendues : (« *Services à la personne* »). Ce peut être le cas de chantiers récents qui peuvent avoir des difficultés à nouer des partenariats solides avec les acteurs du territoire mais aussi en cas de changement radical d'étiquette politique dans les communes.

*Un partenariat intéressant entre l'Unité territoriale de Tours et (« Prestations de service ») permet la mise en place de la RSFP (Reconnaissance des savoir-faire professionnels).*

#### ➤ **L'accès à l'offre des services publics est analysé dans une étude menée en Ile de France.**

Près de huit chantiers sur dix bénéficient de formations gratuites mises à disposition par le Service Public de l'Emploi et les collectivités locales. Les chantiers semblent souvent mieux informés que certains employeurs du secteur marchand, puisque seulement 30% des associations utilisatrices de contrats aidés non marchands ont déclaré connaître cette offre de services.

Cependant, cette meilleure connaissance des dispositifs n'empêche pas qu'une minorité de chantiers seulement les utilise (44%). Il semble pourtant que la connaissance de l'offre de services publics soit encore trop générale et pas assez opérationnelle. Le principal obstacle à son utilisation est le défaut d'information. L'inadéquation de l'offre aux besoins des salariés est le deuxième motif invoqué par les structures (45% des chantiers). De l'avis général, et au regard des problématiques spécifiques des publics accueillis, la formation des salariés polyvalents se doit d'être spécialement conçue pour répondre à leurs besoins particuliers.

Quand les chantiers utilisent l'offre de services du SPE (service Public de l'Emploi), dans un cas sur deux, il s'agit d'une prestation proposée par un Fonds Local Emploi Solidarité (FLES). Viennent ensuite les offres de l'AFPA, du Pôle emploi et des organismes financés par les Unités territoriales, et cet ensemble de prestations est utilisé par plus d'un chantier sur trois.

La mobilisation de prestations financées par des collectivités locales est plus modeste, puisque seulement 23% des ACI ont eu recours à un dispositif relevant du Conseil général et 17% à une offre du Conseil régional.

L'étude menée en Ile de France confirme les besoins des ACI : interrogés sur leurs attentes vis-à-vis du Service Public de l'Emploi et de ses partenaires institutionnels, les porteurs de chantiers ont exprimé de forts besoins sur la formation et l'accompagnement de leurs salariés, aussi bien en matière de financement que d'information sur les offres de services disponibles.

Par ailleurs, les chantiers de mobilisation souhaiteraient être davantage aidés et conseillés pour la mise en œuvre d'actions de professionnalisation, tandis que les chantiers qualifiants attendent quant à eux du SPE, un appui plus important pour la sélection des salariés.<sup>1</sup>

#### 2.2.4.4 La place des ACI dans la structuration territoriale

➤ Comme le rappelle le guide du conventionnement<sup>2</sup>, le secteur de l'IAE n'est pas un secteur professionnel comme les autres. Il se caractérise par la pertinence de ses réponses aux besoins identifiés : ceux d'habitants, de citoyens (besoins d'accompagnement social et vers l'emploi, besoins de professionnalisation, de qualification, besoins de reconquête de droits sociaux ou d'inscription dans la vie citoyenne, etc.) et à des besoins territoriaux (besoins de cohésion sociale, de qualification territoriale, de développement économique, etc.).

« L'inscription de chaque SIAE dans sa réalité territoriale va se traduire par **un projet d'inclusion sociale particulier**.

*Les opérateurs de l'IAE sont insérés dans ce tissu de relations mêlant entreprises de l'économie lucrative ou se référant à l'économie sociale et solidaire, acteurs publics, dispositifs, associations d'entraide, etc. Il est important de mettre en valeur l'apport spécifique de chaque structure de l'IAE à son territoire d'ancrage, à la population, aux différents acteurs du territoire.*

*L'emploi et l'insertion professionnelle n'ont pas de frontières et tous les paramètres qui permettront de juger des potentialités ou des difficultés du territoire sur lequel la SIAE est implantée, doivent être identifiés ».*<sup>3</sup>

#### ➤ Les Comités départementaux pour l'insertion par l'activité économique (CDIAE)

Le CDIAE est une instance stratégique dont la mission première est de contribuer au pilotage de l'offre d'IAE à l'échelle départementale. Cette fonction de pilotage est, autant que possible, une fonction collégiale.

Cette instance est amenée à délibérer sur les décisions relevant de l'État en matière d'IAE : agréments, conventionnements, financements, orientations stratégiques. Il va de soi que pour ce dernier volet, une coordination des financeurs est indispensable pour assurer une politique cohérente à l'échelle d'un département.

Le CDIAE a pour mission d'émettre des avis relatifs au conventionnement des SIAE et aux demandes de concours du Fonds Départemental pour l'Insertion (FDI). Il détermine les actions à mener en vue de promouvoir les actions d'insertion par l'activité économique. A cette fin, dans chaque département, le CDIAE élabore un plan d'action pour l'insertion par l'activité économique et veille à la cohérence avec les autres dispositifs, notamment le Programme Départemental d'Insertion (PDI) et les Plans Locaux Pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE).

Le comité fonde son avis sur l'équilibre économique des projets et leur intégration dans le tissu économique local. Il veille à la mise en cohérence des différents dispositifs publics sur le territoire.

<sup>1</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

<sup>2</sup> Guide des nouvelles modalités de conventionnement CNAR-IAE. 2009

<sup>3</sup> Source : Guide de conventionnement

Le CDIAE est composé de 4 collèges, de personnalités et structures qualifiées : État et agences d'État, Collectivités locales, Partenaires sociaux représentant des SIAE, dispositif local d'accompagnement.

Les CDIA sont donc des comités de territoire :

- Ils existent dans chaque département depuis plus de 10 ans,
- ils sont présidés et animés par un représentant de l'État,
- chaque membre du CDIAE est nommé par le Préfet.

Dans les nouvelles modalités de conventionnement, comme dans la redynamisation des CDIAE, on retrouve l'importance de l'inscription dans la réalité sociale et économique et donc, de l'importance du diagnostic territorial, de la notion de projet et de l'adéquation de celui-ci au public et à la réalité économique locale<sup>1</sup>.

➤ **Les Plans locaux pluriannuels pour l'emploi (PLIE)** rassemblent des institutionnels et des financeurs (État, Conseil général, Conseil régional, entreprises...), des partenaires opérationnels Missions locales, PAIO (Permanence d'accueil, d'information et d'orientation), Pôle Emploi, CCAS (Centre communal ou intercommunal d'action sociale), associations et des prestataires, avec pour objectif, l'insertion dans l'emploi de personnes en grande difficulté, aujourd'hui exclues du marché du travail.

Le PLIE permet à une ou plusieurs collectivités locales d'établir une gestion rationnelle des parcours d'insertion individualisés, en mobilisant l'ensemble des dispositifs disponibles, et en agissant pour renforcer la cohérence des diverses politiques publiques d'insertion, ainsi que la coordination avec les mesures et programmes de la politique générale de l'emploi.

Ce sont surtout aux ateliers d'insertion que les PLIE font appel. En effet, les publics adressés par les PLIE aux structures d'insertion sont ceux qui présentent le niveau de difficultés sociales et professionnelles le plus élevé.

➤ **Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)** sont des lieux de coopération de tous les acteurs d'un territoire qui concourent à la consolidation des activités d'utilité sociale. À ce titre, les SIAE bénéficient, dans un cadre individuel ou collectif, de conseils en vue du renforcement de leurs compétences dans le domaine de la communication, de la commercialisation, de la consolidation économique et financière, et de la GRH.

➤ Dans ce contexte, l'on peut voir que l'ancrage dans son territoire devient un enjeu majeur pour les ACI. Ainsi que le font certains réseaux, il est recommandé, lors de la création d'un ACI, de réaliser une étude de faisabilité, permettant d'analyser si l'implantation sur le territoire constitue une réponse adaptée aux besoins sociaux de la population visée en matière d'insertion.

À partir des éléments identifiés, les ACI sont invitées à préciser les caractéristiques du projet social organisant l'action d'insertion, mais aussi les conditions (territoriales, administratives, juridiques, matérielles, techniques, humaines, partenariales, politiques et financières) de pérennisation de la structure.

---

<sup>1</sup> *Guide des nouvelles modalités de conventionnement CNAR-IAE. 2009*

### 2.2.4.5 La coopération avec d'autres structures d'accompagnement (Pôle emploi, OPCA - AFPA...)

#### 1°) Le rôle de Pôle emploi :

##### ➤ Pôle emploi remplit le rôle confié à l'ANPE depuis 2005.

**La procédure d'agrément** inscrite dans la loi de 1998 (dont les modalités furent précisées en 1999) a été modifiée dans la loi de mars 2006. L'agrément reste obligatoire pour les CAE, mais pas pour les CAV. Pôle Emploi le recommande néanmoins afin de faciliter le suivi des salariés des ACI : « *sans agrément, on ne sait pas comment offrir les prestations adaptées aux bénéficiaires* ».

En outre, il semble que les conventions de coopération locale entre Pôle emploi et les SIAE sont hétérogènes et disparates selon les territoires. De ce fait la couverture et le suivi des ACI est partielle et inégale : 70% selon Pôle emploi, mais beaucoup moins nous semble t'il.

Cette situation explique qu'on ne puisse tirer d'enseignements généraux des statistiques fournies, alors qu'elles sont très précieuses au niveau local, là où les ACI sont suivis. La perspective d'une généralisation de l'agrément dans le cadre du contrat unique d'insertion est prometteuse sur ce point.

Concernant le reclassement, Pôle emploi s'organise différemment selon les agences : les dossiers peuvent être confiés soit aux conseillers ordinaires, soit à des conseillers spécifiques. À Paris est même constituée une équipe spécialisée dans l'insertion.

**L'évolution du positionnement de Pôle emploi :** En application de la circulaire du 10 décembre 2008, Pôle emploi est plus impliqué sur le projet d'insertion : signature de la convention et rôle de « *tiers objectivant* » sur le taux de sortie, en apportant une aide aux SIAE sur le placement des salariés en fin de parcours. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'agrément de Pôle Emploi est rendu obligatoire pour tous les contrats uniques d'insertion.

##### ➤ Les relations avec Pôle Emploi dans l'échantillon de notre étude :

Selon les structures que nous avons auditées, la coopération est généralement bonne avec Pôle emploi, mais celle-là dépend, en partie, de relations interpersonnelles entre les différents acteurs, de la relation de confiance qui peut être instaurée au niveau du territoire. Les échanges ont lieu principalement lors du recrutement et du suivi des salariés polyvalents.

*\* Ainsi, la visite dans deux structures gérées par le même directeur sur le même type d'activité, révèle que la collaboration est excellente dans un département, mais qu'il y a des soucis avec les agréments dans le département voisin.*

De leur côté, les ACI tiennent à garder la maîtrise du recrutement des salariés polyvalents. Certains regrettent parfois que Pôle Emploi ne semble pas toujours comprendre la mission spécifique de l'ACI et leur envoie des profils inadaptés. Le lien entre le recrutement des salariés et la mission du chantier est une notion à prendre en considération, de même que l'équilibre des équipes de salariés polyvalents. En effet, même si les ACI ne souhaitent pas faire de sélection à l'entrée du chantier, ils ne veulent pas pour autant que la bonne marche de la structure soit remise en question par des salariés qui auraient des difficultés à s'intégrer au collectif de travail.

Il est par ailleurs important à noter qu'un chantier TSL se félicite d'une convention avec Pôle Emploi concernant l'accompagnement des salariés polyvalents. Ce type de démarche peut être intéressant à développer pour certains chantiers qui n'ont pas de poste spécifique d'accompagnateur socioprofessionnel.

➤ **L'étude menée en Ile de France en 2008<sup>1</sup>** indique que Pôle emploi joue un rôle essentiel, puisqu'il participe à l'information ou à l'orientation des publics « *dans neuf cas sur dix* ». Les missions locales sont aussi fortement impliquées durant cette phase, en particulier lorsque le chantier est de nature qualifiante. A l'inverse, les assistants sociaux et les associations locales sont plus actifs quand le chantier relève d'une action de mobilisation.

*« En effet, très peu de porteurs de chantiers recrutent seuls (18%) et cette pratique concerne surtout les actions qui comportent une formation qualifiante. Même si leur participation diminue sensiblement entre l'orientation des recrutements, le Pôle emploi, les Missions Locales et les PLIE restent des partenaires privilégiés ».*

➤ **L'organisation des CTA :**

Des comités techniques d'animation (CTA) sont organisés par Pôle emploi dans les bassins d'emploi ou au niveau départemental. Là où ils existent, ils permettent de réunir les partenaires : les SIAE dans leur diversité, le PLIE, les représentants du SPE et du Conseil Général, dans une logique de parcours professionnel.

Les rares ACI rencontrés qui y participent apprécient le CTA comme lieu de rencontre, relais d'information, voire source de contact avec les entreprises.

➤ **Les réorganisations concernent aussi Pôle Emploi, dont les ACI s'interrogent sur son apport à l'IAE.**

La loi du 13 février 2008, créant Pôle Emploi, élargit le rôle qui incombait auparavant à l'ANPE, notamment en élargissant la cible aux actifs et en activant les formations professionnelles : ainsi les demandeurs d'emploi non indemnisés pourront être rémunérés pendant des périodes de formation.

Ces ouvertures pourront être utiles aux salariés des ACI, sachant néanmoins que les prestations de Pôle Emploi, en matière d'accompagnement, ne seront pas ouvertes au SIAE auxquelles incombe cette mission (tous les autres services seront offerts : atelier de recherche d'emploi, bilans, rédaction de C.V...)

Par ailleurs, Pôle Emploi sera co-signataire des conventions relatives au projet d'insertion des ACI. Pour faciliter ce passage à des objectifs de résultats, et non à de simples objectifs de moyens, comme c'était le cas jusqu'à présent, Pôle Emploi a pour mission d'aider les ACI et leurs salariés à rejoindre le marché du travail, sans pour autant être comptable des résultats. Les ACI sont plutôt sceptiques sur cet apport potentiel, tout en l'espérant vivement.

Par ailleurs, le positionnement de **Pôle emploi** n'est pas sans entraîner des questions pour les structures d'insertion par l'activité économique. Depuis 1998, l'ensemble des acteurs cherche à faire revenir Pôle emploi dans le champ de l'insertion par l'économique. Le CNIAE insiste sur ce point : « *Il n'y a aucune raison que le service public de l'emploi se débarrasse de ses responsabilités sur les initiatives citoyennes, d'où l'obligation de l'agrément des publics salariés*

---

<sup>1</sup> Source : Etude DRTEFP Ile de France - 2008

de l'IAE par les agences locales de l'emploi, leur présence au CDIAE, la mise en place de conventions de coopération avec les structures, la création de comités technique d'appui sous la responsabilité de l'agence locale ».<sup>1</sup>

## 2°) Les OPCA et les services de formation :

➤ **En tant que branche émergente, le secteur des ACI n'a pas encore d'OPCA unique.** Le paysage est éclaté et les 24 ACI rencontrés relèvent de divers organismes : Uniformation, Agefos PME et le FAFSEA notamment.

Notre enquête relève des insuffisances et des partenariats réussis.

### Des disparités dans les partenariats avec les services de la formation :

- Des régions qui n'ont aucun centre de formation à proximité : (« Services à la personne »).
- Des ACI qui cherchent à devenir organisme de formation : (« Jardin et éco-construction » / « Boutique mode 1 » / « Boutique mode 2 »).
- Des OPCA qui financent plus ou moins bien les formations des ACI : (« Maraîchage bio 2 » : pas de financement du FAFSEA alors que le même FAFSEA finance « Jardin et éco-construction » pour des formations au maraîchage).

### Quelques exemples de partenariat réussis :

- Des ACI travaillent dans un fort partenariat avec leur OPCA et peuvent mener des opérations ambitieuses de formation sans limitation de moyens (« Textile 3 » « Textile 1 »).
- De même pour (« Vêtements-Mode ») : l'OPCA a financé une formation certification.
- Pour deux ACI (« Jardin et éco-construction » et « Maraîchage bio 1 ») : le montage d'un module de formation sur le maraîchage bio fait l'objet d'un financement FAFSEA et CFPPA pour la construction de la formation.
- Pour un autre chantier (« Épicerie ») : Agefos PME finance un programme de formation ADEC (espace vert et restauration collective).

### ➤ Ces constats sont corroborés par l'étude menée en Ile de France.

La majorité des porteurs de chantier participe au financement des formations et, dans près de 30% des cas, ils les financent intégralement. Seulement une minorité des ACI sollicite leur OPCA pour le financement des formations (21%). Lorsqu'ils effectuent cette démarche, dans 70% des cas, ils obtiennent l'accord de l'OPCA qui participe à hauteur de 50% des frais engagés.<sup>2</sup>

➤ **L'adhésion à un OPCA de branche facilitera le parcours vers l'emploi des salariés.** Dans le contexte de la décentralisation du financement de la formation professionnelle, les salariés polyvalents ont un statut particulier par rapport aux demandeurs d'emploi : ils peuvent bénéficier des fonds collectés par les OPCA de la formation professionnelle.

Mais pour que ces fonds puissent bénéficier aux salariés polyvalents comme à leurs encadrants, il apparaît souhaitable que les structures employeurs s'organisent, selon des

<sup>1</sup> Source : J. Dughera, secrétaire national du CNIAE jusqu'en novembre 2009

<sup>2</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

modalités appropriées, pour avoir accès aux fonds gérés par les organismes paritaires et pour que des formations adaptées à leurs spécificités soient mises en place. Cette question sera certainement facilitée quand la convention collective de branche entrera en application.

**L'Annexe G présente les actions de formations menées par Uniformation en 2009 auprès des associations chargées d'insertion : soit 276 conventions concernant 1.480 salariés.**

**3°) L'AFPA semble assez peu présente dans le secteur.** Elle propose surtout des formations pour les ETPS. Elle est appréciée et adaptée au travail de terrain. Il existe cependant un inconvénient majeur pour les chantiers : le remplacement de l'ETPS pendant la formation, et parfois l'éloignement du centre de formation engendrant un coût financier pour le chantier.

**Son dispositif de Reconnaissance des Savoir-faire Professionnels (RSFP)** est méconnu par la plupart des ACI, alors qu'il semble bien répondre à la problématique de qualification des salariés polyvalents pour lesquels la VAE est généralement inaccessible.

#### **4°) Autre partenariat : La MSA**

**Les Jardins de Cocagne cotisent à la MSA (pour 90% d'entre eux) et 61% des Jardins ont un partenariat effectif avec la MSA, qui portent prioritairement sur :**

- Les actions dédiées à la santé et à la sécurité au travail (87%)
- L'accès aux soins (57%)
- Les aides financières (39%)
- L'accès au logement (37%)
- La formation (26%)
- La mobilisation sociale (22%)<sup>1</sup>

#### **5°) Un bilan de l'accompagnement externe des ACI d'Ile de France :**

- La majorité des chantiers d'insertion recourt à des partenaires pour l'accompagnement professionnel de leurs salariés (89% des ACI).
- Lorsqu'ils font appel à des prestataires extérieurs pour l'accompagnement professionnel de leurs salariés, les chantiers mobilisent en moyenne quatre opérateurs. Il s'agit principalement de structures déjà associées lors des recrutements et qui peuvent s'occuper de publics spécifiques : Pôle emploi (60%), les PLIE (43%) et les missions locales (37%). Néanmoins, malgré leur présence effective, les ACI jugent que l'implication du Pôle emploi et celle des missions locales restent insuffisantes.
- Dans près d'un cas sur deux, les prestations extérieures se traduisent par des accompagnements pour la définition des projets professionnels (47%), ou des mises en stage (43%). Moins répandus, les entretiens de suivis réalisés par un opérateur externe sont surtout mobilisés par les ACI qualifiants (60%, contre 37% dans les ACI de mobilisation), tout comme des actions liées aux techniques de recherche d'emploi (60%, contre 32%). Quelle que soit la nature du chantier, le bilan de compétences reste la prestation externe la moins mobilisée, puisque seul un tiers des chantiers y recourt.

---

<sup>1</sup> Source : *Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008*

- La durée moyenne des accompagnements professionnels réalisés en externe est inférieure à 5 heures par mois et par salarié. Dans un chantier de mobilisation, ces accompagnements se déroulent généralement durant le temps de travail. La situation est un peu différente dans les chantiers qualifiants, où ces accompagnements empiètent plus souvent sur le temps non salarié.<sup>1</sup>

#### 2.2.4.6 Les acteurs de l'économie marchande

##### ➤ Les périodes d'immersion en entreprise :

- **Une évolution du dispositif légal.**

La mise en œuvre des mesures du Plan de cohésion sociale et les échanges du Grenelle de l'insertion ont révélé l'utilité de développer de nouveaux outils pour permettre aux personnes en difficulté d'acquérir une meilleure connaissance du milieu professionnel et de l'entreprise.

La loi n° 2008-1249 du 1<sup>er</sup> décembre 2008, généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques de l'emploi, a donc introduit la possibilité, pour les salariés polyvalents, de réaliser, en cours de contrat, des périodes d'immersion auprès d'un autre employeur. Le décret n° 2009-390 du 7 avril 2009 est venu préciser les modalités de mise en œuvre de ce nouveau dispositif.

- **Les objectifs de la réalisation de périodes d'immersion :**

- faciliter l'acquisition de nouvelles compétences et diversifier les expériences professionnelles des salariés concernés,
- initier, le cas échéant, une procédure d'embauche dans le cadre d'un emploi pérenne de droit commun,
- créer des passerelles entre les employeurs de l'insertion par l'activité économique, les employeurs de contrats aidés du secteur non marchand et les employeurs du secteur concurrentiel.<sup>2</sup>

- **L'intérêt du dispositif d'immersion pour les ACI :**

La réalisation de périodes d'immersion constitue un nouvel outil mobilisable dans le cadre du parcours du salarié employé :

- dans une autre structure de l'Insertion par l'activité économique (entreprise d'insertion, association intermédiaire, ETTI),
- dans le cadre d'un contrat d'avenir ou d'un contrat d'accompagnement dans l'emploi, chez tout employeur du secteur marchand ou non marchand.

Chaque période d'immersion auprès d'une entreprise fait l'objet :

- d'une convention de mise à disposition à titre gratuit, conclue entre les deux employeurs en application de l'article L. 8241-2 du Code du travail qui autorise le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif,
- d'un avenant au contrat de travail du salarié.

<sup>1</sup> Source : Etude DRTEFP Ile de France 2008

<sup>2</sup> Source : CNAR-IAE, Synthèse DLA

La durée des périodes d'immersion est encadrée par deux limitations :

- chaque période d'immersion ne peut pas dépasser un mois calendaire,
- la durée cumulée de toutes les périodes d'immersion réalisées ne doit pas représenter plus de 25% de la durée totale du contrat de travail.<sup>1</sup>

➤ **De l'évaluation en milieu de travail (EMT) à l'immersion.**

Les mises en situation de travail dans des conditions ordinaires sont encore rares.

Le premier pas concerne l'EMTI (Évaluation en Milieu de Travail Interne) pratiqué dans les ACI dans le processus de reconnaissance des compétences acquises.

Cette prestation pilotée par Pôle emploi consiste, lors d'une immersion en entreprise de une à deux semaines, à identifier et mesurer les aptitudes à occuper un poste.

*\* C'est ainsi que la permanente chargée d'insertion d'un ACI rencontré a contacté le Centre des jeunes dirigeants pour développer des possibilités d'évaluation en milieu de travail (EMT), voire des sorties positives vers l'emploi.*

**Concernant l'immersion** au sens du décret du 7 avril 2009, on peut relever quelques expériences significatives.

*\* Une petite structure (« Textile 2 ») incite son personnel à réaliser des expériences professionnelles en parallèle à leur contrat, dans le cadre d'autorisations d'absence ou de cumul d'emploi.*

*Ainsi, 7 des 13 salariés ont vécu ces expériences en 2008 (intérim, emploi-service chez un particulier, vendanges, 5 semaines pour remplacement de personnel en congés). La corrélation avec le métier de l'ACI (tri, repassage, vente) n'est pas recherchée.*

*Notons que le taux de reclassement de cet ACI est très élevé : les 6 femmes sorties en 2008 ont une solution : CDI dans l'ACI, intégration dans une école d'aide soignante, CAP petite enfance, CQPM avec permis de conduire dans l'industrie, et 2 intervenants à domicile.*

Nous relèverons néanmoins le désaccord d'un réseau sur la période d'immersion en entreprise. Le COORACE estime qu'il s'agit d'une période de mise à disposition gratuite alors que par ailleurs, les AI et ETTI « vendent » déjà des heures de personnes en insertion.

➤ **Coopération avec le secteur marchand au-delà de l'immersion :**

La question posée aux ACI lors de notre enquête les prend au dépourvu, car les expériences positives sont exceptionnelles en matière de coopération avec les entreprises du secteur marchand.

*\* Un chantier (« Jardin et éco-construction ») a créé un réseau professionnel régional (Val bio centre. Groupement de producteurs bio, soit 35 producteurs, dont 5 jardins de cocagne, 1 lycée agricole, 1 ESAT) pour développer la filière des fruits et légumes. Le groupement finance les investissements de « Jardin et éco-construction».*

*\* C'est aussi le cas d'un Jardin de Cocagne qui est accompagné par un Club d'entreprises créé par l'ex-président du Medef local. Cette expérience récente semble très prometteuse pour le parcours professionnel des salariés.*

---

<sup>1</sup> Source : CNAR-IAE, Synthèse DLA

*Il fédère une vingtaine d'entreprises qui apportent une aide au Jardin, font des visites régulières, organisent des rencontres avec des DRH en vue de recrutement. En tout état de cause, les liens créés contribuent à modifier les représentations respectives.*

De manière générale, le milieu du bio est particulièrement ouvert à l'insertion, ce qui permet aux Jardins de Cocagne de développer des partenariats avec les producteurs, les CUMA (Coopératives de Matériel Agricole) et les réseaux de distribution. Les Jardins respectent les prix du marché en s'alignant sur une mercuriale.

Nous développons en *Annexe K*, les partenariats des Jardins de Cocagne avec leur branche.

*\* Un projet de convention entre les ACI et la CG-PME de l'Yonne permet aux ACI d'orienter les curriculum vitæ vers les entreprises qui ont des emplois non pourvus.*

D'autres ACI ont des relations solides avec le secteur marchand et arrivent à favoriser le retour à l'emploi des salariés polyvalents (« *Boutique mode 2* » / « *Vêtements-Mode* »). Certains chantiers voient dans ces périodes d'immersion en entreprise, l'occasion pour des salariés polyvalents de « tester » différents métiers avant de s'engager dans un parcours professionnel.

➤ **Mais les contraintes du dispositif freinent son développement :**

- Le chantier reste l'employeur, les notions de risque, de responsabilité et les distorsions de rémunération sont prégnants. De plus il faut prévoir la période de deux mois avant. De ce fait, des ACI refusent d'envoyer des salariés en immersion.
- L'ACI (« *Maraîchage bio 2* ») cherche à envoyer les salariés en immersion comme en stage de professionnalisation, mais ne trouve pas de terrain d'accueil.
- Diverses pratiques de financement des Régions sur les formations et les stages en immersion peuvent pénaliser financièrement les structures qui doivent, par ailleurs, continuer à payer les salariés lors de l'immersion en entreprise.

➤ **Les partenariats avec les acteurs économiques seraient plus fréquents en Ile de France du fait peut être de la densité économique.**

L'étude menée en Ile de France indique que les partenariats avec les acteurs économiques sont fréquents, puisqu'ils se rencontrent dans près de sept chantiers sur dix. Ils concernent surtout les entreprises locales (61% des ACI) et plus rarement les branches professionnelles (27%), ou les chambres consulaires (8%). Les secteurs les plus impliqués dans ces partenariats correspondent précisément aux activités supports rencontrées le plus couramment dans les chantiers d'insertion : les espaces verts et le bâtiment.

Généralement, les partenariats avec les acteurs économiques ont pour objectif d'informer les salariés du chantier sur les métiers en tension, de faciliter leurs mises en relation avec des entreprises qui recrutent ou qui proposent des stages.

Cependant, les buts poursuivis varient sensiblement selon les acteurs impliqués et la nature des chantiers. Ainsi, les chantiers à visée qualifiante sont davantage en lien avec les branches professionnelles, sollicitées pour faciliter des mises en relation avec des entreprises qui recrutent dans le même secteur d'activités. Quant aux chantiers de mobilisation, ils favorisent

plutôt les échanges directs avec des entreprises locales, afin d'obtenir des propositions de stages ou des embauches pour leurs salariés.<sup>1</sup>

## 2.3 LES SALARIÉS DES ACI

### 2.3.1 Les caractéristiques clés des salariés permanents

➤ *Le recueil des données statistiques n'a pas permis de recueillir des données précises sur les salariés permanents.* Cette carence d'informations risque d'être pénalisante, à terme, pour la gestion des ressources humaines, et il semble fondamental que le secteur puisse rassembler des données afin d'avoir une vision plus précise des caractéristiques des salariés des Ateliers et Chantiers d'Insertion. Cela permettra d'organiser une GPEC, de prévoir les besoins en compétences et en formations pour les salariés permanents.

À défaut de statistiques nationales, nous nous référerons aux données recueillies sur le terrain. Nous examinerons ces caractéristiques plus en détail dans le chapitre 2.4 sur les évolutions par famille de métier, nous limitant ici à quelques remarques générales.

➤ **Notre étude de terrain relève des données qualitatives sur le travail :**

Une diversité de profils concerne les salariés permanents selon les métiers exercés, mais une même fibre sociale et un véritable engagement au travail. Pour tous c'est un travail qui a du « sens ».

Et c'est ce sens qui permet aux salariés permanents d'accepter certaines difficultés du métier : des salariés polyvalents ayant souvent des problématiques sociales et professionnelles « compliquées », un travail à « reconstruire » et à adapter en permanence en fonction des recrutements et des départs... La difficulté aussi de voir certains salariés « lâcher prise » en dernière minute : abandon d'une formation, refus d'un travail stable... Un salaire souvent plus faible que dans d'autres secteurs d'activité et une forte demande psychologique dans l'activité de travail, autant d'éléments parfois difficiles à vivre pour les permanents des ACI.

Cependant ce sens, cette valeur accordée au travail, le bon soutien du collectif donnent aux permanents l'envie de poursuivre leur action et de maintenir leur engagement au travail.

Une constante tient au fait que les salariés permanents des ACI se retrouvent dans ces structures à la suite de parcours professionnels parfois chahutés, la volonté de changer de vie professionnelle, et n'ont parfois pas de formation initiale spécifique pour ce type d'emploi social.

C'est souvent le cas pour certains métiers, les ETPS notamment. Mais ils ont souvent en revanche une forte expérience professionnelle et une expertise technique forte. C'est en particulier cette expérience professionnelle et personnelle qui leur permet de pallier le « manque de compétence initiale » en matière d'encadrement de publics en difficulté.

S'ils se trouvent en position d'être embauchés par un ACI « par hasard », le recrutement lui-même ne doit rien au hasard. Il est le fruit d'un accord partagé sur les valeurs du chantier, l'engagement personnel quasi militant qu'il suppose, et un niveau de salaire en contrepartie.

---

<sup>1</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

La structuration de la branche devrait permettre de trouver un meilleur équilibre entre contribution et rétribution.

➤ **Beaucoup des directeurs** sont des éducateurs spécialisés, des assistants sociaux, des animateurs socio-éducatifs, des conseillers en économie sociale, mais aussi d'anciens salariés du secteur marchand qui se sont reconvertis dans ces fonctions ; le salaire de ces directeurs oscille généralement autour de 2 200 à 2 500 euros bruts par mois.

Les encadrants techniques ou administratifs ont pu être recrutés parmi d'anciens salariés polyvalents ou à travers les contrats d'emploi jeunes, ou encore parmi des publics du secteur marchand, pour certains sans diplôme particulier. Mais beaucoup d'entre eux sont des éducateurs techniques, moniteurs techniques ou animateurs socioculturels, issus du secteur de la formation professionnelle ou de l'insertion. Leur salaire oscille entre 1 500 et 1 700 euros brut par mois.

Enfin les fonctions d'accompagnement social, lorsqu'elles existent, sont généralement confiées à des personnels ayant une formation de travailleur social.

## 2.3.2 Quelques caractéristiques clés des salariés polyvalents

### 2.3.2.1 Les données socio-démographiques

➤ En 2007, le nombre de personnes en difficulté accueillies dans le secteur de l'insertion par l'activité économique continue de croître. Sans compter les salariés des associations intermédiaires pour lesquels les données 2007 ne sont pas disponibles, 108.000 personnes ont été embauchées ou mises à disposition dans les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), soit au total une hausse de +23% par rapport à 2006.

Les ateliers et chantiers d'insertion enregistrent la plus forte progression (+42%) ; ils ont embauché 65.000 personnes en insertion en 2007, principalement en contrat d'avenir.<sup>1</sup>

Les salariés des ACI sont en situation plus précaires avant leur embauche que ceux des EI ou ETTI. Parmi les personnes en difficulté accueillies au sein des structures d'insertion par l'activité économique, ce sont les salariés des ateliers et chantiers d'insertion qui apparaissent les plus éloignés de l'emploi tandis que ceux des entreprises de travail temporaire d'insertion sont considérés comme étant les plus proches de l'emploi classique.

Selon les analyses de la DARES, **les caractéristiques observées dans les ACI tranchent avec les profils des salariés des autres SIAE :**

*« Des salariés toujours plus nombreux dans les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), embauchés principalement en contrat d'avenir. Les salariés des ACI se distinguent toujours des autres salariés en contrats aidés. Plus souvent des hommes (pour les deux tiers), ils sont aussi moins diplômés (42% ont un niveau inférieur au CAP-BEP, contre 23% de l'ensemble des salariés en contrats aidés) et plus souvent bénéficiaires du RMI (60% contre 24%). »<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Source : DARES – l'IAE en 2007

<sup>2</sup> Source DARES. Avril 2009

➤ Ces données sont à comparer avec les caractéristiques clefs des salariés polyvalents de l'ensemble des SIAE :

- 2/3 des salariés en AI sont des femmes, 2/3 des salariés en ACI, EI et ETTI sont des hommes.
- Au moins un salarié sur cinq est âgé de moins de 26 ans, un sur dix a 50 ans ou plus.
- Au moins un salarié sur cinq est bénéficiaire du RSA ou demandeur d'emploi depuis deux ans ou plus.
- Plus de 4 salariés sur 5 ont un faible niveau de qualification (aucun diplôme ou un niveau CAP-BEP au maximum).

➤ Les données de la DARES<sup>1</sup> permettent de préciser **les caractéristiques socio démographiques des salariés des EI, ETTI et ACI en 2007.**

Tableau 10  
Profils socio-démographiques des salariés  
des EI, ETTI et ACI en 2007  
En pourcentage

	EI	ETTI	ACI
<b>Sexe</b>			
Hommes .....	61,6	73,3	66,5
Femmes.....	38,4	26,7	33,5
<b>Âge</b>			
Moins de 26 ans .....	19,1	34,6	23,4
26 à 49 ans.....	68,4	57,5	62,8
50 ans ou plus .....	12,5	7,9	13,8
<b>Niveau de formation</b>			
Inférieur au CAP (Niveau V bis et VI) .....	45,1	38,8	41,9
Niveau CAP-BEP (Niveau V) .....	40,0	45,2	46,0
Niveau BAC (Niveau IV) .....	10,8	11,2	8,3
Supérieur au BAC (niveau I, II, III) .....	4,1	4,9	3,8
<b>Minima sociaux</b>			
RMI .....	39,0	22,7	59,9
ASS .....	7,4	5,0	7,2
API.....	3,1	2,1	1,2
Sans emploi depuis au moins deux ans (*) .....	32,1	18,6	40,5

Source : Cnasea ;  
Traitement : Dares.

(\*) : Les personnes sans emploi regroupent des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi (connus dans le cas des ACI) ainsi que des personnes sans emploi et non inscrites à Pôle Emploi. Dans le cas des EI et des ETTI, seul l'ensemble de ces deux types de catégories est connu.

- **Le genre des salariés polyvalents :**

A travers ces chiffres, on peut noter le pourcentage élevé de salariés de sexe masculin dans les ACI avec 66,5% contre seulement 33,5% de salariés de sexe féminin. Ces données corroborent les observations menées sur le terrain et les tendances générales du secteur. En effet, il existe un plus grand nombre de chantiers employant spécifiquement des salariés de genre masculin. Cette situation peut être mise en lien avec les activités « *historiques* » de certains chantiers tels que le nettoyage de berges, le débroussaillage ou autres activités liées à l'environnement. D'autres chantiers, notamment dans le secteur du tri de vêtement emploient quant à eux essentiellement un public féminin.

On peut faire l'hypothèse qu'avec une diversification des activités des chantiers et l'importance que prennent les activités des services à la personne, ces données évolueront dans le temps. De ce fait l'écart de recrutement entre les hommes et les femmes risque de peu à peu se réduire.

<sup>1</sup> Source DARES. Avril 2009

- **L'âge des salariés polyvalents :**

Selon les sources de la DARES, les ACI embauchent davantage de salariés appartenant à la tranche d'âge 26-49 ans (62,8%), puis viennent ensuite les salariés âgés de moins de 26 ans (23,4%) et seulement 13,8% de salariés de 50 ans ou plus.

- **Le niveau de formation des salariés polyvalents :**

Le niveau de formation est faible pour les salariés en insertion des ACI puisque 41,9% ont un niveau inférieur au CAP, 46% d'un niveau CAP-BEP et seulement 3,8% de niveau supérieur au baccalauréat. Ces chiffres confirment la mission première des ateliers et chantiers d'insertion qui est d'accueillir les personnes les plus éloignées de l'emploi. Or, la faiblesse de la formation initiale est le plus souvent un des freins majeurs à l'employabilité des salariés indépendamment de la classe d'âge et du genre de la personne.

- **Les salariés polyvalents bénéficiaires des minima sociaux :**

La majorité des salariés en insertion sont bénéficiaires du RMI (RSA actuel) avec un taux de 40,5% de personnes sans emploi depuis plus de 2 ans dans les ACI (mais seulement 32% dans les EI et 19% dans les ETTI).

**L'enquête de la DRTEFP d'Ile de France<sup>1</sup>** souligne aussi : « *Les porteurs de chantiers interrogés ont déclaré accueillir un public qui, neuf fois sur dix, est confronté à des problèmes de logement, de santé ou à des difficultés familiales. Des situations de handicap physique ou mental ont été déclarées par près d'un ACI sur deux et les salariés des chantiers de mobilisation apparaissent particulièrement marqués par l'isolement social ou par des problématiques médicales « lourdes ».*

➤ L'ensemble de ces données est en adéquation avec notre étude de terrain, à savoir qu'une grande majorité des personnes interrogées disent bénéficier du RSA. Il a été souligné par les salariés polyvalents interrogés, qu'au regard du nombre d'heures effectuées sur le chantier (26 heures)<sup>2</sup>, l'allocation RSA leur est indispensable pour pouvoir vivre de manière correcte.

---

<sup>1</sup> DRTEFP- Ile de France, mai 2008

<sup>2</sup> Le nouveau Contrat unique d'insertion ne pose plus de limite du nombre d'heures, si bien que les salariés peuvent travailler jusqu'à 35 heures par semaine

### 2.3.2.2 La durée des contrats de travail

Type	Durée	% / Femmes	% / Hommes	% / Total
<b>Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi</b>	≤ 1 mois	38%	62%	8%
	≤ 6 mois	45%	55%	28%
	De 6 mois à 1 an	49%	51%	37%
	> 1 an à 2 ans	58%	42%	27%
<b>Contrat d'Avenir</b>	≤ 1 mois	28%	72%	7%
	≤ 6 mois	34%	66%	21%
	De 6 mois à 1 an	40%	60%	41%
	> 1 an à 2 ans	39%	61%	26%
	> 2 ans	53%	47%	5%

Ces données correspondent à celles de Pôle emploi

Tous ces éléments confirment à la fois les données issues de diverses sources, les constats effectués sur le terrain quant aux caractéristiques des salariés polyvalents effectuant un parcours d'insertion.

### 2.3.2.3 Les différents contrats aidés

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 les différents contrats pour les salariés en insertion ont laissé la place au CUI (Contrat Unique d'Insertion). Le CUI se décline en 2 versions selon que l'employeur relève du secteur non marchand (CUI-CAE -contrat d'avenir dans l'emploi-) ou du secteur marchand (CUI-CIE -contrat initiative emploi-).

Nous avons isolé les données de 2007 et 2008. Selon les sources ASP-DARES<sup>1</sup>, on peut constater que chaque type de contrat CAE, CAV et CIE correspondaient en quelque sorte à « une typologie de population » spécifique :

➤ **Le CAE** est un contrat s'adressant aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi et prévoyant des actions de formation professionnelle et de VAE.

- On constate une stabilité du genre de la population accueillie en 2008 : plus d'hommes (64,44%) dans les ACI pour seulement 35,56% de femmes.
- Plus de femmes hors ACI avec 75,07% contre 24,93% d'hommes.
- Une majorité de la population (48,6%) âgée de moins de 26 ans suivie de la tranche d'âge 26-49 ans (37,76%).
- Pour les ACI, une très grande majorité de la population dont le niveau de formation est inférieur au CAP (43,24%) et au niveau CAP-BEP (44,32%).
- Le niveau de formation est nettement moins faible hors ACI, avec 23,5% inférieur au CAP et 43,68% de niveau CAP-BEP.

<sup>1</sup> Source ASP- DARES 2008

Ces chiffres corroborent plusieurs éléments déjà constatés : davantage d'hommes dans les ACI et un faible niveau de formation.

➤ **Le CAV** est un contrat s'adressant plus particulièrement aux bénéficiaires du RSA, de l'ASS et de l'AAH.

- Ce contrat présente pratiquement les mêmes caractéristiques que le CAE : une majorité d'hommes accueillis dans les ACI avec 65,47% contre 34,53% de femmes en 2008.
- Pour les ACI un niveau de formation faible avec 41,09% inférieur au CAP et 47,54% de niveau CAP-BEP.
- Hors ACI, le niveau de formation inférieur au CAP baisse à 24,71% et est de 41,16% pour le niveau CAP-BEP.
- La différence majeure dans les 2 contrats se situe au niveau de l'âge de la population accueillie avec une très large majorité de personnes âgées entre 26 et 49 ans avec un taux de 75,29%.

➤ **Le CIE** est un contrat s'adressant particulièrement aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi.

- Ce contrat s'adresse en 2008 pratiquement autant à des hommes qu'à des femmes : 55,44% d'hommes et 44,56% de femmes.
- Hors ACI, toutes les catégories d'âge y sont représentées : 34,58% de moins de 26 ans, 30,16% de la population comprise entre 26 et 49 ans et 35,27% âgée de plus de 50 ans.
- Dans les ACI, c'est la part des plus de 50 ans qui est la plus importante avec 43,52% de la population, 34,72% entre 26 et 49 ans et 21,76% de moins de 26 ans.
- En revanche, on constate que le niveau d'étude est supérieur à celui des autres contrats avec seulement 17,62% de niveau inférieur au CAP, 49,22% de niveau CAP-BEP, et 16,58% de formation supérieur au baccalauréat contre une moyenne d'environ 3,30% pour les deux autres contrats.

➤ *Selon le bilan du suivi des contrats d'insertion liés au RSA établi par la DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques), au 31 décembre 2008, 59% des allocataires du RSA avaient signé un contrat d'insertion en cours de validité. Le taux de contractualisation brute, qui correspond au nombre de contrats d'insertion en cours de validité rapporté au nombre d'allocataires du RSA, est très variable selon les départements : il va de 18% dans les Ardennes à 153% dans l'Aube. Ce chiffre s'explique par la possibilité de signer plusieurs contrats d'insertion au sein d'un même foyer.*

Il varie également selon l'âge de l'allocataire : il est en moyenne de 55% pour les plus de 50 ans, mais de 47% pour le moins de 30 ans. Par ailleurs 32% des allocataires qui signent leur premier contrat d'insertion sont au RSA depuis plus d'un an, tandis que seuls 23% des signataires sont au RSA depuis moins de trois ans (en 2008).

### 2.3.2.4 Les parcours des salariés polyvalents en fonction de leurs profils

➤ Les salariés polyvalents appartiennent, comme nous l'avons déjà évoqué, à une typologie de population parmi les plus éloignée de l'emploi, avec des freins souvent lourds, tant sur le plan social que professionnel. Il ressort de l'étude de terrain qu'il semble exister des différences dans les parcours des salariés accueillis dans les ACI :

- Des salariés qui effectuent des « parcours d'insertion » en passant parfois d'une structure à l'autre et d'un contrat aidé à l'autre, ce qui explique les difficultés pour les ETPS à motiver ce type de salariés polyvalents, quel que soit leur âge (*Annexe D – Tableau 5*).
- Des salariés qui se servent de l'ACI comme d'un tremplin pour s'en sortir : des salariés demandeurs, qui cherchent à apprendre un métier (même s'il est différent du métier antérieur), à construire un parcours professionnel assorti de demandes de formation.
- Des salariés qui s'investissent pendant le chantier mais qui n'ont pas d'espoir de retrouver du travail après, souvent en raison de leur âge. Fort investissement sur le chantier, mais forte inquiétude pour l'après chantier, et un désir de renouveler le contrat. Peu de difficulté pour les ETPS à les motiver, mais un sentiment d'impuissance pour les encadrants, par exemple pour des femmes cinquantenaires sans expérience professionnelle qui se retrouvent seules sur le tard.

**Des profils, des âges, des problématiques, des parcours de vie et des parcours professionnels très divers... mais fortement marqués selon le genre masculin ou féminin.**

Une caractéristique commune : une rupture qui conduit à l'ACI : rupture dans le parcours professionnel, rupture dans le parcours personnel, et souvent les deux. Ces ruptures nécessitent bien un travail sur les deux plans, professionnel et personnel pendant la durée du chantier.

## 2.3.3 Les résultats du passage dans l'ACI

### 2.3.3.1 Les résultats des ACI en termes d'insertion sociale

➤ Pour les salariés polyvalents, la mise au travail constitue **un cadre nécessaire à l'insertion dans la société**, l'accompagnement ayant pour fonction principale de favoriser les différentes phases d'apprentissage à cette adaptation sociale et professionnelle.

Pour « *vider le sac à dos des scories du passé* » selon l'expression du directeur de l'ACI, il faut créer un processus dynamique permettant de passer de l'échec à la confiance. Pour ce directeur, il importe de prendre en compte l'homme dans ses quatre dimensions (selon la définition de l'OMS) : biologique, psychologique, spirituelle et sociale.

Toutes les structures insistent sur cette étape incontournable, pour la majorité des salariés accueillis, avant de pouvoir accéder au marché du travail, ce qui explique et justifie que leur vocation première soit de lever les freins à l'insertion professionnelle pour remettre debout des personnes qui ont subi de graves accidents de parcours.

➤ Citons également le fondateur des Jardins de Cocagne : « *L'insertion sociale est souvent **un préalable avant toute insertion professionnelle**, elle en est la condition de possibilité. Avant*

*de former une personne engluée dans l'alcool au métier de chauffeur-livreur, il faut d'abord travailler avec elle sur son alcoolisme : je ne veux pas prendre le risque qu'elle renverse des enfants !*

*Aussi, lorsque la personne en sortant du Jardin ne décroche pas d'emploi mais part en cure pour se soigner, je suis satisfait du travail qui a été effectué, même si ce n'est qu'un premier pas.*

*Eh bien, la plupart d'entre elles ont peu à peu adopté l'image que la rue leur renvoie, et ont développé une vision très dépréciée de leur personne. Cette fuite en avant les a conduites à se rejeter elles-mêmes. C'est assez facile de céder à ce type de dégringolade. La pauvreté, c'est un cumul des problèmes. Cette prise en charge psychologique concerne à peu près 25% des effectifs »<sup>1</sup>.*

➤ **La principale difficulté est d'appréhender cette notion qualitative**, formulée par souci de la distinguer de l'insertion professionnelle. Mais le terme « *insertion* » ne convient pas forcément, car il tend à stigmatiser le salarié aux yeux de la population qui peut très bien le situer dans une zone de délinquance.

Quant au terme « *social* », il recouvre des réalités très différentes qui supposent un accompagnement individualisé au cas par cas. La relation d'aide varie selon qu'il s'agit de se soigner, de restaurer de la confiance en soi, d'accéder à la dignité, à la propreté, de se contraindre à des horaires, à une vie d'équipe...

À ce titre, il est réconfortant de recueillir le témoignage de salariés polyvalents sur ce que leur apporte ce séjour dans l'ACI. Toutes les personnes rencontrées ont souligné l'importance du chantier pour elles, car c'est le seul moment, depuis de longues années, où elles sont prises en compte globalement, sans jugement de valeur et dans la confidentialité. Il est aussi émouvant d'entendre leur inquiétude quant à leur sortie du chantier qui, pour beaucoup, semble arriver trop tôt, mais également leurs certitudes, parfois naïves, d'être tirées d'affaire.

Le travail d'insertion sociale est quotidien dans les ACI, y compris lorsque l'ETPS a une mission plus technique, plus productive. De ce fait, les permanents qui vivent cet engagement semblent déroutés par l'absence de reconnaissance de ce travail par les pouvoirs publics, mais ils reconnaissent qu'eux même valorisent mal ce travail qualitatif. Ils regrettent que, dans la logique de certains financeurs, ce soit uniquement ce qui se compte, qui est pris en considération.

➤ Il ressort d'une étude conduite dans les Pays de la Loire, que le parcours d'insertion permet aussi **l'amélioration de la situation « sociale »** des personnes passées dans une structure d'insertion, au-delà du seul aspect de l'emploi, et ceci en termes :

- d'isolement social et de formation pour un tiers des publics,
- de mobilité et de formation pour une personne sur cinq,
- de santé (hors addiction), de souffrance psychique et de surendettement pour une personne sur six...

Ces réponses déclaratives mettent en lumière que les parcours d'insertion ont un effet non négligeable sur l'amélioration de la situation sociale des personnes.

---

<sup>1</sup> Source : « *Dans un pays de Cocagne* » de Jean-Guy Henckel

Enfin, il est intéressant de constater que les personnes interrogées sur l'impact de leur passage dans une structure d'insertion se rejoignent sur un point, au-delà de leurs difficultés individuelles et du moment où elles se situent dans leur parcours : ce passage a été pour elles un moment de reconstruction d'une image de soi et de restauration de leur confiance.

Le fait que ce sentiment se retrouve, quelle que soit la situation professionnelle de la personne, met en lumière que la confiance accordée par les structures d'insertion aux personnes qu'elles salarient contribue en soi à les aider à se reconstruire, au-delà même de l'impact professionnel du parcours.<sup>1</sup>

➤ **Le nouveau mode de conventionnement prévoit la prise en compte du volet social :**  
*« Une négociation se prépare. Chaque SIAE doit ainsi avoir réalisé son propre diagnostic territorial et définir son projet en termes d'apport au territoire et à sa population. C'est à ce stade que la SIAE peut mettre en avant des indicateurs autres que la sortie sur l'emploi, parce qu'elle vise un public particulier ou parce qu'elle occupe une place particulière comme entreprise. Même si l'indicateur « emploi » est prioritaire pour juger de l'atteinte des objectifs et impactera l'organisation, la richesse des multiples activités de la SIAE (aide à la mobilité, soutien pour la garde d'enfants, temps conviviaux...) doit être préservée... car c'est aussi à travers ce genre d'activités que les SIAE se présentent comme acteurs économiques solidaires du territoire ».*<sup>2</sup>

➤ Sur ce point, l'analyse des Jardins de Cocagne résume **un point de vue partagé quant à la difficulté d'évaluer les résultats de l'insertion sociale :**

*« L'activité des Jardins est bien à la croisée des champs sociaux, économiques et politiques. Elle concilie l'exigence de production et celle de l'utilité sociale. Elle participe à la structuration d'équilibres personnels, mais également à la création des conditions pour une forme de développement.*

*Cette approche équitable souffre d'une difficulté à en mesurer, évaluer, apprécier les effets : pas d'instrument ni d'unité de mesure. Cet obstacle à la quantification disqualifie la réalité de la valeur ajoutée générée par notre action et la réduit à une production maraîchère qui coexiste avec une démarche d'insertion professionnelle ».*<sup>3</sup>

### 2.3.3.2 Les résultats en termes d'insertion professionnelle

➤ Nous avons déjà relevé, dans l'évolution de la législation, **une volonté de donner la priorité à l'insertion dans l'emploi ordinaire**, à la suite des conclusions de la mission de l'IGAS conduite en 2006. Désormais, les nouvelles modalités de conventionnement prévoient une négociation entre l'État et la SIAE pour la fixation d'objectifs de sorties dynamiques. Ces objectifs ont été fixés à trois ans. Un bilan sera réalisé à l'issue de ces trois années.

Les différentes études et statistiques indiquent un écart considérable entre les performances actuelles des ACI et les objectifs négociés dans trois ans : 60% de sorties dynamiques, dont 25% dans l'emploi durable.

Il convient néanmoins de lire avec prudence les chiffres présentés dans les différents exemples, car les données concernant l'insertion professionnelle des salariés polyvalents sont

<sup>1</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004

<sup>2</sup> Source : Guide de conventionnement

<sup>3</sup> Source : L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne Édition 2009

difficilement comparables car, jusqu'à la parution de la circulaire du 10 décembre 2008, les paramètres retenus étaient variables.

Lors de nos visites dans les ACI, nous avons constaté **que les statistiques relatives à ces taux de sortie n'étaient généralement pas tenues de façon homogène** par les ACI, ni vérifiées par les DIRECCTE (ex UNITÉ TERRITORIALE) et à fortiori par Pôle emploi : elles reposent le plus souvent sur les déclarations des structures.

En outre la proportion de salariés, dont le service public de l'emploi n'a plus de nouvelles est importante, ce qui témoigne d'un certain échec de l'accompagnement social, quels que soient les moyens significatifs donnés à cet accompagnement. Même sur des aires géographiques assez restreintes, dans un milieu à prédominance rurale, comme la Corrèze les gens « *disparaissent* » du paysage, sans qu'on ait mis en place les moyens de savoir ce qu'ils sont devenus.

➤ **Nous proposons donc de comparer divers calculs réalisés depuis cinq ans pour approcher la réalité au plus près.**

Les taux de sorties vers l'emploi durable et les taux de sorties positives ou « *dynamiques* » se situaient en moyenne nationale respectivement à 10,5% et 40,6% en 2004.

En effet la mission IGAS relevait que d'après les statistiques générales fournies par la DARES sur 2004<sup>1</sup>, les taux de sortie vers l'emploi s'établissaient à 26,7%, mais les sorties vers un emploi durable, au sens de la loi de finances, n'excédaient pas 10,5%. « *Quand on ajoute à ces sorties vers l'emploi les sorties en formation ou dans une autre structure IAE, ce que la mission a appelé, dans ses investigations, le taux de « sorties positives », la moyenne nationale serait de 40,6%. »*<sup>2</sup>

➤ **Le bilan de l'IAE en Indre et Loire concernant l'année 2007** montre que la grande majorité des sortants des dispositifs IAE (6 personnes sur 10) continue son parcours d'insertion, soit par l'emploi (durable ou court), soit par la formation, soit enfin dans une SIAE de « *rang supérieur* ».

On note également que l'accès aux formations qualifiantes reste modeste, et ce, en raison de deux facteurs :

- La faiblesse des budgets de formation mobilisable par les SIAE : faiblesse des budgets, suppression des crédits formation sur les contrats aidés, faible accès aux dispositifs du conseil régional.
- Un public très faiblement qualifié pour lequel une entrée dans un processus de qualification s'avère difficile.

Il convient de noter que les critères retenus ici par une direction du travail ne correspondent pas à ceux de l'IGAS, bien que ces deux entités appartenent, à l'époque, au même ministère.

La circulaire de décembre aura le mérite de prescrire les mêmes références. Du fait des décalages temporels, ces références ne sont pas prises en compte dans les évaluations des réseaux comme le COORACE.

<sup>1</sup> Dont la DARES précise qu'il faut les interpréter avec précaution car les ACI ne connaissent pas toujours le devenir de leurs salariés.

<sup>2</sup> IGAS – Rapport, 2006

➤ **Autre d'exemple, les taux de sorties en 2008, selon le Coorace<sup>1</sup>, sont les suivants :**

Taux de sorties 2008	AI	ETTI	ACI	TOTAL
Taux de sorties vers l'emploi stable	29.6 %	26.3 %	16.6 %	28.9 %
Taux de sorties vers des emplois de transition	19.6 %	20.3 %	8.9 %	19.3 %
Taux de sorties positives	11.5 %	7 %	12.6 %	11.1 %
Total sorties dynamiques	60.7 %	53.6 %	38.1 %	59.3 %

Selon le COORACE, une forte proportion des sorties dynamiques d'ACI (33%) se fait vers une formation ou la poursuite du parcours dans une autre SIAE.

➤ **Les résultats en insertion professionnelle dans notre étude de terrain au quatrième trimestre 2009.**

Les résultats des ACI sont difficilement comparables entre eux, car les paramètres diffèrent selon les structures qui n'ont pas encore intégré, de manière systématique dans leur évaluation, les critères de la circulaire du 10 décembre 2008 en termes de sorties vers l'emploi durable et de sorties dynamiques.

Tous perçoivent avec inquiétude la difficulté d'atteindre ces nouveaux objectifs quantitatifs jugés le plus souvent irréalisables si elles continuent d'accueillir les mêmes typologies de publics.

Les relevés de sorties positives sont souvent vagues : certains directeurs les jugent faibles, voire inexistantes.

Le tableau en annexe D2 fait état de 29 % de sorties dynamiques en moyenne (mini : proche de zéro et maxi : 57 %) et de 15 % de sorties vers l'emploi durable (mini : zéro et maxi : 33 %). Les écarts sont donc considérables.

Cette réalité tient à la fois à la qualité des personnes et au marché du travail local, accentué en période de crise économique mondiale. *Des résultats assez positifs au premier semestre 2008 dans un département au taux de chômage faible se sont dégradés lourdement au second semestre et demeurent médiocres en 2009 dans un contexte de crise économique touchant plus fortement l'activité locale (« Second œuvre du BTP »).*

<sup>1</sup> Sources Observatoire COORACE 2008 - Juillet 2009

➤ **Recherchons néanmoins les ingrédients des structures qui atteignent les meilleurs résultats.**

*C'est le cas de certaines structures de TSL qui emploient principalement des femmes : peut-on attribuer cela au volontarisme de femmes dont les difficultés tiennent plus à la solitude et aux charges d'enfants qu'à un renoncement personnel ? Est ce le réseau d'adhérents qui offre des opportunités ou le volontarisme de l'équipe... ?*

Cela peut s'expliquer aussi par des problématiques différentes que pour le public masculin : la plupart du temps une absence d'addiction. Ces addictions demandent un temps souvent plus long que la durée de présence sur le chantier pour être résolues et dans lesquelles les individus peuvent facilement replonger.

*\* Le cas d'une toute petite structure TSL est réconfortant : elle parvient en 2008 à 100% de sorties dynamiques puis 53% en 2009, avec un encadrement restreint, dans un bassin d'emploi sinistré et des salariés polyvalents ayant de fortes barrières linguistiques (« Textile 2 »).*

Cette réussite résulte de la conjonction d'éléments : formation, immersion, passerelles avec des établissements publics et privés, partenariat avec les services de l'emploi.

*\* Une grande structure atteint plus de 16% de sorties vers l'emploi durable alors qu'elle accueille tous les candidats et donc beaucoup de cas difficiles. Ce résultat est-il dû aux efforts de son équipe de chargés d'insertion ou aux facilités relatives du marché de l'emploi francilien ? (« Écologie urbaine »).*

*Les Jardins de Cocagne affichent des résultats plus élevés que la moyenne. « Si vous voulez une photographie des jardiniers prise le jour de leur sortie, voici ce que disent nos évaluations : 30% accèdent directement à un emploi (CDI, CDD, Intérim...); 10% intègrent une formation pré-qualifiante ou qualifiante ; 8% continuent leur parcours dans d'autres structures d'insertion ; 38% ont réglé leurs problèmes d'insertion sociale (accès aux soins, logement, orientation en établissement spécialisé, surendettement, statut handicapé, retraite...). Pour 15%, nous ne notons pas d'avancées significatives malgré l'accompagnement dont ils ont bénéficié de la part des équipes.*

*Dans les Jardins, nous amenons doucement vers l'emploi environ 70% des personnes en insertion ».*<sup>1</sup>

Sur l'année 2008, on recense 1354 personnes sorties des jardins de Cocagne (total cumulé des jardins ayant communiqué leurs chiffres, soit 76 jardins), soit une moyenne de 18 personnes par jardin<sup>2</sup>.

➤ **Le cas des ensembliers que nous avons rencontrés** laisse perplexe, car les résultats en insertion professionnelle de salariés polyvalents de leur ACI, via l'entreprise d'insertion, ne sont pas significatifs.

<sup>1</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

<sup>2</sup> Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008

\* Une petite association spécialisée dans l'entretien de l'espace rural comprend un ACI pour l'entretien de sentiers et un EI pour les berges de rivières (« Randonnées »). Le passage de l'ACI à l'EI est très limité : de l'ordre de un salarié sur six sorties chaque année. Il suppose en effet une autonomie et la capacité de travailler 35<sup>h</sup> par semaine.

\* Quant au partenariat avec une entreprise marchande, il peut offrir un reclassement à des salariés de l'EI, jamais de l'ACI.

\* Le cas d'une femme de 36 ans seule avec 4 enfants, qui arrive au terme des 24 mois dans l'ACI indique un type de difficulté : en dépit de sa compétence reconnue et de sa motivation, l'EI ne peut la recruter du fait des horaires incompatibles avec ceux de l'école (« Randonnées »).

➤ **L'idée d'un suivi ultérieur est séduisante, mais sans permettre la quantification précise demandée.**

Le suivi des salariés initié par la DARES six mois après leur sortie des SIAE est louable, mais le faible taux de réponse montre la difficulté de l'exercice. (Annexe G)

\* Examinons la tentative d'un chantier TSL qui a mené une enquête concernant l'insertion des personnes salariées de 2005 à 2008.

Sur 71 questionnaires envoyés, il obtient 29 réponses (20 ont changé d'adresse et 22 n'ont pas souhaité répondre). Les 11 salariés qui ont un emploi « stable » (CDI ou CDD de plus de 6 mois représentent 37% des répondants, mais 15% du total) (« Textile et meuble »).

Les Jardins de Cocagne s'interrogent cependant sur le caractère significatif de tel ou tel pourcentage. En effet, le volume moyen des sorties annuelles des Jardins (18 sorties en moyenne) induit des sauts quantitatifs importants puisque le « poids relatif en % » de chaque salarié est de 5,5.

On sait enfin que les résultats bien que dépendants des stratégies et modalités d'action mises en œuvre procèdent également de paramètres plus aléatoires et conjoncturels.

	<b>Nature</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Distribution (minima / maxima)</b>
Sorties dynamiques (44,5%)	Sorties vers l'emploi durable	18,5%	16,7%	De 0% à 60%
	Sorties de transition	9,6%	8%	De 0% à 40%
	Sorties positives	16,4%	14,3%	De 0% à 80%

### 3- PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE LA BRANCHE IMPACTANT L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES(EN COURS OU A VENIR)

#### 3.1 L'ANALYSE DES TENDANCES D'ÉVOLUTION ECONOMIQUE

##### 3.1.1 Les évolutions économiques qui impactent les ACI

➤ **Les évolutions économiques sont principalement liées aux financements publics**, à la part d'autofinancement et au développement économique de l'activité, ainsi qu'à la potentialité de développement du secteur d'activité.

*Certains chantiers semblent davantage être dépendants de financements publics pour assurer leur développement économique, d'autres ont créé d'autres moyens pour être davantage autonomes sur les financements et les investissements dans les outils de production : (« Jardin et éco-construction »).*

Le développement économique des chantiers dépend, en partie, des capacités à investir sur les projets de développement et le manque d'investissement dans ce domaine est de nature à freiner le dynamisme du secteur des ACI.

➤ Les ACI ont d'abord dû explorer **des niches d'activité peu rentables** et, de ce fait, délaissées par les entreprises du secteur marchand. Sur ce point, la différence s'accroît avec les EI qui, de plus en plus, sont portées par des groupes industriels ou financiers y trouvant un intérêt. En revanche, pour les ACI, la contrainte constitue souvent un aiguillon qui les incite à innover.

*\* C'est le cas de l'ACI (« Écologie Urbaine ») qui renouvelle la conception de l'entretien de l'espace urbain, en proscrivant les méthodes et les produits phytosanitaires agressifs pour l'environnement. L'association est, de ce fait, sollicitée pour former les agents communaux chargés de l'entretien des espaces verts de façon écologique.*

*\* C'est aussi le cas du chantier (« Jardin et éco-construction ») qui développe des formations sur la culture biologique et souhaite devenir organisme de formation afin de pouvoir diffuser son savoir-faire.*

Cette **logique du développement durable** traverse la plupart des secteurs d'activités.

*Des secteurs semblent très porteurs comme l'écologie (« Maraîchage bio 2 », « Jardin et éco-construction »), l'éco-construction (« Jardin et éco-construction »), mais aussi le tri de vêtement (« Vêtements- Mode », « Boutique mode 1 », « Boutique mode 2 »).*

Sur un territoire rural donné, l'ACI est en capacité de « sentir » les enjeux qui se développent du point de vue des élus locaux et de la société civile. L'ACI (« Espaces verts 1 ») développe ainsi un projet de déchetteries après avoir analysé la polémique liée à l'installation d'un centre d'enfouissement technique dans une commune proche pour participer à la réduction des déchets à la source.

Dans ce contexte sociopolitique actuel, cette approche dans laquelle les SIAE ont souvent été précurseurs, les dynamise et légitime leur action. Le coût des ACI pour la collectivité est donc relativisé au regard de leur contribution économique, écologique et sociale.

Cet axe du développement durable coïncide avec les préoccupations des collectivités locales, desquelles les ACI se rapprochent, quand elles ne sont pas directement issues d'une volonté politique. Cet objectif se conjugue alors avec celui de la cohésion sociale par l'intégration de personnes éloignées de l'emploi ordinaire.

Les ACI se positionnent ainsi comme le pilier « *social* » du développement durable, en intégrant le volet environnemental dans leur activité de production et ou de service (gestion de déchetteries, recyclage du papier, réutilisation de vêtements usagés,...). La cohérence est forte et le créneau en développement dans la suite du Grenelle de l'environnement.

### ➤ **Perspectives et enjeux de développement**

Des travaux conduits dans les Pays de la Loire ont permis de mettre en lumière l'apport des SIAE, notamment des ACI, en termes **d'innovation tant dans le champ économique qu'organisationnel**.

Elles investissent en effet quatre champs :

- La mise en œuvre de techniques de production novatrices : méthodes d'entretien plus douces pour l'environnement, techniques de culture écologique, multiplication de plantes rares,
- l'exploration de champs économiques nouveaux et/ou la contribution à leur reconnaissance et leur solvabilisation (collecte et dépollution de matériel en fin de vie, entretien et aménagement des espaces ruraux, location de vélos),
- la création de nouveaux outils et de nouvelles approches en termes de management et de gestion des ressources humaines :
  - mise en place d'ateliers pédagogiques pour les scolaires autour de l'activité potagère d'un chantier d'insertion,
  - une SIAE travaille dans les locaux d'une entreprise privée. Les salariés se sentent ainsi moins marginalisés.
- l'utilisation d'une multiplicité de placements en entreprise afin de développer les techniques de travail apprises :
  - l'expérimentation et la capitalisation d'innovations sociales,
  - aide à la mobilité des publics dans l'incapacité d'assurer leur déplacement en leur prêtant des deux roues, ce qui favorise leur insertion professionnelle ;
  - réalisation d'espaces de loisirs pour les jeunes : rampe de skate-board, aire de jeux...<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004

### 3.1.2 L'impact de la crise

#### ➤ L'activité et l'équilibre économique des structures

La crise mondiale subie en 2009-2010 touche les ACI de façon directe, mais plus encore de façon indirecte. Leurs activités sont cependant faiblement concernées par la division mondiale du travail, dans le sens où de nombreux services rendus par les structures ne sont pas délocalisables. En effet, les activités des ACI sont souvent des services de proximité.

Lors de notre enquête auprès des ACI fin 2009, nous avons pu relever des situations contrastées, en fonction du type d'activité et du marché.

*\* La crise économique a fait exploser les demandes de bénéficiaires pour (« l'Épicerie ») qui s'est vue dans l'obligation de refuser de nombreuses familles, le temps de retrouver un équilibre financier.*

*\* Une structure spécialisée dans l'espace rural (« Randonnées ») ne constate pas de baisse d'activité, mais une baisse des prix, due à une concurrence accrue sur les marchés publics. Une baisse de 15% en 2009 fait craindre une année difficile en 2010.*

*\* Dans un autre ACI, la collecte de jouets a baissé de 25%. Un chantier TSL constate une baisse des ventes. Un ACI dans la récupération de matériaux fait face à l'effondrement du prix des matières premières.*

*\* Par contre, les recycleries connaissent plutôt une croissance des ventes, car le public qui ne peut plus, ou ne veut plus consommer « neuf » vient voir ce qu'on peut trouver dans les ACI (« Textile 4 » / « Textile 3 » / Textile 1 »).*

Les ACI travaillant en prestation pour les collectivités ne rencontrent pas ces difficultés. Elles bénéficient souvent d'engagements pluriannuels et les budgets des collectivités territoriales sont moins sensibles à ces évolutions conjoncturelles. On retrouve l'effet d'amortissement du secteur public au moment des crises du secteur privé. Mais ne doit pas craindre un effet inverse dû à la baisse des recettes fiscales en 2010 ?

#### ➤ Les effets de la crise sont également perceptibles du fait de la montée du chômage.

Les candidatures déposées aux ACI sont plus nombreuses : alors qu'il y a deux ou trois ans, les ACI situées dans des bassins d'emploi au faible taux de chômage parvenaient difficilement à pourvoir tous les postes d'insertion, aujourd'hui ce n'est plus le cas nulle part.

*Un ACI a dû modifier en conséquence son mode de recrutement en organisant une information collective pour limiter les entretiens individuels.*

*\* Un chantier TSL situé en Champagne a reçu 120 curriculum vitæ qui sont en attente !*

Plus de choix, mais parallèlement **plus de difficultés à reclasser les salariés en milieu ordinaire** où les entreprises sont assaillies de demandes : pourquoi choisiraient-elles des salariés aux parcours discontinus, sans formation et impactés par les difficultés personnelles, alors que se présentent des salariés avec des curriculums vitæ irréprochables ? Selon un directeur : « Elles ne vont pas reprendre les salariés qu'elles ont virés ! »

### 3.1.3 Les perspectives de développement des ACI

Une typologie des ACI semble se dégager au vu de notre enquête de terrain :

➤ **Les ACI qui ne souhaitent pas se développer :**

- La taille est jugée adaptée (« *Vêtements-Mode* ») et la structure ne souhaite pas grossir, refusant même de créer un autre ACI dans une ville proche (« *Textile et meuble* »).
- La structure fonctionne bien et est rentable. Le taux de sortie dynamique est bon (« *Textile 2* »).
- Les contrats ne sont pas renouvelés au-delà d'un an, même si l'ACI s'adresse à un public fortement éloigné de l'emploi. (« *Textile 1* »).
- Un travail global sur la personne et un suivi au plus près est assuré par la directrice/accompagnatrice qui se centre sur le suivi des personnes et s'occupe peu du développement et des tâches administratives.
- Un besoin de consolidation, après une période de développement du « *colosse aux pieds d'argile* » que constitue cet ACI qui s'est développé trop vite (« *Repassage et vente* »), selon l'expression de son président.
- Un bon binôme et une répartition des tâches avec le Président et le CA permettent au chantier de bien fonctionner.

➤ **Les ACI créatifs et/ou en pleine expansion :**

- Un marché porteur avec les paniers biologiques et l'éco-construction dans des secteurs d'avenir (« *Jardin et éco-construction* »).
- Un développement important de la structure, la création de nouvelles activités, (*le partenariat avec Bio centre, la création d'un nouveau chantier en région parisienne sur la livraison de paniers biologique* (« *Jardin et éco-construction* »).
- La volonté du directeur et du CA de ne pas être en attente des aides publiques et de limiter les contraintes de la variabilité des financements.
- Le souhait de répondre aux attentes du territoire et de se montrer « à l'affût » de toutes les possibilités de diversification qui contribuent à rendre le chantier incontournable sur son aire géographique.
- Une véritable volonté de posséder en propre un outil de production pour que le chantier perdure, quels que soient les changements des politiques publiques.
- La volonté de maintenir les valeurs du chantier et de rester proche du terrain, mais un constat que les salariés permanents sont sous pression et en surcharge de travail face aux exigences de productivité.
- La recherche de diversification par précaution et pour offrir des alternatives aux salariés (« *Jouet* »).
- Un marché porteur avec le tri de vêtement et le développement de nouvelles activités : **vente dans des boutiques, atelier de couture, retouches et création** (« *Boutique mode 1* »).

- La création d'un poste de responsable d'atelier avec une formation technique et psychologique sur 3 ans pour l'ETPS sur l'art thérapie : travail sur le côté création de tissu et une aide psychologique.
- Ce développement semble correspondre parfaitement aux besoins des salariés polyvalents, en alliant à la fois la dimension technique et l'aide psychologique des individus. On cherche à élargir l'offre pour satisfaire la demande d'emploi (« *Écologie urbaine* »).

➤ **Les ACI qui se situent entre ces deux voies :**

- Un petit chantier a besoin de croître, mais ne trouve pas de créneau porteur suite à l'échec d'un projet de Jardin (« *Randonnées* »).
- Beaucoup de structures ne souhaitent pas nécessairement grossir, mais peuvent envisager de créer un autre chantier sur d'autres secteurs d'activité.
- D'autres cherchent à se rapprocher d'autres structures dans un objectif de mutualisation des actions.

➤ La situation des Jardins de Cocagne, située pourtant sur un créneau porteur, est révélatrice des difficultés de développement.

Ce sont 68% des Jardins qui ont un projet d'extension de leur Surface Agricole Utilisée, mais 54% d'entre eux attestent de difficultés dans ce projet...et toujours pour les mêmes principales raisons : l'accès au foncier, le coût des terrains et enfin l'inadéquation des terrains à l'activité de maraîchage.<sup>1</sup>

### 3.1.4 L'élévation des niveaux d'exigence et de qualité : un travail des réseaux des ACI

➤ Dès 1996, **le réseau Coorace** a identifié avec ses adhérents le besoin d'un cadre de référence commun permettant de caractériser et de valoriser l'activité d'insertion par l'activité économique.

La réflexion initiée en la matière par le Coorace a pris la forme d'une coproduction avec les acteurs de terrain, aboutissant en 2004 à un premier référentiel qualité, puis en 2005, à une certification nommée « *Cèdre* ».

Le nombre d'entreprises certifiées depuis (plus de 100 à fin 2009) atteste de l'intérêt de la démarche qualité et du réel bénéfice que peuvent en tirer les structures.

*« La démarche qualité développe la capacité de l'entreprise à anticiper, à s'adapter aux évolutions de son environnement, et à mieux répondre aux besoins du territoire. A l'externe, l'entreprise gagne en lisibilité. Partenaires et clients donneurs d'ordre identifient mieux son projet, son activité ainsi que sa contribution au développement local. Au-delà, les partenaires et clients sont plus facilement mobilisés sur les projets de l'entreprise. »*

---

<sup>1</sup> Source : *Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008*

*Un dernier point, et non des moindres, est que la mise en œuvre d'une démarche qualité prépare efficacement les SIAE au dialogue de gestion avec l'État tel que redéfini dans le cadre des nouvelles modalités de conventionnement. »<sup>1</sup>*

➤ **La Charte de CHANTIER école** rassemble les acteurs du réseau autour d'un concept commun dont ils s'engagent à respecter les fondements. La Démarche d'Amélioration Qualitative (DAQ) est l'outil de mesure du niveau d'application de la Charte et l'outil de diagnostic sur le fonctionnement global de la structure proposant un Plan d'Amélioration Qualitatif.

➤ **Le réseau de Cocagne n'est pas en reste :**

*« Au-delà du chiffre d'affaires, nous surveillons de près le taux de rentabilité à l'hectare, qui constitue un indicateur de comparaison fiable avec le secteur professionnel. À moins de 20.000 euros par an et par hectare, un Jardin peut progresser. À 30.000 euros, il est au niveau des bonnes entreprises de maraîchage. »<sup>2</sup>*

➤ **L'accentuation de l'exigence de qualité, vue à travers quelques exemples :**

*\* Un chantier TSL s'interroge sur la possibilité de mettre en place une relation clients/fournisseurs entre les services internes, comme l'ont développé les entreprises marchandes.*

*\* Un Jardin de Cocagne a lancé, dans le cadre de la démarche qualité, une démarche sur le lien entre les jardiniers et les adhérents-consommateurs.*

*\* En matière de récupération, les collectivités locales attendent un tri de plus en plus fin. À Aix-les-Bains, il atteint 80% des apports en déchetterie (« Récupération déchets »).*

## 3.2 LES FACTEURS D'ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNELLE

### 3.2.1 Les évolutions générales, communes à d'autres secteurs

Nous citerons ici quelques évolutions en cours qui préoccupent particulièrement les représentants de l'IAE comme le CNIAE et plus spécialement les réseaux des ACI.

➤ **La directive européenne sur les services**, dont la transposition dans le droit français est en cours, exige que l'aide de l'État soit compensée par des contraintes liées à l'intérêt général dans le cadre d'un mandatement. Mais la notion d'intérêt général reste floue.

Tout laisse à penser que la démonstration de l'intérêt général que portent les ACI ne sera qu'une formalité, mais la question reste préoccupante tant l'existence même des structures dépend de cette aide.

➤ Les services de l'État expliquent que des contraintes de nature européenne et budgétaire ont conduit à davantage **formaliser la procédure et surtout à définir des indicateurs de**

<sup>1</sup> Isabelle Cartier - Coorace – Mars 2010

<sup>2</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

**résultat.** La formalisation peut beaucoup apporter dès lors qu'il s'agit d'une capitalisation de bonnes pratiques. Elle doit également préserver des risques que fera toujours peser la réglementation européenne relative aux aides publiques destinées aux entreprises sur les processus de convention. La solution du tout marché public qui aurait pu, à défaut de formalisation, être la solution n'a pas été retenue. C'est important dans le débat actuel sur les services économiques et sociaux d'intérêt général.<sup>1</sup>

➤ **La loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.**

Une nouvelle réforme de la formation professionnelle a été réalisée en 2009. La loi du 24 novembre sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie s'inspire de l'accord interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009.

Outre des dispositions visant à améliorer les dispositifs existants (DIF (droit individuel à la formation), CIF (congé individuel de formation), plan de formation...), la loi contient une série de mesures destinées aux personnes les plus éloignées de l'emploi.

Il est désormais possible de conclure des contrats de professionnalisation d'une durée supérieure à 12 mois pour les publics fragilisés (RSA, Handicap, CUI...) et la période de professionnalisation s'ouvre aux titulaires de CUI même conclus en CDD. Notons également la prise en charge de la fonction tutorale.

Enfin, la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) est un dispositif qui permettra au demandeur d'emploi de bénéficier d'une action de formation en vue d'acquérir les compétences professionnelles nécessaires pour occuper un emploi proposé par Pôle emploi.

En outre, les régions ont chacune une enveloppe financière pour subventionner les organismes de formation, rémunérer les demandeurs d'emploi en formation et participer à des projets locaux.

**Ce texte concerne donc au premier chef les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)**, qui chaque année embauchent et forment 250 000 personnes en recherche d'emploi, souvent peu ou pas qualifiées, et en difficulté d'intégration durable sur le marché du travail. On sait à quel point la formation professionnelle joue un rôle essentiel dans la sécurisation des parcours et l'accès à l'emploi durable. Mais on sait cependant que les SIAE ont, pour l'instant, beaucoup de mal à trouver les financements nécessaires à la formation de leurs salariés en parcours d'insertion.

Jusqu'à présent, les salariés polyvalents ont peu, voire pas du tout accès à certains dispositifs, en raison de critères d'éligibilité trop restrictifs et/ou de modalités de mise en œuvre trop contraignantes. C'est le cas notamment avec le contrat de professionnalisation, la période de professionnalisation, le congé individuel de formation (CIF) ou le droit individuel à la formation (DIF).

En outre, les fonds des OPCA - qui financent une grande partie de ces quatre dispositifs sont globalement insuffisants pour répondre aux besoins, et il n'est actuellement pas possible de combiner des financements OPCA (destinés aux salariés) et des financements Pôle emploi (réservés aux chômeurs). La formation des salariés polyvalents est donc le plus souvent financée sur le budget « *plan de formation* » de l'entreprise (qui prend également en charge la formation des salariés permanents) ou par les conseils généraux ou régionaux.

---

<sup>1</sup> Source : *Guide de conventionnement*

Cette réforme devrait permettre de lever de nombreux freins juridiques et financiers à l'accès à la formation dans les ACI. Nous relevons notamment l'intérêt du **Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels** (FPSPP) ayant pour objectif de permettre une meilleure orientation du financement de la formation professionnelle vers les publics ou les secteurs qui en ont le plus besoin.

C'est dans ce contexte et dans le but de faire des salariés polyvalents les bénéficiaires prioritaires de ces dispositions, que les réseaux CHANTIER école, CNLRQ, COCAGNE, COORACE, FNARS, Tissons la Solidarité et les Syndicats d'employeurs SYNESI et SNPERQ (Régies de Quartier) ont proposé un amendement au projet de loi qui a été retenu.<sup>1</sup>

Ce fonds permettra de financer des actions en faveur des demandeurs d'emploi et des salariés menacés dans l'emploi, notamment les salariés polyvalents des ACI. Il sera alimenté par une contribution de l'État et par un prélèvement de 13% des contributions légales des entreprises au titre de la formation professionnelle continue.

Les OPCA devront consacrer au moins 50% des fonds reçus au financement de périodes de professionnalisation diplômantes de 120 heures minimum et au financement des contrats de professionnalisation.

Cette loi toute récente nécessite des décrets d'application (34 au total) et des négociations dans les branches notamment sur les modalités de financement du FPSPP.

➤ **En effet**, la loi du 24 novembre 2009 devrait permettre de mieux répondre aux besoins des salariés polyvalents à la sortie des ACI. Ainsi le rôle des OPCA a été élargi aux demandeurs d'emploi.

On espère par ailleurs, des financements plus importants pour les formations des salariés polyvalents, car la formation professionnelle est tout particulièrement nécessaire pour favoriser leur retour à l'emploi. La formation sert en effet à lever des freins tels que la barrière de la langue, freins qui, de l'avis de tous, réduisent les possibilités de retour à l'emploi.

➤ De nombreux responsables des SIAE semblent quelque peu déroutés par l'évolution de la réglementation. Ils se posent souvent la question de savoir ce que les décideurs publics attendent réellement des ateliers et chantiers d'insertion : prendre en charge les personnes le plus éloignées de l'emploi, leur permettre un retour à l'emploi ou rechercher la rentabilité à tout prix comme une entreprise du milieu ordinaire ?

### 3.2.2 Les évolutions propres au secteur de l'insertion

#### 1°) Les nouvelles modalités de conventionnement :

➤ La « **modernisation** » du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) fait son chemin. En 2009, de nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) ont été mises en place (**ces modalités sont présentées en Annexe I**). Fin novembre, près de 2 500 SIAE avaient négocié leurs objectifs d'insertion dans l'emploi sur la base d'un projet d'insertion territorialisé.

---

<sup>1</sup> Source : CHANTIER école – Actualités/Agenda

Les nouvelles modalités de conventionnement se basent sur la négociation d'objectifs opérationnels entre les entreprises de l'IAE et les services de l'État. Cette définition d'objectifs opérationnels doit se faire au regard des besoins du territoire (diagnostics territoriaux de l'offre et des besoins d'insertion professionnelle issus de la redynamisation des CDIAE). Des objectifs fixés découleront les moyens affectés par l'État à la SIAE.<sup>1</sup>

En février 2010, **la DGEFP a adressé aux DIRECCTE un questionnaire qualitatif et prospectif**, pour évaluer les conventions mises en place, en insistant sur la gouvernance, mais aussi de préparer le dialogue de gestion de 2010.

L'objectif du questionnaire est double : identifier les principales difficultés rencontrées et valoriser les bonnes pratiques. Parallèlement, les réponses au questionnaire serviront à nourrir la réflexion qui va être engagée par la DGEFP sur la mesure de la performance des SIAE et leurs objectifs « *emploi* ». Un premier bilan de la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de conventionnement doit être réalisé dans les mois qui suivent. Il s'appuiera sur cette enquête et sur celle conduite par les réseaux de l'IAE.<sup>2</sup> Ce bilan apportera des éclairages utiles pour l'avenir.

➤ Nos visites dans les ACI ont eu lieu à un moment crucial où elles subissent les effets de la crise et où, **de façon paradoxale, leurs obligations d'insertion professionnelles se trouvent fortement accrues**. Cette situation nous a permis de recueillir un ressenti parfois vif.

Les ACI sont inquiets car leurs missions et leurs moyens dépendent des réglementations.

De manière générale, un manque d'information sur les facteurs réglementaires oblige le directeur à aller chercher les informations, se former et creuser les sujets pour prendre en compte les évolutions du contexte.

Il ressort de la part de tous les chantiers, un besoin ressenti de coordination entre les institutionnels pour pérenniser et harmoniser les financements. La stabilité économique des chantiers suppose, en effet, une harmonisation des pratiques et une durée de financement plus longue.

➤ **Les services de l'État répondent que cette réforme de l'outil de conventionnement des structures n'a pas, en elle-même, d'impact budgétaire**. Elle est donc mise en œuvre à enveloppe budgétaire constante.

Rappelons à nouveau les critères de la circulaire du 10 décembre 2008 qui prescrit 60% de sorties dynamiques, dont 25% dans l'emploi durable.

Les travaux conduits au niveau national ont permis de définir trois catégories de sorties appelées *sorties « dynamiques »* :

- *Les sorties vers l'emploi durable* (CDI, CDD ou mission d'intérim de 6 mois et plus, titularisation dans la fonction publique et création d'entreprises).
- *Les sorties vers « un emploi de transition »* (CDD ou missions d'intérim de moins de 6 mois – contrats aidés chez un employeur de droit commun).

<sup>1</sup> Source : *Guide de conventionnement*

<sup>2</sup> Source : *La lettre de l'insertion - n°19 - Mars 2010*

- *Les sorties positives* (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre SIAE,...). Ces « *sorties positives* » se prêtent particulièrement à une contextualisation en fonction des territoires : une sortie positive dans un bassin d'emploi en difficulté pouvant ne pas être retenue sur un territoire offrant plus d'opportunités. Il revient à chacune des structures de proposer des sorties qu'elle souhaite voir reconnues comme positives et aux services de l'état d'en apprécier la cohérence au regard de la situation de l'emploi.

➤ En second lieu, **le dispositif réglementaire manque de souplesse** aux yeux des dirigeants d'ACI. Alors que l'IAE suppose un travail de fond, on demande des résultats immédiats. Autre paradoxe, on ne donne pas aux SIAE de visibilité à long terme, alors que de leur côté elles doivent apporter aux salariés une stabilité pour se reconstruire et bâtir un projet...

Par exemple, un salarié polyvalent reclassé à l'extérieur dans un délai inférieur à 3 mois n'est pas comptabilisé dans les sorties positives. Il en est de même de l'engagement dans une formation qualifiante de longue durée (*Formation d'aide soignante « Textile 2 »*).

**Le nouveau mode de conventionnement suscite donc beaucoup d'inquiétudes : les ACI se sentent insécurisés** au regard du cadre juridique mouvant. Ils regrettent que le cadre réglementaire ne retienne que le critère de retour à l'emploi : « *la définition est bonne, mais est biaisée par l'objectif emploi, qui ne peut être discuté au niveau local* ».

Les ACI estiment que les possibilités de retour à l'emploi sont différentes selon les personnes, et ils craignent de devoir faire une sélection dans le recrutement pour se conformer aux nouvelles exigences : « *on fixe les mêmes normes entre le rural et l'urbain alors que les problématiques sont différentes et les coûts aussi* ».

➤ **Le réseau de Cocagne va plus loin, en invoquant un problème d'éthique :**

La structure de financement d'une activité d'insertion par l'économique met en évidence l'existence significative de fonds publics. Ces ressources déterminantes ont économiquement la fonction de couvrir la dimension sociale de l'activité d'insertion. À ce titre, l'administration et les collectivités concernées exercent un contrôle à la fois sur la conformité d'emploi de ces fonds, mais également sur les effets de l'action réalisée.

« *Ce deuxième aspect se réduit la plupart du temps à la mesure du « taux de retour à l'emploi », unité de mesure strictement quantitative, qui ignore trop souvent les méthodes employées dans la prise en charge et l'accompagnement des personnes en insertion. Cela ouvre la porte aux approches exclusives visant à une stricte adaptation comportementale à l'accès à l'emploi. Ces pratiques, qui ignorent les circonstances ayant conduit aux situations de détresse sociale, ne respectent pas l'individu et sont à l'opposé de notre éthique professionnelle.* »<sup>1</sup>

## 2°) Le contrat unique d'insertion :

➤ Sur le plan technique, le contrat unique d'insertion repose sur 3 engagements :

- 1- Une convention individuelle conclue entre l'employeur, le bénéficiaire et, soit Pole Emploi pour le compte de l'État, soit le président du Conseil général, pour le RSA financé par le département.
- 2- Un contrat de travail conclu entre l'employeur et le bénéficiaire de la convention (CAE pour le secteur non marchand).

<sup>1</sup> Source : *L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne* Édition 2009

- 3- Une convention annuelle d'objectifs et de moyens entre l'État et le département.

➤ **Ce nouveau dispositif est perçu positivement**, mais les structures restent méfiantes en attendant des informations (la circulaire de novembre 2009 était encore méconnue au moment de l'étude)<sup>1</sup>.

*Dans certains départements (73, 01, 69), des contrats expérimentaux sont testés. La perception est favorable puisque l'aide du Conseil général est majorée de 13% !*

En 2010, le vœu des réseaux devrait être exaucé :

*« Aujourd'hui, nous réclamons un contrat spécifique pour les ateliers et chantiers d'insertion. Dans le cadre du Grenelle de l'insertion, nous avons déjà réglé les questions de statut de la personne, de la durée et du financement. L'éternel problème, c'est que l'État veut tout prévoir d'emblée, alors que nous avons besoin d'un cadre qui soit suffisamment souple. »<sup>2</sup>*

Le contrat unique d'insertion est entré en vigueur le premier janvier 2010 après une période transitoire. Il remplacera les 4 contrats aidés qui étaient jusqu'à présent distincts, selon l'activité marchande ou non marchande de l'entreprise et le statut du bénéficiaire. Dans le secteur non marchand, le CUI prend la forme du contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE).

➤ **Le réseau CHANTIER école relève certaines avancées** dans les nouvelles dispositions, telles que la possibilité de prolonger la convention pour les salariés âgés de 50 ans et plus ou reconnus travailleurs handicapés. C'est aussi le cas de la possibilité de conclure un CAE pour une durée indéterminée, et celle de désigner un référent chargé d'assurer le suivi du parcours d'insertion.

*« Ces dispositions semblent aller dans le sens d'un parcours d'insertion plus long, plus encadré, plus cohérent. Autre bonne nouvelle, l'existence d'un contrat unique tend vers la simplification du dispositif et les salariés polyvalents ne devraient plus être différenciés selon leurs statuts. Cependant certaines interrogations subsistent : les préfets de région ont tardé à prendre des arrêtés fixant le taux de prise en charge du nouveau CAE et certain arrêtés marquent une fois de plus une inégalité territoriale (taux variant de 95% à 105%) qui risque de mettre en péril l'équilibre financier de certains ACI. Alors que, de toutes les circulaires, émanait la volonté de ne pas rompre le rythme de conclusion des contrats, cette situation ne peut créer qu'une insécurité pour les structures porteuses d'ACI ».<sup>3</sup>*

### **3°) L'aide au poste : les réseaux craignent des modalités inadaptées :**

La mission de l'IGAS recommandait en 2006 d'abandonner les modalités en vigueur de financement de ce secteur par les contrats aidés du secteur non marchand, en finançant non pas la masse salariale, mais la prestation d'insertion assurée par les ACI. Par référence aux modalités de financement des entreprises d'insertion, il s'agissait de financer, dans la limite d'une fourchette à établir (13 000 à 16 000 euros selon les propositions de la mission) des postes d'insertion à temps plein, pour un montant minimal supérieur de 34% à celui accordé

<sup>1</sup> Circulaire DGEFP n°2009-42 du 5 novembre 2009 relative à l'entrée en vigueur du CUI au 1er janvier 2010

<sup>2</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

<sup>3</sup> Source : Chantier école mars 2010

aux entreprises d'insertion. Par cette mesure, les ACI seraient positionnés effectivement et complètement dans la problématique de l'insertion par l'économique.<sup>1</sup>

Un groupe de travail animé par la DGEFP avec l'appui de l'AVISE étudie les modalités de **la réforme du financement de l'IAE**, sachant qu'un délai de trois ans est prévu pour la mise en place des nouvelles règles de conventionnement.

Une expérimentation a été lancée entre février et mai 2010 sur quatre territoires. Elle vise à tester quatre critères possibles de modulation de l'aide au poste : les caractéristiques des publics accueillis, l'effort d'insertion et d'accompagnement fourni par la structure, son secteur d'activité et les spécificités de son territoire.

Les structures volontaires, avec l'aide d'un consultant, ont à remplir un outil d'analyse budgétaire élaboré par l'Avise. Cet outil renseigne à la fois sur la part des financements publics dans le CA, sur les moyens consacrés aux postes d'accueil, d'accompagnement, de formation, de production, et sur le différentiel de productivité des salariés accueillis.

Sur la base des résultats de l'outil, les comités de pilotage locaux feront des propositions de modulation du financement des SIAE. Par ailleurs, sur cette base, le comité de pilotage national fera des propositions avant l'été 2011.

Les réseaux qui sont d'accord sur le principe de l'aide au poste craignent que son montant ne soit pas adapté aux publics des ACI qui, selon eux, supposent un montant de 15.000 à 25.000 euros. Ils s'inquiètent également d'une stagnation au regard de l'exemple des entreprises d'insertion. Le montant pour les entreprises d'insertion qui est en 2009 de 9.680 euros par an et par ETP, n'a pas été revalorisé depuis 2002.

#### **4°) Pour conclure ce chapitre qui suscite beaucoup de réactions.**

➤ **Le nouveau dispositif de conventionnement inquiète les ACI au triple niveau de ses objectifs, de ses modalités et de ses effets.**

Il ne faut pas oublier que ces objectifs, fixés à trois ans, doivent être contextualisés. Il ressort d'ailleurs d'une enquête menée par la DGEFP que les bilans sont plutôt positifs (juin 2010).

➤ **Un effet positif de la réforme déjà perceptible concerne le recrutement de « chargés d'insertion » dans des ACI qui en étaient dépourvus.**

*\* Dans deux structures TSL, le poste est moins orienté sur l'accompagnement social au quotidien que sur le reclassement externe. Cela conduit la chargée d'insertion à organiser des réunions d'information régulières avec Pôle Emploi et des employeurs privés de métiers en tension.*

*En revanche, la personne renvoie les problématiques individuelles vers les services sociaux du secteur, pour se consacrer aux seules questions en lien avec l'emploi : l'image de soi, la confiance, la garde d'enfants, la mobilité, les offres d'emploi. Cette option nouvelle fait suite à l'échec d'une tentative de sous-traitance du reclassement à un Cabinet privé.*

*\* Des efforts de mutualisation entre des ACI proches géographiquement doivent permettre des recrutements de professionnels, semble t'il plutôt en milieu rural (64,44,...).*

---

<sup>1</sup> Source : Rapport IGAS 2006 – Synthèse

➤ Notons enfin l'intérêt de l'accord-cadre européen sur l'insertion appelée « *marché du travail inclusif* » en date du 25 mars 2010.

Cet accord vise notamment à mettre en place des méthodes de recrutement et d'intégration spécifiques pour les publics en difficulté.

### 3.3 LES FACTEURS D'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE

#### 3.3.1 L'évolution générale

➤ **Les nouvelles modalités de conventionnement devraient accroître l'évolution de l'organisation interne des ACI.** Si l'on en croit ses auteurs, la réécriture du projet d'insertion aura des effets positifs, car c'est aussi l'occasion :

- de remobiliser l'instance dirigeante et/ou associative,
- de renforcer la participation des équipes,
- de remobiliser les partenaires de la SIAE.<sup>1</sup>

➤ Les exigences en termes de rentabilité et de retour à l'emploi ont fortement **professionnalisés** le secteur et obligé les ACI à s'organiser en interne, à structurer leurs activités. L'obligation de rendre des comptes régulièrement aux financeurs et partenaires a considérablement fait évoluer l'organisation des structures et les pratiques internes.

Il ne semble pas y avoir de différence notable entre les ACI « *indépendants* » et les ACI des ensembliers au niveau de l'organisation du travail, même s'ils peuvent dans certains cas bénéficier de la mutualisation des outils. Pour autant, les outils utilisés dans des petites structures (comme « *Vêtements- Mode* ») semblent parfaitement répondre aux besoins de cette organisation.

#### 3.3.2 L'évolution de la GRH des salariés permanents

##### 1°) Un éclairage sur la typologie des profils des permanents

Pour illustrer la complexité de la GRH, un tableau permet de discerner quelques grandes familles de salariés permanents au sein des ACI. Loin d'être exhaustif, il vise à déterminer à gros traits quelques archétypes, au vu de notre enquête de terrain.

---

<sup>1</sup> Source : *Guide de conventionnement*

FAMILLE	OBSERVATIONS
Ancien salarié polyvalent	Ce profil devient de plus en plus rare
Jeune universitaire spécialisé dans l'économie sociale dont c'est le premier emploi	Choix personnel de ne pas travailler dans le secteur marchand
Le fruit des hasards des parcours professionnels avec un fort ancrage militant dans le domaine social ou syndical souvent après une période de « galère »	Des salariés autour de la cinquantaine, surtout chez les encadrants techniques.
Un choix de vie militant ou un engagement religieux	Surtout le directeur
Travailler au pays et y être utile, même si c'est mal payé	Formation initiale forestière ou entretien des espaces naturels
Un emploi intéressant et utile pour des trentenaires sans formation initiale à ce travail	Aucune certitude de travailler dans ce secteur à moyen terme

*La GRH est généralement plus structurée chez les ensembliers et moins structurée pour les ACI isolés, sauf de grande taille.*

## 2°) Des exemples de GRH des permanents

Il semble difficile de vraiment dresser une typologie de la GRH des permanents, mais les exemples ci-dessous témoignent de la diversité dans les chantiers.

- **Exemple de GRH dans un ACI isolé :**
  - o Des ETPS, anciens salariés polyvalents du chantier : des évolutions professionnelles et des parcours professionnels possibles même dans des ACI de petite taille.
  - o Révision des fiches de postes des ETPS, d'après le travail sur les emplois repères du SYNESI : avenant au contrat de travail et requalification d'un poste d'ETPS en assistante technique après accord du salarié.
  - o Parcours de formation qualifiante de trois ans, à raison d'une semaine par mois, pour un ETPS (« Boutique mode 1 »).
- **Exemple de GRH dans des ACI ensemblier :**
  - o GRH structurée avec entretien d'évaluation et outils communs avec l'EI et l'AI
  - o Des formations régulières pour les permanents sur leur activité de travail : maraîchage bio et formations aux nouvelles techniques de culture. En revanche, absence de formation sur le secteur éco-construction où l'ETPS fait son apprentissage sur le tas.
  - o Accords d'entreprise : titres restaurants, mutuelle prévoyance, classification du personnel, jours de congés et usages, règlement intérieur.

- o Il existe un plan de formation annuel pour l'ensemble du personnel permanent du groupe U (ensemblier). Cette question est abordée systématiquement au cours de l'entretien annuel avec une demande de formation pour l'année à venir. L'ACI sollicite énormément l'AGEFOS qui lui fait bénéficier des fonds des entreprises de moins de dix salariés. De ce fait, il n'y a pratiquement aucune limite au financement des actions de formation.
- o L'infirmière, le conseiller en accompagnement professionnel et le conseiller en accompagnement social sont mutualisés *entre les trois ACI du Pays Basque*. Cela rend plus difficile le suivi au quotidien des personnes en insertion, mais permet une réelle confrontation des pratiques et des échanges plus fructueux.

### 3°) La formation professionnelle

#### ➤ Il est intéressant de relever le type de demandes de formations qui arrivent à Uniformation.

Uniformation commence à utiliser le « *e.learning* » à la suite d'une demande de la branche des missions locales pour une formation sur le logiciel de suivi du public accueilli, en partenariat avec la DGEFP.

La demande de formation la plus importante concerne l'informatique. Actions transversales pour l'ensemble des adhérents de l'OPCA : prise en charge par le FIES (Fonds d'Intervention de l'Économie Sociale) alimenté par les versements des structures adhérentes à Uniformation, toutes branches confondus.

La deuxième demande pour Uniformation concerne la violence du public accueilli. Les actions de formation transversales permettent une rationalisation des coûts et sont un gage de qualité.

Les durées de formation augmentent : plus élevé en 2008 qu'avant. Au niveau des statistiques, les demandes de formation concernent à priori plus les salariés permanents.

➤ **Le réseau de Cocagne développe un partenariat intéressant entre le FAFSEA** et son propre centre de formation. « *Pour que les Jardins fonctionnent, qu'ils tiennent le coup, nous devons professionnaliser au maximum nos équipes, et cela passe nécessairement par les formations. Afin de pouvoir qualifier en permanence les cinq grandes fonctions – direction, administration, encadrement technique, accompagnement social et animation commerciale –, nous avons d'abord créé un centre de formation national. Mais comme cela ne suffisait pas, nous avons augmenté (de 0,2 à 1,5% de la masse salariale) les cotisations versées au FAFSEA (Fonds national d'assurance formation des salariés des exploitations et entreprises agricoles) pour obtenir un compte groupe national. Outre les formations dispensées par le Réseau lui-même et par le FAFSEA directement, ce compte permet au personnel d'encadrement des Jardins d'accéder à d'autres formations qualifiantes. Tout cela, et c'est rare dans le champ de l'insertion par l'activité économique, nous permet d'accepter pratiquement toutes les demandes – notre priorité étant donnée aux formations qui ont trait aux secteurs social et agricole.* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Source : « *Dans un pays de Cocagne* » de Jean-Guy Henckel

➤ **Les actions de formation interne :**

Il existe une diversité concernant la formation des salariés permanents, mais une difficulté apparaît pour l'ensemble des chantiers : le remplacement du salarié permanent lors de la formation. Certains chantiers où il n'y a qu'un encadrant ont de réelles difficultés à envoyer l'ETPS en formation. Pour d'autres chantiers, l'envoi en formation de l'ETPS est davantage synonyme d'accroissement de la charge de travail pour l'autre salarié permanent. Cette problématique du remplacement lors de la formation concerne principalement les encadrants techniques. *C'est le cas d'un ACI du textile où des procédures de VAE ont été engagées pour trois ETPS, puis suspendues faute de temps.*

Des chantiers forment leur ETPS (« *Boutique mode 1* »), pour répondre à la diversification engagée sur le chantier et permettre à l'encadrant d'acquérir de nouvelles compétences et obtenir une formation longue et diplômante sur 3 ans.

D'autres chantiers forment leurs salariés permanents aux dernières évolutions techniques sur la culture biologique (« *Jardin et éco-construction* »), (« *Maraîchage bio 1 et 2* »). La formation se fait en interne et permet d'appliquer les dernières évolutions sur le chantier : des permanents à la pointe de l'innovation et des salariés polyvalents bénéficiant de ces apprentissages.

D'une manière générale, les ACI sont sensibilisés aux enjeux de la formation continue du personnel permanent. Mais dans la pratique, les encadrants ne prennent pas toujours le temps de se former à l'extérieur de l'ACI. Ils évoquent les urgences quotidiennes et les difficultés de remplacement. Mais il semble que l'essentiel réside dans l'absence de plans de formation formalisés qui ne permet pas d'anticiper sur les modalités d'organisation des remplacements.

➤ **Les formations universitaires sont encore rares :**

Parmi les formations universitaires on recense :

- Le master 2 (Bac + 5) : « Fonction de direction, de structures de l'IAE », dispensés à Marne la Vallée.
- Des formations aux fonctions de C.I.P et d'E.T.A.I.E. (niveaux Bac, Bac + 1 ou Bac + 2), mais qui n'ont plus leur place dans le schéma L.M.D (licence, master, doctorat).

Il est donc devenu important que les Universités proposent un niveau licence. Sans relever toutes les initiatives en ce sens, citons l'université de Saint-Étienne qui, avec l'appui du cabinet « *Varap développement* », prépare un nouveau cursus Bac+3 dans le champ de l'économie sociale. Il s'agira d'une licence pro sur l'orientation professionnelle et l'insertion, qui accueillera en septembre 2011 ses premiers étudiants en mixant la formation initiale et continue.

**4°) La politique salariale :**

➤ Rappelons d'abord le mode de détermination des salaires minima prévu par la convention en construction :

Les salaires mensuels des salariés sont déterminés en multipliant le coefficient de chaque salarié par la valeur du point. Ils sont payés sur 12 mois.

À la signature de l'accord, la valeur du point s'établit à 5,70 euros. Elle sera revue ensuite lors des négociations annuelles obligatoires de branche. Cette valeur du point et ses révisions successives s'appliquent à tous les salariés.

Au moment de la mise en application du présent accord, le coefficient défini lors de l'entretien individuel est multiplié par la valeur du point. Le salaire obtenu est comparé au salaire mensuel brut moyen des 12 derniers mois du salarié (hors primes), 13<sup>e</sup> mois éventuel et ancienneté comprises. Si le résultat obtenu est supérieur au salaire négocié lors de l'entretien, il sera mis en place, sur la fiche de paye, une rubrique indiquant « *salaire différentiel* » pour assurer le maintien du salaire sur la base des 12 mois précédents.<sup>1</sup>

➤ **La reconnaissance salariale :**

L'évaluation des salariés se fait souvent de manière informelle, mais tous les chantiers suivent de près leurs salariés permanents. Toutefois le CA et/ou le directeur ont souvent peu les moyens de reconnaître financièrement le travail par manque de budget. Les salariés en sont conscients, mais ils regrettent en général d'être mal payés au regard de leur niveau de responsabilité et de leur degré de disponibilité.

**L'incidence la plus forte est une insatisfaction des intéressés par rapport aux salaires.**

Les fourchettes relevées sont les suivantes :

- Pour les directeurs : de 2050 à 3000 euros brut,
- Pour les chargés d'insertion : de 1300 à 1700 euros brut sur 13 mois,
- Pour les ETPS : de 1300 à 2100 euros brut (embauche à 1100 euros net).

Les directeurs acceptent en général un niveau de salaire jugé insuffisant, par engagement personnel. Mais gagner 1720 euros net comme directeur d'ACI à 54 ans, après avoir perçu 2300 euros comme agent EDF, ne récompense pas la prise de responsabilité. Certains constatent que rapporté aux heures supplémentaires effectuées, le taux horaire avoisine le SMIC. Notons néanmoins que s'ajoute souvent l'avantage, non négligeable, d'un véhicule de service.

Les E.T.P.S dans leur ensemble se plaignent d'un décalage du salaire avec leur niveau de responsabilité et le nombre d'heures effectuées. Ils relèvent souvent une baisse de rémunération quand ils viennent du secteur marchand. Cette insatisfaction peut générer de la frustration, un sentiment de non reconnaissance susceptible d'aggraver le sentiment d'usure en lien avec le travail social. Elle est heureusement souvent « *compensée* » par l'intérêt du travail, la bonne ambiance de travail, le soutien social et les conditions de travail.

Les chargés d'insertion se situent la plupart du temps entre ces deux points de vue.

Des revalorisations de salaires ont souvent lieu au-delà de la garantie du pouvoir d'achat, mais il semble que cela se fasse au bout de plusieurs années de présence sur le chantier. Ceux qui acceptent un niveau de salaire bas à l'embauche sont motivés par leur engagement personnel.

Mais cette faible reconnaissance salariale, sous couvert d'engagement personnel, entre en contradiction avec la professionnalisation croissante que les ACI demandent à leur personnel permanent. Elle génère aujourd'hui chez certains des plus anciens des demandes compensatoires en termes d'allègement de la durée du travail ou de reconnaissance plus qualitative.

---

<sup>1</sup> Source : Négociation SYNESI, classification et rémunérations, 21/09/2009

➤ **La reconnaissance symbolique :**

Il existe une reconnaissance informelle des salariés permanents par leur directeur, par les salariés polyvalents qui leur témoignent régulièrement de l'estime et des remerciements de la part des bénévoles de l'ACI. À ce titre, les permanents du chantier se sentent reconnus dans l'exercice de son travail et même si cette reconnaissance tient seulement du ressenti, elle semble vraiment exister. Elle permet aux salariés permanents de confirmer leur engagement professionnel.

Cette reconnaissance provient aussi de l'externe de la part des acteurs institutionnels et les partenaires pour les chantiers les plus ancrés dans le territoire.

**5°) Les autres aspects positifs relevés dans la prise en compte des permanents :**

- L'organisation des ACI donne une grande autonomie aux encadrants, couplée à un véritable soutien face aux difficultés.
- La tenue de réunions d'équipe très régulières (souvent chaque semaine) est également très structurante.
- Plusieurs ACI offrent à leurs encadrants (voire à leurs directeurs) des séances de supervision et d'analyse de pratique<sup>1</sup>, fortement appréciées. Il convient de souligner l'extrême diversité des situations en ce domaine. Dans certains ACI, ces groupes d'analyse collective de la pratique animés par un prestataire extérieur apparaissent indispensables pour assurer la santé au travail des encadrants et des chargés d'insertion et améliorer la capacité à traiter les problèmes rencontrés (comportements violents, addictions, fonctionnement du groupe, etc.). Dans d'autres, ils ne sont pas évoqués comme un besoin.

**6°) On constate néanmoins une insuffisance de GRH structurée pour les permanents :**

➤ **Cette lacune qui contraste avec l'importance de la GRH des salariés polyvalents** peut s'expliquer par plusieurs motifs :

- Un secteur d'activité qui s'est structuré, en premier lieu, par le biais d'un système associatif et dans une logique d'aide où le salarié polyvalent est au centre de l'attention. On rencontre souvent une dynamique de pionniers qui bravent l'impossible avec de petits moyens.
- La précarité des financements et l'absence de visibilité semblent favoriser l'inexistence d'une gestion des ressources humaines pour les ACI, mais placent aussi les permanents dans la précarité.
- Une professionnalisation récente du secteur et des obligations nouvelles qui ont fait évoluer les besoins en GRH des ACI. Mais la précarité des chantiers dans divers domaines a retardé la construction de la gestion des ressources humaines pour les salariés permanents. La priorité a été donnée, en raison des obligations de résultats des ACI en termes de taux de sortie vers l'emploi, à la construction de la GRH des salariés polyvalents.

---

<sup>1</sup> Une mention spéciale pour le Conseil général de la Savoie et celui de Loire Atlantique qui financent cette action pour des séances destinées aux encadrants de tous les ACI du département.

➤ **Il en résulte des difficultés particulièrement marquées dans la construction de parcours** professionnels et surtout de la mobilité pour l'ensemble des chantiers. La mobilité externe ou la mobilité entre chantiers est peu envisageable, car une des forces du chantier repose sur la stabilité des équipes de permanents. Reste la mobilité interne à explorer.

La spécialisation des différents métiers et les savoir-faire technique, en lien avec l'accompagnement professionnel des salariés, réduit les possibilités d'évolutions internes.

Les permanents ne semblent pas avoir de visibilité sur des parcours internes, mais pensent qu'il est concevable d'envisager des évolutions vers le secteur marchand pour les ETPS. La notion d'expérience professionnelle et de savoir-faire en lien avec l'expérience semble nécessaire pour les ETPS et contribue à la fois à la qualité de l'accompagnement technique et social.

Pour les chargés d'insertion socioprofessionnelle (CIP) et les accompagnateurs socioprofessionnels (ASP), ces mobilités externes ne semblent pas évidentes, hormis vers les services de l'emploi et les services sociaux.

A noter : la quasi-totalité des permanents des structures sont en CDI. Les rares CDD sont motivés par un remplacement.

L'absence de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) pour l'ensemble des structures risque d'être problématique dans les années à venir. La compétence résulte d'un savoir-faire unique, appris en situation de travail, selon un processus essai / erreur pour chaque permanent et qui, ne faisant pas l'objet de formalisation risque de se perdre, lors du départ en retraite ou en cas de mobilité professionnelle.

Des difficultés de recrutement des ETPS ont été soulignées (« *Prestations de service* ») et le turnover de ces derniers dans certaines structures (« *Récupération déchets* »). Ces difficultés de recrutement risquent de devenir une problématique prégnante dans les années à venir et semblent être en lien avec le manque d'attractivité salariale du secteur, mais aussi la forte pression psychologique dans l'activité de travail des permanents des ACI.

➤ **Des parcours sont possibles même s'ils sont encore rares :**

- Dans les chantiers en fort développement (« *Jardin et éco-construction* »), un ancien ETPS, devenu directeur adjoint, puis directeur de l'EI. Un jeune ETPS, que le directeur est en train de faire évoluer pour, dans quelques temps, devenir directeur d'un autre chantier.
- Dans les chantiers créant de nouvelles activités (« *Boutique mode 1* ») comme un atelier couture, avec le recrutement d'un ancien salarié polyvalent et une formation qualifiante mise en place sur 3 ans, à raison d'une séance d'une semaine par mois.
- Des ACI qui ont besoin d'un responsable de chantier pour coordonner les actions des ETPS, trouver des marchés, répondre à des appels d'offres, assurer la relation client et qui créent un poste de coordinateur (« *Jardin et éco-construction* » / « *Espaces verts 2* »).
- Au sein des ensembliers, des évolutions de poste deviennent possibles et des mobilités également.

## 7°) Les modalités d'évaluation :

➤ **L'évaluation annuelle de l'activité prévue dans le projet de convention collective** : tous les ans, chaque salarié est reçu en entretien individuel par un supérieur hiérarchique.

L'entretien traite de 43 sujets principaux :

- La situation professionnelle actuelle du salarié : satisfaction/insatisfaction, que changer et pourquoi ?
- La mesure de l'atteinte d'objectifs d'activité précédemment fixés, la fixation de nouveaux objectifs d'activité.
- La définition des besoins d'accompagnement pour atteindre ces objectifs (encadrement interne, formation professionnelle, demande de bilan de compétences, ...).

Il fait l'objet d'une formalisation écrite cosignée permettant de suivre l'évolution dans le temps (objectifs, besoins d'accompagnement, ...).

### ➤ **L'évaluation des permanents et la reconnaissance observées sur le terrain :**

Les permanents sont évalués sur la quantité et la qualité de leur travail auprès des salariés, mais aussi sur la quantité et la qualité de la production.

Les objectifs ne sont pas fixés avec des chiffres à obtenir comme souvent dans le secteur marchand, mais les objectifs correspondent à des valeurs de production indicatives à atteindre.

Les objectifs de taux de retour à l'emploi et de sorties dynamiques sont parfois fixés pour les permanents, mais de manière collective pour l'équipe. Les équipes ne sont pas sanctionnées de manière positive ou négative sur ces objectifs.

Les objectifs quantitatifs sont davantage présents dans les chantiers ayant une activité commerciale et une relation avec les clients bénéficiaires du service de l'ACI.

- Des objectifs quantitatifs pour les ETPS sur la production (« *Maraîchage bio 1 et 2* » et « *Jardin éco-construction* ») un nombre de paniers à produire avec des plannings de production à respecter, ainsi que des délais de livraisons aux bénéficiaires.
- Des objectifs quantitatifs pour les ETPS des ACI (« *Boutique mode 1 et 2* », « *Vêtements-Mode* », « *Prestations de service* », « *Services à la personne* », « *Épicerie* »), qui sont en relation directe avec le client dans le cadre de l'activité commerciale de l'ACI.

Il existe des objectifs qualitatifs dans tous les chantiers, surtout sur la qualité du travail effectué. La notion de qualitatif est à mettre en lien avec la notion d'apprentissage d'un métier pour les salariés polyvalents. Cette notion demeure très empirique et chaque permanent travaille d'abord en référence à son système de valeurs et à ses propres objectifs par rapport à l'équipe dont il a la charge.

La majorité des structures ont mis en place des entretiens individuels d'évaluation des salariés permanents : (« *Services à la personne* », « *Boutique mode 2* », « *Jardin et éco-construction* »), qui devront à l'avenir prendre en compte les paramètres prévus dans la convention collective (cités ci-dessus).

➤ **Le projet de convention collective instaure également le bilan triennal de la situation professionnelle :**

Tous les 3 ans, à partir du premier entretien, l'entretien annuel d'activité est complété par un point sur l'évolution professionnelle et salariale de la personne :

- Contrôle du bon rattachement du poste à son niveau d'emploi repère, souhait d'évolution professionnelle du salarié.
- Cursus de formation professionnelle à suivre pour y parvenir.
- Reconnaissance financière des nouvelles compétences acquises depuis 3 ans.

Cette reconnaissance de la progression personnelle par les nouvelles compétences acquises se traduit financièrement par l'attribution de points :

- Assistant technique : 4 points.
- Assistant administratif, Comptable, Encadrant technique, pédagogique et social, Accompagnateur socio-professionnel : 6 points.
- Coordinateur et Directeur : 8 points.

Ces points s'ajoutent au coefficient du salarié. Un refus d'accorder tout ou partie de ces points doit être motivé par écrit.

Inversement, la direction de la SIAE a pu anticiper le bilan triennal, promouvoir le salarié et lui attribuer à l'avance au moins autant de points. Dans ce cas, le bilan triennal suivant a lieu 3 ans après la promotion.

➤ **Gestion des carrières :**

**Les salariés sont amenés à évoluer professionnellement dans trois directions :**

- Selon les évolutions des besoins et de l'organisation des SIAE, en changeant de niveau dans leur emploi repère.
- Vers une autre SIAE ayant un besoin correspondant à leurs compétences.
- En changeant de métier, donc d'emploi repère.

**La gestion des promotions :**

Lorsqu'un salarié est promu d'une classe conventionnelle dans une autre au sein de sa SIAE, il bénéficie d'une période probatoire de 6 mois pour s'adapter à son nouveau poste.

Au terme de cette période probatoire, s'il est confirmé dans son nouveau poste, il bénéficie d'une augmentation de salaire qui ne peut être inférieure à 5% du salaire de base (hors ancienneté et salaire différentiel). Alors son nouveau salaire est comparé au minimum conventionnel de sa nouvelle classe conventionnelle. Si le salarié n'est pas confirmé dans le nouveau poste, il reprend un poste dans son ancienne classe conventionnelle.<sup>1</sup>

### 3.3.3 La GRH des salariés polyvalents

**1°) Un éclairage sur la typologie des profils :**

Comme pour les salariés permanents, quelques archétypes de personnes en insertion apparaissent pouvoir éclairer, au vu de l'enquête de terrain, la complexité de la GRH.

<sup>1</sup> Source : *Négociation SYNESI, classification et rémunérations, 21/09/2009*

Typologie	Observations	Perspectives
Femme ayant eu très jeune des enfants et qui essaie de retravailler à la trentaine.	Des difficultés à trouver un emploi en raison du coût des modes de garde et de l'inadéquation des horaires de travail et des horaires des écoles	Forte motivation pour trouver du travail.
Femme isolée sur le tard (veuvage ou divorce) qui n'a pas travaillé pour élever les enfants	Absence de droit à la retraite et des revenus très faibles.	Aucune perspective d'emploi marchand compte tenu de l'âge et de l'absence d'expérience professionnelle.
Jeune homme en situation d'échec scolaire, instable, ayant alterné petits boulots, travail au noir et périodes de chômage.	Insertion après la prison quelquefois.	De grands risques de rechute, à cause des influences.
Ancien détenu ou détenu en semi liberté.		Période transitoire entre la prison et la vie au dehors.
Homme d'âge mûr ayant alterné des périodes de travail non déclaré quelquefois très longues (entraide familiale, etc.) et des petits boulots.	Situation parfois accompagnée de problèmes d'alcoolisme.	Succession de contrats aidés.
Demandeur d'asile, parfois diplômé.	Histoire psychologique complexe.	Problème d'illettrisme Frustration au regard des capacités personnelles.

La problématique des jeunes n'ayant quasiment jamais travaillé et des plus âgés qui ont déjà eu une expérience professionnelle est très différente. Le travail n'est pas perçu de la même manière. Le brassage médiatique sur la souffrance au travail est fortement perçu par certains jeunes comme une confirmation que le travail n'est pas valorisant.

D'une manière générale, ces personnes ne restent là que quelques mois, c'est la règle du jeu. Que signifie une stratégie de moyen terme alors que par définition ils ne seront plus là en temps utile ?

## 2°) L'accompagnement social et professionnel :

Cette formule de GRH particulièrement dense est spécifique au secteur de l'IAE. L'attention pour le salarié commence dès le premier accueil et se poursuit même au delà de la structure.

La fonction d'accueil, qui ne leur est pas systématiquement dévolue par la loi, est une contribution supplémentaire des SIAE à l'orientation des publics les plus fragiles. Elle est en développement et fait des SIAE un outil de maillage du territoire (notamment dans les zones rurales où les acteurs de l'emploi et de l'insertion sont peu présents).

« Ce rôle est confirmé par le fait qu'un tiers des personnes accueillies se présente spontanément, hors prescription : les SIAE sont donc aujourd'hui un lieu identifié comme point d'entrée de l'offre d'insertion.

Assurer cet accueil et orienter des publics au-delà des besoins de recrutement des structures apporte indéniablement une valeur ajoutée au territoire. C'est cependant générateur d'une surcharge de travail et de surcoûts pour les structures qui ne sont pas pris forcément en compte. »<sup>1</sup>

L'accompagnement socioprofessionnel est le plus souvent assuré en interne par les accompagnateurs (« *Maraîchage bio 2* »), les CIP (chargé d'insertion professionnelle) (« *Boutique mode 1* »), les directeurs (« *Vêtements-Mode* »), les travailleurs sociaux internes (« *Épicerie* »), ou externalisé (« *Boutique mode 2* ») à une autre association.

Cet accompagnement interne explique, en partie, que le taux d'encadrement dans les ACI est particulièrement élevé. En effet, le nombre moyen de salariés permanents (ETP) varie selon le type de SIAE (d'après une étude faite par le Coorace) :<sup>2</sup>

- 7,8 pour un ACI
- 7 pour une AI
- 5 pour une ETTI

L'accompagnement socioprofessionnel comprend à la fois le travail sur le chantier et le la construction de l'après chantier.

Compte tenu de la perte de la CMU (couverture maladie universelle) en 2<sup>e</sup> année de RSA, la plupart des ACI mettent l'accent sur la question des soins la première année comme une condition préalable à la recherche d'emploi.

➤ **Des caractéristiques communes ont été observées lors de notre enquête concernant l'accompagnement socioprofessionnel :**

- **Des éléments structurés** pour tous les chantiers :
  - Des entretiens en début, milieu et fin de contrat.
  - Le repérage des savoir-faire et compétences des salariés.
  - La progression des salariés sur le plan technique et le volet social.
- **La volonté des structures de construire cet accompagnement :**
  - Tous les chantiers travaillent à la fois sur le côté social et le côté professionnel.
  - Des structures utilisent la TRE (technique de recherche d'emploi) (« *Services à la personne* ») et les outils de recherche d'emploi.
  - Beaucoup de structures s'appuient sur les outils de Pôle Emploi (« *Services à la personne* ») et d'autres bénéficient d'un soutien direct de Pôle Emploi pour la construction de parcours professionnels.
  - La prise de conscience des chantiers de commencer au plus tôt l'accompagnement et de le personnaliser en fonction du public se développe.

<sup>1</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004

<sup>2</sup> Source Observatoire Coorace 2008

➤ Pour l'ensemble des structures, la gestion des ressources humaines des salariés polyvalents est **un travail d'équipe des permanents**, donnant lieu à des réunions de coordination (*chaque semaine ou tous les 15 jours pour « Espaces verts 2 »*) ou se faisant de manière informelle (*« Jardin et éco-construction »*). Dans tous les cas, ce travail d'équipe est nécessaire pour assurer un bon suivi des salariés sur le plan socioprofessionnel.

L'ensemble des documents permettant d'évaluer les évolutions des salariés polyvalents constitue une mosaïque marquée par des recoupements certains, mais également des caractères d'innovation plus ou moins importants qui nécessiteraient une évaluation et une mutualisation.

➤ **Les disparités dans l'accompagnement se situent à plusieurs niveaux :**

- **Des disparités au niveau des acteurs impliqués dans l'accompagnement :**
  - Le directeur assure l'accompagnement socioprofessionnel, mais aussi l'accompagnement social. (*« Vêtements-Mode »*).
  - L'ETPS ne s'occupe pas de l'accompagnement socioprofessionnel sauf de manière informelle. (*« Boutique mode 2 », « Jardin et éco-construction »*).
  - Des structures ont un poste d'accompagnateur socioprofessionnel (*« Épicerie », « Jardin et éco-construction »*).
  - Des structures travaillent avec des référents pôle emploi, ou des associations (*« Boutique mode 2 », « Randonnées »*).
  - Dans un seul ACI rencontré, les encadrants ETP assurent également les fonctions d'accompagnement : ils assument donc aussi bien l'encadrement technique que l'accompagnement socioprofessionnel (*« Textile 4 »*).
- **Des disparités sur les formations à l'accompagnement** socioprofessionnel et des disparités au niveau des parcours des personnes faisant l'accompagnement.
- **Des disparités au niveau des outils** et au niveau du suivi : fréquence et modalités du suivi.
- Des disparités en fonction de **la typologie des salariés polyvalents** entrent en ligne de compte :
  - Les critères d'âge pour construire le parcours professionnel.
  - L'éloignement de l'emploi.
  - Les freins à l'emploi : barrière de langue, permis de conduire, addictions diverses, problèmes de santé.
- Un chantier a des difficultés ponctuelles dans l'accompagnement (*« Jardin et éco-construction »*) du fait d'un manque d'effectif, mais aussi parce que l'activité est en pleine expansion.

Cette dernière illustration tirée du (*« Textile »*), montre combien le métier est double : celui de l'encadrement en vue d'une production finale de vêtements notamment, correctement triés, en gérant l'équipe et en évitant les conflits dans des ateliers au sein desquels les salariés polyvalents tournent, et celui de chargé d'insertion. Chaque encadrant est à la fois référent et

tuteur administratif de quelques salariés polyvalents, en faisant des points tous les deux mois avec le référent extérieur. Le travail est centré sur la réunion d'équipe hebdomadaire car « *tous les jours, c'est le premier jour* ».

Le fait de cumuler les deux fonctions est considéré comme un « plus » professionnel. Mais il n'y a cependant aucune évaluation du travail réalisé ni sur la manière de travailler. « *On travaille dans une grande autonomie, on a toutes du caractère, mais on travaille en autarcie : est-ce que je pourrais travailler dans un autre ACI ?* » se demande une ETPS.

➤ Il réside cependant des variabilités dans l'accompagnement et le suivi des salariés, souvent pour des raisons d'effectif et/ou par un manque de temps.

Pour l'ensemble des chantiers, la Gestion des ressources humaines des salariés polyvalents existe. Les outils sont différents selon les structures, mais sont le plus souvent en adéquation avec les besoins des chantiers. Les directeurs et chargés d'insertion ont mis en place eux-mêmes ces outils et certains les ont créés en fonction des besoins du chantier (« *Maraîchage bio* », « *Vêtements-Mode* »).

Toutes les structures assurent le recrutement, l'intégration et le suivi des évolutions professionnelles et sociales des salariés polyvalents. Un chantier (« *Épicerie* ») propose même aux salariés des bilans de compétences en début de contrat. Les bilans sont effectués par un CIBC (centre interinstitutionnel de bilans de compétences).

### **3°) Le recrutement : un choix conditionné :**

➤ **Les ACI ont une latitude plus ou moins grande dans le choix des personnes**, en fonction de leur politique, du flux de candidats et des injonctions des partenaires institutionnels. Les partenaires extérieurs envoient des candidats aux ACI, notamment le Conseil général dans le cadre du RSA. Même si les ACI revendiquent la liberté de choix, elles se soumettent en général à ces demandes.

➤ De nombreux ACI revendiquent le besoin d'un recrutement sélectif pour obtenir un équilibre dans les équipes en mixant les genres, les âges et les problématiques (toxicologie, prison, psychologie...). en effet, un seul recrutement peut modifier de manière l'ambiance du collectif de travail. pour les ACI, il est nécessaire de préserver un équilibre interne au sein du chantier.

Le nombre de demandes est parfois beaucoup plus important que ne le permettent les capacités d'accueil de la structure, aussi les chantiers se voient dans l'obligation de refuser ou de retarder certaines candidatures.

*\* Une petite structure rurale qui reçoit 10 fois plus de candidats qu'elle n'en peut recruter, fait une sélection qui lui permet d'obtenir une mixité et un équilibre dans les équipes (« Randonnées »).*

### **➤ L'orientation et le recrutement des salariés en contrats aidés :**

L'étude menée en Ile de France tente de quantifier les pratiques : « *la moitié des ACI utilise leurs propres ressources pour repérer et recruter les candidats (bouche à oreille, candidature spontanée...).* Cependant, dans la majorité des cas, l'information et l'orientation des publics sont

assurées par quatre partenaires ou plus (68% des ACI). De son côté, la majorité des salariés déclare avoir été aidée par un conseiller pour intégrer le chantier d'insertion ».<sup>1</sup>

➤ La priorité donnée à l'insertion sociale peut conduire à **accueillir le plus grand nombre et donc les personnes les plus fragiles**. Ainsi une grosse structure urbaine refuse de freiner son développement afin de pouvoir accepter la plupart des candidatures (« Écologie urbaine »).

Ces structures mettent un point d'honneur à ne pas du tout sélectionner les personnes qui leur sont adressées pour maintenir la mission qui est la leur : s'adresser au public le plus éloigné de l'emploi. Toute procédure de sélection est alors considérée comme une forme de reniement. C'est l'un des enjeux symboliques de la satisfaction ou non des pourcentages de sorties positives. Pour certains ACI, il faudrait, pour y parvenir, sélectionner des personnes plus proches de l'emploi et ce serait une sorte de reniement de la mission initiale du chantier.

➤ Derrière leur discours officiel, les ACI s'interrogent sur **les conséquences des exigences de retour à l'emploi quant au recrutement des salariés polyvalents**. Les chantiers qui ne faisaient aucune sélection à l'entrée, cherchent néanmoins à ne pas avoir trop de salariés ayant des problématiques lourdes en même temps (« Jardin et éco-construction »). Ce choix dans certains recrutements existe afin de préserver la qualité de l'accompagnement de l'ensemble des salariés polyvalents. D'autres recrutent des salariés moins éloignés de l'emploi afin de satisfaire au taux de retour à l'emploi. D'autres encore ne tiennent toujours pas compte de ce taux et cherchent seulement à faire un travail efficace avec les salariés.

La plupart des chantiers se sentent souvent pris entre le besoin d'arriver à un taux de sorties positives ou dynamiques et la conscience que l'ACI est souvent la dernière chance pour des individus, en particulier les plus âgés. On peut s'interroger sur les impacts qu'aura la crise économique actuelle, avec des licenciements économiques qui concernent majoritairement les salariés de plus de 50 ans, sur les ACI une fois que la période de chômage indemnisée sera terminée. D'aucuns évoquent l'arrivée d'un million de personnes en fin de droit au cours de l'année 2010 !

#### 4°) L'intégration dans la structure est forte mais précaire :

➤ Les salariés polyvalents que nous avons rencontrés considèrent comme **un point fort des ACI** la vie d'équipe, le soutien des encadrants, les repas partagés... et le travail accompli.

Mais la réalité dépend beaucoup de la durée des contrats. Dans le département de l'Yonne, le Conseil général exigeait des durées limitées à 6 mois en 2008, puis à 12 mois en 2009. Mais la plupart du temps, le renouvellement du contrat dans la limite de 2 ans est très accessible aux salariés qui le souhaitent.

L'incertitude est néanmoins une source d'inquiétude et le passage devant une commission de renouvellement du contrat, quand elle existe, rappelle pour beaucoup l'école et son cortège d'échecs.

Du point de vue de la structure, les périodes probatoires permettent de tester le salarié et de le responsabiliser. Nombreuses sont les structures qui aimeraient pouvoir prolonger au-delà de 2 ans certains contrats de façon à finaliser le travail engagé et réussir une véritable insertion

<sup>1</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

professionnelle. Le contrat unique d'insertion devrait répondre, en partie, à cette attente, notamment pour les salariés âgés.

➤ Les salariés polyvalents bénéficient d'une rémunération standardisée qui en général leur apporte « une bouffée d'oxygène » (entre 600 et 900 euros selon la durée du travail). Les mieux lotis sont ceux qui peuvent cumuler le RSA et l'AAH (Allocation Adulte Handicapé), voire les allocations familiales. *Parmi les personnes rencontrées, une femme seule ayant 4 enfants perçoit 770 euros net de l'ACI et 900 euros d'allocations. Un travailleur handicapé vivant seul perçoit 760 euros de l'ACI et 650 de l'AAH.*

Nombreux sont ceux qui aimeraient effectuer des heures complémentaires, au-delà de 20 heures ou de 26 heures pour augmenter leur salaire. Dans une logique d'insertion, cette montée progressive des horaires jusqu'à 35 heures faciliterait l'adaptation au travail en milieu ordinaire.

Il est à noter, cependant, l'exception d'une typologie de public féminin en insertion, issu de famille monoparentale, avec des enfants en bas âge, qui apprécie à la fois la durée du temps de travail à temps partiel lui permettant de s'occuper des enfants, la souplesse des horaires de certains chantiers comme (« Épicerie » ou « Textile ») et l'organisation du temps de travail lui permettant d'être disponible pour les enfants lors de la sortie des écoles. Il est cependant à souligner que ce type de population a souvent d'autres sources de revenus (allocations familiales, allocation parent isolé...) lui permettant de compléter le salaire de l'ACI. *Une femme nous déclare : « Toute mon organisation tourne autour des enfants », s'inquiétant de la sortie de l'ACI au terme des 2 ans (« Randonnée »).*

##### **5°) La formation professionnelle est surtout dispensée en interne :**

➤ **Le rôle pédagogique des ETPS au quotidien n'est plus à démontrer.** Néanmoins, des formations structurées avec des intervenants extérieurs sont indispensables, notamment pour la reconnaissance des compétences acquises.

Nous avons relevé dans notre enquête :

- *De nombreuses formations aux gestes et postures, et la plupart du temps des formations SST (Sauveteurs secouristes du travail), considérées comme très importantes, car c'est souvent le premier diplôme des personnes en insertion.*
- *Une formation dispensée in situ par l'AFPA pour 12 femmes d'un chantier TSL comme agents de repassage pendant 9 mois (« Repassage et vente »). Jugée très utile, elle n'a pourtant facilité aucune embauche à la sortie, ce qui montre bien la difficulté de l'exercice.*
- *Une formation en maraîchage dans un Jardin de Cocagne avec un CFPPA (Centre de formation professionnelle et de promotion agricole). Cette formation diplômante prévoit une épreuve, pour l'obtention de la certification, dans un autre jardin.*

➤ **Les SIAE mobilisent de façon très variable l'outil formation** au service de leurs salariés, et il est utile de situer la place des ACI par comparaison aux autres structures, à partir de l'exemple des Pays de la Loire en 2004.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Opus 3 pour le CNIAE. Pays de la Loire 2004

	<b>Budget moyen de formation</b>	<b>% alloué au public en insertion</b>	<b>% personnel en insertion formé</b>
<b>Chantier d'insertion</b>	7.118	82,9	58,5
AI	4.392	54,3	6,8
Atelier protégé	12.129	60,7	53,4
EI	14.521	53,7	43,4
ETTI	24.110	52,1	8,5
GEIQ	102.198	97,0	75,0
<b>Ensemble</b>	<b>12.541</b>	<b>66,1</b>	<b>41,3</b>

Plus de 41% du personnel en insertion reçoit une formation avec des variations selon les familles de SIAE (les GEIQ ont pour objet la formation et la qualification, ce qui explique son poids budgétaire).

Le personnel en insertion bénéficie de deux tiers du budget formation.

La formation professionnelle s'arrose la part essentielle des budgets (92%) alors que les formations à la recherche d'emploi en mobilisent 4% et les autres formations 4% également.

70% de la formation est assurée par un organisme externe, les EI faisant figure d'exception avec une part interne de 57%.<sup>1</sup>

#### ➤ **La formation dans les ACI dans l'étude menée en Ile de France :**

Tous les porteurs de chantiers interrogés ont déclaré mettre en œuvre des formations pour leurs salariés polyvalents.

La comparaison entre les ACI et les autres employeurs associatifs, non spécialisés dans l'insertion, met à jour une utilisation différenciée de la formation. En effet, alors que la plupart des employeurs associatifs orientent les formations sur l'occupation des postes de travail, les ACI privilégient majoritairement des actions de remise à niveau et d'aide à la définition du projet professionnel.

La durée des formations est extrêmement variable selon les objectifs recherchés. Ainsi, les actions d'adaptation aux postes de travail et les remises à niveau durent 40 heures en moyenne, alors que les formations qualifiantes comprennent souvent plus de 200 heures. Les formations les plus longues se retrouvent logiquement dans les chantiers qualifiants, avec une majorité de formations supérieures à 200 heures alors que les formations proposées dans les chantiers de mobilisation oscillent entre 40 heures et 200 heures.

En règle générale, les formations se déroulent à la fois sur le temps de travail et le temps libre des salariés (63% des cas). Cependant, dans les chantiers qualifiants, la formation se déroule plus fréquemment sur le temps de travail. En effet, dans ce type de chantier, la formation fait partie intégrante du projet et elle concerne l'ensemble des salariés. Les ACI de mobilisation offrent des formations plus personnalisées, permettant de prendre en compte une plus grande diversité de besoins ou de problématiques.

<sup>1</sup> Etude DRTEFP. Ile de France. Mai 2008

➤ Dans cette étude menée en Ile de France, une très grande majorité de chantiers déclare rencontrer des freins à la formation auprès de leurs salariés (75% des ACI). Ces freins s'expriment très fréquemment dans les chantiers de mobilisation (82%), mais ils concernent aussi une majorité de chantiers qualifiants (55%), alors même que l'adhésion à ces derniers inclut une participation effective aux formations.

Quel que soit le type de chantier, les difficultés sociales sont le premier frein avancé par les structures. Elles sont citées par 80% des ACI de mobilisation et 22% des ACI qualifiants. Les chantiers de mobilisation sont aussi confrontés à des obstacles liés à l'absence de rémunération, durant les formations réalisées hors temps de travail, ainsi qu'à une moindre motivation des salariés<sup>1</sup>.

Les porteurs de chantiers d'insertion déclarent également avoir rencontré des difficultés pour financer des formations (67%), notamment les ACI qualifiants (75%). Parmi les freins avancés, apparaissent ensuite le manque d'information ou d'offres disponibles et la durée des contrats.<sup>2</sup>

## 6°) L'évaluation des salariés polyvalents :

Cette question essentielle interpelle autant les modalités internes à la structure que ses liens avec les référents externes.

**Des outils d'évaluation** sont présents dans la plupart des ACI qui font preuve d'une grande créativité. C'est « *une innovation* » permanente, chacun voulant adapter l'existant à ses propres critères, y compris dans un réseau plus normatif comme Cocagne.

Toutes ces grilles permettent de faire ressortir les compétences acquises concernant le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-devenir dans une logique de transférabilité.

Dans les structures, on observe **diverses pratiques quant aux modalités d'évaluation** :

- Des ACI où les ETPS, seuls ou avec le directeur, évaluent les salariés polyvalents.
- Des ACI où le distinguo entre la production et le social conduisent à spécialiser les ETPS sur la technique et les chargés d'insertion sur l'accompagnement social.
- Des ACI qui organisent une concertation régulière entre le directeur, l'ETPS et le chargé d'insertion sur le devenir de chaque salarié. C'est manifestement la formule la plus satisfaisante pour tous. *Dans plusieurs cas, l'évaluation se fait sur le chantier lui-même (« Espaces verts 1 » / « Second œuvre du BTP ») et cette pratique semble très appréciée par le salariés polyvalents.*
- Les liens avec les référents extérieurs du salarié polyvalent sont souvent assez flous et c'est une lacune. Une structure organise néanmoins des rencontres bimensuelles de façon systématique. Quant aux outils, ils ne sont pas partagés.

## 7°) Le suivi des salariés à la sortie :

➤ Le sentiment pour les chantiers de la nécessité d'accompagner les salariés polyvalents dans la construction de leurs parcours et l'importance de commencer le travail, dès l'arrivée sur le chantier, est une constante. **Mais le manque de suivi à la sortie préoccupe...**

<sup>1</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004

<sup>2</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

Une difficulté pour tous les chantiers pour motiver les salariés venant d'arriver dans la structure, de travailler avec eux sur leur départ et leurs projets après le passage en ACI. C'est en effet, pour la plupart des salariés polyvalents, le premier contrat depuis longtemps, leur donnant un vrai travail et une certaine visibilité sur la durée. Ils peuvent ainsi refaire des projets mais, dans le même temps, ils doivent déjà songer à préparer leur départ. Certains salariés souffrent de cette situation car, d'une part ils vivent souvent l'ACI comme une période de calme relatif dans un parcours agité, et d'autre part, ils ont souvent des difficultés à se projeter dans un futur, même proche.

Une autre difficulté pour les ACI concerne le devenir des salariés polyvalents après le passage dans la structure :

*\* Les ACI ont le sentiment de se substituer aux acteurs de l'emploi, de faire un travail personnalisé et indispensable pour les salariés, mais ils estiment cependant, que si rien n'est poursuivi derrière par des structures comme Pôle emploi, le travail effectué risque d'être compromis. Ils jugent opportun un suivi très personnalisé sur la globalité de la personne et les deux volets, l'un social et l'autre professionnel.*

Lors de l'étude de terrain, cette difficulté a été souvent évoquée par les permanents des chantiers. Cette question est prégnante, dans la mesure où ce public particulièrement éloigné de l'emploi, est susceptible d'avoir, plus que d'autres, des difficultés dans sa recherche d'emploi. L'autre crainte est que le travail sur la dimension sociale de la personne soit perdu en cas de non reprise d'emploi rapide : « on peut voir notre travail défait en peu de temps car, si la personne retourne à son mode de vie précédent, elle a de grandes chances de replonger dans les mêmes problématiques ».

#### ➤ **Les outils de suivi :**

Les nouvelles exigences concernant les ACI ont fait évoluer les paramètres sociaux des structures, notamment avec la conception d'outils de suivi des salariés polyvalents. La gestion des ressources humaines des salariés polyvalents diffère d'un chantier à l'autre, mais globalement les chantiers semblent offrir aux salariés un suivi personnalisé et efficace. Nous avons recensé un grand nombre d'outils, qui pourraient faire l'objet d'une rationalisation et d'une mutualisation.

### **3.3.4 La classification conventionnelle :**

Le SYNESI rappelle le principe d'utilisation de la classification :

- Les fiches emploi/repère, fixées par l'accord du 21/01/2009, décrivent le contenu professionnel des emplois. Au sein de chaque emploi/repère, des niveaux permettent de différencier le niveau de responsabilité de l'emploi et le niveau d'expérience requis.
- Ce sont les postes qui sont classifiés et non pas les personnes. Ce sont les besoins de l'ACI, et les tâches prévues pour un poste, et non pas les diplômes, les compétences ou les capacités du titulaire, qui déterminent le rattachement d'un poste à son niveau.

- Chaque niveau d'emploi repère forme une classe conventionnelle à laquelle est rattaché le salarié qui tient le poste correspondant. La classe conventionnelle du salarié découle du rattachement de son poste.<sup>1</sup>

### **Les salariés en insertion, nommés salariés polyvalents sont dans une situation particulière :**

Les personnes rencontrant des difficultés d'insertion sociale et professionnelle embauchées dans le cadre du projet social de l'ACI occupent des postes rattachés à l'emploi/repère « *salarié(e) polyvalent(e)* ». Cet emploi/repère fait l'objet d'un niveau unique.

### **3.3.5 Les questions de santé et de sécurité des salariés**

Cette question mérite d'être évoquée à travers quelques illustrations de référence. Mais, nous ne pourrions citer l'ensemble du travail réalisé, notamment sous l'impulsion du réseau CHANTIER école.

#### **➤ Comment évaluer la prise en compte de la santé et de la sécurité des salariés des ACI ?**

Jusqu'à présent cette préoccupation n'était pas première. Nous ne voulons pas dire qu'elle était ignorée, mais simplement qu'elle arrivait après la priorité de l'insertion.

Certains regrettent d'ailleurs (à voix basse) que le Grenelle de l'insertion en 2008, ait ramené à 1,5% le taux de cotisation au régime AT/MP. Cet allègement de charges, naturellement apprécié, peut très bien se faire au détriment de l'incitation à la prévention des risques professionnels.

Sur les 24 structures visitées, seules les deux tiers ont réalisé **la démarche d'évaluation des risques professionnels** formalisée dans le fameux « *document unique* » et le taux est plus bas dans les petites structures.

La démarche peut utilement s'inscrire dans leur projet d'insertion dans plusieurs dimensions, au-delà du simple respect d'une obligation réglementaire :

- Le respect de la personne à travers sa santé et sa sécurité, ce qui est valorisant pour elle.
- La structuration de l'activité et l'anticipation de l'organisation du travail.

*\* Le remarquable travail méthodologique réalisé par le réseau CHANTIER école avec l'appui de l'INRS (en s'appuyant sur les travaux précurseurs menés en Haute-Savoie, en Auvergne ou ailleurs) permet de convaincre les ACI et de les outiller pour réaliser leur document unique.*

---

<sup>1</sup> Source : Négociation SYNESI, classification et rémunérations, 21/09/2009

### ➤ **La création d'une instance de santé et conditions de travail dans les ACI**

En 2007, le SYNESI et plusieurs organisations syndicales ont signé un accord visant à mettre en place une Instance Santé et Conditions de Travail (ISCT), au sein des Ateliers et Chantiers d'insertion. Ces ISCT ont pour objectif de favoriser le dialogue autour de la santé et des conditions de travail. Une vingtaine d'ACI ont donc participé à cette démarche expérimentale, qui a été soutenue par le Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie Sociale (CIDES) : un pôle de recherche et d'action créé dans l'objectif de promouvoir l'identité et les spécificités de l'économie sociale.

Le CIDES a donc, dans le cadre de cette création, dispensé une formation pilote auprès des employeurs et des salariés. Celle-ci a eu pour objectif de mieux sensibiliser chacun à l'amélioration des conditions de travail, à la connaissance des obligations et droits des entreprises et salariés en matière de sécurité, santé, prévention des risques, hygiène et conditions de travail, et de repérer où se situent les points d'analyse qui permettront de discerner les risques, et enfin d'acquérir des outils méthodologiques.

**Des exemples d'améliorations d'ores et déjà apportées dans une structure** expérimentant l'ISCT montrent des actions concrètes qui peuvent être réalisées sur d'autres chantiers :

- Une échelle pour descendre le long des berges glissantes.
- Des tabliers obligatoires pour débroussailler.
- Un nombre suffisant des casques antibruit.
- Une formation, pour un salarié permanent, de moniteur gestes et postures. Il interviendra auprès des salariés de la structure et d'un autre ACI, lui aussi engagé dans l'expérimentation.
  - 2 permanents ont participé à la formation proposée par Chorum.
  - Une formation a été organisée autour du maniement de tronçonneuse.
  - Des réunions info santé vont être mises en place.<sup>1</sup>

Cette expérimentation a débuté en janvier 2008. Après un an, il a pu être clairement évalué que l'instance contribue à faire reconnaître la dimension d'insertion et d'accompagnement de l'ACI et qu'elle apporte un minimum de formalisme autour des questions liées à la gestion de la santé et de la sécurité. D'autre part, il a été constaté que cette expérimentation a aussi aidé les salariés à mieux s'impliquer dans un dialogue qui a pu se poursuivre en dehors de l'instance, entre permanents et personnes en parcours...<sup>2</sup>

### ➤ **Parmi d'autres initiatives, une autre vient de CHANTIER école sur les problématiques de santé dans le Var :**

Dans le cadre du Comité Territorial Éducation Formation Emploi (COTEFE) 2007 que la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur anime sur Toulon, un groupe de travail réunissant des techniciens des chantiers, des missions locales, des centres de formation, des professionnels de santé, des psychologues, le Conseil Général du Var, le PLIE, s'est penché sur les problématiques de santé des personnes en parcours d'insertion.

<sup>1</sup> Source : l'Edito SYNInfo, Juin 2009

<sup>2</sup> Source : l'Edito SYNInfo, Juin 2009

Trois actions ont découlé de cette réflexion :

- a) La mise en place d'un centre de ressources qui est en charge de faire remonter les besoins en matière de santé, d'identifier les ressources sur le territoire, de la gestion et de l'animation du groupe des accompagnateurs par rapport aux problèmes de santé. Il peut être force de proposition dans les réponses à apporter.
- b) La mise en place d'une formation « *Référent Santé* » à destination des accompagnateurs d'ACI, des centres de formation et des prescripteurs. Elle a pour objectif d'affiner les capacités de repérage des difficultés de santé par les accompagnateurs, de leur apporter des éléments de connaissances sur les différentes thématiques en santé publique, de leur permettre d'acquérir les savoir-faire et savoir-être indispensables à l'accompagnement vers le soin. La phase expérimentale a débuté en mars et s'est terminée en octobre 2009.
- c) L'intervention à travers une médiation en santé publique à destination des usagers des ACI, notamment. Elle se déroule en ateliers collectifs et ensuite se poursuit éventuellement par un travail individuel. Elle est adaptable (obligatoire ou non au sein des ACI et des organismes de formation) et a pour but de permettre aux usagers de s'approprier leurs difficultés et d'entamer une démarche d'évolution, le prétexte en est l'accès à l'entreprise, donc l'image et l'estime de soi. Sa mise en place est financée entre autres par le Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS) et le Conseil Régional.<sup>1</sup>

### 3.4 TROIS EXEMPLES PARTICULIERS DE POSITIONNEMENT DES ACI

#### 3.4.1 Les métiers en tension

➤ **Le positionnement sur les métiers en tension fait l'objet d'un engagement de développement de l'emploi et des compétences en Rhône-Alpes.** Certaines expériences d'ADEC (Action de développement des entreprises et des compétences) ont déjà été menées dans le secteur de l'IAE (dans le Nord-Pas-de-Calais et en Poitou-Charentes). Ces ADEC déjà réalisés dans l'IAE, dirigés exclusivement vers les salariés permanents des structures d'insertion, rentrent dans le cadre classique des ADEC.

À titre dérogatoire pour la région Rhône-Alpes, un accord a été signé pour mener une expérience d'ADEC dans l'IAE dirigée également vers les salariés polyvalents des SIAE, grâce à la mobilisation de la DRTEFP et des réseaux de l'IAE. Cette expérience comporte donc un caractère expérimental, qui n'a pas vocation à être reproduit dans le contexte actuel.

Cet ADEC/IAE est spécifique : il utilise les mêmes moyens qu'un ADEC « *classique* », à savoir les formations pré-qualifiantes et qualifiantes des salariés, mais en vue de répondre à un objectif différent qui est celui de **faire coïncider les besoins spécifiques en formation des salariés polyvalents avec les besoins de recrutement des métiers en tension.**

Les métiers dits « *en tension* » sont ceux pour lesquels l'offre d'emploi est plus importante que la demande, d'où des difficultés de recrutement pour les entreprises. En 2007, l'accord-cadre mettant en place l'ADEC/IAE désigne comme secteurs en tension, d'après le contexte économique en Rhône-Alpes, les secteurs du BTP, des services à la personne, de la propreté et

<sup>1</sup> Source : CHANTIER école – Actualités/Agenda, lundi 31 août 2009

de l'environnement ainsi que certains secteurs identifiés comme étant en tension au niveau des territoires.

Dans le cas de l'ADEC/IAE, il ne s'agit donc pas d'actualiser ou de certifier des compétences mais de former des personnes afin de les accompagner vers l'emploi dans les secteurs en tension. Cela est également vrai en ce qui concerne la réalisation d'un objectif commun aux deux types d'ADEC : la sécurisation des parcours professionnels.

L'objectif premier de l'ADEC/IAE était de qualifier les salariés polyvalents des SIAE dans le but de répondre à ces problèmes de recrutement.

Ce dispositif a permis d'aboutir à des résultats encourageants en termes de qualification des salariés polyvalents puisque près de 70% des salariés ayant émergé sur une formation qualifiante ont obtenu la qualification visée. Cela permet de conclure à l'efficacité du dispositif, d'autant plus que près de 90% des personnes ayant retrouvé un emploi à la suite de leur formation l'ont retrouvé dans un secteur dit « *en tension* ».

D'autre part, le taux de sorties dynamiques des salariés polyvalents bénéficiaires de l'ADEC/IAE est de 71,5% (contre 55% pour les salariés polyvalents de la région Rhône-Alpes non bénéficiaires de l'ADEC / IAE).

➤ **Toutefois, certaines difficultés se posent pour permettre de répondre pleinement à l'objectif principal de ce dispositif** qui est de qualifier des salariés polyvalents dans le but de répondre aux besoins de recrutement des branches dites « *en tension* ». En effet, certaines limites ont été relevées :

- Un manque de rapprochement entre les SIAE et les branches professionnelles.
- L'ensemble des SIAE n'est pas en mesure de se positionner sur l'ADEC/IAE, d'où une offre restreinte de personnel qualifié pour répondre aux besoins de recrutement de ces branches.
- Les conditions de travail pénibles dans les secteurs en tension dissuadent les salariés polyvalents des SIAE en général, et plus spécialement des ACI.

Deux perfectionnements majeurs pourraient permettre d'améliorer ce dispositif :

- Mettre en place une animation territorialisée. Cela permettrait de mobiliser plus largement les SIAE, d'effectuer des remontées fines de besoins, de communiquer précisément et localement sur le dispositif et les dépenses qui lui sont éligibles, et enfin d'impliquer les branches locales de manière plus importante.
- Mettre en œuvre un partenariat cohérent entre les différents financeurs de la formation professionnelle. Cela permettrait de mobiliser des financements systématiques pour la prise en charge des salaires des salariés polyvalents. D'autre part, cela permettrait également de toucher un public-cible plus important (et, donc, de répondre de manière plus adéquate aux besoins de recrutement des branches en tension) grâce à l'organisation systématique de parcours pré-qualifiants en amont.<sup>1</sup>

Cette action est citée à titre d'exemple, car elle est intéressante en elle-même et les résultats semblent probants. Mais ce type d'action ne peut en aucun cas être généralisé au niveau

---

<sup>1</sup> Source : Rapport d'Évaluation du dispositif ADEC IAE Rhône-Alpes – Juillet 2009

national, car l'ADEC s'inscrit dans une logique de mutation économique pour aider sur les questions d'emploi. Les ADEC sont en effet des outils pour aider aux changements de métiers, de préparer les mutations à venir et de sécuriser les trajectoires professionnelles dans salariés.

### 3.4.2 Le cas particulier du jardinage biologique

➤ **Une recherche d'autonomie financière** est menée pour éviter de dépendre de l'État et des collectivités locales et territoriales. Les Jardins de Cocagne cherchent à prospérer suffisamment, pour éviter de trop dépendre de l'État et des collectivités locales et territoriales. *« Plutôt que d'être à 100% de dépendance financière, l'objectif à cinq ans est d'aller à 30%. Mais comment cette ambition peut-elle se concrétiser, sachant que sur le terrain on en est loin » ?*

Une des pistes d'autofinancement tient à l'ancrage dans la branche « bio » :

*« Dans les Jardins de Cocagne : nous ne travaillons pas contre l'agriculteur biologique mais en collaboration avec lui. D'ailleurs, et ce fut l'un des premiers accords passés avec la filière professionnelle, nous nous sommes engagés à pratiquer les mêmes prix de vente.*

*Une fois ces liens établis, le maraîcher biologique rejoint généralement le conseil d'administration du Jardin, et le directeur du Jardin entre dans les syndicats départementaux.*

*Enfin, il existe des passerelles en termes d'emploi. Notre première mission est de placer les personnes en insertion qui, pour certaines, se retrouvent chez le maraîcher d'à côté. »<sup>1</sup>*

➤ **Le développement conduit à élargir les activités :**

Le Réseau Cocagne peut intégrer des projets ou des structures qui ne sont pas forcément des jardins maraîchers d'insertion. Outre les projets particuliers tels que Fleurs de Cocagne, a été créé le label « *Cocagne innovations* » qui permet d'intégrer, au cas par cas, soit des diversifications de Jardins, soit des structures totalement externes. Les critères sont toujours les mêmes : solidarité, emploi, économie et environnement.

À l'autre bout de la chaîne, le réseau envisage l'implantation en périphérie des grandes villes de coopératives de production en maraîchage bio (Cocagne & Co). Ces structures très bien équipées, auront pour vocation de créer des emplois pérennes et de répondre ainsi à la demande des grosses agglomérations en matière d'agriculture bio. *« L'avenir du Réseau Cocagne passe par la juxtaposition et l'entraide entre ces entreprises, rentables économiquement, et d'autres qui ne le seront jamais, parce que trop sociales ».*

➤ **La stratégie externe vise un rapprochement avec d'autres entrepreneurs sociaux** pour se développer davantage. *« C'est le principe de l'écologie industrielle. Des organisations de l'économie sociale et solidaire comme le CODES (Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social) favorisent ces regroupements, ou encore l'association Ashoka. »<sup>2</sup>*

*Au lieu d'avoir un service de comptabilité ou de paie pour chaque établissement, ils en ont un seul pour plusieurs structures. L'avenir va passer par ce genre de formule.*

<sup>1</sup> Jean-Guy Henckel

<sup>2</sup> Association internationale dont la mission est de « participer à la structuration et au développement du secteur de l'entrepreneuriat social partout dans le monde, afin qu'il amplifie son impact sur la société ». source : [www.ashoka.asso.fr](http://www.ashoka.asso.fr)

*Dans ce type de configuration, un petit Jardin de Cocagne peut tout à fait rester très pertinent et en phase avec les personnes en difficulté sur son territoire, tout en bénéficiant d'un service global. On va d'ailleurs dans cette direction lorsque l'on réunit 25 directeurs de Jardins de Cocagne de la région Rhône-Alpes pour qu'ils montent ensemble un dossier de demande de financement. Cette centralisation permet à la fois de gagner du temps et d'obtenir plus d'argent, et surtout de rester concentré sur son cœur de métier. »<sup>1</sup>*

➤ **Le maillage des entreprises marchandes** est la dernière innovation en la matière. En Avignon, des chefs d'entreprise qui veulent travailler avec le Jardin ont adhéré à **un club d'entreprises**. Ils veulent embaucher dans leurs entreprises des personnes qui sont passées par les Jardins et prendre le temps nécessaire pour ça. *« Un Jardin de Cocagne, ce n'est pas seulement des jardiniers avec leurs graines et leurs plantes, c'est un nid à métiers : des comptables, des secrétaires, des préparateurs de commandes, des conducteurs de véhicules agricoles, des chauffeurs-livreurs, etc.*

*La majorité des personnes en France trouvent un emploi par leur réseau. Il s'agit de recréer ce réseau qui manque par définition aux personnes exclues, coupées de leur famille, de leurs amis. Les entreprises qui constituent ce club se disent aujourd'hui prêtes à accueillir des personnes en insertion ».*

Mais on peut se demander comment va se construire le parcours, comment va-t-on associer le travailleur social, l'encadrant technique du Jardin, la personne en insertion et le responsable du recrutement dans l'entreprise ? Ensuite, comment va-t-on accueillir les salariés des ACI au sein de l'entreprise ?

*« Avant, quand je parlais d'exclusion, on me regardait comme un OVNI. Aujourd'hui, rares sont les chefs d'entreprise qui ne pensent pas en termes de responsabilité sociale. Comme le disent les entrepreneurs d'Avignon, leur souci, c'est d'abord leurs actionnaires et leurs clients, mais ils ne peuvent plus ignorer ce qui se passe sur leur territoire, car leur personnel ne le leur pardonnerait pas. »*

Aujourd'hui, des groupes comme Carrefour soutiennent les jardins et en font rarement mention à l'extérieur. En revanche, ils s'en servent à des fins de communication interne. Cela permet de mobiliser le personnel sur un projet de partenariat de compétences qui consiste, par exemple, à ce qu'un cadre participe à une réunion du conseil d'administration d'un Jardin ou donne un coup de main sur une installation informatique.

*« Ce sera toujours différent sur les autres territoires. Il s'agit d'être en contact avec les bonnes personnes, capables de mobiliser, d'ouvrir leur carnet d'adresses. Des centaines d'entrepreneurs classiques sont aujourd'hui prêts à s'investir, ce que l'on n'osait pas imaginer il y a encore quelques années. Nous avons besoin de ces relais pour établir un premier contact, ensuite nous savons faire. Hier, je voyais l'accompagnatrice sociale du Jardin d'Avignon prendre toute une série de rendez-vous avec les responsables des ressources humaines. »*

Pour le projet Fleurs de Cocagne, dont les employés sont principalement des femmes en insertion, qui ont pour tâche de produire et de commercialiser des fleurs, un accord a été passé avec Auchan : les bouquets seront distribués dans leurs deux magasins à Avignon.

---

<sup>1</sup> Jean-Guy Henckel

Ces partenariats peuvent faire évoluer les modes de financement grâce à l'engagement aux côtés des pouvoirs publics des entreprises et de la société civile.<sup>1</sup>

### 3.4.3 La problématique des ACI en zone rurale

➤ La DGCS (direction générale de l'action sociale au ministère de la santé) conduit depuis plusieurs années **un travail sur les difficultés spécifiques aux territoires ruraux** en matière de prise en compte des besoins des publics de l'action sociale, concernant la lutte contre la précarité, la pauvreté et l'exclusion. Dans ce cadre la mission d'animer un groupe de travail inter-réseau a été confiée à CHANTIER école en 2010 afin de réaliser un état des lieux, organiser un séminaire et trouver un accord entre les réseaux sur les questions concernant les besoins des territoires, les parcours d'insertion, ainsi que le développement économique et social de l'IAE en milieu rural.

Le CNIAE a également piloté une étude-action en 2007-2008 avec l'appui des réseaux sur « *les initiatives de l'IAE en milieu rural sur le territoire national* »<sup>2</sup>. Elle a porté sur près de 500 SIAE adhérentes à des réseaux nationaux.

Il en ressort une carte des implantations qui montre que les structures en milieu rural sont concentrées dans le nord-ouest, le nord, puis dans une moindre mesure dans le sud-est et le sud-ouest, et encore moins dans le Centre de la France.

Cette carte vaut pour les ACI qui représentent 80% des SIAE repérées en milieu rurale (dont 85% de salariés polyvalents).

Nous renvoyons aux conclusions de cette étude qui montre l'importance toute particulière de ces ACI pour l'emploi local auprès de publics encore plus défavorisés qu'en milieu urbain.

#### ➤ **L'exemple d'un chantier montre les difficultés spécifiques à la ruralité :**

Les contraintes du développement d'une offre d'insertion en milieu rural illustrent la nécessité d'un pilotage concerté pour favoriser le développement de réponses adaptées aux besoins du territoire.

Prenons l'exemple d'une structure portant trois chantiers d'insertion comptant chacun 40 à 50 postes et qui souhaite intervenir en milieu rural.

Elle doit, pour couvrir ses besoins de recrutement comme de support économique, rayonner sur 35 à 40 collectivités, ce qui pose des problèmes spécifiques :

- Son public, peu mobile et confronté à la faible densité du réseau de transport, n'effectue pas de trajets de plus de 10 Km en moyenne, alors que l'amplitude du territoire couvert atteint 50 à 60 Km : elle doit mettre en œuvre des moyens de locomotion spécifiques ou créer des antennes de proximité, ce qui augmente les coûts indirects de personnel.
- Ne disposant pas d'un gros donneur d'ordre dans ce milieu rural atomisé, elle doit prospecter et convaincre 40 donneurs d'ordre, ce qui accroît les coûts commerciaux et administratifs.

<sup>1</sup> Source : « *Dans un pays de Cocagne* » de Jean-Guy Henckel

<sup>2</sup> Rapport sur le site [www.cniae.gouv.fr](http://www.cniae.gouv.fr)

- Pour assurer l'accompagnement social externe des personnes qu'elle accueille, elle doit enfin organiser un partenariat avec de nombreux Centres médico-sociaux, CCAS, Missions locales, etc., ce qui multiplie les coûts d'accompagnement et de fonctionnement...

C'est donc une somme importante de moyens humains et financiers qui doit être mobilisée par la structure : seule une démarche concertée avec ses financeurs peut lui permettre d'y faire face.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004

## 4- L'ANALYSE PROSPECTIVE DES ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES ET DES BESOINS DE FORMATION

### 4.1 LES TENDANCES GÉNÉRALES

#### 4.1.1 Les évolutions au niveau de la branche et des associations

##### 4.1.1.1 La structuration de la formation au niveau de la branche

**Dans la future convention collective**, les partenaires sociaux partagent le souhait qu'un chapitre « formation » occupe une place importante avec des enjeux ambitieux. Le besoin de former les salariés est indispensable, c'est la clé de voûte d'un parcours professionnel réussi. Cela est valable pour tous et dans tous les domaines, mais plus spécialement dans un secteur récent et en cours de professionnalisation comme celui des ACI.

*« Nous nous structurons progressivement, et déjà se confirme un fort ressenti : **le besoin de se professionnaliser** ! Enfin, et c'est la particularité de notre secteur, les salariés en parcours professionnel ont des besoins en formation nettement supérieurs à la moyenne, car leurs qualifications sont souvent très faibles, voire inexistantes ! Dans les ACI, nous les préparons à s'orienter vers d'autres branches professionnelles l'hôtellerie, la restauration, le BTP, ... Dans les ACI, les besoins sont tels que la simple cotisation annuelle à l'OPCA, est insuffisante pour financer les formations correspondantes. Il sera donc sûrement nécessaire de chercher des partenaires, pourquoi pas auprès de l'État ou des Conseils Régionaux... »<sup>1</sup>*

Ainsi que nous l'avons déjà évoqué, la formation de l'ensemble des salariés des ACI, les permanents et les salariés polyvalents, est nécessaire dans une dynamique de professionnalisation du secteur, d'adaptation aux évolutions du secteur, de montée en compétence des individus, de maintien de l'employabilité, de sécurisation des parcours professionnels de tous les salariés...

Il semble souhaitable, au regard des enjeux majeurs pour les ateliers et chantiers d'insertion, de chercher à développer les actions de formations, mutualiser certains outils, élaborer des plans de formation cohérents pour que les ACI soient en capacité de proposer à l'ensemble des salariés des méthodes et des outils utiles à leur professionnalisation mais aussi à la sécurisation de leurs parcours professionnels.

La structuration au niveau de la branche professionnelle des actions de formations spécifiques et adaptées pour les ateliers et chantiers d'insertion est une des pistes fondamentales pour permettre une évolution des compétences internes en lien avec les évolutions des besoins en compétences du secteur.

---

<sup>1</sup> Julien Le SAGE, Vice-président du SYNESI

#### 4.1.1.2 Le plan de formation au niveau de chaque structure

➤ **Rares sont les ACI qui ont élaboré un plan de formation**, soit 8 sur les 24 ACI étudiés, représentant ainsi 1/3 des structures, ce qui de surcroît, semble se situer certainement au-dessus de la moyenne nationale, compte tenu de l'échantillonnage des structures étudiées. On peut, en effet, faire l'hypothèse que les petits ACI n'appartenant pas à des grands réseaux de l'IAE n'auront pas dressé un plan de formation pour les salariés.

Les ACI évoquent tous des besoins de formation pour l'ensemble de leurs salariés et donnent d'autres exemples à développer. En voici deux :

- Les groupes de paroles (face à l'illettrisme) : réalisé en Savoie entre salariés de différents ACI « *pour détricoter leur histoire et rechercher des alternatives* ».
- La gestion d'espaces verts : apprendre à passer de traitements chimiques à des traitements thermiques ou autres méthodes, apprendre la gestion de restauration de landes dans le cadre de Natura 2000 (« *Randonnées* »).

Les plans de formation peuvent effectivement concerner chaque structure, mais on peut aussi penser qu'il serait intéressant de situer ces démarches à différents niveaux : l'ACI, le territoire et le réseau régional, voire national. Et ainsi, de permettre une articulation à différents niveaux afin de donner davantage de cohérence aux actions mises en place. De toutes les manières, il apparaît essentiel de mettre en adéquation les plans de formations et les actions de formation aux besoins réels des chantiers.

Les formations se doivent d'être adaptées au contexte spécifique de la branche, des ACI, aux contraintes du chantier, à celles des salariés permanents et aux problématiques des salariés polyvalents. Pour cela, il paraît indispensable de concevoir les plans de formations capables de prendre en considération les spécificités du secteur.

Il ne s'agit donc pas de faire des plans de formation qui élèveraient le niveau de contraintes de tous. Il serait intéressant de concevoir ces outils sur la base de modules de courte durée, souvent en situation de travail, de prévoir des formations qualifiantes par le biais de petits modules....

Le développement du tutorat nous semble être à valoriser dans les plans et les actions de formation car il paraît indispensable, dans un secteur où le savoir-faire et l'apprentissage en situation de travail tiennent une place prépondérante, de mettre en place ce type d'action. Ce tutorat peut se révéler particulièrement efficace dans le domaine des ACI et il nous semble important de chercher à l'organiser, le développer et le valoriser dans une perspective de dynamique d'évolutions des besoins en compétences du secteur.

➤ **La présentation du projet d'insertion** pourrait permettre de re-questionner l'organisation de la SIAE, de revisiter le contenu des postes des salariés et de mettre en place un plan de formation.

Sur ce plan, le nouveau mode de conventionnement peut constituer une réelle opportunité. L'axe formation concerne l'ensemble des actions relevant de la formation au sens strict ou s'y référant (bilans de compétences ou autres types de bilan ou d'évaluation par exemple). La formation peut être à visée professionnelle et/ ou qualifiante ou encore pour acquérir les savoirs de base essentiels dans la réalisation de l'activité de travail. Il reste toutefois

primordial qu'elle soit tout spécifiquement adaptée aux exigences du secteur des ACI. Les salariés concernés doivent évidemment être associés à la réflexion les concernant dans le domaine de la formation, afin que le salarié polyvalent soit placé au centre du parcours.

#### **4.1.2 Les salariés polyvalents : les principales problématiques en matière de compétences**

➤ On ne peut évoquer la problématique de l'évolution des compétences sans rappeler que la grande majorité des salariés des ACI sont portés par **la vague de la grande exclusion**.

Ce phénomène présente la particularité de cumuler trois dimensions aux niveaux de l'économique, du social et du travail...

- a- La pauvreté qui engendre des problèmes de logement, d'accès aux soins, aux transports et autres difficultés.
- b- Les problèmes personnels et familiaux.
- c- L'exclusion professionnelle.

Dans cette situation, la reconstruction est d'autant plus difficile qu'elle concerne tout à la fois l'image de soi, le rapport au temps, la relation sociale et la qualification. L'insertion n'est donc jamais un processus linéaire. Et, il convient de prendre en considération ces différentes problématiques quand on s'interroge sur les évolutions et les besoins en compétences des salariés polyvalents.

Un des grands enjeux propres aux ACI est de chercher à trouver une articulation et une coordination satisfaisantes entre les enjeux économiques, les enjeux sociaux et les enjeux liés au travail. L'ensemble de ces paramètres est à considérer quand on cherche à la fois à offrir des possibilités d'insertion pour la population accueillie, de se « restaurer » socialement et de retrouver un emploi, voire d'apprendre un nouveau métier, mais aussi, pour la structure, de répondre aux exigences de taux de retour à l'emploi et de bonne santé financière.

La mission initiale des ateliers et chantiers d'insertion est bien de travailler sur les trois axes de manière concomitante, mais, le contexte du secteur évoluant, il est possible de faire l'hypothèse que les besoins en compétences vont eux-aussi évoluer dans les années à venir et que des exigences nouvelles risquent de se faire jour.

L'analyse prospective des besoins en compétences, pour les salariés polyvalents, n'est pas chose facile, dans la mesure où les problématiques et les parcours personnels et professionnels de ces personnes sont divers, que les secteurs d'activités, les territoires dans lesquels évoluent les ACI le sont aussi.

En revanche, lors de notre rencontre avec les salariés en parcours d'insertion, nous avons pu dresser quelques grandes caractéristiques de ces derniers.

➤ **Une typologie ressort de nos rencontres avec 89 salariés polyvalents dans 24 ACI.**

Cette présentation issue de nos rencontres qui n'a pas de valeur statistique, permet cependant de montrer une diversité de situations à prendre en compte dans une réflexion sur les compétences.

Il est utile de préciser que pour la majorité des personnes rencontrées, le passage en ACI est vécu comme une chance, un tremplin et la possibilité de rebondir.

## 1- Les salariés polyvalents de genre féminin :

- Des femmes jeunes peu ou pas diplômées avec des enfants en bas âge. Des familles monoparentales avec des contraintes familiales fortes. Souvent une absence de permis de conduire, donc peu de mobilité, ce qui constitue l'un des principaux freins à l'emploi. L'ACI a l'avantage de leur apporter un soutien moral important. Les horaires de travail dans le chantier leur permettent de s'occuper de leurs enfants et de concilier leur vie professionnelle et familiale, élément qu'elles ne retrouvent pas forcément en dehors de l'ACI et qui peut être un véritable frein dans le retour à l'emploi. Le contact avec les autres salariés polyvalents est aussi un soutien et un partage d'expérience de vie qui semble être un plus pour les salariés polyvalents.
- Des femmes vers 40 ans n'ayant pas travaillé depuis de nombreuses années. L'ACI est une chance, elles sont très motivées mais estiment avoir peu de chances de retrouver un emploi à la sortie de l'ACI. Importance de l'ACI sur la motivation, la reprise de confiance et l'estime de soi. La crainte de quitter le chantier est forte, le retour à la précarité l'est aussi.
- Des femmes d'origine étrangère parfois très diplômées mais subsistent des freins importants : souvent une barrière de la langue et des freins multiples comme l'absence de permis de conduire, des enfants en bas âge, des diplômes non reconnus en France. Des personnes motivées, pour qui l'ACI est un lieu privilégié, à la fois pour apprendre un métier, mais aussi pour s'ancrer davantage dans la société française. Pour autant, elles ont de fortes craintes sur leur devenir après leur passage en ACI. De forts besoins en formation, notamment à la langue française pour faire tomber un des premiers freins à l'emploi. Pour les plus diplômées, une équivalence de leur diplôme étranger est un souhait fort et un moyen possible de retrouver un emploi en lien avec leur formation initiale.
- Des femmes seniors qui ont peu d'espoir de retrouver du travail à la sortie de l'ACI malgré une forte motivation. Une très forte crainte de l'après chantier et le risque majeur de retour à la précarité et aux problématiques sociales et professionnelles antérieures.

## 2- Les salariés polyvalents de genre masculin :

- Des jeunes sans diplômes et une succession de petits boulots. Absence de permis de conduire, de logement et des problèmes d'addiction parfois. Une perte de confiance dans le monde du travail, souvent accompagnée d'une perte de repères sociaux. Selon les cas, des jeunes en forte demande pour apprendre un métier, se former et sortir de la précarité. Dans d'autres cas, des jeunes découragées par le système, confrontés à « une spirale de l'échec » qui ont des difficultés pour concevoir un projet professionnel et plus largement des difficultés à se projeter dans l'après chantier. Des personnes que les ACI peuvent avoir du mal à mobiliser sur leurs perspectives d'avenir.
- Des personnes vers 40-50 ans avec des ruptures dans le parcours professionnel et parfois des ruptures de vie. Des gens qui peuvent être diplômés, mais qui ont souvent connu de longues périodes de chômage. Une perte de confiance en soi et

de fortes craintes pour l'après ACI. Souvent des personnes fortement investies dans le chantier et qui ont l'habitude de travailler en équipe. Une forte crainte de quitter le chantier et la peur de retrouver la précarité.

- Des personnes avec des problématiques personnelles fortes (addiction, prison) : des gens qui peuvent rebasculer très facilement et qui craignent l'après chantier d'insertion. Des personnes qui peuvent être quelque fois difficiles à gérer pour les salariés permanents et qui, dans tous les cas, exigent de travailler plus particulièrement que la dimension sociale. La durée du contrat semble souvent trop courte pour résoudre à la fois les problématiques personnelles et professionnelles.

### 3- Les salariés polyvalents seniors :

- Des personnes qui ont souvent connu des difficultés professionnelles importantes, de longues périodes de chômage, des recherches d'emploi difficiles et craignent de retrouver une très grande précarité à l'issue du chantier. Des personnes qui peuvent être diplômés ou non mais qui ont le plus souvent de fortes expériences en entreprises. La plupart du temps, une forte motivation et un intérêt pour le chantier qui leur permet de recouvrer une certaine estime d'eux-mêmes. Le désir de voir se reconduire le contrat le plus longtemps possible car ils n'ont que peu d'espoir de retrouver du travail dans le secteur marchand. Leurs compétences sont la plupart du temps largement reconnues par les permanents des ACI mais ceux-ci ont des inquiétudes pour leur retour à l'emploi dans les entreprises du secteur marchand en raison des exigences de productivité demandées. Généralement une bonne relation de confiance entre ces salariés et les permanents qui s'appuient sur eux pour « *tutorer* » les nouveaux arrivants.

➤ **Sur le plan professionnel, le blocage vient souvent d'un échec scolaire.** Les salariés rencontrés, quel que soit leur âge, en parlent souvent avec une certaine gêne. Cela peut s'expliquer, en partie, par la dramatisation du phénomène (particulièrement en France, où le diplôme prime sur l'expérience). On cultive l'idée que tout se jouerait une fois pour toutes et qu'un aléa professionnel constituerait un échec définitif.

Mais l'échec scolaire n'est pas l'unique raison pour qu'un jour on vienne dans un atelier et chantier d'insertion. Dans la majorité des cas, les salariés ont connu des ruptures dans leurs parcours professionnels : suite à un licenciement, des problèmes de santé, des problèmes dans leur vie personnelle, des difficultés comportementales, des ruptures pour élever les enfants, une arrivée en France suite à des problèmes dans le pays d'origine.... Autant d'éléments qui peuvent conduire dans les ACI.

Dans ce contexte, les ACI se demandent comment aider le salarié à rebondir, se réorienter, se former à nouveau pour prendre un nouveau départ. L'ACI constitue une deuxième ou une troisième chance qu'il importe de reconnaître.

**La question de la préparation des salariés polyvalents à des métiers spécifiques** a été particulièrement travaillée en PACA avec pour objet de savoir au-delà de la remobilisation et de l'apprentissage (ou de la ré-acquisition) des postures nécessaires à l'insertion

professionnelle dans un milieu de travail, les SIAE préparent les salariés à occuper des métiers spécifiques.<sup>1</sup>

Il convient donc de s'interroger et de travailler les apprentissages pendant le passage en ACI sur des secteurs en tension pour préparer ces salariés à l'apprentissage de métiers dont les offres d'emploi sont importantes. Les secteurs du bâtiment, de l'hôtellerie, de la restauration, de la culture biologique, les domaines liés à l'écologie et au développement durable, l'éco construction, les services à la personne.... Autant de secteurs dont les offres d'emplois sont ou seront supérieures à la demande dans les années à venir.

Dans tous les cas, il convient que les structures soient en mesure de permettre un apprentissage d'un métier de la manière la plus proche possible de celle des entreprises du secteur marchand. Que le salarié polyvalent recherche un emploi ou non dans ce secteur par la suite. L'essentiel étant de lui offrir des conditions de réalisation du travail voisines de celles des secteurs traditionnels.

➤ **Les évolutions des salariés polyvalents semblent, en grande partie, liées aux évolutions du contexte économique national**, au contexte de chaque région, mais aussi à des problématiques d'âge, de genre et de degré d'éloignement de l'emploi, sans oublier la dimension individuelle et les freins spécifiques à l'emploi. Il est donc difficile de dresser des scénarii d'évolution type.

En revanche, il semble important que les différents acteurs prennent soin en premier lieu de lever les freins à l'emploi, tel que le permis de conduire. Dans les secteurs ruraux, en particulier, cette question est particulièrement prégnante. Les formations en français doivent être maintenues et amplifiées dans la mesure où il s'agit de lever la première barrière à l'emploi, et de l'avis général des ACI, il n'est pas possible de permettre un retour à l'emploi durable si ces éléments ne sont pas traités dans un premier temps.

La question de la formation pré qualifiante, qualifiante, non qualifiante est aussi une des priorités à prendre en considération pour favoriser le retour à l'emploi des salariés polyvalents. Ces formations sont d'ailleurs souvent mises en place par les chantiers eux-mêmes (« *Jardin et éco-construction* ») car il est indispensable qu'elles soient au plus près du travail réel sur le terrain.

Si l'adéquation de la formation aux besoins des ACI et des salariés polyvalents est essentielle, la souplesse et la possibilité de modulation en fonction des besoins individuels le sont aussi.

Un objectif important des ACI consiste à éviter « *l'occupationnel* » et à orienter les salariés vers de vrais métiers dans les ACI en réalisant des prestations de qualité. Le fait d'être fier de son travail contribue aussi à restaurer la confiance en soi. Dans une dynamique de professionnalisation du secteur, cet objectif est à prendre en considération par toutes les structures.

La notion de qualité est sans aucun doute un enjeu majeur de reconnaissance du travail réalisé par le secteur des ACI et de celui effectué par le chantier. Il s'agit d'une double reconnaissance : la qualité de la production de l'ACI et la qualité du travail effectué auprès des salariés en parcours d'insertion. La majorité des ACI travaillent dans cet esprit et il semble important que la totalité des chantiers travaillent dans cette dynamique.

---

<sup>1</sup> Source : Synthèse des études CNIAE

➤ **Les évolutions dans les profils accueillis.** Il convient toutefois de chercher à anticiper cet aspect, car la crise économique actuelle laisse présager une évolution dans les profils accueillis, en particulier des salariés plus âgés qui peuvent être difficilement reclassables dans les entreprises du secteur marchand.

On peut aussi poser l'hypothèse de l'évolution des publics accueillis en lien avec l'allongement de la durée de la vie active et du recul de l'âge de la retraite. Ne risque-t-on pas de voir arriver dans les ACI des salariés seniors dont les entreprises du secteur marchand ne voudront plus ? Seront-ils considérés comme une population la plus éloignée de l'emploi ou d'autres publics seront-ils prioritairement adressés aux ACI ? Les ACI seront-ils amenés à accueillir des salariés usés par des travaux pénibles mais aussi des gens diplômés et chers que les entreprises ne garderont pas ?...

Autant de questions qui sont susceptibles de se poser, pour les ACI, dans les années à venir avec les effets combinés de la crise économique et de l'allongement de la vie active, ce qui risque à terme, de faire émerger la question du prolongement ou du renouvellement des contrats, afin de permettre à ces salariés de continuer jusqu'à l'âge de la retraite.

Cela interroge aussi sur la question des recrutements des salariés polyvalents. Les ACI pourront-ils se permettre de continuer à accueillir tous les types de publics et parviendront-ils, dans ces conditions, à satisfaire au taux de sorties positives ?

Devront-ils faire une sélection dans les profils des salariés, mixer des populations très éloignées de l'emploi et d'autres très proches de l'emploi avec des systèmes d'accompagnement différenciés ? Faudra-t-il envisager la création d'un autre type de structure différente de l'ACI pour la population la plus loin de l'emploi ? Faudra-t-il permettre à une certaine catégorie de salariés de faire un parcours d'insertion ?

### 4.1.3 Les permanents et la question des compétences

#### 4.1.3.1 La problématique

➤ Dans chaque ACI, le projet d'insertion suppose l'implication de tous les permanents, et cette implication n'est possible que si l'on précise le rôle de chacun dans la progression du salarié polyvalent. Mais comme nous l'avons vu plus avant (cf. § 2.3.3.), **les ACI n'ont pas une GRH très structurée pour les permanents.**

#### Diverses hypothèses sont possibles pour expliquer cette situation :

- Un secteur d'activité qui s'est structuré, en premier lieu, par le biais d'un système associatif et dans une logique d'aide, où le salarié polyvalent est au centre de l'attention
- La priorité donnée à la structuration d'outils de gestion de ressources humaines pour les salariés polyvalents qui laisse peu de temps pour formaliser une GRH structurée pour les permanents.
- Un besoin de stabilité des équipes de permanents pour compenser l'instabilité des équipes des salariés polyvalents : peu de mobilité professionnelle et une notion de parcours professionnel inexistante.
- Un besoin de relation de confiance entre les permanents pour créer une dynamique et un esprit d'équipe fort, susceptible de résister au stress de leurs

métiers et aux changements incessants des salariés polyvalents, mais aussi de porter et maintenir les valeurs du chantier.

- Une gestion des ressources humaines souvent basée sur de l'informel et des circuits courts de communication pour les petits chantiers, permettant de gérer de manière efficace les permanents et fonctionnant plutôt bien.
- Pour les ensembliers, une communication et des systèmes d'information parfois moins efficaces, ce qui semble pénaliser une gestion de proximité des ressources humaines.
- La précarité des financements et l'absence de visibilité semblent également favoriser l'inexistence d'une gestion des ressources humaines pour les ACI, ce qui accentue la situation de précarité des permanents.

➤ La dimension spécifique aux SIAE en général et aux ACI en particulier concerne **l'accompagnement des salariés polyvalents et la double compétence que cela suppose** dans une « *entreprise* » particulière où la production est le support de l'insertion.

Nous n'évoquerons pas les métiers de base liés à l'activité spécifique des secteurs où se positionnent les ACI. Il convient de se référer aux travaux menés dans ces secteurs. Mais nous devons nous attendre, sur la mission d'accompagnement qui impacte tous les permanents des ACI, à ce que le curseur soit mis plus ou moins sur l'accompagnement social, ou l'accompagnement professionnel.

#### 4.1.3.2 L'accompagnement social

➤ **Cette dimension commence par la prise en compte d'une fonction accueil en amont des parcours.**

Nos travaux confirment les enseignements d'une étude menée par le Cabinet Opus 3 dans les Pays de la Loire, qui met en évidence le rôle de plus en plus marqué de l'accueil et l'orientation des publics prioritaires, assurés par les structures d'insertion, cette fonction devenant parfois lourde en termes de ressources humaines à mobiliser.

Il est donc nécessaire d'analyser et de traiter la montée en puissance de la fonction accueil pour mieux la prendre en compte dans le cadre des politiques publiques.

Ainsi est-il proposé dans les études menées dans les Pays de la Loire d'analyser, territoire par territoire, les raisons de la montée en charge de cette fonction accueil :

1. *s'agit-il d'une politique volontariste d'utilisation des SIAE comme lieu d'accueil et d'orientation ? Si oui, est-elle prise en compte, outillée et rémunérée ?*
2. *s'agit-il d'un phénomène spontané et, dans ce cas, quelle est la situation des autres points d'accueil et d'orientation et pourquoi une part du public leur échappe-t-elle ?*
3. *s'agit-il de la matérialisation de difficultés de recrutement des structures d'insertion qui se traduisent par la nécessité de recevoir un nombre croissant de personnes pour pourvoir les postes ? Quels enseignements en tirer sur le positionnement des offres d'insertion par rapport aux besoins des publics ? Quels enseignements sur les dispositifs amont d'orientation des publics ?*

*Dans tous les cas, l'impact de cette fonction accueil sur l'organisation et les coûts de fonctionnement des SIAE doit être examiné et traité, sous peine de compromettre des exploitations parfois fragiles.<sup>1</sup>*

Rappelons ici que le guide du conventionnement précise que la SIAE doit traduire l'objectif général d'accueil en actions. Par exemple :

- Présenter le projet d'insertion aux prescripteurs et aux candidats.
- Expliciter les profils de poste et les pré-requis nécessaires sur ces postes.
- Écrire une procédure de recrutement depuis le dépôt des offres au Pôle Emploi jusqu'aux entretiens d'embauche.

➤ **Concernant l'accompagnement social, (au sens large) une typologie des pratiques émerge :**

L'ensemble des ACI accueille des publics qui sont confrontés à des problématiques variées et fortement interdépendantes (travail, logement, qualifications, santé, situations familiales). Pour agir sur la résolution des difficultés rencontrées, les porteurs de chantiers ont recours à des modalités d'intervention différenciées.

Ainsi, selon la nature des problématiques, trois types de pratiques se distinguent, avec un recours plus ou moins important aux partenariats extérieurs.

**1- L'accompagnement interne**, entièrement réalisé par les porteurs de chantiers, concerne surtout les problématiques pour lesquelles la mise en situation professionnelle peut apporter une réponse directe. Ce type d'accompagnement est donc particulièrement utilisé pour aider les personnes à surmonter des difficultés liées à l'isolement, l'inactivité prolongée, le manque de motivation, ou encore, l'absence de projet professionnel. La levée des freins liés à la mobilité est aussi une composante importante des accompagnements internes à travers notamment, l'octroi d'aides pour passer le permis de conduire. Cet accompagnement interne nécessite néanmoins des interactions avec les différents acteurs travaillant dans le champ social et exige une forte connaissance des leviers existants, des possibilités offertes, des mesures effectives et des évolutions de la législation, pour apporter des conseils pertinents aux salariés polyvalents.

**2- Le recours à des opérateurs externes**, pour une prise en charge intégrale des problématiques, est souvent lié à des difficultés qui relèvent de la santé. Il en est ainsi lorsque les salariés vivent des situations d'addiction, connaissent des troubles de comportement ou qu'ils sont marqués par le handicap physique ou mental.

Dans toutes ces situations, l'intervention des ACI se concentre sur l'amont de la prise en charge effective par des opérateurs spécialisés. En effet, malgré la sous-traitance à un tiers, les chantiers jouent souvent un rôle important dans le repérage des cas individuels qui nécessitent une prise en charge et dans l'accompagnement des personnes vers les démarches médicales (prise de conscience, acceptation de la prise en charge, orientation vers des structures

---

<sup>1</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004

spécialisées). L'externalisation de l'accompagnement social n'est pour ainsi dire jamais totale dans les ACI, et les temps de coordination avec un intervenant externe sont bien réels.

**3- Quant à la troisième modalité d'accompagnement, qui consiste à mêler les accompagnements internes et externes,** elle concerne majoritairement la résolution de problèmes liés au logement, ou à des situations familiales particulières.

*Dans le cadre de l'étude menée en Ile de France, les responsables de chantiers interrogés sur l'accompagnement social de leurs salariés ont fait part de leur impuissance à trouver des solutions ou des prises en charge adaptées pour la résolution des troubles psychologiques ou des freins à la mobilité. Plus généralement, près de six chantiers sur dix souhaitent être davantage aidés par des prestataires extérieurs pour résoudre les difficultés sociales ou médicales de leurs salariés.<sup>1</sup>*

➤ **L'approche des Jardins de Cocagne, à l'instar de la majorité des ACI, insiste sur l'écoute en interne :** « Pour que ce soit efficace, il faut un supplément d'âme : c'est ce qu'on appelle dans notre jargon un accompagnement socioprofessionnel. On va prendre le temps de discuter avec la personne pour la connaître mieux, de créer un climat de confiance et de sécurité.

*Il faudra ensuite essayer de défaire cette pelote de fil que constitue l'exclusion : problèmes d'ordre psychologique et personnel, d'addiction, de logement, de surendettement, de formation... Par quel bout tire-t-on les fils de cette pelote toute emmêlée ? Mais, surtout, sait-on reconstruire quelque chose derrière ? Car si l'on ne sait pas reconstruire, mieux vaut ne pas essayer de tirer les fils. »*

Cela explique un management qui repose sur l'humain, que partagent tous les ACI. En effet il faut pouvoir prendre en compte un grand nombre de paramètres : évaluer le rythme de la personne, organiser sa progression, gérer les affinités et les inimitiés. Pour que des gens totalement démotivés retrouvent un espoir et jouent le jeu, « c'est certainement parce qu'ils ont un encadrant qui est très proche d'eux, qui sait les écouter. Les mots fétiches des encadrants sont écoute et respect. »<sup>2</sup>

Mais dans une démarche d'identification des compétences, comment prendre en compte l'écoute et le respect et les autres qualités humaines requises pour l'accompagnement social ? On pourrait se limiter à la mesure du temps passé à cette mission pour chaque type d'emploi, mais l'exercice est difficile, tant cette mission traverse tous les actes quotidiens du travail des encadrants.

Cela explique que la tentative de quantification du temps passé à l'accompagnement social s'avère délicate pour la mission IGAS en 2006, au regard d'études qui lui sont présentées.

*« A vrai dire, à l'évidence, les cabinets AVISO et OPUS 3 n'appliquent pas la même grille de définition des fonctions et des tâches. Et cela se constate bien sur l'évaluation qu'ils font de l'importance relative de la troisième et dernière fonction des ACI, celle d'accompagnement*

<sup>1</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

<sup>2</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

*social : le temps passé à l'accompagnement social serait de l'ordre de 42% dans les ACI contre 14% dans les EI pour le cabinet Opus 3, alors que le cabinet Aviso estime que 11 % du temps des encadrants est consacré à l'accompagnement social, distingué de l'encadrement technique qui représente 60 à 70% des temps d'encadrement des structures selon les différentes études de ce cabinet ».*<sup>1</sup>

Ainsi que nous l'avons précédemment évoqué, l'accompagnement social est une des dimensions majeures du travail dans les ACI et, il semble bien que ce volet restera prégnant dans les années à venir. Aussi, il paraît important de prendre en considération le temps formel et informel consacré à la dimension sociale. Ce temps est difficilement quantifiable certes, mais il est une des valeurs ajoutées des ACI, et c'est ce qui les différencie des autres entreprises. Il importe donc de chercher à valoriser, par des actions de reconnaissance formelles et informelles, les compétences utilisées par les salariés permanents pour l'accompagnement social des salariés polyvalents.

#### **4.1.3.3 L'accompagnement professionnel**

L'accompagnement professionnel est un des axes de travail majeurs des ateliers et chantiers d'insertion et, au regard des évolutions du secteur, mais aussi des évolutions économiques actuelles, il semble nécessaire de donner le maximum de moyens aux salariés permanents pour travailler sur la dimension professionnelle des personnes accueillies. Les évolutions des besoins en compétences risquent d'être particulièrement fortes, dans le domaine de l'accompagnement professionnel, dans les années futures.

La volonté de professionnalisation du secteur, les impacts de la crise économique, les évolutions possibles des profils accueillis, les modifications de la législation, les nouvelles attentes des financeurs, les changements impactant les acteurs institutionnels, les modifications du conventionnement, la mondialisation de l'économie, les évolutions sociétales sont autant de facteurs qui impacteront d'une manière ou d'une autre les compétences nécessaires à l'accompagnement des salariés polyvalents.

Il nous semble nécessaire de réfléchir tout spécialement aux évolutions des compétences en lien avec l'accompagnement professionnel. Nous développerons ce sujet dans les préconisations de cette étude, mais il nous faut d'ores et déjà souligner que ces nombreuses mutations actuelles nous paraissent devoir être accompagnées. Un des principaux axes de réflexion concerne l'adéquation des compétences des permanents aux évolutions globales du secteur, notamment par le biais de formations.

L'accompagnement professionnel des salariés polyvalents semblent, en ce sens, indissociable à la fois de la prise en considération des évolutions majeures du secteur, et de « l'ajustement », le maintien ou la montée en compétences des salariés permanents, pour que le passage en ACI soit en mesure de remplir pleinement sa mission vis-à-vis des personnes en parcours d'insertion.

➤ **L'accompagnement professionnel interne étudié en Ile de France diffère selon les chantiers de mobilisation et les chantiers qualifiants.**

---

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport, 2006

Les chantiers de mobilisation, qui utilisent les exigences liées à l'activité économique comme des leviers de l'insertion professionnelle, sont nombreux à développer des actions d'adaptations au poste de travail (82%, contre 60% pour les autres chantiers en Ile de France). De leur côté, les chantiers qualifiants insistent davantage sur la présentation de l'environnement professionnel et des postes proposés qui sont, la plupart du temps, en lien direct avec le projet professionnel des salariés.

En dehors de ces prestations, la quasi totalité des chantiers mettent en œuvre des accompagnements pour la définition des projets professionnels (86%), ainsi que des actions liées aux techniques de recherche d'emploi (90%). Une majorité de structures offre aussi à leurs salariés l'opportunité d'effectuer des stages chez d'autres employeurs.

Tous les chantiers pratiquent des entretiens individuels avec leurs salariés et près de sept sur dix utilisent des grilles d'évaluation de compétences techniques ou professionnelles. Par contre, une minorité recourt à des carnets de suivi ou à des contrats d'objectifs régulièrement ajustés avec les salariés. Cet usage reste plus développé dans les chantiers qualifiants (59%, contre seulement 29% pour les chantiers de mobilisation en Ile de France)

Dans près d'un cas sur deux, les ACI consacrent entre 5 heures à 10 heures par mois à l'accompagnement professionnel de chaque salarié. Cependant, la durée des accompagnements varie sensiblement selon la nature des chantiers. En effet, les suivis professionnels sont plus soutenus dans les chantiers de mobilisation : près d'un tiers d'entre eux y consacre plus de 10 heures par mois, contre seulement 5% dans les ACI qualifiants.

Il est parfois difficile de distinguer l'accompagnement social de l'accompagnement professionnel comme le montrent les écarts d'évaluation entre deux études.<sup>1</sup> Les deux formes d'accompagnement étant en effet étroitement liées et paraissant indissociables dans les ACI. Une chose est sûre, la plupart des ateliers et chantiers consacrent un temps certain pour réaliser l'accompagnement professionnel des salariés polyvalents. Et le travail d'accompagnement, s'il n'est pas forcément quantifiable, car pas toujours formalisé, se fait souvent en filigrane pendant toute la durée du contrat du salarié, et demeure une des préoccupations premières des permanents des structures.

#### ➤ **Un exemple de dynamique positive au niveau d'un territoire :**

Le Conseil général de Loire Atlantique a particulièrement bien joué le jeu de l'insertion par l'économique, notamment en pilotant la formation commune des encadrants des ACI du département.

Le partenariat entre le Conseil général 44 et le Conseil régional des Pays de Loire a permis de développer une offre de formation avec des modules « *Sauveteurs secouristes du travail* », « *alphabétisation* », « *gestes et postures* », etc. Un poste pour l'animation de ces formations est financé par le Conseil général 44 en direction de l'ensemble du réseau avec un référent dans chaque ACI. Contrairement à d'autres ACI, ces derniers utilisent peu les services ou d'AGEFOS-PME.

Mais ces initiatives demeurent fragiles, et inégales compte tenu des aléas politiques. Les préfets ainsi que les autres partenaires institutionnels, peuvent influencer de manière radicalement différente, avec des disparités évidentes, alors que les textes de loi et le cadre réglementaire sont identiques. Les ACI sont des variables d'ajustement de la lutte contre le

<sup>1</sup> Source : DRTEFP – Ile de France, Mai 2008

chômage, et donc extrêmement sensibles à l'environnement politique départemental. Ce qui aurait tendance à confirmer les disparités que nous avons pu constater sur le terrain.

Aussi, avec les évolutions majeures qui touchent actuellement le secteur des ACI, il semble important de réfléchir à une harmonisation des pratiques entre les régions, les départements et les territoires, de manière à offrir des opportunités équivalentes, en termes de formations, d'aides, de subventions... Cette harmonisation semble nécessaire pour le secteur, mais aussi, de notre point de vue, est de nature à favoriser, d'une manière plus générale, une véritable reconnaissance du secteur de l'IAE comme un acteur économique et social à part entière.

➤ **L'impact des nouvelles modalités de conventionnement sur les compétences** des salariés permanents mérite une attention particulière à partir des premiers indices.

Nous avons pu constater sur le terrain fin 2009, que la perspective du nouveau mode de conventionnement incite certains ACI à privilégier désormais l'insertion professionnelle.

Des salariés « *chargés d'insertion* » sont recrutés explicitement pour faire du placement notamment dans des ACI du réseau Tissons la Solidarité. Un ACI en déduit que l'accompagnement social doit en conséquence être restitué aux assistantes sociales des quartiers... plutôt qu'au sein des ACI.

Cette tendance, pour l'instant relativement isolée, pourraient induire des évolutions dans les profils de poste des ETPS et des ASP, à contrario des orientations prises par les partenaires sociaux : les ETPS redevenant ainsi principalement des ETTI et les ASP des CIP (chargés d'insertion professionnelle).

Il ne semble cependant pas que cette orientation corresponde à la volonté de la majorité des chantiers, qui souhaitent conserver la totalité de l'accompagnement des salariés : ils privilégient donc l'accompagnement socioprofessionnel et continuent de travailler de manière concomitante les deux volets.

## 4.2 LES ÉVOLUTIONS PAR FAMILLE DE MÉTIERS

Ainsi que cela a déjà été développé précédemment et, étant donné les enjeux toujours plus forts de l'insertion par l'activité économique, il semble essentiel de repérer les évolutions des métiers présents dans les ateliers et chantiers d'insertion, afin de mettre en adéquation les besoins en compétences, en formation et les besoins spécifiques des structures en lien avec les activités développées par les ACI.

Ce travail peut être, en partie, effectué par les grands réseaux de l'IAE qui ont une vision d'ensemble des chantiers adhérents, et de manière plus globale des secteurs d'activité dans lesquels ils évoluent, et sont ainsi en capacité de repérer, de manière assez précise, les évolutions des métiers et des besoins en compétences nécessaires pour tenir les postes au sein des chantiers.

## 4.2.1 L'origine conventionnelle des emplois repères

### ➤ La négociation progressive d'accords de branche :

Comme nous l'avons déjà évoqué, le SYNESI et les organisations syndicales CFDT, CFTC et FO de la branche professionnelle des Ateliers Chantiers d'Insertion travaillent à la création d'une convention collective nationale, et dans ce cadre, à l'élaboration d'une classification conventionnelle des emplois.

Il en résulte une répartition des emplois en huit emplois repères : salarié(e) polyvalent(e), assistant(e) technique, assistant(e) administratif(ve), comptable, accompagnateur (trice), socioprofessionnel(le), encadrant(e) technique, pédagogique et social(e), coordonnateur(trice), directeur(trice)

Les emplois repères ont été structurés détaillant chacun des postes. Et cette typologie a été adoptée par le SYNESI et les organisations syndicales le 21 janvier 2009.

Pour chaque emploi repère, la prise en compte des diplômes et compétences permet de positionner chaque emploi sur trois niveaux.

Le déroulement de carrière est prévu ainsi que la prise en compte de l'ancienneté.

### ➤ Ce travail très important fourni par le SYNESI et les Organisations syndicales a permis de **formaliser les métiers présents dans les ateliers et chantiers.**

La définition de ces emplois repères a permis d'identifier le travail des professionnels des ACI, instaurant ainsi des marques de reconnaissance des salariés permanents, par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés. Un des objectifs majeurs de cette classification était d'aboutir à une échelle de salaires et de donner la possibilité aux dirigeants des ACI de se référer à un cadre national, ce qui est désormais le cas.

En effet, l'enquête de terrain a confirmé la présence de fortes disparités salariales selon les structures. Pour autant, le syndicat CFDT met en garde : *« le rattachement du salarié à son emploi repère sera réalisé par le directeur de l'ACI en fonction de la réalité actuelle des postes et des besoins actuels de l'ACI. Une possibilité de recours sera instituée si le salarié n'est pas satisfait de son rattachement à son emploi. »*<sup>1</sup>

Les principes d'utilisation des classifications sont définis dans l'accord signé le 21/01/2009<sup>2</sup>. Il est précisé dans l'accord que *« les niveaux décrits ci-dessous permettent de différencier le niveau de responsabilité et le niveau d'expérience requis. Ce sont les postes qui sont classifiés et non les personnes. Ce sont les besoins de la SIAE, des ACI, et les tâches prévues pour un poste, et non pas les diplômes, les compétences ou les capacités du titulaire, qui déterminent le rattachement d'un poste à son niveau. »*

Cette classification conventionnelle des ACI se situe donc à un niveau collectif afin de chercher à harmoniser les pratiques du secteur. Il est par conséquent naturel que les typologies de métiers ne soient formalisées que de manière assez générique dans la mesure

<sup>1</sup> Syninfo. Juin 2009 (revue du SYNESI)

<sup>2</sup> Typologie des 8 emplois repères signée par le SYNESI et les Organisations syndicales le 21 janvier 2009

où les secteurs d'activité dans lesquels évoluent les ACI sont disparates et nécessitent, pour chaque secteur d'activité, des compétences spécifiques qui seront à préciser davantage.

#### 4.2.2 Salarié polyvalent

➤ Cette appellation se substitue donc à celle de salarié en insertion. Il s'agit des personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle, qui concluent, avec la SIAE, un contrat de travail ayant pour objet spécifique de contribuer à leur insertion professionnelle.

Ce contrat de travail est régi par des dispositions légales particulières. Par conséquent, les dispositions conventionnelles qui sont appliquées à ces salariés sont également particulières et tiennent compte de l'objectif d'insertion poursuivi.

Ces salariés ont accès à des actions de suivi, d'accompagnement ou de formation.

Les fiches emploi repère, fixées par l'accord du 21/01/2009, décrivent le contenu professionnel de cet emploi. Cet emploi repère fait l'objet d'un niveau unique de classification.

Cet emploi a été présenté plus avant (§ 4.1.2).

Concernant les perspectives d'évolution des métiers dans les Ateliers et Chantiers d'Insertion, nous avons créé des « **fiches métiers** ». L'objectif principal de ces fiches est de donner à voir sur les évolutions des métiers de manière synthétique.

Pour chacun des métiers des salariés permanents des ACI, nous avons cherché à proposer des fiches métiers. Chaque fiche métier a été conçue à partir de la typologie des emplois repères<sup>1</sup>.

Pour chaque fiche métier, nous avons pris appui sur les compétences requises définies dans la typologie, puis nous essayer de chercher à voir les évolutions possibles des métiers dans les années futures à partir de notre connaissance du secteur.

#### **Nous avons donc établi à partir des compétences requises :**

- Les perspectives d'évolution des métiers
- Les besoins potentiels pour réaliser l'activité de travail
- Les accompagnements dans le métier à envisager

Il est à noter que ces éléments sont des essais de prospective qui pourront, bien entendu être ajustés par les acteurs des ACI.

#### 4.2.3 Assistant technique

➤ **Le positionnement des assistants techniques, les assistants administratifs et des comptables dans l'accord signé dans le cadre de la convention collective en construction.**

<sup>1</sup> Typologie des 8 emplois repères signée par le SYNESI et les Organisations syndicales le 21 janvier 2009

**Au niveau A**, l'emploi ne nécessite pas ou peu d'expérience professionnelle. Il nécessite une capacité à exécuter des tâches prescrites, à rendre compte, à travailler sous la responsabilité d'autres personnes. Le travail est organisé par d'autres personnes, et comporte des travaux d'exécution pour la réalisation des tâches commandées et la mise en œuvre des procédures prescrites.

**Au niveau B**, l'emploi nécessite des compétences techniques spécifiques ou une expérience professionnelle. Il nécessite une capacité à pouvoir prescrire des tâches et des modes opératoires de réalisation, en conseillant si nécessaire d'autres salariés. Il nécessite d'être capable d'organiser son travail dans la réalisation des tâches commandées.

**Au niveau C**, l'emploi nécessite des compétences spécialisées et une expérience professionnelle. Il nécessite une capacité à pouvoir prendre en charge un ensemble de processus, l'animation d'une équipe ou la réalisation de tâches d'un niveau de complexité supérieur au niveau B.

Il nécessite de pouvoir développer de nouveaux modes opératoires.<sup>1</sup>

#### ➤ **La réalité observée sur le terrain lors de notre étude**

*\* Le poste d'assistant technique correspond souvent à un poste intermédiaire vers l'insertion au sein de l'ACI par intégration de contrats aidés en CDI. Mais le souci de professionnalisation conduit à éviter cette approche.*

*\* C'est le cas d'un chantier TSL qui, pour sortir d'une crise en 2005, a réorienté sa mission, mais qui souffre encore d'un défaut d'organisation imputable à un encadrement de faible niveau de compétence pour avancer dans la professionnalisation.*

Nous avons peu rencontré dans nos visites de tels assistants techniques, si ce n'est un adjoint à l'ETPS, handicapé ayant des limites physiques, retenu pour son volontarisme à l'issue d'une période en insertion.

En effet, le métier d'assistant technique existe assez peu dans les petites structures de manière formelle, et pourtant, nous l'avons parfois croisé dans certains chantiers : ce sont ces salariés polyvalents sur lesquels l'ETPS s'appuie pour organiser des binômes, certaines phases de la production, des actions de tutorat en situation de travail... Ce sont ces salariés polyvalents que les permanents regrettent de voir partir, mais qu'ils n'ont pas les moyens de garder.

Dans certains cas, ce métier d'assistant technique pourrait être le premier poste, pour un salarié polyvalent, après un passage dans les ACI, et ainsi être intégré dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En quelque sorte, la première étape d'un parcours professionnel évolutif en ACI.

Il semble important de former l'assistant technique en même temps que l'ETPS sur des formations au métier, des formations santé et sécurité, évolution du matériel et toutes les formations techniques utiles au poste occupé.

---

<sup>1</sup> Source : Négociation SYNESI, classification et rémunérations, 21/09/2009

Si l'assistant technique est amené à quitter le chantier, il semble nécessaire de prévoir une reconnaissance de ses compétences et de son savoir-faire sur le plan technique, mais aussi en termes d'organisation de la production, de distribution du travail aux autres salariés, de respect des délais... Cette reconnaissance peut aussi passer par la validation de petits modules, permettant ainsi l'obtention progressive d'un diplôme.

Comme les autres métiers, on peut penser à formaliser le niveau d'expertise sur le poste, de manière à permettre une évolution dans le parcours professionnel. Il est possible que pour certains assistants techniques, il n'y ait pas de possibilité d'évolution interne, aussi est-il important de pouvoir formaliser le degré de maîtrise du poste, de manière à lui permettre d'évoluer en externe.

## Assistant technique

Compétences requises	Prospectives d'évolution	Besoins potentiels	Accompagnement dans le métier
<b>Technicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolutions techniques</li> <li>- Évolutions technologiques</li> <li>- Évolutions des méthodes de travail</li> <li>- Évolution des contraintes santé sécurité</li> <li>- Évolution des quantités de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances techniques</li> <li>- Information régulière aux évolutions du métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation techniques</li> <li>- Formation santé sécurité</li> <li>- Formation évolution du matériel</li> <li>- Formation technologique</li> <li>- Tutorat interne</li> </ul>
<b>Traitement de l'information</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les évolutions des consignes et des modes d'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des informations liées aux changements</li> </ul>
<b>Communication / relations de travail / autonomie / responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la relation client</li> <li>- Évolution de la relation vis-à-vis des salariés polyvalents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances de la relation de service</li> <li>- Connaissances de quelques éléments pour accompagner les salariés polyvalents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un accompagnement sur la relation client et les salariés polyvalents</li> <li>- Des formations courtes aux problèmes d'addiction, dépendance, troubles du comportement...</li> </ul>
<b>Contribution/ raison d'être de l'emploi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les évolutions des délais de réalisation</li> <li>- Accompagnement pour assister l'encadrant technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des informations liées aux changements</li> <li>- Définir les attentes, les tâches à effectuer pour assister l'ETPS</li> <li>- Définir les attentes en cas de remplacement de l'ETPS sur le chantier</li> </ul>

#### 4.2.4 Assistant administratif

➤ **Dans les petites structures, les métiers de secrétaire et de comptable sont souvent tenus par la même personne** qui assure le suivi de la comptabilité et les tâches administratives du chantier. Dans les ensembliers, le comptable peut s'occuper de plusieurs SIAE, ce qui permet de mutualiser les coûts et de gagner du temps sur les dossiers.

Du fait d'une augmentation de la lourdeur des tâches administratives, de la complexification des dossiers, des évolutions régulières du contexte réglementaire et de la complexité du Code du travail, il semble important que les personnes en charge des dossiers soient formées régulièrement aux évolutions de la législation.

Cette préconisation s'adresse tout particulièrement aux salariés de niveau B et C (selon la typologie définie dans la classification conventionnelle des emplois) et particulièrement dans les petites structures, où les assistants administratifs peuvent être amenés à suppléer le directeur dans certaines activités, faute de coordinateur pour le faire.

Les évolutions du cadre réglementaire et administratif nécessitent par conséquent un apprentissage constant et le besoin en formation y est particulièrement fort. Dans ce domaine, la mutualisation des outils, pouvant être mis à disposition par les grands réseaux de l'IAE, semblent une étape importante pour faciliter l'apprentissage des assistants administratifs, tout spécialement pour les évolutions externes touchant l'ensemble des chantiers.

Ces différentes fonctions privilégient la compétence technique, mais ne doivent pas ignorer les qualités d'écoute, de pédagogie et d'accompagnement : chez « *Second œuvre du BTP* », le comptable est partie prenante du projet d'insertion, son rôle étant à minima d'expliquer la fiche de paye...

➤ **Les assistants administratifs représentent souvent le premier contact pour le futur salarié polyvalent** lors du recrutement, et c'est ce premier échange qui est susceptible de donner le « *ton* » de la relation entre le futur recruté et la structure. Les qualités relationnelles de l'assistant administratif sont donc primordiales.

Selon les problématiques du salarié polyvalent, il semble important que l'assistant administratif soit formé à l'écoute, mais aussi au repérage des comportements spécifiques : conduites addictives, troubles du comportement...

Cette compétence est de nature à lui permettre de « *repérer* » à priori les problématiques spécifiques des personnes, répondre ainsi de manière à ne pas les heurter et être en capacité de résister au stress de certaines situations conflictuelles. Dans une relation de service quelle qu'elle soit, il semble important de permettre aux personnes d'être en capacité de prendre du recul, de la distance face « *au client* » afin de se protéger émotionnellement.

➤ **Les Jardins de Cocagne insistent sur l'importance de cette fonction, considérée comme** le « *lieu de convergence des informations et de leur traitement, le secrétariat est à la fois le lieu de ressource et la courroie de transmission administrative du jardin. La faible taille des jardins implique une complète polyvalence dans cette fonction doublée d'une solide capacité d'organisation.* »

Nous citerons régulièrement ce réseau qui a réalisé une analyse fine des différents emplois repères et quantifier leur présence dans les ACI.

Dans les Jardins, les compétences principales de cette fonction sont les suivantes<sup>1</sup> :

- production : rédaction, présentation de documents, de dossiers,
- organisation : classement, hiérarchisation des informations et des ressources,
- gestion : des plannings et des échéances,
- information : interne à l'équipe d'encadrement et aux jardiniers,
- administration et comptabilité : renseignement et suivi de documents, formulaires, dossiers administratifs, saisie comptable, gestion administrative du personnel.

La fonction de secrétaire est présente dans 68% des Jardins de Cocagne, soit 4% d'hommes et 96% de femmes, 84% de CDI et 16% de CDD.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne - Édition 2009*

<sup>2</sup> *Source : Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008*

### Assistant administratif

Compétences requises	Prospectives d'évolution	Besoins potentiels	Accompagnement dans le métier
<b>Technicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la lourdeur des tâches administratives</li> <li>- Complexification des dossiers</li> <li>- Évolution de la législation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances pour suivre les évolutions législatives et le cadre réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les actions de polyvalence : activité comptable, élaboration des contrats de travail...</li> <li>- Accompagner les tâches polyvalentes par des formations ou du tutorat interne</li> <li>- Des informations par les réseaux sur les évolutions contextuelles</li> <li>- Mutualisation de certains outils permettant aux salariés de gagner du temps</li> </ul>
<b>Traitement de l'information</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les évolutions et changements dans le chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des informations liées aux changements</li> </ul>
<b>Communication / relations de travail / autonomie / responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la relation client</li> <li>- Évolution de la relation vis-à-vis des salariés polyvalents</li> <li>- Évolution vis-à-vis des partenaires externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances de la relation de service</li> <li>- Connaissances de quelques éléments pour accompagner les salariés polyvalents</li> <li>- Connaissances sur les interactions avec les partenaires externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un accompagnement sur la relation client et les salariés polyvalents</li> <li>- Des formations courtes aux problèmes d'addiction, troubles du comportement</li> </ul>
<b>Contribution/ raison d'être de l'emploi</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des attentes par rapport à l'aide à apporter au coordinateur ou directeur et</li> <li>- Identification des écarts éventuels</li> <li>- Identification des actions de polyvalence réalisées sortant des pré-requis de la fiche de poste</li> <li>- Tutorat ou formation externe</li> </ul>

#### 4.2.5 Comptable

➤ **Le métier de comptable en tant que tel, n'est pas nécessairement présent dans les structures de petite taille**, ce qui ne signifie pas pour autant qu'une partie de l'activité comptable ne soit pas réalisée en interne. C'est pourquoi, il semble nécessaire d'identifier qui s'en occupe, afin de mettre en place des actions de formation pour permettre au salarié d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction.

Étant donné le statut souvent précaire des ateliers et chantiers d'insertion, cette fonction est d'une importance capitale pour le suivi de l'équilibre financier de la structure. Compte tenu de la complexité croissante des activités de comptabilité et de gestion, de celle de la réalisation des fiches de paies, des déclarations de charges et de déclarations fiscales, il semble fondamental que les personnes soient informées et formées le cas échéant régulièrement aux évolutions de la réglementation.

Il paraît aussi nécessaire, pour les personnes réalisant les fiches de paie des salariés polyvalents de recevoir des formations à l'écoute, étant donné leur contact avec les salariés polyvalents. Une mutualisation et une diffusion des outils seraient des éléments importants d'information et même de formation pour la réalisation des fiches de postes, les déclarations de charges et les déclarations fiscales, outils pouvant être mutualisés par les grands réseaux de l'IAE.

Ainsi que pour les autres métiers, la mise en place sur le terrain de différents niveaux de maîtrise de la fonction, permettra une reconnaissance des savoir-faire développés en situation de travail.

➤ **Le réseau Cocagne s'efforce de développer la mobilité et le tutorat de ce métier** qui paraît parfois figé dans le marbre. *« Au lieu de tout organiser de manière verticale, on va essayer de favoriser en permanence les rencontres. Quand on a passé des années à monter un Jardin avec des gens, on repère ceux qui sont bons. Par exemple, nous avons comme directeur de Jardin un ancien informaticien qui a créé le logiciel spécifique pour gérer les comptes des adhérents consommateurs. Quand un Jardin se monte, c'est lui qui non seulement installe le logiciel mais forme le futur comptable. Dans un système centralisé, ce serait le service informatique national qui débarquerait. Cette pratique apporte une autre dimension. Nous apportons tout ce qu'il faut à celui qui va monter un Jardin, mais, dans l'esprit du Réseau, il faudra rendre. »*<sup>1</sup>

La fonction comptable est présente dans 37% des Jardins de Cocagne, soit 14% d'hommes et 86% de femmes, 86% de CDI et 14% de CDD.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

<sup>2</sup> Source : Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008

## Comptable

<b>Compétences requises</b>	<b>Prospectives d'évolution</b>	<b>Besoins potentiels</b>	<b>Accompagnement dans le métier</b>
<b>Technicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la lourdeur des tâches administratives</li> <li>- Complexification des dossiers</li> <li>- Évolution de la législation</li> <li>- Évolution des projets au sein de la structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances pour suivre les évolutions législatives et réglementaires</li> <li>- Connaître les évolutions du cadre réglementaire des contrats aidés</li> <li>- Connaître les projets de la structure et les fonctionnements avec les différents partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner par des actions de formation ou de tutorat les évolutions dans le cadre du métier de comptable</li> <li>- Des informations par les réseaux sur les évolutions contextuelles</li> <li>- Mutualisation de certains outils par le biais des grands réseaux</li> </ul>
<b>Traitement de l'information</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les évolutions et changements dans le chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des informations liées aux changements</li> </ul>
<b>Communication / relations de travail / autonomie / responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la relation vis-à-vis des salariés polyvalents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances de quelques éléments pour accompagner et répondre aux questions des salariés polyvalents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un accompagnement sur la relation client et les salariés polyvalents</li> <li>- Des formations courtes aux problèmes d'addiction, troubles du comportement...</li> </ul>
<b>Contribution/ raison d'être de l'emploi</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des attentes par rapport à l'aide à apporter au coordinateur ou directeur et identification des écarts éventuels</li> <li>- Tutorat ou formation externe</li> </ul>

#### 4.2.6 Accompagnateur socioprofessionnel (ASP)

➤ **Le positionnement des accompagnateurs socioprofessionnels, des encadrants techniques, pédagogiques et sociaux dans l'accord signé dans le cadre de la convention collective (en construction) :**

**Au niveau A**, l'emploi nécessite un minimum d'expérience professionnelle ou de formation, pré requis de l'emploi repère.

**Au niveau B**, l'emploi nécessite des compétences techniques spécifiques ou une expérience professionnelle. Il nécessite la capacité à expliquer à d'autres les programmes de travail ou d'action pour obtenir un résultat, ou à faire se développer du savoir être, ou à faire travailler ensemble des pairs.

**Au niveau C**, l'emploi nécessite des compétences spécialisées et une expérience professionnelle. Il nécessite la capacité à mener une équipe, ou accompagner des salariés polyvalents de façon autonome, notamment dans la conception des moyens mis en œuvre pour la réalisation de la mission. Il comporte des missions transversales nécessaires au bon fonctionnement de l'ACI et à l'amélioration des parcours d'insertion.<sup>1</sup>

➤ **La réforme du conventionnement, qui oriente l'accompagnement social et professionnel, impacte la fonction.**

L'axe accompagnement social et professionnel correspond au temps de mise au travail au sein de la SIAE et à la préparation à la sortie de celle-ci. Sont abordées dans cet axe, les problématiques d'accompagnement des salariés polyvalents :

- L'accompagnement socioprofessionnel.
- L'accompagnement sur des problématiques sociales identifiées : cet accompagnement peut être réalisé par un partenaire de la SIAE.
- L'encadrement sur les postes de travail, les chefs d'équipes.
- La préparation à la sortie de la SIAE, la sortie vers l'emploi ou la poursuite du parcours.

L'accompagnement social et professionnel peut se décliner en de multiples actions. Chaque SIAE devra donc veiller à bien définir celles-ci, par exemple :

- *Faire que la personne soit actrice de son insertion.*
- *Savoir donner confiance à la personne accompagnée.*
- *Valoriser les points forts de la personne.*
- *Permettre aux salariés polyvalents d'identifier leurs réussites et leurs conséquences pour le management de la SIAE*
- *Travailler sur les représentations.*
- *Créer du lien à partir de la mise en situation de travail.*<sup>2</sup>

➤ **Notre étude menée dans 24 ACI relève un profil assez homogène des ASP** (contrairement aux fonctions de direction et d'ETPS), marqué par la fibre sociale et une expérience antérieure dans le métier.

<sup>1</sup> Source : Négociation SYNESI, classification et rémunérations, 21/09/2009

<sup>2</sup> Source : Guide de conventionnement

C'est un métier complexe pour les accompagnateurs qui doivent à la fois lier la dimension sociale et la dimension professionnelle de l'individu. Selon les problématiques, l'âge, les parcours des salariés, ils sont souvent confrontés à des situations inextricables et parfois à des échecs. Ces situations sont délicates à vivre au quotidien, et il est important qu'ils soient formés à l'écoute, à la gestion et à la résolution de conflits, à la conduite d'entretiens...

Ils doivent aussi pouvoir être informés en « *temps réel* » des évolutions ou des changements réglementaires et juridiques concernant le retour à l'emploi. Les différents outils de la TRE (technique de recherche d'emploi) semblent indispensables pour les accompagnateurs.

Il paraît aussi fondamental que ces derniers puissent être en lien avec les entreprises du secteur marchand afin de créer un réseau local. Les salariés polyvalents pensent en effet que c'est non seulement le travail sur le chantier, mais aussi le réseau d'entreprises en lien avec l'ACI et les recommandations des permanents qui pourront leur permettre de retrouver plus facilement un emploi.

➤ Dans une perspective de retour à l'emploi des salariés polyvalents et de valorisation du travail effectué dans les ACI, **la création de réseaux et de partenariats avec les entreprises locales semble effectivement un élément clé de la réussite**. On peut faire l'hypothèse que, plus les accompagnateurs socioprofessionnels noueront des contacts avec les entreprises, plus grandes seront les chances de placer des salariés polyvalents au terme de leur passage dans l'ACI.

Or, lors de l'enquête terrain, certains accompagnateurs socioprofessionnels, se sont dit assez « *démunis* » pour créer ces partenariats : des parcours professionnels davantage réalisés dans l'accompagnement social qui ne leur permet pas d'avoir une connaissance suffisamment étoffée du monde des entreprises, des difficultés à cerner les bons interlocuteurs, une idée parfois assez imprécise du tissu économique régional et un manque de temps pour créer et nourrir ces réseaux...

Il semble qu'une mutualisation d'action d'information et de communication pour l'ensemble des chantiers sur un même territoire serait de nature à valoriser le travail des ACI et à le faire connaître à l'ensemble des entreprises de la région. Il conviendrait bien entendu de dresser un état des lieux des chantiers, des activités exercés, des savoir-faire développés sur le chantier, de repérer le nombre de salariés qui sortiront des ACI dans le cours de l'année et ainsi de permettre à des entreprises de prendre conscience du « *vivier* » de main d'œuvre potentiel généré par les ateliers et chantiers d'insertion.

➤ Pour les accompagnateurs socioprofessionnels, **des actions de formation** semblent nécessaires pour leur permettre de créer et entretenir des réseaux de partenariat avec les entreprises du territoire. Des formations, en particulier sur le fonctionnement des entreprises pour identifier les bons interlocuteurs, des actions de formation à la communication, à la gestion de projet, de connaissance du territoire...

*Ainsi que le spécifie le « guide des nouvelles modalités de conventionnement État-IAE »<sup>1</sup> : « Il est important de mettre en valeur l'apport spécifique de chaque structure de l'IAE à son territoire d'ancrage, à la population, aux différents acteurs du territoire. »*

---

<sup>1</sup> *Guide des nouvelles modalités de conventionnement État- IAE 2009. CNAR-IAE- janvier 2009*

Mais aussi des formations courtes « *intra* », assurées par les ETPS, afin de cerner l'activité de travail exercée sur les chantiers et repérer sur le terrain, les compétences développées par les salariés polyvalents dans le cadre de leur apprentissage en ACI.

Il apparaît nécessaire de prévoir régulièrement des actions de formations liées à l'insertion professionnelle et aux méthodes pédagogiques pour les publics en difficulté ainsi qu'aux évolutions contextuelles et réglementaires. Les besoins en compétences en termes d'accompagnement social des salariés polyvalents font en effet partie intégrante, avec l'accompagnement professionnel, du cœur de métier.

➤ Il semble aussi que **cette relation d'aide aux salariés polyvalents puisse être porteuse de stress et de risques psychosociaux potentiels**, d'où les besoins en formation particulièrement importants pour cette catégorie de métier, notamment sur l'accompagnement de personnes en difficulté.

Il en est de même, au regard de la diversité des catégories de population accueillies sur les chantiers, du rôle charnière de l'accompagnateur socioprofessionnel dans la construction du parcours du salarié polyvalent, des liens avec les acteurs institutionnels tels que pôle emploi, du partage d'expérience avec d'autres accompagnateurs socioprofessionnels.

Le partage d'expérience, associé à des actions de formation, sont de nature à « *mutualiser certaines bonnes pratiques* », prévenir une partie des troubles psychosociaux potentiels dans l'activité de travail, vaincre le sentiment de solitude de certains accompagnateurs face à des situations dramatiques vécues par les salariés polyvalents.

Beaucoup de chantiers organisent des réunions d'échange entre les permanents des structures, mais le débat porte en priorité sur les difficultés des salariés polyvalents et sur celles rencontrées par les permanents par rapport aux personnes en insertion. Il paraîtrait intéressant de pouvoir faire des réunions internes dont le but serait d'échanger sur les pratiques professionnelles, les éléments positifs à souligner et les difficultés rencontrées dans l'activité de travail.

➤ **Le réseau des Jardins de Cocagne estime que cette fonction relève d'un professionnel du secteur social, car** la nature de la relation instaurée avec ces publics fragilisés nécessite un savoir-faire spécifique dans le respect des règles déontologiques qui encadrent cette pratique.

*« Il est également l'interlocuteur et le relais opérationnel des structures et institutions sociales partenaires. Cela nécessite une connaissance approfondie de l'environnement social et professionnel (dispositifs réglementaires, champs de compétences des acteurs, procédures, prérogatives), qui constitue son terrain d'intervention et d'action.<sup>1</sup> »*

La fonction d'accompagnateur social est présente dans 93% des Jardins de Cocagne, soit 14% d'hommes et 86% de femmes, 88% de CDI et 12% de CDD.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source : *L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne Édition 2009*

<sup>2</sup> Source : *Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008*

## Accompagnateur socioprofessionnel

Compétences requises	Prospectives d'évolution	Besoins potentiels	Accompagnement dans le métier
<b>Technicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la lourdeur des tâches administratives</li> <li>- Complexification des dossiers</li> <li>- Évolution de la législation</li> <li>- Évolution des partenariats avec les autres acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle</li> <li>- Création de partenariat avec des entreprises du secteur marchand ou des collectivités locales</li> <li>- Suivi des salariés polyvalents après leur sortie du chantier</li> <li>- Mutualisation du dossier avec les autres acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle</li> <li>- Évolution des problématiques des salariés polyvalents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances pour suivre les évolutions législatives et réglementaires</li> <li>- Actualisation des outils pour maîtriser la technique de recherche d'emploi</li> <li>- Informations sur les évolutions du contexte économique local</li> <li>- Acquisition de connaissances sur les entreprises du secteur marchand</li> <li>- Aide à la création de partenariat avec les acteurs de l'économie locale</li> <li>- Connaissance de la méthodologie de l'évaluation professionnelle</li> <li>- Connaissance d'un fonctionnement en mode projet avec des partenaires externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des informations par les réseaux sur les évolutions contextuelles</li> <li>- Mutualisation de l'information, de la communication pour l'ensemble des chantiers sur un même territoire</li> <li>- Mutualisation de certains outils de technique de recherche d'emploi</li> <li>- Temps laissé pour le développement d'un partenariat local</li> <li>- Mettre à jour les connaissances des problématiques des salariés polyvalents et les modes d'accompagnement</li> <li>- Mutualisation d'outils pour le suivi des salariés polyvalents à la sortie de l'ACI</li> </ul>
<b>Traitement de l'information</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les évolutions et changements dans le chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des informations liées aux changements internes et externes</li> </ul>
<b>Communication / relations de travail / autonomie / responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la relation vis-à-vis des salariés polyvalents</li> <li>- Évolution de la relation vis-à-vis des partenaires externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances d'accompagnement de personnes en difficulté</li> <li>- En fonction de l'évolution des recrutements et de la typologie du public, actualisation des connaissances en accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des formations à l'accompagnement des salariés en difficulté</li> <li>- Des formations à la gestion et résolution de conflit</li> <li>- Des moments de partage entre accompagnateurs socioprofessionnels</li> <li>- Des mises à jour régulières des évolutions des partenariats</li> <li>- Du temps pour créer des réseaux avec les acteurs locaux</li> </ul>
<b>Contribution/ raison d'être de l'emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une évolution des structures vers la préparation et la conduite de projet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de l'aide à apporter au coordinateur ou directeur et identification des écarts éventuels</li> <li>- Tutorat ou formation externe</li> <li>- Des formations à la conduite de projet</li> </ul>

#### 4.2.7 Encadrant technique, pédagogique et social (ETPS)

➤ L'appellation de cet emploi s'est longtemps cherchée et les négociations de la convention collective ont préféré le terme d'encadrant technique pédagogique et social à celui d'encadrant technique d'insertion. Ce qui vise à montrer toute la complexité de la fonction.

##### La professionnalisation avance :

- En 2001, près de 50% des ETPS bénéficiaient de contrats aidés, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui.

Le nouveau conventionnement risque d'accélérer la tendance, puisqu'une obligation visant la fourniture du CV permettra de vérifier le niveau de compétence des ETPS.

##### Quelques caractéristiques sur l'origine des ETPS, sans pouvoir en dresser une typologie formelle, ressortent de notre enquête auprès de 24 ACI :

###### 1. Les ETPS de type anciens salariés polyvalents

- Des ETPS qui ont été des salariés polyvalents ayant pris l'ACI comme un tremplin et qui souhaitent aider les gens ayant eu le même type de parcours.
- Des personnes qui ont su se faire repérer parmi les salariés polyvalents par leur implication, leurs compétences, leur volonté de s'en sortir.
- Un solide vécu, mais parfois peu ou pas encore de formation à l'encadrement.
- Une obligation : avoir réglé ses propres problèmes pour apporter une aide efficace aux autres.

###### 2. Les ETPS de type encadrant dans le secteur marchand

- Des ETPS ayant une grande connaissance des métiers qu'ils transmettent aux salariés polyvalents, s'agissant de métiers souvent techniques ou manuels.
- Le social est une vocation qui peut se révéler à la suite d'accidents de parcours professionnels, d'une volonté de donner du sens au travail, d'un rejet de la course à la productivité...
- Un métier à transmettre, une volonté d'aider les salariés polyvalents, mais souvent peu de formation à l'accompagnement des individus.

###### 3. Les ETPS de type travailleurs sociaux

- Des ETPS qui rentrent dans les chantiers par conviction et qui ont plus ou moins toujours travaillé dans le secteur social.
- Ils sont d'abord formés à l'accompagnement et leur expérience technique se développe sur le terrain au fil des années (sans être reconnue).

➤ **Nous insistons ici sur une fonction qu'il convient de privilégier dans les actions à conduire.** Au niveau de la mission remplie dans les ACI, il faut distinguer les ETPS qui ont en charge la dimension sociale et professionnelle (en particulier quand il n'y a pas d'ASP ou de CIP), et ceux qui ont en charge la dimension technique et professionnelle. Même s'il est clair que dans tous les cas, les ETPS accompagnent peu ou prou les deux dimensions, mais de façon plus informelle.

Pour les ETPS ayant en charge les trois axes d'accompagnement social, pédagogique et technique, il paraît indispensable de les former aux différentes techniques d'écoute, de conduite d'entretien, mais aussi aux problématiques des salariés qu'ils accompagnent, par exemple les addictions, afin d'être en mesure de repérer les comportements liés à ces problématiques et de prévenir les conflits pouvant en découler. Ceci est de nature à les aider dans leur activité de travail et les protéger des risques physiques et psychosociaux au travail. Un point de vigilance, sur la question du stress et des risques psychosociaux, est à apporter, tout particulièrement pour la population des ETPS, qui nous semble susceptible d'être concernée par cette problématique.

➤ **A titre d'exemple, voici le profil du poste dans une structure TSL qui témoigne de la diversité des tâches demandées :**

*Les encadrantes techniques et pédagogiques d'insertion sont chargées de :*

- *Organiser le travail des salariés et des bénévoles à l'atelier vêtements, à la boutique et à l'Espace Meubles.*
- *Accueillir et écouter les personnes travaillant sur ces sites.*
- *Travailler en relais avec la directrice pour toutes les difficultés détectées au sein de son équipe.*
- *Participer au recrutement et à l'évaluation des personnes et à l'élaboration de leur projet individuel.*
- *Élaborer avec la directrice, les outils nécessaires pour atteindre les objectifs de l'association.*
- *Accueillir et informer les donateurs.*

➤ **Pour les ETPS qui sont davantage en charge de la dimension technique et pédagogique, des formations à la pédagogie semblent nécessaires.** En outre, il serait intéressant de permettre aux ETPS de pouvoir actualiser régulièrement leurs connaissances techniques dans des entreprises du secteur marchand. Les évolutions technologiques étant particulièrement rapides, les savoir-faire risquent d'être assez vite « dépassés » s'ils ne sont pas régulièrement mis à jour.

De façon incidente, cela pourrait permettre aux chantiers de former les salariés polyvalents avec des méthodes de travail et des conditions de réalisation du travail proches de celles du secteur marchand pour permettre une adaptation rapide des personnes lors de leur retour à l'emploi. L'autre avantage serait de renforcer les liens entre l'insertion et le secteur marchand du bassin d'emploi, voire de créer un réseau d'entreprises susceptibles d'embaucher des salariés polyvalents.

Une question que se posent les encadrants techniques dans les métiers physiques (espaces naturels BTP notamment) est celle de leur **vieillesse** professionnelle et de leur capacité à moyen terme de tenir le poste qu'ils occupent : tronçonnage, port de charges lourdes, etc....

*\* Un ACI chargé de « récupération de déchets » souhaite éviter le mélange des genres considérant que l'ETPS encadre l'activité de travail sans avoir à gérer les problèmes personnels qui ne le regardent pas. Cet ACI pourtant récent, a connu le départ de 3 ETPS*

*par usure et la direction s'interroge sur les solutions pour permettre aux ETPS de durer dans leur fonction.*

➤ **Pour tous les ETPS, des compétences en management sont demandées** et il semble nécessaire qu'ils soient formés au management d'équipe. Le métier d'ETPS est particulièrement complexe et fait appel à des dimensions d'accompagnement, de soutien, d'exigence, d'autorité, de contrôle... Autant d'éléments qui induisent un style de management à chaque fois personnel, sans cesse remis en question selon les problématiques du public accueilli.

Ils sont confrontés à la gestion au quotidien de leur équipe, et ce qui marche dans une équipe, peut être remis en question à chaque nouveau recrutement et cela paraît particulièrement usant. Il est donc nécessaire qu'ils se sentent soutenus par leur hiérarchie, qu'ils puissent être épaulés par les autres permanents, et avoir des moments de partage et d'échanges avec d'autres ETPS venant d'autres ACI.

➤ **Comme pour les ASP, le partage d'expérience, associé à des actions de formation, sont de nature** à « *mutualiser certaines bonnes pratiques* », prévenir une partie des troubles psychosociaux potentiels dans l'activité de travail, vaincre le sentiment de solitude de certains ETPS face à des situations dramatiques vécues par les salariés polyvalents.

Beaucoup de chantiers organisent des réunions d'échange entre les permanents des structures, mais le débat porte en priorité sur les difficultés des salariés polyvalents. Il paraît intéressant de pouvoir faire des réunions internes mais dont le but serait d'échanger sur les pratiques professionnelles, les éléments positifs à souligner et les difficultés rencontrées dans l'activité de travail.

Il serait utile également, pour les différents métiers présents dans les ACI, de pouvoir avoir une ou deux réunions d'échanges de pratiques avec leurs pairs, exerçant la même catégorie de métier dessiné par le SYNESI et les organisations syndicales.<sup>1</sup> Des partages d'expérience afin d'échanger sur le métier, mais aussi des retours d'expérience sur les bonnes pratiques seraient de nature à permettre à chacun à la fois de parfois se sentir moins isolé dans son activité de travail et de profiter des expériences positives d'autres chantiers.

➤ **La structuration du temps de travail des ETPS** est, comme nous l'avons vu pour l'accompagnement social, difficile à quantifier. Revenons aux conclusions de la mission de l'IGAS. La fonction de mise en situation de travail et d'accompagnement dans le poste de travail est difficile à distinguer des fonctions d'accompagnement social et de production.

Généralement assurée par les encadrants techniques, cette fonction est évidemment tout à fait essentielle. L'importance du temps qui pourra lui être consacrée sera fonction des publics accueillis, de la complexité des tâches à accomplir et du rythme du chantier. Elle est difficile à distinguer des tâches d'organisation de la production proprement dite.

*« Il apparaît raisonnable d'estimer qu'au-delà du temps passé par les intervenants sociaux spécialisés dans l'accompagnement social, une grande partie du temps de travail des encadrants techniques est consacré à des tâches d'accompagnement socioprofessionnel ou pédagogique des salariés polyvalents et que ce temps, difficile à quantifier précisément et*

---

<sup>1</sup> *Typologie des 8 emplois repères signée par le SYNESI et les organisations syndicales le 21 janvier 2009*

évidemment très variable selon les structures et les publics, représente selon les endroits entre 20 à 40% du temps d'encadrement total des structures, le solde du temps étant consacré à l'accompagnement social proprement dit ».<sup>1</sup>

➤ **Il importe de développer leur capacité de formateur et d'évaluateur des ETPS** pour réaliser du transfert de compétences. C'est un objectif de « *la mallette des savoirs de base* » de Chantier école.

Le « *portefeuille de compétences* » que le réseau va mettre en service doit permettre aux encadrants de mesurer et d'évaluer les compétences acquises. Il est expérimental dans deux activités : le bâtiment et le maraîchage.

Ce travail mené avec l'INIOP-AFPA pourra déboucher sur une pré qualification type RSFP.

➤ **L'absence de GPEC pour les ETPS constitue le problème le plus aigu.** Les ACI risquent à terme de se trouver confrontés à la fois, comme nous l'avons évoqué précédemment, à des problèmes d'attractivité pour le métier d'encadrant technique, de recrutement, de turnover, mais aussi, sans réflexion anticipative, à des problèmes de transmission des savoir-faire et de pertes de compétences.

Peu d'évolution possible pour les ETPS vus la spécialisation de leur métier, les savoir-faire et compétences longs à acquérir. Peu d'ETPS envisagent de devenir directeur, tant le métier requiert des compétences en gestion qu'ils n'ont pas.

Faute de perspectives, les ETPS interrogés ne semblent pas manifester l'envie d'évoluer en interne ni vers l'externe : ils ont souvent appris le métier sur le tas, galéré pour parvenir à une bonne gestion de la production et un accompagnement des salariés polyvalents, et pour beaucoup, ne sont pas intéressés par cette évolution.

---

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport de mission 2006

### Encadrant technique pédagogique et social

Compétences requises	Prospectives d'évolution	Besoins potentiels	Accompagnement dans le métier
<b>Technicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolutions techniques</li> <li>- Évolutions technologiques</li> <li>- Évolutions des méthodes de travail</li> <li>- Évolution dans les objectifs de productivité des chantiers</li> <li>- Évolution des métiers</li> <li>- Évolution dans les recrutements des salariés polyvalents</li> <li>- Émergence de nouveaux projets pour le chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances techniques et technologiques</li> <li>- Information régulière aux évolutions du métier</li> <li>- Identification des compétences transférables lors des changements ou évolutions des métiers</li> <li>- Connaissance de la méthodologie de l'évaluation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations techniques</li> <li>- Formation évolution du matériel</li> <li>- Formations technologiques</li> <li>- Formation à la pédagogie</li> <li>- Formation à l'évaluation professionnelle</li> <li>- Formation à la conduite de projet</li> </ul>
<b>Traitement de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la réglementation dans le traitement administratif des dossiers</li> <li>- Évolution dans le recrutement des publics accueillis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les évolutions et changements dans le chantier</li> <li>- Accompagnement à l'évolution des problématiques du public accueilli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des informations liées aux changements</li> <li>- Mise à jour régulier des techniques d'accompagnement et de suivi des salariés</li> <li>- Formations régulières au TRE (technique de recherche d'emploi)</li> </ul>
<b>Communication / relations de travail / autonomie / responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la relation vis-à-vis des salariés polyvalents</li> <li>- Augmentation des situations d'urgence, de conflit ou d'agressivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances d'accompagnement de personnes en difficulté</li> <li>- En fonction de l'évolution des recrutements et de la typologie du public, actualisation des connaissances en accompagnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des formations à l'accompagnement des salariés en difficulté</li> <li>- Des formations à la gestion et résolution de conflit</li> <li>- Des formations à la gestion du stress</li> <li>- Des moments de partage entre ETPS</li> <li>- Des formations au management</li> <li>- Du temps pour créer des liens avec les entreprises locales</li> </ul>

#### 4.2.8 Coordinateur

➤ **Le positionnement des coordinateurs, et des directeurs dans l'accord signé dans le cadre de la convention collective (en construction)**

**Au niveau A**, l'emploi nécessite un minimum d'expérience professionnelle et de formation, pré-requis d'emploi repère, la capacité à conduire un projet, à superviser des équipes, à mener des activités en fonction d'objectifs ou d'enjeux stratégiques fixés préalablement.

**Au niveau B**, l'emploi nécessite des compétences spécifiques et une expérience professionnelle, la capacité à piloter des projets, à superviser des équipes et activités, à proposer les projets pour préparer l'avenir, à représenter la SIAE à l'extérieur.

Une délégation permanente de responsabilités budgétaires, organisationnelles ou hiérarchiques peut lui être accordée.

**Au niveau C**, l'emploi nécessite des compétences spécialisées et une expérience professionnelle significative. Il se caractérise par le niveau de complexité de la SIAE.

Le titulaire du poste dispose de délégations permanentes de responsabilités budgétaires, organisationnelles et hiérarchiques.<sup>1</sup>

➤ Le terme choisi par les partenaires sociaux n'est pas encore utilisé fréquemment sur le terrain. **Il convient néanmoins de conserver cet emploi repère de coordinateur, car il correspond à un positionnement dans les ACI** que l'on retrouve sous diverses appellations : chef de chantier ou d'atelier, directeur adjoint, responsable d'unité dans les plus grosses structures. C'est aussi la fonction d'animation du réseau d'adhérents d'un Jardin de Cocagne.

Ce métier de coordinateur revêt, selon la taille et les activités des chantiers, des aspects différents. Mais dans tous les cas, il s'agit d'une fonction assez transversale, qui s'organise sous le mode projet et demande des actions de coordination importantes avec différents interlocuteurs internes et externes à la structure. Ce rôle, au regard des évolutions des ACI et de leur professionnalisation est amené, semble-il à se développer. C'est pourquoi des actions de formations sont nécessaires pour le développement de compétences spécifiques à ce métier.

En premier lieu, il est indispensable de former les coordinateurs au fonctionnement en mode projet, à la conception et à la conduite de nouveaux projets, de manière à structurer les divers éléments, mais aussi dans une logique d'activité de production, de réaliser des diagnostics techniques ou d'accompagnement, définir et mettre en œuvre des préconisations, réaliser des évaluations en fin de projet...

D'autres formations sont également à envisager : des formations au cadre légal de l'insertion et des formations ou des informations aux évolutions du Code du travail, mais aussi des formations à la gestion de conflits, à la pédagogie des personnes en difficulté, à l'ensemble des aspects liés à l'insertion professionnelle...

---

<sup>1</sup> Source : *Négociation SYNESI, classification et rémunérations, 21/09/2009*

➤ **Ce métier de coordinateur est essentiel au bon fonctionnement du chantier**, c'est pourquoi il semble fondamental d'accompagner la professionnalisation de ce métier avec une grande attention. D'autant que le métier de coordinateur peut s'inscrire dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel évolutif pour les ETPS.

En fonction de l'axe du métier de coordinateur (chef de chantier, d'atelier, directeur adjoint, responsable d'unité...) mais aussi du parcours professionnel de l'individu, de son niveau d'études, les actions de formations seront de nature diverse, mais devront chercher au maximum à accompagner le coordinateur dans l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec les besoins du chantier mais aussi d'identifier les écarts entre les attendus et les compétences actuelles de l'individu.

Le métier de coordinateur semble devoir se situer à l'interface du fonctionnement interne et du développement externe de la structure, c'est pourquoi il est nécessaire d'accompagner très largement ce métier, en identifiant au préalable les besoins spécifiques des coordinateurs en termes de formation et d'acquisition de nouvelles compétences.

Ces actions, afin de permettre au coordinateur d'acquérir les compétences indispensables à l'exercice de son métier, sont de nature à limiter l'apparition de troubles psychosociaux ou de stress au travail. Le risque est potentiellement important dans la mesure où le coordinateur est à la fois en relation avec les salariés polyvalents, mais aussi avec les « *clients - bénéficiaires* » du chantier, des acteurs institutionnels. Il doit parfois manager une équipe d'ETPS, être en relation avec les entreprises du territoire, mener des projets dans les délais....

On peut faire l'hypothèse que des facteurs de risques psychosociaux importants peuvent concerner les coordinateurs : un travail réalisé dans l'urgence, une activité de travail hachée, tension dans la relation « client », une charge de travail excessive... Il s'agit donc de chercher au maximum à identifier les facteurs de risques potentiels et de chercher à les prévenir par des actions de formation permettant de donner les moyens au coordinateur d'assumer pleinement son métier.

## Coordinateurs

Compétences requises	Prospectives d'évolution	Besoins potentiels	Accompagnement dans le métier
<b>Technicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolutions techniques</li> <li>- Évolutions technologiques</li> <li>- Évolutions des méthodes de travail</li> <li>- Évolution dans les recrutements des salariés polyvalents</li> <li>- Évolution dans la relation client – bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances techniques et technologiques</li> <li>- Information régulière aux évolutions du métier</li> <li>- - Connaissance de la méthodologie de l'évaluation professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations techniques</li> <li>- Formations santé sécurité</li> <li>- Formation évolution du matériel</li> <li>- Formations technologiques</li> <li>- Formation à la pédagogie</li> <li>- Formation à l'évaluation professionnelle</li> </ul>
<b>Traitement de l'information</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur les évolutions et changements dans le chantier</li> <li>- Accompagnement à l'évolution des problématiques du public accueilli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour régulière des informations liées aux changements</li> <li>- Des informations par les réseaux sur les évolutions contextuelles</li> <li>- Mutualisation de l'information, de la communication au niveau des réseaux et des secteurs d'activité</li> </ul>
<b>Communication / relations de travail / autonomie / responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution des thématiques des projets</li> <li>- Augmentation des situations d'urgence, de conflit ou d'agressivité</li> <li>- Augmentation des tensions au niveau du management d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser la technique de conduite de projet</li> <li>- Actualisation des connaissances d'accompagnement de personnes en difficulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des formations à la conduite de projet</li> <li>- Des formations à la réalisation de diagnostics techniques et d'accompagnement</li> <li>- Des formations à l'accompagnement des salariés en difficulté</li> <li>- Des formations à la gestion et résolution de conflit</li> <li>- Des formations à la gestion du stress</li> <li>- Des formations au management</li> <li>- Des moments de partage entre coordinateurs</li> <li>- Du temps pour créer des liens avec les entreprises locales</li> </ul>

## 4.2.9 Directeur

Le texte conventionnel attribue le statut « *cadre* » à tous les directeurs, ce qui est nouveau. Ce statut est caractérisé par le fait de cotiser à une caisse de retraite complémentaire relevant du régime AGIRC. Il est attribué aux salariés dont la classe conventionnelle relève de l'emploi repère « *Directeur* », quel que soit le niveau, et peut le cas échéant concerner emploi repère Coordinateur de niveau C.<sup>1</sup>

Le métier de directeur est probablement celui qui a le plus fortement évolué au regard des exigences des ateliers et chantiers d'insertion.

Les compétences pour exercer le métier de directeur sont de plusieurs types :

- Compétences liées à l'activité d'employeur : compétences juridiques, suivi des évolutions du cadre réglementaire. Des formations semblent importantes pour informer le directeur sur les évolutions juridiques et lui éviter de le faire en temps masqué.
- Compétences liées à l'accompagnement social et à la gestion des ressources humaines : des formations à l'écoute, des outils de gestion des ressources humaines lui sont utiles.
- Compétences liées au management des équipes : les directeurs doivent en effet à la fois manager les salariés permanents et les salariés polyvalents, mais ils doivent aussi gérer les bénévoles et assurer la relation avec les clients et les bénéficiaires. Cela suppose de savoir adapter son management et ses exigences à chaque type de public.
- Compétences liées à l'activité de gestion du chantier : des connaissances techniques en gestion et des formations à la création d'outils sont indispensables.
- Compétences liées au management de projet : les ACI doivent dans la plupart des cas monter de nouveaux projets et une approche méthodologique sur le management de projet semble indispensable pour les directeurs.

Le poste de directeur est particulièrement difficile à tenir, potentiellement stressant et exigeant souvent des heures supplémentaires pour arriver à effectuer le travail. L'augmentation des tâches administratives, ainsi que la lourdeur des dossiers, a en quelque sorte décalé le cœur de métier initial de directeur (ce que déplore de nombreux directeurs) éloignant peu à peu les intéressés de leur rôle primordial d'accompagnement vers la gestion.

Selon les profils des directeurs et leurs compétences, il peut être nécessaire de prévoir de les accompagner dans l'exercice de leur métier afin que chacun puisse se sentir totalement à l'aise dans son activité de travail.

➤ **A titre d'exemple, le profil du poste de la directrice est ainsi décrit dans une structure TSL :**

- *Superviser l'organisation de l'association et le travail des encadrants.*
- *Assurer la coordination interne et avec les partenaires fonctionnels et financiers.*
- *Organiser le recrutement des personnes en insertion.*

---

<sup>1</sup> Source : *Négociation SYNESI, classification et rémunérations, 21/09/2009*

- *Mettre en œuvre les méthodes et moyens utiles permettant l'élaboration et la réalisation et la réalisation d'un projet d'insertion professionnelle individualisé.*
- *Mobiliser toutes les ressources internes et externes à l'association, afin de mettre en place des actions favorisant l'accès à l'emploi.*
- *Constituer un réseau de partenaires pour l'insertion des personnes.*
- *Assurer la mise en relation avec les services sociaux et/ou administratifs.*

➤ **Quelques caractéristiques des directeurs ressortent de notre étude de terrain :** sans réellement pouvoir dresser de typologie, deux tendances semblent se dessiner :

- Les directeurs à fibre sociale dominante :
  - Des directeurs qui ont parfois été eux-mêmes des salariés polyvalents ou des ETPS, ce qui est de plus en plus rare.
  - Des directeurs ayant des formations à dominante sociale et solidaire souvent très diplômés.
- Les directeurs à fibre gestionnaire :
  - Des directeurs qui viennent souvent du monde de l'entreprise, ou qui ont des formations de type économique, financière avec une sensibilité sociale... et qui se centrent davantage sur la gestion des structures.

➤ **L'évolution des directeurs des ACI :**

Les directeurs ne sont pas évalués sur leur fonction de directeur, mais sur les évolutions et la gestion des chantiers par leurs conseils d'administration et les institutionnels à chaque bilan :

- L'impossibilité d'évolution dans la structure est de règle, mais on rencontre des exceptions : la possibilité de gérer deux structures « *Boutique mode 1 et 2* » : cela permet une mutualisation des outils et des dossiers. Le gain de temps semble important et exige la mise en place de délégations vers d'autres permanents.
- Des directeurs d'ACI sont aussi des directeurs d'AI et d'EI et dirigent jusqu'à 12000 salariés. Ces directeurs sont des gestionnaires avec un fort profil financier.
- Des directeurs d'ACI en fort développement qui ont créé une EI, mais dont ils ne sont pas le directeur afin de se concentrer sur le chantier, conserver les valeurs initiales du chantier et continuer à suivre les salariés polyvalents. D'autres au contraire passent de l'ACI à l'EI.

L'absence d'évolution interne ne semble pas être un souci pour les directeurs qui ont souvent des rôles dans d'autres associations. L'ensemble des directeurs a le sentiment de pouvoir évoluer vers d'autres secteurs d'activité et ne se sent pas « *bloqué* » dans le secteur de l'insertion.

La mission de l'IGAS estime en 2006 que la fonction de direction protéiforme n'est pas facile à cerner. Elle évalue que la fonction de direction administrative et financière du chantier absorbe le quart du temps en moyenne. L'importance relative de celle-ci dépend de la taille du chantier, du nombre de ses financeurs, de l'importance de son portefeuille de clientèle, de son appartenance à un opérateur ensemblier et non pas uniquement du seul nombre de salariés conventionnés.

La fonction n'apparaît pas toujours clairement identifiée, lorsque l'ACI est porté par une autre structure associative aux activités diversifiées, ou lorsqu'il dépend directement d'une collectivité locale, ou encore quand il est adossé à un établissement de formation. On peut en outre, selon les cas, y classer ou non les comptes-rendus trimestriels ou semestriels faits aux différents financeurs sur l'évolution de la situation des salariés.<sup>1</sup>

➤ **Le réseau des Jardins de Cocagne tient à diversifier des origines des directeurs :**

*« Nous ne demandons pas qu'il ait les trois qualités, mais au moins l'une d'entre elles : soit qu'il vienne du monde de la gestion – car un directeur de Jardin passe plus de temps à monter des dossiers qu'à planter des carottes –, soit qu'il connaisse bien le monde de l'agriculture, soit qu'il vienne du social et baigne dans le milieu des personnes en difficulté.*

*Nous demandons au candidat de réunir un comité de pilotage au niveau d'un territoire, avec la Direction du travail, la préfecture, le conseil général, le conseil régional et les autres acteurs locaux. Quelqu'un qui est incapable de mener ce type de réunion ne sera pas un porteur de projet à la hauteur. Il nous faut mesurer ces différentes capacités. »*

Cette diversité suppose néanmoins un gros effort de formation pour que le directeur puisse être professionnel sur tous les axes du projet.

*« Il n'existe pas de mouton à cinq pattes ou très peu. La plupart d'entre eux sont souvent déjà qualifiés d'un point de vue technique, il nous faut les former au monde du social. Il faut aussi les faire rentrer dans le giron de l'insertion, qui est une espèce de jungle touffue, avec un jargon très particulier. On renvoie toujours une image d'amateur mais c'est surtout parce que l'on ne se prend pas au sérieux. Il s'agit réellement d'un monde complexe dans lequel il faut toucher à tout. Grâce à notre politique de formation, nous sommes capables de proposer au porteur de projet un plan individuel de formation comme dans n'importe quelle entreprise, pour l'aider à se parfaire en gestion, en management, etc. »<sup>2</sup>*

Dans ce point de vue fonctionnel, le directeur supervise et coordonne l'activité du Jardin, tant sur les aspects sociaux que sur les aspects de production. Il est garant du fonctionnement dans le respect du projet du Jardin. Il mobilise et coordonne les moyens organisationnels et productifs nécessaires à l'équipe d'encadrement dans la réalisation de sa mission.

La fonction de directeur est présente dans 100% des Jardins de Cocagne, soit 67% d'hommes et 33% de femmes, 95% de CDI et 5% de CDD.<sup>3</sup>

➤ Les missions principales du directeur d'un ACI s'organisent généralement à partir des quatre pôles suivants :

- gestion administrative et financière de l'exploitation,
- responsabilité administrative et hiérarchique du personnel,
- interface avec les partenaires extérieurs (administratifs et financiers),
- animation de l'équipe d'encadrement.

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport de mission 2006

<sup>2</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

<sup>3</sup> Source : Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008

## Directeur

Compétences requises	Prospectives d'évolution	Besoins potentiels	Accompagnement dans le métier
<b>Technicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolutions réglementaires, juridiques, législatives et sociales</li> <li>- Évolution dans la relation client – bénéficiaire</li> <li>- Émergence de nouveaux projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances pour l'ensemble des domaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations régulières pour l'ensemble des domaines réglementaires, juridiques, législatifs et sociaux</li> <li>- Mutualisation avec d'autres ACI de certains outils dans ces différents domaines</li> </ul>
<b>Traitement de l'information</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à disposition par les grands réseaux d'informations sur les évolutions dans les différents domaines : cadre réglementaire, juridique, législatif et l'ensemble des données sociales</li> </ul>
<b>Communication / relations de travail / autonomie / responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution des thématiques des projets</li> <li>- Augmentation des situations d'urgence, de conflit ou d'agressivité</li> <li>- Augmentation des tensions au niveau du management d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser la technique de conduite de projet</li> <li>- Actualisation des connaissances d'accompagnement de personnes en difficulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des formations à la conduite de projet</li> <li>- Des formations à la réalisation de diagnostics techniques et d'accompagnement</li> <li>- Des formations à l'accompagnement des salariés en difficulté</li> <li>- Des formations à la gestion et résolution de conflit</li> <li>- Des formations à la gestion du stress</li> <li>- Des formations au management</li> <li>- Des moments de partage entre directeurs</li> <li>- Du temps pour créer des liens avec les entreprises locales</li> </ul>
<b>Contribution/ raison d'être de l'emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des projets émergents nécessitant des connaissances nouvelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des connaissances en lien avec les projets nouveaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des accompagnements dans le suivi de projet si nécessaire</li> </ul>

#### 4.2.10 Les autres fonctions rencontrées dans les ACI

➤ Nous avons rencontré sur le terrain des ACI qui occupent des **fonctions plus spécialisées qui entrent difficilement dans les 8 emplois repères** :

- Dans une ACI spécialisée dans l'écologie urbaine, ce sont des emplois techniques relatifs au développement de méthodes écologiques d'entretien d'espaces verts
- *Pour les Jardins de Cocagne, nous vous référons aux statistiques internes : 47% des Jardins intègrent au sein de leurs équipes d'autres fonctions :*
  - *Il peut s'agir de spécialisation sur les fonctions de production (aides maraîchers par exemple ou chargé de logistique).*
  - *13% des Jardins comptent une personne chargée des activités d'éducation à l'environnement (au sens large).*
  - *5% des Jardins intègrent dans leur équipe un(e) psychologue.<sup>1</sup>*

**En effet**, l'intervention d'un **psychologue** auprès des jardiniers s'est imposée dans un certain nombre de jardins. Spécialisés en psychologie clinique et pathologique, ces professionnels ouvrent une dimension nouvelle dans l'accompagnement des jardiniers en insertion : celle du questionnement sur les comportements et les actes.<sup>2</sup>

Nous retrouvons ici le besoin d'accompagnement, de supervision et d'échanges sur les pratiques évoquées par ailleurs et confié en général à des intervenants externes.

---

<sup>1</sup> Source : *ibid*

<sup>2</sup> Source : *L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne Édition 2009*

## **5- LES PRÉCONISATIONS DE L'ETUDE**

Les préconisations issues de l'étude ont fait l'objet de débats à trois reprises au sein du comité de pilotage. Elles concernent les paramètres qui peuvent influencer sur l'évolution des emplois et des compétences, sujet de cette étude prospective.

Les pistes de réflexion ont été présentées au Comité de pilotage qui a apporté toute sa contribution. Il appartiendra à la branche des ACI de s'approprier ou non ces préconisations.

Ces préconisations sont structurées autour de quatre dimensions :

- 1 Les orientations pour la branche des ACI
- 2 Les évolutions des ACI en tant que structures
- 3 Les actions concernant les salariés permanents
- 4 Les actions concernant les salariés polyvalents

### **5.1 LES ORIENTATIONS POUR LA BRANCHE DES ACI**

#### **5.1.1 Rénover la gouvernance et le pilotage territorial**

##### **5.1.1.1 Mettre en place un pilotage territorial de l'insertion par l'activité économique dans le cadre d'un dialogue social**

➤ Les travaux conduits dans les régions par le CNIAE ont permis de mettre en lumière des problématiques que nous retrouvons dans notre étude de terrain :

- des situations de développement contrastées selon les territoires,
- des écarts dans la perception de l'insertion par l'activité économique selon les acteurs locaux, mais une volonté commune de lisibilité et d'échange,
- des niveaux de difficulté des publics variables selon les types de structures en fonction du niveau de contrainte économique qui pèse sur elles,
- la montée en puissance des collectivités locales dans le cadre de la décentralisation.

Il est donc nécessaire de renforcer la prise en compte territoriale et le pilotage concerté de l'insertion par l'activité économique.

À ce titre, il est proposé :

- de mettre en place des tableaux de bord partagés, garantissant une prise en compte des différentes dimensions de l'activité des structures d'insertion par l'activité économique pour nourrir la réflexion au sein des instances de pilotage,
- de conduire un pilotage concerté du développement de l'insertion par l'activité économique selon deux axes : la couverture territoriale des besoins selon les publics et la diversité des offres d'insertion pour répondre à des niveaux variables de difficultés sociales,

- de conduire à cet effet un travail, avec les têtes de réseau et les services déconcentrés de l'État, pour jeter les bases d'un outil combinant les données administratives et opérationnelles.<sup>1</sup>

Cette approche territoriale suppose néanmoins un cadrage national pour éviter un accroissement des disparités. Ce doit notamment être le cas de la formation et de l'évaluation des compétences.

➤ **Favoriser une présence territoriale de l'IAE** en adéquation avec les besoins des publics :

- Les différentes études ont permis de constater une pente naturelle de développement de l'insertion par l'activité économique vers les communes de plus forte densité, entraînant une sous-disponibilité de l'offre dans les territoires ruraux du fait de coûts élevés de mise en œuvre.
- Afin de favoriser l'accès de tous aux dispositifs d'insertion et de favoriser un développement des **territoires les plus ruraux** qui rencontrent souvent des retards de développement économique, il est proposé en milieu rural, d'explorer deux axes de travail :
  - Compenser financièrement les surcoûts de l'action en milieu rural,
  - Agir pour la mobilité des publics (transports en commun, permis de conduire...).

Ces propositions peuvent être structurées dans le cadre de la redynamisation des CDIAE.

➤ **Améliorer le recueil statistique concernant les ACI**

Le pilotage territorial suppose une connaissance de la réalité que pourrait fournir l'observatoire (§ 5.1.5 ci-après) chargé de consolider et d'actualiser les données quantitatives sur les ACI.

Les données de la DARES sont particulièrement attendues : une diffusion plus rapide et plus fine (distinguant les chiffres selon les types de SIAE) serait précieuse.

Dans ce cadre, l'exploitation des données de Pôle Emploi sera particulièrement utile compte tenu de leur précision, dès lors qu'elles seront exhaustives pour tous les ACI. L'accord-cadre, en cours de signature avec Pôle Emploi, rendant l'agrément obligatoire pour les CUI, devrait avoir cet effet induit sur la fiabilité des statistiques. Les croisements avec les données de la DARES et des réseaux seront alors possibles.

De son côté, la DGEFP estime pouvoir consolider des statistiques fiables en 2011.

➤ **La réforme de la formation professionnelle** du 24/11/2009 ouvre de nouvelles possibilités dont certaines modalités sont en gestation. C'est le cas notamment du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) qui suppose une négociation de branche.

- La branche des ACI est face à un enjeu important sur ce terrain où un véritable puzzle doit être assemblé :
  - Négocier un accord sur le paritarisme et le choix de l'OPCA de branche.
  - Négocier les modalités de financement du FPSPP et orienter ses affectations.

---

<sup>1</sup> Source : Étude CNIAE / OPUS 3 Pays de la Loire, 2004

- Tirer les enseignements des groupes de travail réunis à la DGEFP sur la formation.
- Préparer un cadre pour la reconnaissance des acquis (CQP, RSFP...).
- Concernant l'ingénierie de formation, les ACI avancent des exigences bien spécifiques et en particulier :
  - Avoir une visibilité globale de l'offre de formation locale, régionale et nationale.
  - Trouver des méthodes de formation interne compatibles avec l'organisation du travail (comme les petits modules professionnalisant).
  - Travailler à partir des difficultés de la personne pour développer des compétences.
  - Fédérer ces démarches individuelles dans un cadre partagé de compétences transférables...

### 5.1.1.2 Les grands enjeux à prendre en compte

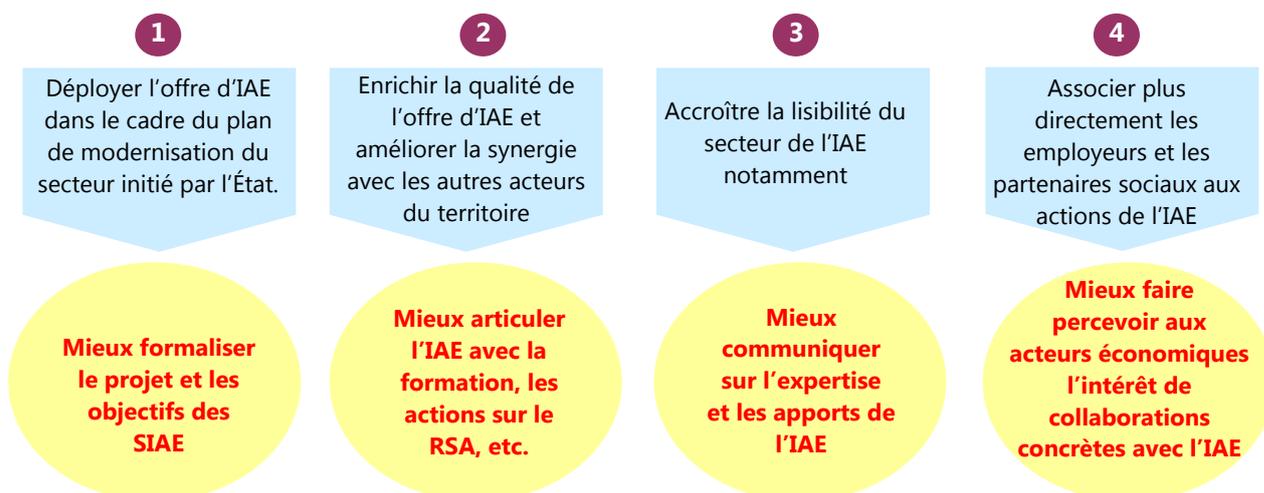
#### ➤ Les enjeux de l'IAE aujourd'hui :

Au regard de l'ampleur des besoins, il apparaît nécessaire de renforcer l'efficacité de l'IAE et de prendre des initiatives pour lui permettre de remplir au mieux sa mission.

L'IAE est aujourd'hui un des leviers clefs des politiques publiques pour permettre l'exercice du droit de chacun d'accéder à un emploi :

À cette fin, des enjeux ont été identifiés, sur lesquels les CDIAE ont à jouer un rôle de premier plan.

#### On distingue quatre enjeux principaux pour renforcer l'efficacité de l'IAE<sup>1</sup> :



#### ➤ La question du choix des activités exercées par les ACI :

<sup>1</sup> Source : Livret d'accueil du CDIAE

A l'origine, les ACI se sont positionnés sur des besoins émergents ou non satisfaits par le secteur marchand (traitement des déchets, environnement, services à la personne...), comme supports à l'insertion.

Aujourd'hui, le secteur marchand investit la quasi totalité des secteurs d'activité. Il appartient donc aux CDIAE et à ses partenaires territoriaux, dans le respect des règles de concurrence, de valider les supports d'activité des ACI, qu'ils soient ou non dans le secteur marchand (conformément à l'instruction de 2005).

Le choix du développement d'activités pertinentes au regard de l'objectif d'insertion professionnelle dépend en effet du contexte local.

➤ **La réflexion à mener se situe à trois niveaux :**

- 1) les CDIAE ne devraient-ils prendre en charge cette question en fonction de la réalité territoriale et appuyer les ACI dans leur recherche et développement ?
- 2) la création de clubs d'entreprises auprès des ACI, comme celle initiée par un chantier de Cocagne (*Semilles à Avignon*) est-elle une piste à développer ?
- 3) la reconnaissance partagée des apports multiples d'un ACI n'est-elle pas la voie qui permettra de ne pas focaliser l'attention uniquement sur l'apprentissage d'un métier ? Le fait que la majorité des sorties positives vers l'emploi soit réalisée dans d'autres branches d'activité constitue-t-il un signe qu'il convient d'analyser, de même que les attentes des salariés dans leur diversité ?

### 5.1.2 Clarifier le positionnement des ACI et modifier leur image

➤ La lutte contre l'exclusion et l'accueil de personnes en difficulté dans les entreprises ne suppose-t-il pas de **restaurer l'image de l'insertion** dans la population et pour les intéressés eux-mêmes ?

Le fait que les négociateurs qui ont défini huit emplois repères dans les ACI n'aient pas utilisé le terme usuel de « *salariés en insertion* », préférant le terme de salarié polyvalent est semble-il révélateur.

*\* En effet, lors de l'enquête de terrain, nous avons été alertés par un chantier rural d'insertion qui préfère ne plus transporter le personnel avec le véhicule de société, pour éviter d'afficher la mention « insertion » peinte sur la carrosserie. Désormais les personnes rencontrées sur site offre un accueil favorable aux salariés polyvalents, alors qu'auparavant certaines manifestaient leur hostilité par peur des supposés repris de justice... l'insertion évoquant, dans l'esprit de beaucoup, la réinsertion...*

*\* Nous avons aussi été interpellés par un salarié affecté dans une déchetterie : « Nous sommes des déchets qui trions des déchets », en dépit de l'effort de la structure pour faire reconnaître le métier de « valoriste »...*

Ces exemples invitent à revoir le vocabulaire afin de chercher à restaurer l'image des ACI, mais aussi pour rappeler la finalité des structures. Le terme d'insertion est, semble-il quelque peu réducteur car il indique une voie, certes vertueuse, mais pas un contenu. Pour beaucoup, en

effet, un ACI constitue d'abord une action aidée par l'État et la collectivité, avant d'être une structure.

Face à d'autres exemples, les représentants des ACI expriment donc le souhait de sortir de la terminologie de l'insertion...

### **Voici quelques pistes de réflexion que nous proposons à l'issue de l'enquête de terrain :**

- **Faut-il parler de pré qualification ?** Certains pensent que cette voie offre un avenir aux ACI. Néanmoins, le fait que la majorité des reclassements en sortie d'ACI sont réalisés dans d'autres métiers et d'autres secteurs d'activité montrent aussi, par défaut, que l'apport des ACI est très spécifique : une activité support qui permet de réaliser un travail sur l'identité professionnelle. Certains ACI font effectivement de la pré qualification, mais tous les chantiers ne sont pas dans cette dynamique.
- À défaut de « *pré qualification* », **on pourrait parler de « professionnalisation »** qui permettrait d'ouvrir une perspective plus large.
- Pour conserver le sigle ACI, tout en gommant « *insertion* », il serait possible de reprendre **la terminologie européenne « d'inclusion socioprofessionnelle »**.
- On pourrait aussi envisager de parler de « **chantiers d'emplois solidaires** ».

#### ➤ **L'expression « Atelier et Chantier ».**

- De même que « *les ateliers protégés* » ouverts aux travailleurs handicapés ont fait leur mutation en devenant des entreprises adaptées, certains proposent une mutation des ACI en « **entreprises de pré qualification** » ou en « **entreprise sociale et solidaire** ».
- L'objection majeure à cette orientation résulte de la crainte de tomber progressivement dans le secteur marchand. Certains dirigeants d'ACI estiment que c'est la pente sur laquelle glissent les EI qui abandonnent le statut associatif pour celui de SARL voire de SA, et qui adhèrent au MEDEF ou à la CG-PME...
- Dans cette optique, en s'affichant comme « *entreprise* », le remède serait, à leurs yeux, pire que le mal pour les ACI. Mais le débat mérite d'être tranché dans une branche qui a besoin de préciser son identité pour mieux valoriser sa mission.

#### ➤ **Le fonctionnement associatif des ACI et le bénévolat.**

- Il est apparu quelques questionnements, lors de cette étude, sur le besoin de renouvellement du statut associatif. Même si, et il faut le préciser, la grande majorité des chantiers ne remet pas en cause ce mode de fonctionnement car il est, semble-il, le plus adapté au secteur des ACI. Il paraît en effet plus simple pour mutualiser les choses et correspond bien aux activités proposées ainsi qu'au secteur de l'insertion par l'activité économique.
- Il convient de relever l'importance et le dévouement de bénévoles qui ont souvent à l'origine lancé la structure et continuent de la porter. Mais il convient de passer à une nouvelle étape visant à la professionnalisation, et si besoin, à la formation des bénévoles, afin de « revitaliser » les associations. Deux catégories de bénévoles émergent : les bénévoles des conseils d'administration et les bénévoles intervenants.

- Des formations seraient utiles pour permettre une montée en compétences de l'ensemble des administrateurs, notamment par le biais de formations à la gouvernance. Par souci d'économies, le recours à des consultants bénévoles, comme ceux du réseau EGEE<sup>1</sup> pourrait être proposée.
- Pour les bénévoles intervenants, les formations particulièrement utiles concerneraient le tutorat, l'accompagnement et le comportement à tenir avec les salariés polyvalents.

### 5.1.3 Simplifier les dispositifs et la charge administrative pesant sur les SIAE :

#### ➤ En matière administrative et financière, les ACI ont besoin :

- D'une lisibilité à moyen terme du conventionnement pour construire une stratégie et tout simplement une gestion d'entreprise.
- De la conclusion de conventions pluriannuelles, au lieu des enveloppes financières annuelles en vigueur, même lorsque le contrat est de 3 ans. Cela représenterait d'ailleurs un gain appréciable de temps administratif.
- D'une simplification des dossiers, comme en Savoie où les dossiers de demandes de conventions sont unifiés (pour l'État, la région, le département). Les budgets et intitulés comptables sont présentés de la même façon.
- Recourir à l'aide des DLA pour élaborer le projet d'insertion ou étudier les problématiques et projets de développement des ACI.

#### ➤ Concernant le contrat unique d'insertion :

- Élargir la pratique d'heures complémentaires contractualisées, comme facteur d'émulation et de préparation au passage en milieu ordinaire.
- L'étude a permis de constater que la charge administrative pesant sur les structures d'insertion, notamment les plus petites, était particulièrement lourde, malgré une intervention souvent non négligeable des bénévoles. Il apparaît donc nécessaire d'appuyer les encadrants et les bénévoles face à la complexité croissante de leurs interventions et de valoriser le rôle de ces derniers.

Il est donc proposé, dans le prolongement des études régionales du CNIAE, de :

- Développer des procédures communes d'instruction des dossiers.
- Harmoniser le reporting demandé aux structures par leurs différents financeurs en privilégiant des rendus communs.
- Développer les appuis en formation pour les bénévoles comme pour les professionnels.

---

<sup>1</sup> EGEE « Entente entre les Générations pour l'Emploi et l'Entreprise » : Cette Association de cadres à la retraite propose aux petites entreprises du bénévolat économique à vocation sociale.

### 5.1.4 Améliorer la performance des ACI et développer les liens avec les entreprises

➤ Un ACI offre à la logique d'insertion, un support de production qui ne doit pas être négligé, et qui doit même se révéler particulièrement performant.

Sur ce point, les situations semblent encore très inégales au regard de la diversité des structures. Mais l'objectif de professionnalisation qui traverse la branche requiert le besoin d'une homogénéisation des pratiques. Il semble qu'il soit nécessaire que l'activité de production de tous les ACI ressemble de plus en plus à l'activité de production d'une entreprise performante. Cet objectif passe par la professionnalisation de l'ensemble des ACI afin d'être en capacité d'offrir aux salariés polyvalents des situations de travail les plus proches de celles qu'ils vont retrouver dans les entreprises du secteur marchand.

Cet impératif se décline à différents niveaux pour les structures :

- L'investissement et la gestion financière.
- L'application de la réglementation (ex : la problématique actuelle du transport).
- Les démarches qualité et les certifications.
- La santé, la sécurité, l'accueil, la GRH.

Nous citerons en exemple la démarche du Coorace, qui a édité en avril 2010<sup>1</sup>, un guide pédagogique nommé *Cedre*, qui concourt à la professionnalisation du secteur. Celui-ci fait référence à la certification créée par le réseau en 2005.

L'objectif de ce nouveau document est de renforcer l'accompagnement des structures de l'IAE engagées dans une telle démarche qualité. Car pour elles, le processus de certification représente un important investissement, en temps, comme en argent. 300 outils pédagogiques sont donc mis à disposition pour les aider dans leur démarche et faire en sorte qu'elles en tirent tous les bénéfices potentiels.

➤ **Il existe, en règle générale, peu de liens entre les entreprises « classiques » et les ACI.** Cela s'explique dans la mesure où il s'agit d'un travail difficile à mener sans moyens de coordination, mais il existe également parfois une certaine méfiance des « entreprises classiques » vis-à-vis du monde de l'insertion.

Ce défi interpelle le parcours des salariés polyvalents, tout autant que celui des permanents étudié plus haut.

Ce manque de liens pose problème dès lors que l'on cherche à **répondre aux besoins de recrutement des branches en tension**. En effet, sans lien direct entre ces branches et les ACI, il est difficile de faire coïncider l'offre et la demande. Or les formations sont parfois sans lien direct avec les besoins de l'entreprise « classique ». De ce fait, une fois leur contrat d'insertion terminé, les salariés se retrouvent quelque peu démunis dans leur recherche d'emploi. Ils devraient pouvoir bénéficier, par exemple, des contacts privilégiés que les organismes de formation entretiennent avec les branches.

➤ Cependant, une question se pose concernant **le meilleur moyen de faire coïncider l'offre d'emploi des branches dites « en tension » et la demande** en termes de poste de travail des

---

<sup>1</sup> Source : La lettre de l'insertion – n°20 – Avril 2010

salariés polyvalents. En effet, les liens directs entre entreprises « *classiques* » et SIAE sont-ils la seule option ? Au contraire, les liens avec les organismes de formation sont-ils, plus pertinents ? Vaut-il mieux raisonner au niveau de l'entreprise de proximité que raisonner au niveau de la branche ?

### **Quelques suggestions d'action en termes de partenariat entre les différents acteurs de la formation ?**

- Réfléchir au niveau de rapprochement le plus pertinent pour les ACI (Organismes de formation, branches, entreprises locales).
- Mieux impliquer les branches dans la mise en place des formations, voire associer les branches à la remontée de besoins au départ.
- Faire bénéficier les salariés polyvalents des contacts dont disposent les organismes de formation.
- Imposer des périodes de stage en entreprise pendant les formations.
- Mettre en place des EMT (Évaluations en Milieu de Travail) à la fin des formations.
- Communiquer auprès des entreprises « *classiques* » susceptibles d'être intéressées par les formations dispensées autour de l'insertion, afin de lever leurs appréhensions.

## **5.1.5 La mise en place d'un observatoire de l'emploi et des compétences**

### **5.1.5.1 Les objectifs de cette instance**

➤ **L'observatoire constituera une structure pérenne** permettant aux acteurs de travailler sur la durée, à partir de l'état des lieux du CEP, en confortant et en actualisant les données recueillies.

Le pilotage sera assuré par les partenaires sociaux, avec l'appui politique de la DGEFP et l'appui technique d'uniformisation des réseaux et du CNA/IAE.

La négociation (en cours) d'un accord sur le dialogue social pourrait utilement préciser la place des acteurs au sein de l'observatoire, ainsi que les moyens du paritarisme.

L'observatoire de l'emploi et des compétences des ACI sera un outil d'expertise, de prospective en matière d'emploi, de compétences et de formation au service de l'ensemble des partenaires sociaux et des réseaux.

Il sera chargé de les éclairer et de leur donner une connaissance objective sur les problématiques posées en la matière... Il ne sera pas une instance de négociation mais apportera, au sein des structures paritaires adéquates (notamment la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), des éléments indiscutables pour les négociations à venir.

Il accompagnera la négociation dans toutes les évolutions en termes d'emploi que connaîtront les associations du secteur, et dans les efforts de professionnalisation entamés par les salariés de notre branche professionnelle.

➤ L'observatoire permettra de **favoriser un meilleur appareillage statistique pour le suivi des ACI**. En effet, l'appareillage statistique existant sur l'IAE est insuffisant, car il porte essentiellement sur la connaissance administrative des publics, alors même que des données économiques et financières sont produites chaque année (rapports d'activités adressés aux Unités territoriales, données de suivi de parcours des PLIE). Mais les systèmes de suivi et de reporting mis en œuvre par les différents acteurs sont spécifiques à chacun et ne se croisent pas.

Or il est important de favoriser la constitution d'un corpus de données statistiques permettant, au-delà de la mesure administrative des effets de l'IAE, la mise en place d'un pilotage opérationnel.

Il est donc proposé de :

- Compléter les tableaux statistiques annuels actuellement mis en œuvre par la DARES par d'autres tableaux de recueil comportant notamment :
  - des données plus qualitatives et dynamiques sur les publics et leur cheminement (dans le prolongement des suivis six mois après la sortie des SIAE),
  - des données économiques, financières et sociales,
  - des données sur les besoins prévisionnels d'accompagnement et de financement.
- Assurer un traitement rapide de ces données et une diffusion des informations obtenues aux instances de pilotage, locales, régionales et nationales et aux acteurs concernés.
- Exploiter collectivement l'ensemble de ces données pour asseoir les plans d'actions départementaux et alimenter l'observatoire national de la branche.

➤ Il serait également utile de **mettre au point un outil d'analyse des parcours offerts par les ACI** et de leurs liens avec leur environnement pour la production de ces parcours, qui permette :

- De connaître les publics pris en charge et leurs besoins,
- de connaître les outils mis en œuvre auprès de ces publics,
- de mesurer les impacts des parcours proposés :
  - en termes d'emploi,
  - en termes d'acquisition de compétences transférables,
  - en termes d'accroissement de l'autonomie des personnes.

Ces parcours supposent de connaître la pyramide des âges par catégorie professionnelle, pour anticiper les besoins de renouvellement en compétences. Le cas des E.T.P.S. mérite d'être examiné en priorité.

➤ Les missions de cet Observatoire peuvent se résumer en cinq objectifs principaux :

- **Anticiper et analyser** l'évolution qualitative et quantitative des métiers et de l'emploi,
- **Accompagner** les entreprises dans la mise en place et l'animation d'une gestion des compétences,
- **Apporter des informations** pour la définition de la politique compétence, emploi et formation de la branche,
- **Connaître et faire connaître** ces métiers,

- **Apporter des éléments** permettant d'adapter l'offre de formation aux besoins qualitatifs et quantitatifs.

### 5.1.5.2 L'articulation des niveaux micro et macro

➤ **Les réseaux de l'IAE ont lancé ces dernières années divers observatoires**, qui permettent une remontée d'information intéressante sur les ACI, notamment en terme d'emploi et de compétence :

- CHANTIER école : « *Le protocole des ACI* »
- Cocagne : « *Évaluation des Jardins de Cocagne* »
- Coorace : « *Observatoire Coorace* »
- Fnars : « *État des emplois et niveaux des qualifications des salariés* ».

Nous préconisons que ces réseaux se concertent sur un format identique de questionnement des structures concernant l'emploi et les compétences, tout en gardant la maîtrise des autres questions et des relations avec leurs adhérents.

Cette approche unifiée permettrait à l'observatoire national des ACI de bénéficier d'informations homogènes lui permettant ainsi de réaliser une analyse transversale sans avoir à solliciter, une nouvelle fois les ACI, qui le sont déjà beaucoup sur le plan administratif.

Si l'idée d'unifier la liste des questions posées au ACI n'est pas partagée par tous les réseaux, ils sont prêts en revanche, à se rencontrer dès maintenant pour tirer ensemble des enseignements préfigurant le travail de l'observatoire.

Des thèmes pourraient se dégager, comme l'augmentation du taux de handicapés ou de femmes SDF, susceptibles de déclencher des actions concertées...

De manière générale, l'observatoire devra être destinataire des informations lui permettant d'évaluer les besoins des salariés des ACI. Il sera un lieu de capitalisation d'informations fiables, qui permettra d'évaluer si l'évolution des publics embauchés présente un impact sur les missions des ACI. Mais il ne faut pas le confondre avec un observatoire économique.

➤ Ainsi que cela a déjà été développé précédemment et étant donné les enjeux toujours plus forts de l'insertion par l'activité économique, il semble essentiel de **repérer les évolutions des métiers présents dans les ateliers et chantiers d'insertion**, afin de mettre en adéquation les besoins en compétences, en formation et les besoins spécifiques des structures en lien avec les activités développées par les ACI.

Ce travail peut être en partie effectué par les grands réseaux de l'IAE, qui ont une vision d'ensemble des chantiers adhérents, et de manière plus globale des secteurs d'activité dans lesquels ils évoluent, et sont ainsi en capacité de repérer de manière assez précise les évolutions des métiers et des besoins en compétences nécessaires pour tenir les postes au sein des chantiers.

A la suite de ce travail, les partenaires sociaux pourront formaliser ces compétences, faire évoluer les emplois repères et mettre en place des formations adaptées dans le cadre de la CPNEFP (Commission Nationale Paritaire Emploi Formation).

## 5.2 LES EVOLUTIONS DES ACI EN TANT QUE STRUCTURES

### 5.2.1 Diversifier les financements

#### ➤ Développer les marchés de services de qualification et d'insertion professionnelle

Seuls deux ACI en ont parlé de manière détaillée, lors des entretiens dans deux structures, comme un élément central de leur stratégie à la fois institutionnelle et économique : « *Rivières* » et « *Papier recyclé* ».

Ces dispositions sont donc encore parfaitement expérimentales et seul « *Papier recyclé* » en a bénéficié réellement grâce à l'implication forte de Nantes Métropole, avec le soutien du Conseil général 44 et du Conseil régional des Pays de la Loire. Il nous semble donc utile de développer ce dispositif prometteur qui mérite d'être mieux connu des ACI.

Voici un tableau qui présente les avantages d'une démarche particulière menée dans le cadre des marchés d'insertion :

**Tableau : Avantages respectifs d'une démarche intégrée insertion/production/sécurité du personnel<sup>1</sup>**

PARTIES PRENANTES	GAINS ATTENDUS
Salariés en parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du bien-être</li> <li>- Meilleure acquisition des savoir-faire</li> <li>- Diminution des risques d'accident</li> </ul>
Collectivité maîtresse d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la qualité des prestations</li> <li>- Optimisation de la production</li> <li>- Participation active à la mission d'insertion en intégrant le comité de pilotage</li> </ul>
État	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux mesurer la portée d'un chantier d'insertion (utilité sociétale)</li> </ul>
Département et Région	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation de sa participation financière aux chantiers d'insertion</li> <li>- Meilleur rendu de chantier : satisfaction des usagers et donc moins de plaintes auprès des élus</li> </ul>
Mutualité Sociale Agricole	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution active à l'action d'insertion (par le biais de l'I.S.C.T.)</li> <li>- Diminution des accidents du travail : économie</li> </ul>
Salariés encadrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation d'un document ayant une fonction technique et pédagogique pour l'apprentissage des savoirs (faire et être)</li> </ul>
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution de l'insatisfaction</li> <li>- Diminution de la prise de risques : moins d'accidents ou de conflits</li> <li>- Diminution du taux d'accident du travail</li> </ul>

## 5.2.2 Développer la mutualisation entre structures

### 5.2.2.1 L'élargissement du champ et des acteurs de la mutualisation

➤ Le regroupement d'ACI entre eux ou au sein d'ensemblers de SIAE permet de mutualiser des compétences comme les postes d'accompagnement. Il peut prendre la forme de groupements d'employeurs solidaires (loi de 2008 sur le RSA). Ce sont des structures à géométrie variable qui peuvent regrouper les différents conventionnements (ex : à Romans, un GES centré sur l'insertion intègre des entreprises de droit commun).

Il ne semble pas pertinent aux structures de mutualiser les ressources humaines des chantiers et d'organiser des parcours professionnels entre les ACI de la région, hormis un poste d'ASP ou de CIP, tant les métiers des ETPS sont spécialisés.

<sup>1</sup> source : ACI « Rivières »

**Des actions communes pourraient néanmoins être développées :**

- Une mutualisation des outils de gestion de ressources humaines et des dossiers.
- La création d'un poste commun d'un chargé de mission sur les dossiers FSE, la mutualisation de modules de formation, la création d'un poste de chargé d'insertion professionnelle (*Ex : le Collectif ACI Isère*).
- Un collectif d'ACI pour le portage des actions auprès des Conseils régionaux et généraux, des DIRECCTE et leurs Unités territoriales, du FSE...
- En anticipant les évolutions prévisibles, la mutualisation de spécialistes pourrait devenir de plus en plus utile. Le SYNESI estime en effet que le métier est en train d'évoluer avec la **prise en compte des labels, de la réglementation et des marchés publics**.
- Les ACI devront de plus en plus savoir répondre à des appels d'offre, et c'est en soi un métier, sur les marchés de qualification et d'insertion. Ce sera aussi le cas du diagnostic carbone, pour que les ACI ne soient pas dépassés sur le terrain du développement durable où ils ont souvent été précurseurs.

➤ **La mutualisation peut aussi permettre d'accéder à des formations.** À ce titre, une expérience menée en Rhône-Alpes conclut que la mutualisation a entraîné des conséquences positives et négatives :

- **Points positifs :** Cela a permis l'accès à la formation des petites structures ou de celles ne disposant pas de personnes ressources mobilisées sur l'aspect formation (ainsi un poste a été créé dans l'Ain). En général, cela a contribué à une plus grande coopération entre les structures.
- **Points négatifs :** En l'absence de moyens spécifiques alloués à la mutualisation, ce critère pose des difficultés particulières pour les structures isolées. La mutualisation repose alors sur la présence de personnes ressources et sur le réseau pré existant (s'il n'y a pas de poste créé à cet effet ou de personne ressource prête à se mobiliser).<sup>1</sup>

➤ **Les sept réseaux principaux des ACI** (CE, Coorace, TSL, FNARS, CNLRQ, Cocagne, GEIQ) **mènent une réflexion concertée sur deux outils essentiels : le certificat de compétences du réseau CHANTIER école et le sociogramme social du réseau Cocagne.**

Ces exemples montrent tout l'intérêt d'élargir à l'ensemble des réseaux (et notamment la FNARS et les Régies de quartier) le travail de mutualisation à partir d'une idée expérimentée dans un des réseaux.

➤ **Le rôle d'interface du CNAR/IAE mérite d'être confronté** sous le pilotage des partenaires sociaux.

La branche, via la CPNEF (Commission Paritaire Nationale Emploi Formation) lorsqu'elle sera constituée, probablement en 2011, pourrait confier au CNAR/IAE un état des lieux complémentaire à notre étude.

---

<sup>1</sup> Source : *Rapport d'Évaluation du dispositif ADEC/IAE Rhône-Alpes – Juillet 2009*

Cela pourrait concerner un recensement plus complet des outils (parfois redondants) mis en œuvre par les réseaux, ainsi que de l'ensemble des formations existant dans le secteur.

Une réflexion en vue d'une mutualisation des actions de formation, proposées par chaque réseau, a été engagée en ce début de l'année 2010 afin de proposer une offre commune.

Il s'agit d'une offre globale pour l'ensemble de l'IAE, avec des déclinaisons spécifiques aux ACI. Chaque organisme de formation des réseaux (CHANTIER école, Cocagne, Coorace,...) a vocation à se développer mais à garder la maîtrise de ses contenus qui pourraient être proposés à l'ensemble des ACI.

- CHANTIER école a mis au point une offre sur la pédagogie, les compétences en milieu du travail, les outils d'accompagnement, la sécurité...
- TSL s'inscrit aussi dans ce cadre.
- Le réseau Cocagne quant à lui offre des formations financières, techniques, de management et de GRH. Coorace privilégie notamment la démarche qualité, le juridique et le suivi/accompagnement.

### 5.2.2.2 L'importance d'une évaluation partagée des ACI

➤ **Le réseau CHANTIER école expérimente un « protocole d'évaluation de l'action ACI »** et une formation-action sur 3 journées, qui permettent d'accompagner les structures volontaires dans une démarche d'évaluation portant sur 4 champs : le parcours d'insertion, l'impact sur le territoire, le partenariat et l'organisation interne.

La méthode développée prend appui sur les données concrètes mises en place par la structure, mais également sur l'avis des participants, des salariés et des partenaires. A ce jour, plus d'une cinquantaine de structures sont engagées dans cette démarche. C'est le cas aussi du réseau Cocagne.

➤ **L'évaluation consiste à étudier la pertinence des moyens mobilisés** et des actions mises en œuvre, en relation avec les résultats observés. Cette approche qui s'intéresse à l'articulation des moyens avec les résultats, permet d'entretenir un processus d'adaptation et d'ajustements constants, dans une perspective d'amélioration des actions successives. Méthodologiquement, l'évaluation consiste à vérifier, à certaines étapes, la réalisation des objectifs définis préalablement à l'action, de mesurer les écarts avec la situation observée et d'en identifier les causes. Cela nécessite une projection préalable des résultats attendus, qui trouve sa formalisation dans une définition d'objectifs.<sup>1</sup>

*« Cette évaluation est dite tripartite. Elle passe d'une part par les encadrants techniques, qui relèvent une série de critères et évaluent les compétences sur différents postes. Par les accompagnateurs sociaux d'autre part, qui occupent un rôle important grâce à la connaissance et la relation qu'ils ont pu établir lors des entretiens avec la personne en insertion, et qui fixent un certain nombre d'objectifs mois par mois. Et enfin par le principal intéressé qui valide cette évaluation ».*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source : *L'accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne* Édition 2009

<sup>2</sup> Source : « *Dans un pays de Cocagne* » de Jean-Guy Henckel

➤ **Les pouvoirs publics de leurs côtés exigent des indicateurs.** En effet, pour l'instant les indicateurs de résultats qui découlent de la formalisation du projet d'insertion et de la contrainte budgétaire, demeurent partiels, au regard de l'ensemble des missions des structures. Le groupe de travail IAE du Grenelle de l'insertion l'a reconnu en souhaitant la mise en place d'un groupe de travail sur les indicateurs. *« Il faudra l'obtenir, dans le cadre du suivi du Grenelle de l'insertion. Car, au niveau de la convention qui a d'abord vocation à régir les rapports de la structure d'insertion avec les services extérieurs du ministère chargé de l'emploi, sur la base des seuls crédits de l'emploi, il s'agit bien évidemment de démontrer les résultats du parcours d'insertion en terme de sorties positives et dynamiques vers l'emploi durable. Il n'en reste pas moins que ces taux interviennent dans un contexte macro économique très dégradé qui s'ajoute aux difficultés liées à la diversité des publics, des territoires et des structures d'insertion ».*<sup>1</sup>

### 5.2.2.3 Un outil permettant de valoriser les apports qualitatifs des ACI

➤ **La circulaire du 10 décembre 2008 sur les nouvelles modalités de conventionnement** a fait l'objet d'un travail avec les réseaux de l'insertion depuis 18 mois concernant le taux de retour à l'emploi de 60% de sorties dynamiques, dont 25% dans l'emploi durable.

Ces chiffres peuvent être difficiles à réaliser au regard des populations accueillies et de la situation de crise économique. Ces chiffres seront revus au-delà des trois ans.

La circulaire permet en effet de tempérer l'évaluation de la performance, en évoquant une possibilité de contextualisation en fonction des territoires.

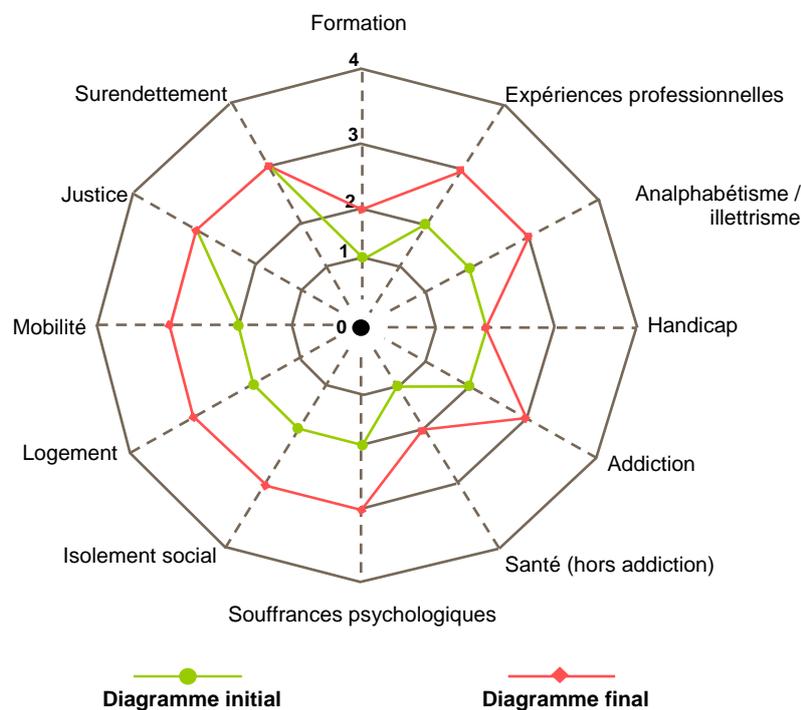
➤ **Les directeurs des structures se sentent néanmoins démunis pour faire valoir des critères qualitatifs**, faute d'outils reconnus de mesure des progrès accomplis :

- Pour permettre aux services financeurs d'apprécier les apports de l'ACI en termes de remise sur pied des intéressés, de levée des freins, voire de pré qualification ou de professionnalisation, un outil commun d'évaluation serait utile.
- Le meilleur outil repéré est le sociogramme, adopté par le réseau des Jardins de Cocagne, en cours d'expérimentation dans les réseaux. Nous le présentons à titre d'exemple, sachant qu'à ce jour, l'outil n'est pas validé.

---

<sup>1</sup> Source : Guide de conventionnement

➤ Voici un exemple de sociogramme présenté par ce réseau concernant les problématiques sociales des jardiniers :



« Ce sociogramme positionne douze thématiques sociales et leur degré d'importance. Le profil obtenu en début de parcours est comparé au profil mesuré en fin de contrat. Il est utilisé pour aider la personne à orienter sa démarche personnelle et professionnelle. C'est aussi un moyen d'évaluation de l'action du jardin ».

### ➤ Un outil à manier avec précaution

Parallèlement à cette expérimentation, les différents réseaux mènent actuellement une concertation en vue d'unifier leurs outils d'évaluation et ce sociogramme pourrait se nommer « *diagramme d'impact* ». Certains items pourraient évoluer : l'expression « *troubles du comportement* » pourrait se substituer à « *souffrances psychologiques* »...

Au-delà des débats sémantiques, les partenaires sociaux et les représentants des réseaux sous-èsent les avantages et les inconvénients de l'outil :

- **Côtés avantages :** le sociogramme est un outil qui peut faire reconnaître l'apport des ACI, valoriser leur image auprès des institutions dans le cadre du dialogue de gestion. Il peut aussi permettre de pointer des avancées et des insuffisances dans les parcours.
- **Côté inconvénients :** le sociogramme évalue l'évolution des personnes, alors qu'il serait préférable d'évaluer les actions, les acquis autour du projet professionnel. Comment peut-on, par exemple, évaluer le résultat d'une action sur l'addiction ?
- **Côté précautions :** une évaluation en araignée de ce type suppose une formation de l'évaluateur (voire de l'évalué), pour éviter une mauvaise utilisation, type classement scolaire.

Les ACI veulent aussi éviter que le sociogramme devienne un outil de contrôle des ACI entre les mains des prescripteurs...

Une fois que toutes ces précautions seront prises et que l'outil sera validé, on peut imaginer qu'il soit intégré au logiciel LÉA qui est déjà utilisé par 400 structures. Mais la difficulté sur ce sujet comme sur d'autres, sera de mobiliser les ACI qui ne sont fédérés nulle part.

Il importe que les ACI intègrent l'évaluation au cœur d'une démarche qualité, pour identifier les faiblesses à corriger et les points forts à valoriser.

### 5.2.3 Réaliser une évaluation et un suivi du parcours en concertation avec le référent externe

**L'objectivité de l'évaluation qui permet de retracer le parcours accompli sur les différentes problématiques suppose un regard extérieur et un certain recul.**

- Le sociogramme pourrait faire l'objet d'une concertation entre le référent externe du salarié polyvalent et l'accompagnateur socioprofessionnel interne à l'ACI (comme le préconise la circulaire du 5 novembre 2009 sur le contrat unique d'insertion).
- La bonne temporalité pourrait consister à construire le diagramme initial dans le premier mois d'activité du chantier et le diagramme final dans les dernières semaines.
- L'idée d'un recouvrement dans l'accompagnement entre le référent interne et le référent externe mérite d'être prévue lors de l'élaboration du projet d'insertion, ainsi que sa prise en charge, lors du dialogue de gestion.

Cette concertation mériterait d'être poursuivie **dans les six mois après la sortie** avec trois objectifs :

1. Pour éviter que le salarié ne passe d'un accompagnement quotidien, au sein de la structure, à un nouvel isolement risquant d'entraîner une perte de repères.
2. Pour évaluer la persistance des progrès accomplis dans les douze problématiques socioprofessionnelles et en cas de rechute, trouver des remèdes.
3. Pour apprécier avec du recul la réalité des sorties positives et dynamiques vers l'emploi.

➤ **Les pratiques de divers ACI de tailles diverses constituent des exemples parmi d'autres**, pour montrer concrètement des démarches intéressantes (« *Second œuvre du bâtiment* »).

- *Lors du placement dans l'ACI, une question de fond est posée : qu'est ce que l'ACI peut apporter au salarié ? La réponse permet de définir une prescription qui conditionnera in fine l'évaluation du progrès accompli.*

*Ensuite, des réunions régulières « tripartites » ont lieu pendant le passage du salarié dans l'ACI, permettant les échanges entre l'ETPS, le chargé d'insertion et les prescripteurs concernés (Pôle Emploi, la mission locale, l'assistante sociale...)*

*En fonction de cette prescription, l'ACI s'attache à faire évoluer le salarié dans la perspective d'une activité professionnelle. La structure tout entière est mobilisée dans cet accompagnement global, individuel et transversal. Le projet d'insertion constitue un fil rouge où chaque fonction joue son rôle autour d'une pédagogie de*

*professionnalisation ou tout au moins de progression du salarié. Il apporte une culture partagée d'entreprise.*

- *Un autre ACI réalise un tuilage de l'accompagnement pendant la durée du contrat aidé, pour assurer une continuité tout en montrant au salarié est une étape mais seulement une étape dans un parcours. Mais rares sont les ACI qui savent ce que deviennent les salariés par la suite.*
- *La suggestion d'un Jardin de Cocagne mérite d'être étudiée : il s'agit en l'occurrence de concevoir un livret de parcours (une sorte de livret d'accueil en dynamique).*

#### **5.2.4 Rappeler certains points de vigilance**

➤ Avant de proposer des préconisations pour la GRH des permanents et des salariés polyvalents, il paraît important, de **rappeler certaines caractéristiques des Ateliers et Chantiers d'Insertion** :

- Un secteur dynamique et souvent novateur.
- Une souplesse dans l'organisation du travail.
- Une réactivité en lien avec le secteur, la taille de la structure, le profil des salariés permanents.
- Une richesse et une diversité dans les profils des salariés permanents, qui sont souvent atypiques.
- Une bonne utilisation des compétences de tous les salariés.
- Une forte motivation de l'ensemble des salariés permanents qui tient à la fois à l'intérêt du métier, au sens donné au travail et au sentiment d'être utile.
- Un travail sans cesse renouvelé en fonction des recrutements des salariés polyvalents.

Les Ateliers et Chantiers d'Insertion sont des structures avec un profil atypique, et ces caractéristiques spécifiques leur confèrent un statut particulier, mais aussi font la valeur ajoutée des ACI.

➤ C'est pourquoi s'il semble nécessaire de **structurer davantage les ressources humaines** pour l'ensemble des salariés, il faut prendre en considération plusieurs éléments, afin que cette structuration n'engendre pas des effets allant à l'inverse du but recherché.

Nous pensons qu'il faut veiller à certains éléments, comme par exemple :

- Ne pas standardiser à tout prix « *les outils de gestion* » des ACI, car les besoins varient en fonction de la taille de la structure, du secteur d'activité...
- Ne pas rigidifier les règles d'organisation et de fonctionnement interne par des outils « *surdimensionnés* ».
- Ne pas, en raison de fiches de poste trop structurées, limiter la possibilité pour des profils atypiques, d'intégrer le secteur.

- Ne pas faire en sorte que le diplôme devienne un élément majeur pour le recrutement.

Il ne s'agit bien sûr que d'exemples de certains points de vigilance destinés à éviter les écueils d'une trop forte structuration du secteur des ACI risquant de lui faire perdre sa spécificité.

## 5.3 LES ACTIONS CONCERNANT LES SALARIÉS PERMANENTS

### 5.3.1 Conforter l'accompagnement des permanents

➤ Il est important de souligner, au regard des évolutions du contexte, des évolutions organisationnelles, des évolutions du cadre réglementaire, de la professionnalisation de l'ensemble des métiers des ACI, qu'il apparaît fondamental d'accompagner les salariés permanents dans l'exercice de leur métier.

Cet accompagnement est indispensable pour un ressourcement des personnes, mais à ce jour, il n'est pas organisé dans tous les départements.

Il pourrait être utile, dans une logique d'accompagnement du travail des permanents d'engager trois types d'actions :

- **L'accès pour tous à des temps de partage et de retour d'expérience**, afin de limiter l'isolement de certains permanents et leur donner l'occasion de partager à la fois leurs difficultés et leur savoir-faire (supervision, analyse de pratiques...). Ces moments de partage avec d'autres professionnels du secteur des ACI seraient de nature à prévenir et à limiter l'apparition de risques psychosociaux pour les permanents des chantiers.

L'approche de la dimension sociale, le caractère unique des salariés polyvalents, les problématiques spécifiques de chaque individu et les réponses apportées par les permanents des ACI, ne font pas l'objet de référentiels. Il peut arriver, et ce malgré le soutien, généralement bon du collectif de travail, à un salarié permanent de douter du bien-fondé de ces décisions ou de son management. Les échanges entre pairs sont de nature à permettre aux salariés « *de mieux vivre les décisions prises* ».

Cette situation risque en effet d'être facteur de stress au travail, en particulier pour les ETPS. Il convient donc d'en prendre conscience et de mettre en place des lieux d'échanges et de partage. Car les ETPS sont parfois seuls pour encadrer des salariés sur le chantier, et leur type de management doit être à la fois personnalisé, adapté à chaque individu et se situer constamment entre la confiance, l'autonomie, le contrôle, la fermeté et la compréhension : rôle pouvant se révéler usant, voire stressant à la longue...

D'autre part, le bon fonctionnement d'une équipe de travail est parfois remis en question par l'arrivée d'un nouveau salarié, ce qui oblige l'encadrant à sans cesse réajuster son style de management, ce qui peut être source de stress.

- **Une formation à la délivrance d'un livret de parcours dans l'ACI**, avec une attestation de compétences du salarié polyvalent, délivré par le chantier, soulève des interrogations pour les salariés permanents. Il semble donc important de former les

permanents à l'identification, à la reconnaissance et à la formalisation des compétences des salariés polyvalents.

Pour cela, il serait utile de créer un outil de reconnaissance des compétences et d'évaluation commun aux chantiers évoluant dans des secteurs d'activités proches. Cela serait de nature à apporter un cadre de référence pour les permanents des chantiers et permettre ainsi de rendre cette attestation de compétences plus objective, tout en soulageant les permanents de la charge mentale liée à cette évaluation des compétences, qui pour certains d'entre eux est un facteur de stress.

- **L'accès à la formation suppose des solutions de remplacement** pour libérer les permanents notamment les ETPS, ce qui est encore exceptionnel.

L'expérimentation en Ile de France d'un « *ETPS tournant* » entre les ACI constitue une piste à explorer.

### 5.3.2. Valoriser l'évolution des métiers des permanents

#### 5.3.2.1 La progression des compétences et leur valorisation

- **La montée en compétence des directeurs** des ACI constitue une priorité du fait de la complexité croissante des données à gérer.

L'exemple de CHANTIER école qui organise en 2010 six séminaires d'une demi-journée pour des directeurs mérite d'être amplifié. Quant aux encadrants, le passage d'un statut d'ETI à un statut d'ETPS n'est pas sans conséquence, car il entraîne une exigence de formation dans les trois domaines : la technique, la pédagogie et le social.

- **La question de la valorisation des acquis des personnels permanents** des chantiers est stratégique.

Dans la mesure où il n'existe quasiment aucune possibilité de promotion interne, le problème est de trouver les moyens d'une évolution professionnelle, en dehors des ACI, lorsqu'on les quitte pour toutes sortes de raison (démotivation, fatigue, autre emploi, etc.). Pour cela, il n'existe pas de système de validation des compétences acquises dans l'ACI.

*Par exemple, un technicien forestier connaît la manipulation des machines (tronçonneuse, broyeuse, etc.), et dans un ACI est amené à encadrer une équipe, prendre en compte des personnes fragiles, organiser le travail en tenant compte des handicaps, être autonome et gérer des conflits entre les personnels en parcours...Quelle valorisation de ces compétences développées en situation de travail sur le chantier ?*

- **Ces nouvelles compétences informelles demanderaient à être définies** et valorisées en vue d'une recherche d'emploi éventuelle à l'extérieur d'un ACI. Pour cela, il n'existe pas de grille d'analyse de l'activité permettant de définir des parcours professionnalisant. Il nous semble donc utile d'organiser des mobilités positives pour les salariés permanents.

- Les évolutions récentes et la professionnalisation du secteur semblent exiger des ACI de **se rapprocher davantage des démarches des entreprises du secteur marchand**, et comme cela a été souligné, la création de réseaux avec les entreprises du secteur marchand, est un atout dans la recherche d'emploi des salariés polyvalents.
- Ces liens avec le secteur marchand, ainsi que le renforcement des réseaux, semblent nécessiter **une professionnalisation des permanents des ACI**. Il serait utile que cette professionnalisation passe par le renforcement des contacts et des échanges avec les entreprises, mais aussi par des actions de formation pour les permanents sur le fonctionnement des entreprises du secteur marchand. Cet aspect a été évoqué lors des entretiens dans les ACI et fait partie des axes de priorité pour l'année 2010 de certains chantiers.
- Ce besoin en **formation sur la connaissance des entreprises et la création de réseaux** semble particulièrement fort pour les permanents s'occupant du projet professionnel des salariés polyvalents (ASP) et ayant des formations initiales dans le domaine social. C'est moins vrai pour les permanents ayant eu un parcours en entreprise avant de travailler en ACI.

### 5.3.2.2 Les liens dans les deux sens avec le secteur marchand

Il semble donc important d'accentuer les liens avec les entreprises du secteur marchand, et il serait souhaitable de mener des actions de communication fortes pour faire reconnaître le rôle des chantiers dans l'activité économique des régions, mais aussi pour faire valoir la créativité et le côté « *recherche et développement* » des ACI. Les grands réseaux peuvent aussi apporter un soutien efficace aux ACI sur la communication vers les entreprises.

- Il pourrait d'autre part être intéressant de **favoriser des échanges « actifs » et des parcours professionnels dans les deux sens avec des entreprises** de certains secteurs comme le bâtiment, des parcours de l'ACI vers les entreprises et des entreprises vers les ACI.

Pourquoi ne pas imaginer que des salariés (en particulier les seniors) des entreprises marchandes ne viennent dans les ACI pour apporter leur savoir-faire, leurs connaissances et leurs compétences dans les chantiers ?

Cela pourrait permettre de limiter l'usure professionnelle de certains métiers et donner la possibilité aux ACI d'actualiser en permanence leurs méthodes de travail et d'apprentissage pour les salariés polyvalents. On peut faire l'hypothèse que plus l'apprentissage sur le chantier sera proche de l'activité de travail exercée dans les entreprises du secteur marchand, plus grandes seront les chances des salariés polyvalents de s'intégrer aisément dans le monde du travail.

Pour les salariés permanents des ACI, il peut être intéressant d'aller dans les entreprises du secteur marchand, en particulier dans des secteurs où les évolutions technologiques sont rapides. On pourrait assez bien envisager des stages d'immersion en entreprises.

- **La mise en place de ces partenariats pourrait offrir aux salariés de deux secteurs la possibilité de trajectoires différentes**, limiter l'usure professionnelle des salariés

du secteur marchand, permettre aux salariés permanents des ACI d'actualiser leurs connaissances du métier, renforcer les liens entre les deux types d'entreprises, et, pour les ACI de suivre les évolutions technologiques en constante évolution et, au final, permettre une meilleure adaptation des salariés polyvalents lors de leur retour à l'emploi.

Pour autant, ce parcours à double sens sera difficile à promouvoir, hormis dans le secteur du bâtiment, où les besoins de main d'œuvre sont souvent importants, et, dans ces cas-là, les ACI pourraient être une sorte de « *source de main d'œuvre* » pour les entreprises. On peut aussi imaginer ce type de parcours dans les secteurs en tension.

Mais la question salariale sera sans doute un frein déterminant, sauf à intégrer les ACI dans les cas particuliers de congés spécifiques ouverts aux salariés de grandes entreprises, par exemple dans le cadre de leurs engagements au titre de la responsabilité sociale et environnementale.

### 5.3.2.3 Explorer d'autres pistes

- Développer **l'outil d'autodiagnostic** du CNAR-IAE pour identifier les besoins de formation de directeurs.
- Impliquer **les universités dans la formation**. Un cursus existe à Marne la Vallée pour les entrepreneurs sociaux. Il convient d'envisager des cursus spécifiques pour d'autres catégories, notamment les ETPS. Une coordination des projets qui sont à l'étude, comme à Saint Etienne, serait utile...
- Construire des **certificats de qualification professionnelle (CQP)**, spécifiques aux métiers de la branche.

## 5.3.3 Développer la GPEC et la formation

### 5.3.3.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Dans le cadre des ACI, la GPEC suppose deux cadrages différents : une GPEC interne à la branche pour les permanents et une GPEC territoriale et donc collective pour les polyvalents, afin qu'ils se dotent des compétences leur permettant de pérenniser leur emploi (avec l'appui des Maisons de l'emploi, des comités de Bassin de l'emploi...).

- **Il est particulièrement important, afin de définir un plan d'actions et des préconisations** réalistes pour les ACI, de s'appuyer sur les travaux initiés par le SYNESI et les organisations syndicales des Ateliers et Chantiers d'Insertion. C'est pourquoi, il convient de s'appuyer sur la typologie des 8 emplois repères et de construire la GPEC à partir de ces éléments, sans oublier que s'agissant de repères, il faut laisser de la souplesse.

### **Partons de la définition de la GPEC selon le Réseau ANACT <sup>1</sup> :**

- *« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise,*
- *Une gestion adaptée aux spécificités de l'entreprise, du groupe, aux enjeux de ses acteurs et proportionnée à ses ressources,*
- *Une gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et comme un outil du dialogue social avec les représentants du personnel. »*

Selon la définition actualisée<sup>2</sup> du réseau ANACT, la GPEC comprend 2 volets :

- *« Un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences et définir des règles et moyens facilitant, de manière anticipée, l'ajustement des besoins et des ressources.*
- *Un volet individuel pour promouvoir, de manière anticipée, le développement des capacités d'évolution et d'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel. »*

Le volet collectif pourra désormais être porté par des projets de G.P.E.C. territoriales où se rencontreront les acteurs concernés.

**Il semble important de proposer un plan d'action, tenant compte à la fois de la dimension collective en lien avec les évolutions du secteur d'activité, et de la dimension individuelle, en lien avec le référentiel métier construit par le SYNESI et les Organisations Syndicales des ACI.**

### **Quelques pistes d'action pour le volet collectif de la GPEC :**

1. Repérer pour chaque grand secteur d'activité les métiers stratégiques et identifier les compétences clés.
2. Repérer dans chaque grand Réseau les évolutions des métiers et les besoins en compétences.
3. Développer des actions de formation nationales pour l'ensemble des ACI ou l'ensemble des chantiers appartenant au même réseau de l'IAE.
4. Développer des actions d'information nationales, notamment sur les questions juridiques et réglementaires.
5. Développer des actions de formation sur les métiers au niveau régional pour former plusieurs permanents.
6. Développer des actions de formations nationales spécifiques aux ACI.
7. Développer, au niveau de la branche, les certificats de qualification professionnelle (QSP).

<sup>1</sup> ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

<sup>2</sup> Florence Chappert, chargée de mission ANACT. « Les points clés du dispositif de GPEC : négociation et mise en œuvre »

8. Favoriser et inciter les permanents à engager une VAE (validation des acquis de l'expérience).
9. Reconnaître par le diplôme certaines compétences ou certains métiers et permettre la validation de ce diplôme par modules.
10. Placer le référentiel métier au centre de la démarche pour la construire d'une GPEC adaptée aux spécificités du secteur, aux enjeux des acteurs et proportionnée aux ressources.
11. Construire la GPEC avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la construction de la future branche professionnelle.

**La GPEC, dans une logique plus individuelle**, doit-elle aussi, prendre appui sur la typologie des 8 emplois repères<sup>1</sup> afin de partir des métiers identifiés.

Une articulation entre le volet collectif et le volet individuel semble nécessaire au regard de la diversité des secteurs d'activités dans lesquels évoluent les ACI, la diversité de taille des ateliers et chantiers, la diversité des parcours professionnels, le profil atypique de certains salariés.

La question du volet individuel semble importante pour les différents types de salariés : les salariés polyvalents mais aussi particulièrement pour les salariés permanents. Lors de l'enquête de terrain, nous avons pu constater que la GRH des salariés polyvalents était, dans la grande majorité des chantiers, organisée de manière structurée et en adéquation avec la taille et les compétences internes des salariés permanents présents sur le chantier. La GPEC des salariés permanents nous a paru, la plupart du temps, beaucoup moins développée.

Il existe des exemples « *de bonnes pratiques* » de gestion des ressources humaines, développées par les grands réseaux, par les ensembliers ou certains chantiers, sur lesquelles il serait bon de s'appuyer pour le volet individuel de la GPEC pour tous les salariés des ACI et, en particulier, celles des permanents.

Une identification des bonnes pratiques afin de pouvoir s'appuyer sur ce qui est déjà créé et qui fonctionne pour les capitaliser et transférer des méthodes à des chantiers plus petits.

Cette action de transfert s'inscrit dans une double logique :

- Une mutualisation, au niveau de la future branche professionnelle des outils d'évaluation, de reconnaissance, de possibilité de parcours professionnels permettant de gagner en visibilité sur les besoins en évolution des salariés, les besoins en compétences selon les différents secteurs d'activité. Cette mutualisation afin de permettre au secteur de repérer efficacement les besoins des salariés au niveau de la formation professionnelle, de permettre le maintien de l'employabilité des salariés, de sécuriser les parcours professionnels, de dessiner des trajectoires possibles.
- Une facilitation pour les chantiers moins outillés représentant un gain de temps important, mais aussi le sentiment d'avoir des méthodes plus professionnelles à leur disposition leur donner une meilleure visibilité sur les compétences des salariés, les actions de formation à engager et les parcours professionnels possibles pouvant être proposés.

---

<sup>1</sup> Typologie des 8 emplois repères signée par le SYNESI et les organisations syndicales le 21 janvier 2009

➤ Cette démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences est par conséquent particulièrement axée sur les salariés permanents des ACI. Cela pour plusieurs raisons. Avant tout, nous avons pu constater une certaine forme de carence de GPEC sur le terrain qui ne permet pas, pour l'instant, aux salariés permanents d'avoir une vision sur les parcours professionnels possibles dans le secteur des ACI.

La construction d'un outil pour les salariés polyvalents est quant à elle beaucoup moins évidente à élaborer au niveau individuel, en particulier en raison de la courte durée des contrats de travail, qui ne permet d'envisager une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En effet, les problématiques des salariés polyvalents étant diverses, les parcours professionnels antérieurs aussi, les possibilités de recrutements sur les territoires variés, la mouvance des aides de l'état, les évolutions des contrats de travail... Autant d'éléments qui n'autorisent pas la stabilité nécessaire pour organiser une véritable GPEC sur le plan individuel.

Rappelons aussi que l'accord sur les rémunérations et les classifications dans les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) a été signé le 21 janvier 2010. Ce dernier précise que l'ensemble de ces dispositions ne s'applique pas aux salariés en parcours d'insertion (ou « *salariés polyvalents* », selon la typologie des emplois repères), dont le contrat de travail « *est régi par des dispositions particulières* », et pour qui, « *la notion de gestion de carrière au sein de la SIAE est inopérante* » du fait de la durée limitée de leur passage par la structure.<sup>1</sup>

➤ En revanche, nous pensons qu'il est possible d'envisager au niveau de la construction de la future branche professionnelle, une GPEC collective des salariés polyvalents. Il serait intéressant, après le rassemblement des données qui sont encore à l'heure actuelle assez disparates, de construire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau des grands secteurs d'activité des ACI : bâtiment, textile, jardins, entretien, service à la personne...

Il s'agirait alors, après identification des besoins de ces grands secteurs d'activité, de prévoir les besoins en compétences pour les années à venir en fonction des évolutions de l'activité. On peut par exemple faire l'hypothèse que le secteur du maraîchage biologique et l'éco construction sont des secteurs à fort potentiel, et que le besoin en compétences, dans les années à venir, sera fort. Peu d'entreprises du secteur marchand sont aussi à la pointe du progrès dans le domaine de l'éco construction qu'un chantier que nous avons visité sur le terrain.

Or, ce savoir-faire s'acquiert avec des années d'expérience et certains ACI ont un véritable avantage « *concurrentiel* » par rapport aux entreprises du secteur marchand. On peut émettre l'hypothèse que les entreprises vont se lancer progressivement dans ces secteurs d'activités porteurs et qu'ils auront besoin de savoir-faire déjà maîtrisés. Aussi, il semble que l'apprentissage sur ce type de chantier novateur est de nature à permettre un retour à l'emploi, avec un vrai « *bagage* » et l'acquisition de vraies compétences pour les salariés polyvalents.

Il nous semble aussi nécessaire d'engager la réflexion, de manière plus globale, sur la sécurisation des parcours professionnels des salariés polyvalents car cet enjeu est fondamental pour ces personnes souvent les plus éloignées de l'emploi. Sécuriser les parcours afin de permettre de faire perdurer le travail effectué en ACI, éviter que les personnes ne se retrouvent dans des difficultés similaires à celles qu'elles avaient avant, et organiser des parcours

---

<sup>1</sup> Accord du 21 janvier 2010 signé par le SYNESI et la CFDT et la CFTC

professionnels pour ces publics très éloignés de l'emploi, sont autant d'enjeux majeurs pour le secteur.

La formation tout au long vie est, la plupart du temps, un moyen fort de sécurisation des parcours professionnels et permet de maintenir « *l'employabilité* » des personnes. Une des pistes pour réaliser de cet objectif, est de chercher à s'appuyer sur des dispositifs de l'aide à la formation pouvant exister, en particulier au niveau des régions. Les nouvelles orientations de la loi orientation-formation sont susceptibles de permettre de trouver des fonds de formation pour sécuriser les parcours professionnels des salariés polyvalents.

Il nous semble que dans ce sens là que la GPEC des salariés polyvalents peut être envisagée. A la fois, des actions de formations, un apprentissage d'un métier à fort potentiel et des possibilités de retour à l'emploi accrues vers des secteurs d'activité porteurs.

Nous proposons deux tableaux récapitulatifs de la GPEC : un volet GEPC collectif, un volet GPEC individuel.

### Volet collectif GPEC

<b>1- Construire une GPEC adaptée aux spécificités du secteur</b>	Un volet collectif pour repérer les évolutions des secteurs d'activité et les besoins en compétences	Identifier les secteurs porteurs et les secteurs en tension	Identifier les évolutions des métiers par grands secteurs d'activité	Laisser de la souplesse au niveau du recrutement, du niveau de qualification	
<b>2- Repérer les métiers stratégiques pour l'ensemble des ACI, puis par grands réseaux et/ ou grand secteur d'activité</b>	Quels métiers stratégiques pour le fonctionnement des ACI?	Quelles évolutions possibles des métiers ?	Quel accompagnement mettre en place pour les salariés ?	Quels besoins en compétences sur ces métiers ?	Quelle transmission de savoir-faire pour assurer la pérennité de ces métiers ?
<b>3- Repérer les métiers sensibles pour l'ensemble des ACI, puis par grands réseaux et/ ou grand secteur d'activité</b>	Des métiers ont-ils un taux de turnover important ?	Des difficultés de recrutement sur certains métiers ?	Des métiers porteurs de difficultés particulières : stress, situations conflictuelles ?	Quels moyens mettre en œuvre pour rendre le métier plus attractif ?	Quel accompagnement proposer pour ces métiers sensibles ?
<b>4- Repérer les compétences clés stratégiques pour l'ensemble des ACI, puis par grands réseaux et/ ou grand secteur d'activité</b>	Identifier les compétences clés pour le bon fonctionnement des ACI	Quelles compétences, quels savoir-faire, quels savoir-être indispensables aux ACI ?			
<b>5- Rassembler les données sur les âges et les anciennetés</b>	Structurer les données du secteur et en particulier les données en lien avec les salariés permanents	Établir une pyramide des âges globale des salariés des ACI	Établir une pyramide des âges des salariés des ACI par grands réseaux et / ou grand secteur d'activité	Établir une pyramide d'ancienneté et des indicateurs de turnover ou de difficulté de recrutement	Rendre visibles les données quantitatives

### Volet individuel GPEC

<b>1- Accompagner les salariés permanents dans leur métier</b>	Évaluer et reconnaître le travail effectué par le biais d'entretiens annuels d'évaluation	Identifier les écarts en compétences du salarié et les accompagnements à mettre en place	En fonction des évolutions des métiers, prévoir des actions d'accompagnement : formation, tutorat...	Reconnaître les compétences développées par la VAE, les QSP, les diplômes	
<b>2- Identifier les savoir-faire et compétences spécifiques des salariés permanents</b>	Quelles compétences et savoir-faire spécifiques développées par le salarié permettant un bon fonctionnement du chantier ?	Quelles compétences et savoir-faire d'expérience développés par le salarié permettant un bon fonctionnement du chantier ?	Comment et à qui transférer ces compétences en cas de départ du salarié ?	Quelles actions à mettre en place pour assurer la pérennité de ces savoir-faire et compétences ?	
<b>2- Identifier les besoins en compétences dans le chantier en fonction des évolutions du secteur</b>	Quels besoins en compétences individuelles et collectives pour le chantier ?	Quels besoins en compétences nouvelles en fonction des évolutions du secteur ?	Quelles évolutions pour les métiers en fonction des évolutions du secteur ?	Comment accompagner les nouveaux besoins en compétences ?	Quelles actions d'accompagnement mettre en place pour l'ensemble du secteur ? Et pour le chantier ?
<b>3- Repérer les parcours professionnels possibles pour les permanents dans le chantier</b>	Quelles possibilités d'évolution pour les permanents des chantiers ?	Comment accompagner ces évolutions ?	Quelles compétences et savoir-faire sont transférables d'un métier à l'autre ?		
<b>4- Maintenir l'employabilité des personnes</b>	Quelles actions mettre en place pour maintenir l'employabilité des personnes ?	Repérer sur le territoire les besoins en compétences et les secteurs d'activité porteurs	Identifier les compétences et savoir-faire transférables vers un autre secteur d'activité	Identifier les compétences et savoir-faire transférables vers un autre métier	

### 5.3.3.2 La formation pour professionnaliser les permanents

➤ **Concernant l'offre de formation, les projets viennent, pour l'instant, des adhérents et des réseaux, tant que les ACI ne constituent pas une branche professionnelle.**

La création d'une branche professionnelle obligera certainement à l'harmonisation des différents taux de contribution, mais sera aussi de nature à avoir une vision plus globale du secteur et des fonds mutualisés. Ce qui, nous en faisons l'hypothèse, permettra de mettre en place une politique nationale de formation avec des actions ciblées en fonction des besoins de l'ensemble des salariés.

La future branche professionnelle donnera une meilleure visibilité sur les actions à engager et les besoins en formation, par un recueil et une redistribution de l'information au niveau national. Ces formations au niveau national seront de nature à permettre une mutualisation des coûts, et ainsi, rendre les actions de formations davantage accessibles au plus grand nombre.

Le réseau CHANTIER école influence actuellement beaucoup les actions de formations, mais d'autres réseaux restent encore dans l'ombre.

Des actions de formations sont proposées par des grands réseaux CHANTIER école, Coorace, FNARS avec en particulier :

- Un accompagnement dans la pédagogie proposé par CHANTIER école.
- La formation des encadrants techniques proposés par le CARIF Centre avec la participation du Coorace, du CLNRQ, de la FNARS Centre.

➤ **Éléments d'information sur le positionnement d'Unifformation par rapport aux ACI.**

Unifformation cherche à développer des interactions avec les divers acteurs, réseaux et adhérents. A titre d'exemple, 18 régions ont actuellement en cours des actions de formation groupées.

Une branche spéciale ACI permettra de structurer les choses et d'assurer une plus grande coordination de tous les acteurs.

Des interactions avec CHANTIER école en particulier se sont mises en place :

- Des conventions existent sur la lutte contre l'illettrisme, la santé au travail et la santé en général.

Cependant des disparités se maintiennent dans les coopérations au niveau des régions et il persiste souvent des difficultés récurrentes pour le montage du dossier financier des projets. Ce qui semble pénaliser à la fois les chantiers dans l'obtention des formations pour les salariés, cela engendre aussi des démarches souvent lourdes et complexes sans avoir une garantie de résultats et ce sont les salariés permanents eux-mêmes qui sont pénalisés par cette situation.

La disparité de l'offre de formation est aussi en lien avec l'éloignement de certains chantiers et le peu d'organisme de formation sur le territoire. Lors de l'étude de terrain, nous avons pu constater que certains chantiers n'avaient pas à proximité de centre de formation, ce qui oblige les permanents à se déplacer parfois assez loin de leur lieu de travail. Or, cela se révèle assez pénalisant pour l'activité du chantier et nécessite de pouvoir remplacer le salarié absent, ce qui n'est pas toujours évident.

C'est pourquoi, il peut être intéressant pour le secteur des ACI de développer certaines formations et des actions d'information au niveau national afin de permettre de former les salariés permanents sans qu'ils soient obligés de se déplacer. Les formations en e-learning pourraient être une solution pour certaines actions.

Deux typologies d'actions sont financées par l'OPCA au niveau régional :

- Financement demandé par le directeur ACI pour le montage de projet par l'ACI.
- Financement demandé par plusieurs ACI pour des actions collectives.

Des actions sont financées au niveau national :

- CHANTIER école a fait des formations nationales et des programmes de formation au niveau de plusieurs ACI.
- Dans ce cadre, CHANTIER école peut solliciter le financement de l'État et demander des financements complémentaires à Uniformation.

Des diversités existent entre les régions et chaque région a sa spécificité. La création de la branche ACI permettra d'étendre le champ d'application de l'OPCA retenu.

**Pour Uniformation, la première demande se situe au niveau des formations diplômantes et qualifiantes.**

Le réseau local recense les besoins, assure le montage du dossier, puis il construit le programme de formation. Il s'appuie sur le Conseil régional dans la remontée des informations, en particulier au niveau des typologies des structures et des secteurs d'activité. Uniformation relève une lourdeur administrative dans le montage des dossiers dans le secteur de l'insertion, car l'ensemble des réseaux ne sont pas identifiés ou trop nombreux.

Quant au montage financier des dossiers, il est complexe. Ces lourdeurs freinent le développement des actions collectives de formation, entraînant des disparités dans la prise en charge des stagiaires, des difficultés dans le traitement des dossiers et des différences selon la section à laquelle appartient l'entreprise chez Uniformation.

Pour les ACI qui ne sont pas dans un grand réseau, il est pour l'instant très difficile de monter un dossier, de proposer ou de faire une formation.

**Sur des financements d'actions collectives de formations la gestion des dossiers se fait en fonction des critères propres à chaque section et il y a autant de dossiers différents que de sections.** De ce fait, les dossiers sont très lourds à monter mais les difficultés seront sans doute amoindries quand il y aura une seule branche professionnelle pour le secteur des ACI.

➤ **L'analyse de la pratique et la supervision d'équipe sont très demandées par les accompagnateurs socioprofessionnels et les encadrants techniques pédagogiques et sociaux.**

Ce travail sur soi et sur le savoir-être passe par l'existence d'un lieu d'expression, de réflexion et de questionnements sur son fonctionnement et sa pratique de travail auprès de personnes en difficulté. Un tel lieu permet l'expression des appréciations différentes (sans être nécessairement divergentes) des situations vécues sans crainte du jugement.

Cette démarche peut être organisée, accompagnée et animée par un psychologue diplômé, extérieur au chantier et formé à ces pratiques.

➤ **Le réseau de Cocagne développe une forme de tutorat** entre Jardins, qui permet à la fois une transmission d'expérience vers de jeunes structures et une mobilité pour les tuteurs.

*« Nous avons un système de parrainage, que nous finançons sur des fonds nationaux : un encadrant technique qui est repéré comme compétent au niveau local, qui obtient de bons résultats, se déplace dans les autres Jardins pour transmettre son savoir-faire, coacher et conseiller. Ce principe de reconnaissance, effectif à la fois au niveau de la structure locale et au niveau national, participe à la stabilisation des équipes.*

*Comme nous recherchons du personnel en permanence, nous recrutons de plus en plus dans les écoles d'agriculture. Nous proposons à des étudiants, titulaires d'un BTSA (Brevet de technicien supérieur agricole), de se former en occupant pendant quelques mois un poste de second dans un Jardin qui fonctionne bien avant d'intégrer leur propre équipe et leur Jardin – car s'ils sont bien formés à l'agriculture, ils ne connaissent rien au social. »<sup>1</sup>*

Ce type d'échange, qui offre de nombreux avantages, mérite d'être développé.

➤ Une réflexion est lancée dans un groupe de travail sur la formation à la DGEFP concernant la cartographie des métiers, l'identification des certifications et de l'offre de formation initiale et continue. Les enseignements de ces travaux seront précieux pour la branche.

### **5.3.4 Assurer une évolution de carrière et une possibilité de mobilité**

➤ Ainsi que cela a déjà été évoqué antérieurement, la notion de parcours semble être assez peu développée dans les ACI pour les salariés permanents. Or, différents points nous semblent importants à souligner, car sans parcours professionnels évolutifs, il existe on peut craindre notamment :

- Un risque fort de démotivation pour le salarié et à la longue une dés-implication dans le travail et des phénomènes de retrait
- La possibilité de turnover et des difficultés dans le recrutement
- Un risque de voir apparaître des phénomènes d'usure professionnelle avec des atteintes à la santé physique
- Un risque de voir apparaître des troubles psychosociaux en raison d'une exposition prolongée à des situations pouvant être stressantes.

Les risques diffèrent selon le métier et le parcours professionnel du salarié, son ancrage dans le chantier, son âge, son ancienneté dans l'ACI, ses aspirations personnelles, le secteur géographique dans lequel est situé le chantier...

Les ACI paraissent pour l'instant assez peu touchés par l'ensemble des risques présentés ci-dessus, car il semble que la dimension « adhésion et partage des valeurs » est essentielle pour l'ensemble des salariés et permet une fidélisation des salariés permanents.

---

<sup>1</sup> Source : « Dans un pays de Cocagne » de Jean-Guy Henckel

Il semble cependant important, pour les ACI, de chercher à proposer aux salariés des parcours professionnels et à favoriser les évolutions de carrière internes. Ces évolutions de carrière possibles sont de nature à permettre :

- La valorisation et la reconnaissance des salariés permanents.
- La motivation, l'implication et la fidélisation des salariés.
- La préservation des savoir-faire clés pour chaque ACI.
- La reconnaissance des savoir-faire d'expérience, véritable valeur ajoutée des ACI.
- La reconnaissance du travail effectué, de la montée en compétence des salariés.
- La limitation de l'usure professionnelle sur certains métiers.
- La préservation de l'employabilité des salariés permanents.

La construction des parcours professionnels peut s'appuyer sur les entretiens annuels avec le N+1 et quelques axes importants pourront structurer ces entretiens de manière à permettre d'identifier des parcours possibles et repérer les actions à mettre en place :

- L'activité de travail réalisée et qui sera évaluée à partir des fiches métiers de la typologie des emplois repères.
- Les compétences, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre pour réaliser l'activité de travail.
- Les écarts éventuels et les actions d'accompagnement (formation, tutorat) à mettre en place.
- Les VAE, certificats de qualification professionnelle, diplômes : identification des actions à engager.
- Les souhaits d'évolution, de formation, de validation de diplômes du salarié, des passerelles possibles...

➤ **Plusieurs types d'évolution de carrière et de mobilité** sont envisageables pour les salariés permanents des ACI :

- Évolution interne avec parcours de mobilité au sein de l'ACI.
- Évolution dans les autres ACI.
- Évolution externe vers d'autres secteurs d'activité.

Pour les parcours professionnels au sein de l'ACI, il est possible d'imaginer des passerelles entre les deux typologies de métiers représentatives du travail dans les ateliers et chantiers :

- **Les fonctions « supports ou administratives »** : assistant administratif, comptable, accompagnateur socio professionnel, coordinateur, directeur.
- **Les fonctions « d'encadrement et de production »** : salarié polyvalent, assistant technique, encadrant technique pédagogique et social, accompagnateur socioprofessionnel, coordinateur, directeur.

Certains métiers peuvent être classés dans les deux catégories en fonction des particularités des chantiers. Dans certains chantiers les coordinateurs font davantage de tâches administratives, dans d'autres davantage d'encadrement technique. C'est ainsi qu'en fonction de l'activité principale exercée, la possibilité de parcours sera différente.

Cette proposition de typologies de métiers est différente des groupes définis dans la classification professionnelle, qui ne concerne que la mise en place des points d'ancienneté et de progression professionnelle.

**Possibilité de parcours pour les fonctions supports ou administratives**

<b>Fonctions supports ou administratives</b>	
<b>Métier actuel</b>	<b>Parcours professionnel possible</b>
<b>Assistant administratif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnateur socio professionnel</li> <li>- Comptable</li> <li>- Coordinateur</li> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Comptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinateur</li> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Accompagnateur socio professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinateur</li> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Coordinateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Directeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction de plusieurs ACI</li> <li>- Direction de SIAE, d'un ensemblier</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>

### Fonction encadrement et production

<b>Fonctions supports ou administratives</b>	
<b>Métier actuel</b>	<b>Parcours professionnel possible</b>
<b>Salarié polyvalent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistant technique</li> <li>- ETPS</li> <li>- Accompagnateur socioprofessionnel</li> <li>- Coordinateur</li> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Assistant technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ETPS</li> <li>- Accompagnateur socioprofessionnel</li> <li>- Coordinateur</li> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Accompagnateur socio professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ETPS</li> <li>- Coordinateur</li> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>ETPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnateur socioprofessionnel</li> <li>- Coordinateur</li> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Coordinateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>
<b>Directeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction de plusieurs ACI</li> <li>- Direction de SIAE, d'une structure ensemblier</li> <li>- Parcours professionnel externe</li> </ul>

Les parcours professionnels proposés sont donnés à titre indicatif et ne sont possibles qu'après identification des compétences et aptitudes des salariés, mais sont aussi en fonction de leur parcours professionnel antérieur. A titre d'exemple, un accompagnateur socioprofessionnel ne peut devenir ETPS que s'il a les compétences techniques requises pour encadrer les salariés polyvalents et une connaissance du métier et du secteur d'activité.

Pour construire et proposer des parcours professionnels dans les ACI, il semble nécessaire de procéder à une identification individuelle des compétences des salariés lors des entretiens d'évaluation mis en place dans les structures. Il s'agit aussi de repérer les actions de formation à mettre en place afin d'accompagner ces évolutions.

➤ En ce qui concerne **les directeurs des ACI**, les parcours professionnels peuvent être envisagés de plusieurs manières :

- Une mobilité externe vers d'autres ACI
- Une mobilité externe vers des entreprises du secteur marchand
- Un parcours professionnel diversifié avec par exemple la direction de 2 structures permettant une mutualisation de ses compétences et une mutualisation des outils de gestion.

➤ Dans la perspective de proposer des parcours professionnels aux salariés permanents des ACI et des trajectoires valorisantes, il semble en premier nécessaire de procéder à une identification des compétences, des écarts et des accompagnements à mettre en place.

### **Identification des compétences, écarts et accompagnement à mettre en place**

<b>Construction de parcours professionnel</b>			
<b>Compétences nécessaires à la fonction</b>	<b>Compétences détenues par le salarié</b>	<b>Identification des écarts</b>	<b>Action de formation à prévoir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les compétences nécessaires à la tenue du poste</li> <li>- Identifier les actions de polyvalence exercées par le salarié dans son activité de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les compétences et savoir-faire détenus par le salarié</li> <li>- Lister les compétences transférables au futur métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les écarts</li> <li>- Identifier les compétences à développer dans le métier futur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir les actions de formation ou d'accompagnement sur le métier futur</li> <li>- Mettre en place des actions de transfert de savoir-faire</li> <li>- Mettre en place des actions de tutorat interne</li> </ul>

#### **5.3.5 Valider la reconnaissance des qualifications**

➤ La demande de reconnaissance des salariés permanents est forte dans la mesure où les responsabilités, l'implication, le temps passé au travail le sont aussi. Or, **les salariés permanents ont souvent un profil atypique et pas nécessairement le diplôme correspondant à la fonction exercée au sein de l'ACI.**

Ce décalage semble générer à la longue un sentiment de frustration important et ne permet pas la reconnaissance du travail réellement effectué sur le terrain. Il semble vraiment important de pouvoir :

- Faciliter les démarches de VAE, CQP, diplôme...
- Accorder du temps pour le faire.
- Favoriser, grâce aux Réseaux de l'IAE, l'information sur ces possibilités.

Une fois cette reconnaissance effectuée, il conviendra certainement de réexaminer la rémunération des permanents. Il semble toutefois important que le secteur des ACI ne rigidifie pas les règles, car il est fort possible que certains salariés permanents souhaiteront

engager de telles démarches, mais que d'autres, à l'inverse, ne le feront pas. Ce qui ne signifiera pas pour autant qu'ils ne sont pas d'excellents professionnels du chantier.

Mettre en adéquation le salaire et le diplôme risque peut-être de rigidifier le fonctionnement des ACI en privilégiant le niveau de diplôme et en laissant de côté l'expérience et les savoir-faire professionnels appris en situation de travail. C'est un point de vigilance à prendre en considération.

En tout état de cause, d'un point de vue juridique le salarié ne peut exiger de lien entre le diplôme et la rémunération. La structure rémunère le poste en fonction de son besoin.

### 5.3.6 Définir les métiers sensibles et stratégiques

➤ La qualification de métier stratégique peut revêtir diverses significations. Nous retiendrons cette définition en particulier : **emploi clé pour le développement et la pérennité des activités.**

**Des métiers semblent particulièrement stratégiques dans les ACI :** encadrant technique pédagogique et social, accompagnateur socioprofessionnel, coordinateur, directeur.

**Ces métiers sont stratégiques dans la mesure où :**

- **L'ETPS** est le cœur de métier des ACI. C'est lui qui effectue le travail de production mais aussi l'encadrement des salariés polyvalents ainsi que la pédagogie en lien avec les apprentissages techniques. L'étude de terrain a démontré l'importance du travail de socialisation des salariés polyvalents sans nier le rôle primordial de l'activité technique.
- **L'accompagnateur socioprofessionnel** est un métier à l'interface de l'interne et de l'externe nécessitant, bien sûr un aspect social, mais aussi des relations fortes avec les partenaires territoriaux ainsi qu'une connaissance approfondie des techniques de recherche d'emploi. C'est lui qui œuvre sur le plan social et qui doit amener le salarié polyvalent à réfléchir à son parcours et ses possibilités d'évolutions hors de l'ACI. Il travaille à la fois sur le passé et les problématiques des individus, il s'occupe du présent de la personne dans l'ACI et cherche à l'aider à construire son futur hors du chantier.
- **Le coordinateur** est un métier à l'interface entre l'interne et l'externe et demande à la fois une forte connaissance du secteur social, du territoire et de ses différents acteurs, des métiers et des activités du chantier...
- **Le directeur** « porte » en interne les projets de l'ACI, définis en lien avec le conseil d'administration, « porte » les projets vis-à-vis des partenaires et financeurs, assure la gestion financière et la bonne santé de l'ACI..

Ces métiers sont stratégiques au regard des missions qui leur sont confiées. Il convient donc de suivre particulièrement leurs évolutions, les besoins en compétences et de surveiller les modes de transmission des savoir-faire. Pour ces métiers, il apparaît nécessaire de repérer les savoir-faire en lien avec l'expérience.

### Les métiers sont sensibles dans la mesure où :

- L'étude de terrain a mis en exergue, pour certains chantiers, un turnover **des ETPS** et des difficultés de recrutement. Il convient donc de particulièrement veiller aux problématiques spécifiques de ces métiers, de chercher à identifier les causes de ces difficultés, de valoriser et reconnaître les compétences et savoir-faire d'expérience des ETPS et de proposer leur valorisation explicite par le biais de diplôme, de VAE... Le métier d'ETPS est sensible dans la mesure où les tensions y sont fortes car l'encadrant est non seulement confronté à un public ayant parfois des problématiques sociales lourdes, mais aussi parce qu'il doit assurer, avec des équipes en mouvance permanente, une qualité de production et des objectifs de productivité. La réalisation des objectifs de retour et les contraintes de productivité peuvent les soumettre à un stress fort.
- **L'accompagnateur socioprofessionnel** assure une fonction délicate de médiation entre le social et le professionnel, entre les salariés polyvalents et les permanents, entre les acteurs internes et externes... Ce métier nécessite une vigilance particulière dans la mesure où l'accompagnateur est l'interlocuteur privilégié des salariés polyvalents et qu'il peut se retrouver face à des situations à la fois personnelles et professionnelles lourdes. Malgré les efforts consentis sur le chantier, « *la spirale de l'échec* » de certains salariés qui « *rechutent* » peuvent être vécues difficilement par les accompagnateurs.
- **Le métier de coordinateur** semble quelque peu nouveau dans les chantiers, et il convient de préciser les attentes par rapport à cette fonction. Il est nécessaire, pour les ETPS devenant des coordinateurs, d'accompagner cette évolution professionnelle, par le biais d'une formation professionnelle approfondie, et pourquoi pas la création d'un diplôme de coordinateur d'ACI. Au regard de l'évolution du secteur, ce métier de coordinateur risque de prendre de plus en plus d'ampleur et de poids pour les chantiers.

### 5.3.7 Prévenir les risques psychosociaux

Au-delà des actions de prévention de risques professionnels, il apparaît nécessaire d'organiser, en même temps que la construction de la branche professionnelle, une identification et une démarche de prévention des risques psychosociaux pour les salariés permanents des ACI.

Selon ce qui a pu être observé lors de l'étude de terrain, les entretiens avec les personnes ressources, le travail en ACI, est susceptible de favoriser l'apparition de troubles psychosociaux pour l'ensemble des salariés permanents des chantiers.

Plusieurs facteurs nous semblent être susceptibles de favoriser l'émergence de RPS :

- Le travail sur des personnes en difficultés à la fois sociales et professionnelles.
- Des problématiques souvent lourdes des salariés polyvalents et des cas difficiles.
- Des difficultés pour les permanents de voir certains salariés être dans une spirale de l'échec malgré les efforts faits sur le chantier.
- Des équipes de travail sans cesse renouvelées : un management à revoir en permanence.

- Des problématiques mais aussi des individus différents exigeant une personnalisation du suivi et du travail demandé.
- Une charge de travail importante et une forte demande psychologique.
- Des objectifs de « rentabilité » avec des salariés souvent absents et une forte notion d'apprentissage à la fois dans l'activité de travail et le retour à la socialisation.
- Un « *savant mélange* » d'autorité mais aussi de compréhension.
- Un fort engagement personnel dans le travail nécessitant le plus souvent un investissement global du salarié permanent.
- Parfois une difficile conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle.

Il semblerait important d'engager, au moment de la construction de la branche professionnelle des ACI, une démarche d'identification des risques psychosociaux en fonction des différents métiers. Démarche permettant de repérer ces risques et de mettre en place des pistes d'action pour chercher à les réduire.

La démarche d'évaluation des risques aboutissant au document unique doit juridiquement être le support d'une telle mobilisation. Au delà des risques « classiques » sur la santé et la sécurité, elle concerne aussi les risques psychosociaux.

Leur oubli peut être interprété comme un déni particulièrement révélateur. On ne peut qu'encourager la généralisation du recours à la méthode d'évaluation des risques mise au point par le réseau CHANTIER école, avec le soutien de l'INRS, qui est très structurante. Elle base en effet l'évaluation sur une réflexion sur l'organisation du travail, et ce, en lien avec les salariés concernés, qu'ils soient permanents ou polyvalents.

## 5.4 LES ACTIONS CONCERNANT LES SALARIÉS POLYVALENTS

### 5.4.1 Les actions de formation

**La mise en place d'un plan de formation et l'association des salariés polyvalents** à ce plan va nécessiter l'explicitation de tout un ensemble de problématiques dans le projet d'insertion :

- L'acquisition de compétences en situation de travail est-elle formalisée ?
- Comment est prévue l'évaluation des compétences ?
- Les formations se font-elles sur le temps de travail ou hors temps de travail ? Sont-elles obligatoires ?
- Comment sont prises en compte des situations d'illettrisme ?
- La formation proposée vise-t-elle à conforter les salariés polyvalents dans leurs acquis ou visent-elles le développement d'autres compétences ou connaissances ?
- La formation est elle à la demande des salariés ou sur proposition des encadrants ?  
...etc.<sup>1</sup>

Néanmoins la limite c'est qu'on peut difficilement envisager la gestion des carrières : les salariés occupant un emploi repère de « *salarié polyvalent* » ont vocation à être salariés par les SIAE sur des périodes brèves.

---

<sup>1</sup> Source : *Guide de conventionnement*

➤ **L'apprentissage en ligne se développe : ainsi le dispositif DALIA** (dispositif d'apprentissage en ligne et en autonomie) créé en juillet 2008, est un projet de développement de la conception de contenu destiné aux publics les plus en difficulté portés par l'association « *Éducation et formation* » à Rouen, membre du réseau CHANTIER école. Plus d'une quinzaine d'activités ont été développées, comme des démarches à mettre en œuvre pour renouveler sa pièce d'identité, des mises en situation autour des métiers de la propreté, de la restauration en particulier.

➤ **Quelles que soient les actions, il ne faut pas oublier que l'envoi de salariés en formation pose des problèmes** dans les ACI comme dans l'ensemble des SIAE :

Difficultés communes à l'ensemble des SIAE :

- Perte de production impliquée par les départs en formation.
- Nécessité d'adapter le temps de travail au temps de formation.
- Prévoir des formations longtemps à l'avance pour des salariés qui restent peu de temps dans la structure.
- Utiliser les fonds propres de la structure pour former des gens qui sont destinés à en sortir.

➤ La sécurisation des parcours professionnels des salariés ne pourra être améliorée que si des **financements de la formation professionnelle sont trouvés auprès des Régions** et des OPCA et si les moyens de Pôle emploi, de l'AFPA et d'autres organismes sont davantage mobilisés pour assurer aux salariés polyvalents une validation des compétences ou de l'expérience acquise. A cette fin, il apparaît souhaitable qu'une solution soit rapidement dégagée par les employeurs du secteur, pour définir le champ des conventions collectives applicables aux ACI et rattacher ceux-ci à une branche professionnelle, ce qui pourrait faciliter la négociation avec les OPCA. Il apparaît également souhaitable que les salariés polyvalents bénéficient au moment de leur sortie des ACI de prestations de suivi plus importantes de la part du Pôle emploi.<sup>1</sup>

➤ *« Dans une vision optimiste de la relance, la crise devrait être une période de développement de ces « sas entrepreneuriaux » que sont les SIAE, en tant que lieux de formation et d'acquisition de savoir-faire et de savoir-être pour les salariés de bas niveaux de qualification, de loin les plus victimes de la crise. Préservés ainsi de l'exclusion, ils pourraient être directement opérationnels lorsque la reprise sera là. »<sup>2</sup>*

Ce vœu du CNIAE semble avoir été entendu puisque la DGEFP va organiser une manifestation en décembre 2010 sur la formation dans l'IAE.

Un groupe de travail a été lancé pour chercher les moyens de lever les freins existants, que ce soit au niveau du financement ou encore de l'engagement de salariés en CDD dans des formations longues, sachant que l'accès aux fonds mutualisés constitue un premier pas pour les ACI.

<sup>1</sup> Source : Rapport IGAS – Synthèse

<sup>2</sup> Source : J. Dughera – secrétaire général du CNIAE jusqu'en novembre 2009

## 5.4.2 Les parcours professionnels

### ➤ **Des typologies différentes de parcours des salariés polyvalents émergent du terrain.**

Il est apparu, lors de cette étude prospective, que les chances de réinsertion professionnelle immédiate à la sortie du chantier étaient différentes, selon la typologie, les problématiques des salariés du chantier, leur âge, leur genre, mais aussi les caractéristiques du bassin d'emploi.

- Afin que les ACI pérennisent leur mission initiale et continuent de permettre aux personnes les plus éloignées de l'emploi de s'insérer socialement et professionnellement dans la société et le monde du travail, il peut être opportun de permettre une variabilité de parcours selon les chantiers.
- Pour étayer cette proposition, il nous semble important de souligner qu'il est parfois nécessaire pour les ACI de faire, avant toute autre chose, un travail important sur la dimension personnelle et sociale de l'individu. Ce qui, sans pour autant nécessairement retarder la construction du parcours professionnel, le place, dans certains cas au second plan. Et, selon la gravité des problématiques rencontrées, il apparaît que les salariés en fin de contrat, ne sont pas en capacité de retourner directement dans une structure du secteur marchand.
- Pour cette typologie de salariés, ne serait-il pas envisageable de créer une sorte « *de parcours d'insertion progressif* » au sein du chantier, apte à les aider professionnellement sur une période plus longue ?

Cette situation contrastée conduit à distinguer des parcours pré-qualifiants vers un métier (ex : le maraîchage) et des parcours à faible technicité qui s'avèrent peu qualifiants.

Dans tous les cas l'enjeu des ACI est de proposer un espace de production qui constitue un espace apprenant et reconnaissant. Cela suppose de partir du profil du salarié polyvalent, de ses attentes, de ses capacités, de ses perspectives, et le faire évoluer peu ou prou vers l'emploi ordinaire.

### ➤ **Cette variabilité dans les parcours au sein du chantier peut concerner différents paramètres :**

- La durée du passage dans l'ACI : des temps plus ou moins longs en fonction des problématiques des salariés polyvalents. Cela afin de laisser du temps au chantier pour travailler plus à fond la dimension sociale de la personne, tout en continuant à proposer au salarié une activité professionnelle sur le chantier.
- La variabilité dans l'accompagnement : des salariés polyvalents seront davantage suivis, dans un premier temps, sur la dimension sociale, d'autres sur la construction du parcours professionnel. La variabilité dans l'accompagnement sera définie au moment de l'entrée dans le chantier du salarié et du renouvellement éventuel du contrat, mais aussi en fonction des problématiques individuelles, du parcours professionnel antérieur, du niveau d'études et de la motivation du salarié polyvalent.
- Un niveau d'exigence et de productibilité différents : davantage d'exigence pour les salariés polyvalents les moins éloignés de l'emploi, afin de leur permettre une adaptation rapide lors d'une reprise d'emploi dans le secteur marchand, mais un

niveau d'exigence moins élevé pour les salariés âgés et plus éloignés de l'emploi marchand.

➤ **La possibilité d'impliquer davantage Pôle Emploi dans la définition et la mise en œuvre des parcours des salariés :**

- Ce que la mission IGAS évoquait en 2006 est encore plus vrai aujourd'hui. A défaut de pouvoir agir efficacement sur les collectivités régionales, l'État peut encore utiliser l'opérateur national important qu'est Pôle emploi pour mieux construire le parcours vers l'emploi des salariés polyvalents.

La mission suggère en premier lieu de renforcer le rôle de celui-ci, en donnant plus de contenu à la fonction de l'agrément (en formalisant davantage les critères de choix des publics adressés aux ACI) et en donnant à Pôle Emploi un rôle de suivi sur la situation du salarié 6 mois après sa sortie de l'ACI.<sup>1</sup>

Dans l'idéal, les 60 à 70% de salariés sortant sans perspective des ACI devraient tous pouvoir bénéficier d'**un bilan de leurs compétences** ou habiletés, ce qui permettrait au moins de savoir quels sont leurs freins, d'une façon objectivable. Il conviendrait de prévoir que cette possibilité soit plus systématiquement envisagée, lors de l'entretien obligatoire du salarié avec Pôle Emploi, prévu deux mois avant la sortie.

- Il conviendra de suivre dans les prochains mois les modalités de mise en œuvre du Fonds paritaire des parcours professionnels.

### 5.4.3 Reconnaissance des acquis

➤ **La reconnaissance de l'évolution professionnelle des salariés** constitue encore un terrain à explorer.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) suppose un processus qui semble inaccessible aux salariés polyvalents. La VAE est considérée comme « *une usine à gaz* » et aucun ACI rencontré n'a fait état de démarche engagée pour eux, alors que c'est le cas pour des salariés permanents.

**L'AFPA propose en réponse à cette difficulté une reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP) qui permet d'identifier et de valider une compétence opérationnelle : utilisation d'une débroussailleuse, peinture en bâtiment...**

Ce dispositif est peu connu des ACI et il est jugé difficile à mettre en œuvre.

*\* Un ACI spécialisé dans la récupération, la réparation et la vente de mobilier et de jouets estime que la RSFP demande trop d'investissement à l'encadrement : en sus de son activité habituelle, la RSFP implique un temps de formation, de remplacement pendant l'absence et un temps de mise en œuvre...*

*\* Un ACI propose une formation qualifiante d'écologie rurale : la formation dispensée tous les mercredis permet d'obtenir deux unités capitalisables (UC) mais pendant la durée de leur contrat. Ils ne peuvent passer les 12 unités capitalisables prévues pour obtenir le*

---

<sup>1</sup> Source : IGAS – Rapport, 2006

*diplôme : l'organisme de formation propose aux salariés de passer ces UC en candidats libres, mais leur situation de précarité ne le leur permet pas. Les trois salariés rencontrés le regrettent amèrement.*

*\* La formation de valoriste mise au point par une EI ne permet toujours pas la reconnaissance du métier correspondant qui concerne aussi les ACI des secteurs.*

➤ **La RSFP constitue une voie à développer pour reconnaître les compétences acquises** dans l'ACI par la mise en situation de travail.

Cela suppose néanmoins que l'ACI comme espace apprenant par le travail, puisse offrir une méthodologie pour aller vers une reconnaissance des acquis avec des séquences de formation.

C'est le cas des Jardins de Cocagne qui expérimentent le certificat de compétences.

Ils s'efforcent d'élargir ces compétences en faisant tourner les salariés polyvalents sur les différents postes de travail existants dans un Jardin (administration, production, confection de panier, livraison). Ce roulement s'effectue en fonction du projet professionnel de la personne et permet de délivrer, à l'issue du contrat, un outil spécifique qui est demandé : le certificat de compétences.

*« Un candidat devient intéressant aux yeux d'une entreprise lorsqu'il sait allier un « savoir-faire » et un « savoir-être » souvent décisif, « le savoir-faire » relève purement des compétences techniques (permis de conduire, connaissances de la terre). Mais le « savoir-être » est utile lui aussi, notamment pour les personnes sans qualification... ».<sup>1</sup>*

## 5.5 FEUILLE DE ROUTE POUR LA BRANCHE DES ATELIERS ET CHANTIERS D'INSERTION

<b>Récapitulatif des préconisations du CEP</b>	
<b>Les orientations pour la branche des ACI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un pilotage territorial de l'IAE dans le cadre du dialogue social</li> <li>- Favoriser une présence territoriale de l'IAE</li> <li>- Améliorer le recueil des données statistiques</li> <li>- Clarifier le positionnement et l'image des ACI</li> <li>- Simplifier les dispositifs et la charge administrative des SIAE</li> <li>- Améliorer la performance des ACI et renforcer les liens avec les entreprises</li> <li>- Mettre en place un observatoire des emplois et des compétences</li> <li>- Améliorer l'articulation des niveaux micro et macro</li> </ul>
<b>Les évolutions des ACI en tant que structures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifier les financements</li> <li>- Développer la mutualisation entre les structures</li> <li>- Mettre en place une évaluation partagée des ACI</li> <li>- Développer un outil permettant de valoriser les apports qualitatifs des ACI</li> <li>- Respecter les spécificités du secteur pour la mise en place des outils de gestion des ressources humaines</li> </ul>
<b>Les actions concernant les salariés permanents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conforter l'accompagnement des salariés permanents</li> <li>- Valoriser les évolutions des métiers</li> <li>- Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</li> <li>- Développer la formation professionnelle</li> <li>- Assurer une évolution de carrière et des possibilités de mobilité</li> <li>- Valider la reconnaissance des qualifications</li> <li>- Prévenir les risques psychosociaux</li> </ul>
<b>Les actions concernant les salariés polyvalents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser une évaluation et un suivi du parcours en concertation avec le référent externe</li> <li>- Développer des actions de formations spécifiques</li> <li>- Offrir la possibilité de parcours professionnels</li> <li>- Développer la reconnaissance des acquis de l'expérience</li> <li>- Organiser des liens avec les entreprises de secteur marchand et de l'économie sociale et solidaire</li> <li>- Construire une GPEC territoriale</li> </ul>

## 6- SYNTHÈSE FINALE

➤ **Les différences de statuts et de perspectives des salariés permanents et polyvalents** nous conduisent naturellement à proposer des actions spécifiques à ces deux catégories. Comment en effet construire une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour des contrats courts ?

A cette démarche de GPEC, indispensable pour les permanents, peut être substituée une réflexion sur les parcours professionnels des salariés polyvalents, avant, pendant, et après le passage dans le chantier d'insertion.

Les évolutions réglementaires et conventionnelles conduisent à un rapprochement des droits sociaux : accès de tous à la formation professionnelle, grille de classification unique... Des évolutions similaires peuvent s'envisager au niveau de la GRH au sein des structures.

L'accompagnement socioprofessionnel, qui est si bien développé pour les salariés polyvalents, pourrait aussi bien bénéficier aux permanents, sous d'autres formes. Et les actions préconisées ici en vue d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des permanents pourraient être transposées aux polyvalents dans la mesure du possible.

➤ **La phase actuelle d'émergence de la branche professionnelle des ACI ouvre de grandes perspectives aux propositions issues de cette étude.**

Les pistes d'actions vont faire l'objet d'une structuration cohérente par les partenaires sociaux, en distinguant clairement le rôle des acteurs et les échéances :

- Les partenaires sociaux, seuls habilités à négocier les modalités du dialogue social et l'architecture d'ensemble du dispositif.
- La CPNEF des ACI, chargée du pilotage du dispositif et de la coordination des travaux techniques.
- L'observatoire des emplois et des compétences, chargé d'actualiser l'état des lieux et de proposer des projections pour l'avenir.
- Le CNAR / IAE et la coordination des réseaux.
- Le rôle d'UNIFORMATION sur l'ingénierie de formation.
- Le rôle de l'État et de l'ADF, comme représentants des principaux financeurs devra aussi être précisé.

➤ **La mise en place d'un Observatoire de Branche ouvre des perspectives majeures** pour les emplois et compétences des ACI et, il importe donc, de prendre particulièrement en considération, les évolutions des métiers, des emplois et des compétences de tous les salariés du secteur. Un Observatoire conçu comme un lieu de capitalisation de données fiables, permettant de mesurer les évolutions du secteur, mais aussi une concertation efficace entre les partenaires, sur les orientations à court, moyen et long terme de la branche professionnelle.

➤ **Les ACI sont, semble-il, à un tournant majeur** de leur histoire, et il convient, à la fois d'en prendre la mesure, et d'octroyer les moyens aux Ateliers et Chantiers d'Insertion, de continuer leur mission d'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi, tout

en donnant aux structures et aux salariés permanents, les moyens de réaliser cet accompagnement.

➤ **Les ACI s'inscrivent dans des champs prioritaires** : la lutte contre les différentes formes de pauvreté, d'exclusion ainsi que le développement durable. Sur ces thèmes phares, ce sont des acteurs incontournables et historiques, dont il convient, par une professionnalisation et une harmonisation des pratiques, d'en conforter la valeur ajoutée. Les ACI sont, la plupart du temps, des précurseurs sur ces champs, et il semble nécessaire de leur permettre de continuer ces missions essentielles au secteur économique ainsi qu'aux personnes les plus éloignées de l'emploi.

Fait à Lyon, en mai 2010  
par le Cabinet ESSOR Consultants.

## 7- ANNEXES

Annexe A - Les Organismes contactés et les Personnes interviewées.....	240
Annexe B - Coordonnées des principaux réseaux.....	242
Annexe C - Les appuis offerts aux ACI par les principaux réseaux.....	243
Annexe D - Les guides d'entretien .....	257
Annexe E - Tableaux issus de l'étude de terrain (auprès de 24 ACI).....	267
Tableau 1. L'échantillon des structures étudiées .....	268
Tableau 2. Les activités des 24 ACI et leurs résultats.....	269
Tableau 3 : Diverses pratiques de fonctionnement associatif (22 ACI).....	271
Tableau 4 Les outils GRH des structures.....	275
Tableau 5 : Les profils de certains directeurs et présidents (14 ACI) .....	289
Tableau 6. L'échantillon des salariés rencontrés : les directeurs .....	296
Tableau 7 . L'échantillon des salariés rencontrés : les autres permanents .....	297
Tableau 8 : L'échantillon des salariés rencontrés : les salariés en insertion.....	299
Tableau 9 : Typologie des autres salariés permanents (9 ACI).....	301
Tableau 10 : Essai de typologie du personnel en insertion (9 ACI) .....	303
Tableau 11 : Exemple de profils de poste et de compétences à développer.....	307
Tableau 12 : Exemple de parcours dans un ACI de TSL .....	309
Annexe F - Les caractéristiques des salariés polyvalents des ACI.....	310
Annexe G - Enquête de la DARÈS sur la situation des salariés six mois après la fin de leur contrat	314
Annexe H - Les actions conduites par Uniformation .....	316
Annexe I - Présentation du nouveau dispositif de conventionnement de décembre 2008.....	317
Annexe J - Le code des marchés publics (les textes et l'exemple de Nantes Métropole).....	320
Annexe K - Le réseau des Jardins de Cocagne et le partenariat avec les agriculteurs « bio » .....	322
Annexe L - Nos références documentaires .....	323
Annexe M - Les sites consultés.....	326
Annexe N – Index des sigles utilisés .....	328

## ANNEXE A - LES ORGANISMES CONTACTÉS ET LES PERSONNES INTERVIEWÉES

Organisme	Personnes	Mission
<b>ADF</b> Association des départements de France	Augustin ROSSI Mireille BORDES	
<b>AFPA</b> Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes	Guy Michel FUMIÈRE	
<b>CFDT</b>	Carole HELLEGOUARCH Bernadette LENGRAND Philippe BERHAULT	
<b>CFTC</b>	Christine LODEWYCKX-GRANGER Jean-Pierre Terry	Conseillère fédérale Chargé de mission
<b>CNAR IAE</b> Centre National d'Appui et de Ressources dédié à l'IAE	Fanny LANNES	
<b>CHANTIER école</b>	Philippe LOUVEAU Mohamed OUKSISSE	Délégué national Pôle ressources, observatoire
<b>CNIAE</b> Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique	Jacques DUGHERA	Secrétaire général (jusqu'en novembre 2009)
<b>RESEAU DE COCAGNE</b>	Jean Guy HENCKEL	Fondateur, Directeur
<b>COORACE</b> Coordination des Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi	Barbara TIRIOU	Responsable du service juridique
<b>DARES</b> Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques	Marie AVENEL	Responsable en charge de l'IAE
<b>DGAS</b> Direction Générale des Affaires Sociales	Nicole HIRSCH	Chargée de mission Emploi-Insertion
<b>DGEFP</b> Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	Lise LE CARDONNEL Julien CHAUVEL David SOUBRIE Valérie NAVELLOU  Farid TAMIMOUNT	Insertion par l'activité économique  Contrats d'études perspectives

<b>DGT</b> Direction Générale du Travail	Bernard MAURIN	Bureau de la négociation des conventions collectives
<b>FNARS</b> Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale	Éric PLIEZ Sophie ALARY	
<b>CGT - FO</b>	Véronique MENGUY Alain ROUX	
<b>POLE EMPLOI</b> <i>Organisme créé le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et issu de la fusion de l'ANPE et de l'ASSEDIC</i>	Michel PONTEZIERE  Nathalie HANET  Cédric CRESPEL	Responsable pour l'IAE  Directrice en charge des partenariats  Chef département collectivités territoriales
<b>SYNESI</b>	Charles-Hervé MOREAU Julien LE SAGE Christian MANDIN Marie-Odile DOFFENIES	Président du SYNESI Vice-Président Administrateur Administrateur
<b>TLS</b> Tissons la Solidarité	Pierre JOHNER	Vice-Président
<b>UNIFORMATION</b>	Gilles MILLET Christian GRAVAUD Jean SARCINELLA	
<b>24 ACI SELECTIONNES</b> <b>203 personnes rencontrées</b>		24 directeurs 8 présidents 82 permanents 89 polyvalents

## ANNEXE B - COORDONNÉES DES PRINCIPAUX RÉSEAUX

NOM et SITE	ADRESSE	INTERLOCUTEUR	ADRESSE MAIL
<b>CHANTIER ÉCOLE</b> <a href="http://www.chantierecole.org">www.chantierecole.org</a>	61, rue de la Chapelle 75018 PARIS ☎ 01 48 07 52 10	Philippe LOUVEAU Délégué national  Mohamed OUKSISSE Centre ressources	<a href="mailto:delegue.national@chantierecole.org">delegue.national@chantierecole.org</a>  <a href="mailto:centreressources.national@chantierecole.org">centreressources.national@chantierecole.org</a>
<b>RESEAU COCAGNE</b> <a href="http://www.reseaucocagne.asso.fr">www.reseaucocagne.asso.fr</a>	21, rue du Val de Grâce 75005 PARIS	Jean-Guy HENCKEL ☎ 01 43 26 37 84 Patrick PERNIN ☎ 03 81 21 21 10	<a href="mailto:jghenckel@reseaucocagne.asso.fr">jghenckel@reseaucocagne.asso.fr</a>  <a href="mailto:rc@reseaucocagne.asso.fr">rc@reseaucocagne.asso.fr</a>
<b>COORACE</b> <a href="http://www.coorace.org">www.coorace.org</a>	17, rue Froment 75011 PARIS ☎ 01 49 23 70 50	Barbara TIRIOU Responsable juridique  Fabrice GELIN Chargé de mission Europe	<a href="mailto:barbara.tiriou@coorace.org">barbara.tiriou@coorace.org</a>  <a href="mailto:fabrice.gelin@coorace.org">fabrice.gelin@coorace.org</a>
<b>TISSONS LA SOLIDARITE (TSL)</b> <a href="http://www.tissonsolasolidarite.org">www.tissonsolasolidarite.org</a>	106, rue du Bac 75341 PARIS Cedex 07 ☎ 01 45 49 73 98	Pierre JOHNER Vice-Président Caroline PORTES Directrice	<a href="mailto:johner-soudant@wanadoo.fr">johner-soudant@wanadoo.fr</a>  <a href="mailto:carolineportes@hotmail.com">carolineportes@hotmail.com</a>
<b>CNLRQ</b> <a href="http://www.cnlrq.com">www.cnlrq.com</a>	54, avenue Philippe Auguste 75011 PARIS	Zin Din Bou Khenaisi Secrétaire général	<a href="mailto:zdb@cnlrq.org">zdb@cnlrq.org</a>
<b>FNARS</b> <a href="http://www.fnars.org">www.fnars.org</a>	76, rue du Faubourg Saint Denis 75010 PARIS ☎ 01 48 01 82 00	Éric PLIEZ ☎ 01 45 58 11 11  Sophie ALARY ☎ 01 48 01 82 28	<a href="mailto:e.pliez@aurora.asso.fr">e.pliez@aurora.asso.fr</a>  <a href="mailto:sophie.alary@fnars.org">sophie.alary@fnars.org</a>
<b>RESSOURCERIES</b> <a href="http://www.recycleries.ressourceries.org">www.recycleries.ressourceries.org</a>	11, bis rue de la Garonne 59000 LILLE ☎ 03 20 07 01 16	Nathalie MAYOUX	<a href="mailto:nathalie.mayoux@ressourcerie.fr">nathalie.mayoux@ressourcerie.fr</a>

## **ANNEXE C - LES APPUIS OFFERTS AUX ACI PAR LES PRINCIPAUX RÉSEAUX**

### **Sommaire des 12 fiches**

- 1 – Lors du projet de création d'un ACI
- 2 – Adhésion à une charte
- 3 – Montage des dossiers financiers
- 4 – Appui à un ACI en difficulté
- 5 – Conseils à la demande
- 6 – Évaluation du fonctionnement des ACI
- 7 – Actions de formation
- 8 – Échange d'expérience
- 9 – Évaluation des compétences
- 10 – Accompagnement socioprofessionnel
- 11 – Transférabilité des compétences

## Fiche 1 – Appui du réseau lors du projet de création d'un ACI

RESEAU	MODALITES	SUPPORTS
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui individualisé dans le cadre des missions du centre de ressources national et des associations régionales du réseau (17 associations à ce jour). Mais également travail dans le cadre convention Acsé à la démultiplication de 100 ACI en quartiers ZUS liés à la rénovation urbaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents du centre de ressources national / appui juridique / appui par les délégués régionaux</li> <li>- Malette Acsé-CHANTIER école et chargée de mission sur ce thème <a href="mailto:insertion.renovation@chantierecole.org">insertion.renovation@chantierecole.org</a></li> <li>- Convention partenariale avec France Active sur la mobilisation du fonds de confiance</li> </ul>
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau procède par le montage de la structure qui devient adhérente et non l'inverse :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie complète</li> <li>- Étude de faisabilité (étude-action)</li> <li>- Financement de l'étude</li> <li>- Tutorat</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document méthodologique</li> <li>- Manuel : Le réseau Cocagne « Cultivons la différence »</li> <li>- Appui de deux permanents chargés de l'essaimage et du développement</li> </ul>
<b>Coorace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement par le Coorace régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise technique</li> <li>- Étude de faisabilité</li> <li>- Exemples de statuts</li> </ul>
<b>FNARS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude de faisabilité ?</li> <li>- Aide à la mise en route ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure d'agrément ?</li> </ul>
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude de marché. Faisabilité</li> <li>- Aide à la mise en route.</li> <li>- Financement éventuel de la délégation locale du Secours Catholique au démarrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide méthodologique Boutique</li> <li>- Guide méthodologique du Tri</li> <li>- Guide méthodologique de l'entretien et du repassage</li> </ul>

<b>Fiche 2 – Adhésion à une charte</b>		
<b>RESEAU</b>	<b>MODALITES</b>	<b>SUPPORTS</b>
<b>CHANTIER école</b>	- L'adhésion au réseau CHANTIER école comporte l'obligation d'adhérer à sa charte nationale	- Charte
<b>Cocagne</b>	- La charte repose sur 4 principes concernant le projet (champ de l'IAE, agriculture bio, des adhérents consommateurs, le secteur professionnel) et 2 principes sur la posture (mutualisation, évaluation)	- Document écrit dans chaque jardin - Affichage de la charte
<b>Coorace</b>	- Adhésion à la charte du Coorace	- La signature de la charte est un préalable à l'adhésion
<b>FNARS</b>	- Adhésion des structures adhérentes à un projet fédéral qui fixe des objectifs fondamentaux et des principes d'actions pour cinq ans et qui est partagé à tous les échelons fédéraux (national, régionaux et départementaux). Un nouveau projet fédéral sera adopté en 2010	- Cf. sur internet projet fédéral actuel
<b>T.S.L.</b>	- L'adhésion au réseau TLS comporte l'obligation d'adhérer à une charte nationale.	- Document écrit

<b>Fiche 3 – Montage des dossiers financiers</b>		
<b>RESEAU</b>	<b>MODALITES</b>	<b>SUPPORTS</b>
<b>CHANTIER école</b>	- Pas d'appui de ce type à ce jour, mais convention partenariale avec France Active visant à favoriser le lien avec les fonds territoriaux dans le but de pérenniser la structure financière des adhérents du réseau	- Document France Active en annexe
<b>Cocagne</b>	- Aide au montage du dossier afin de tenir la dimension économique au même titre que la dimension environnementale ...	- Appui d'une équipe de 3 permanents
<b>Coorace</b>	- Accompagnement par le Coorace régional	- Élaboration de budgets prévisionnels, accompagnement à l'autodiagnostic économique et financier, recherches de cofinancements publics, privés européens
<b>FNARS</b>	- Appui ponctuel mais non régulier - Travail inter-réseaux engagé avec l'AVISE : accompagnement des régions et des adhérents à la mobilisation des fonds européens. Ce travail déjà engagé par la Fnars depuis quelques années au sein de son réseau	
<b>T.S.L.</b>	- Aide au montage. - Soutien à la recherche de cofinancements publics et/ou privés - Conventions avec France Active et Crédit Coopératif.	- Appui de la directrice de TLS

### Fiche 4 – Appui à un ACI en difficulté

RESEAU	MODALITES	SUPPORTS
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet en cours</li> <li>- Parallèlement, le réseau est fortement impliqué dans la démultiplication de l'accompagnement à l'outil d'autodiagnostic financier réalisé en partenariat entre le CNAR IAE et le CNAR Financement ; l'objectif est de doter tous les adhérents de cet outil qui permet d'identifier par des alertes les difficultés à résoudre en matière de gestion financière</li> </ul>	
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit / Conseil</li> <li>- Tutorat d'un autre Jardin</li> <li>- Appui financier possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui des permanents en fonction de leur spécialité</li> </ul>
<b>Coorace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement par le Coorace régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic de fonctionnement, diagnostic financier, orientation vers des partenaires type France Active, etc.</li> </ul>
<b>FNARS</b>		
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui pour pérenniser les structures.</li> <li>- Mais 4 fermetures décidées en 3 ans pour non viabilité de l'ACI. Via le Secours Catholique local ou national, éventuelles :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- avances pour fonds de roulement</li> <li>- aide à l'investissement</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations de TLS avec des fondations</li> </ul>

<b>Fiche 5 – Conseils à la demande</b>		
<b>RESEAU</b>	<b>MODALITES</b>	<b>SUPPORTS</b>
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau a recruté une juriste en charge de répondre aux questions des adhérents et de formaliser des dossiers spécifiques à caractère juridique</li> <li>- Voir ci-dessus outil autodiagnostic et partenariat France Active</li> <li>- Lien avec le centre de ressources national</li> </ul>	<a href="mailto:Service.juridique@chantierecole.org">Service.juridique@chantierecole.org</a>
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils sur tous les aspects : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques et agro-environnementaux</li> <li>• Animation et formation</li> <li>• Administratif et financier</li> <li>• Activité de production</li> <li>• Ressources humaines</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui des permanents selon leur spécialité</li> </ul>
<b>Coorace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conseil juridique :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement des questions juridiques des adhérents en droit du travail, réglementation de l'IAE</li> <li>• + Diffusion d'informations, d'analyse juridique</li> </ul> </li> <li>- <b>Gestion financière :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coorace régional</li> </ul> </li> <li>- <b>Organisationnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cf. ci-dessus</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions impérativement posées par écrit (par mail principalement)</li> <li>- Via le site internet</li> </ul>

<b>FNARS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essentiellement sur des éléments d'ordre juridique et réglementaire : mise en place du RSA, contrats aidés et CUI, décret immersion, cotisations AT/MP, etc.</li> <li>- Gestion financière : la FNARS porte depuis quelques années l'outil REGES et s'attache à son essaimage</li> <li>- FNARS également engagée aujourd'hui : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'essaimage de l'outil diagnostic financier porté par CNAR IAE et CNAR financement</li> <li>• Dans l'expérimentation aide au poste à l'appui d'un outil budgétaire porté par DGEFP/AVISE</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cf. en pièce jointe : présentation de REGES</li> <li>- Les notes sont disponibles sur Intranet, réservé aux adhérents</li> </ul>
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils sur les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montage de projet / immobilier</li> <li>• Financier</li> <li>• Juridique</li> <li>• Organisation, développement</li> </ul> </li> <li>- Professionnalisation des associations adhérentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une directrice, et une assistante à mi-temps</li> <li>- Appui éventuel des associations voisines</li> </ul>

## Fiche 6 – Évaluation du fonctionnement des ACI

RESEAU	MODALITES	SUPPORTS
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau a développé une démarche d'évaluation (protocole d'évaluation de l'action) qui fait l'objet de formations-action régionalisées (à ce jour quatre formations ont été mises en place pour plus de quarante structures volontaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocole d'évaluation</li> </ul>
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation très complète du fonctionnement de chaque Jardin</li> <li>- Bilan annuel des 104 Jardins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui de l'équipe de permanents</li> <li>- Questionnaire d'évaluation</li> </ul>
<b>Coorace</b>		
<b>FNARS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide pratique élaboré suite à la mise en place de nouveaux conventionnements, diffusé aux adhérents, 1ère démarche d'auto-évaluation</li> <li>- Plus largement, publication en avril au sein du réseau, d'un guide sur la démarche d'évaluation interne (à partir des obligations de la loi 2002-2 pour les HCRS mais applicables aux SIAE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cf. Guide en pièce jointe</li> </ul>
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études des documents annuels d'activité et financier.</li> <li>- Formation de CHANTIER école « conduire une démarche d'évaluation des ACI »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite plus ou moins « rapide » de la plupart des chantiers une fois par an</li> </ul>

<b>Fiche 7 – Actions de formation</b>		
<b>RESEAU</b>	<b>MODALITES</b>	<b>SUPPORTS</b>
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aux permanents :</b> Voir catalogue de formation : quatre axes forts sur « santé et sécurité au travail », lutte contre l'illettrisme, l'évaluation des actions d'ACI et la pédagogie du CHANTIER école accompagnement et outils d'accompagnement (développer, évaluer et certifier les compétences en situation de production)</li> <li>- <b>Aux salariés polyvalents :</b> En déclinaison des actions de formation des permanents, formations SST et PRAP (1 700 salariés formés en 2009) Mise en place de formation « lutte contre les discrimination »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalogue des formations du réseau national</li> </ul>
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un compte groupe pour élargir l'offre de formation aux équipes d'encadrement (FAFSEA)</li> <li>- Catalogue de formation réactualisé chaque année Ex : accompagnement de la démarche qualité de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui de deux permanents chargés de l'animation et de la formation</li> </ul>
<b>Coorace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aux permanents :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation « Réglementation des ACI »</li> <li>• Journée d'animation en fonction de l'actualité juridique</li> <li>• Formation qualifiante « Encadrants techniques » et « Conseillers en insertion » en inter-réseaux sur certaines régions</li> <li>• Modules de formation continue (Cf. guide de formation Coorace) déclinés en région</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations, journées d'animation et d'information à Paris et en région</li> </ul>

<b>FNARS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aux permanents :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau national : portage du titre ETAIE</li> <li>• Au niveau national et au niveau régional : les associations organisent des sessions de formations courtes à destination des adhérents sur « Comment encadrer des salariés en insertion », « les passerelles avec les entreprises » ; état des lieux complet en cours</li> </ul> </li> <li>- Formations pour les salariés en insertion : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication d'un guide pratique disponible sur Intranet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cf. présentation ETAIE en pièce jointe</li> </ul>
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TSL met en place les formations liées au textile (tri / stockage / Vente, ...)</li> <li>- Partenariat avec CHANTIER école pour les formations généralistes (PRAPE, SST, Léa, Marchés publics, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations avec maisons de couture pour défilés de mode et insertion professionnelle</li> </ul>

## Fiche 8 – Échange d'expérience

RESEAU	MODALITES	SUPPORTS
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle fondamental du centre de ressources à travers un fonctionnement de type « questions au réseau » qui permet de relayer des questions et structurer des réponses entre les membres du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site Internet</li> </ul>
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettre mensuelle d'information des adhérents</li> <li>- L'Arrosoir</li> <li>- Des logiciels de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 revues</li> <li>- Site Internet</li> </ul>
<b>Coorace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe de travail national « Ateliers et Chantiers d'insertion »</li> <li>- Rencontres nationales : congrès, journées « entrepreneurs » ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site Internet</li> <li>- Réflexion, alimentation des instances dirigeantes, outillage des adhérents</li> <li>- Conférences, ateliers, tables rondes</li> </ul>
<b>FNARS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisés depuis trois ans dans le cadre du CNAR IAE, lieu essentiel de partage d'expériences et de mutualisation ; la FNARS relaie dans son réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site Internet</li> </ul>
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutualiser les pratiques, capitaliser</li> <li>- Immersion : convention avec Zara France</li> <li>- Parrainage entre ACO</li> <li>- Coopération avec le Relais et Emmaüs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site Internet</li> <li>- Création de l'Inter réseau de la Fibre Solidaire (IRFS) entre les 3 réseaux</li> <li>- Convention entre l'ACI et l'IRFS</li> <li>- Développement de centres de tri textile générateurs d'emplois durables</li> </ul>

## Fiche 9 – Évaluation des compétences

RESEAU	MODALITES	SUPPORTS
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche engagée avec l'AFPA INOIP sur le développement, l'évaluation et la certification des compétences à partir de la formation « réussir un CHANTIER école »</li> <li>- Objectif à atteindre en trois ans : former et accompagner dans cette méthodologie plus de deux cents structures adhérentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mallette « portefeuille des compétences » comprenant méthodologie, grilles d'évaluation, ...</li> <li>- En cours, constitution d'une banque de données pédagogiques en ligne</li> </ul>
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Évaluation et accompagnement vers l'emploi »</li> <li>- Évaluation et certification des compétences professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil n° 1</li> <li>- CD Rom</li> <li>- Livret d'accompagnement</li> </ul>
<b>Coorace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outillage par le Coorace national et régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de livrets de suivi</li> <li>- Délivrance d'attestations de compétences</li> </ul>
<b>FNARS</b>		
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion auprès des ACI de guides méthodologiques :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• tri</li> <li>• boutique</li> <li>• repassage</li> </ul> </li> <li>- Mesure des écarts entre deux constats</li> <li>- Description des phases chronologiques du travail et des tâches concrètes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite sur les chantiers</li> <li>- Suivi de la pratique professionnelle</li> <li>- Guide des tâches à réaliser</li> </ul>

## Fiche 10 – Accompagnement socioprofessionnel

RESEAU	MODALITES	SUPPORTS
<b>CHANTIER école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'outils du réseau (guide repère et logiciel</li> <li>- Prise en compte du social</li> <li>- Appui dans le cadre d'un guide repères sur l'accompagnement en ACI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logiciel de suivi L.E.A.</li> <li>- Expérimentation outil sociogramme en lien avec CNAR IAE</li> </ul>
<b>Cocagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Prise en compte de la situation sociale »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil 3</li> <li>- Livret d'accompagnement</li> </ul>
<b>Coorace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation, qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche qualité CEDRE (référentiel pour les ACI)</li> </ul>
<b>FNARS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cf. guide pratique « comment valoriser performances sociales des SIAE ? »</li> <li>- En cours d'élaboration : un livre blanc de l'accompagnement social</li> </ul>	
<b>T.S.L.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigence posée par le réseau d'un suivi social et de l'insertion professionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide et évaluation sur place</li> </ul>

### Fiche 11 – Transférabilité des compétences

RESEAU	MODALITES	SUPPORTS
<b>CHANTIER école</b>	- L'emploi ne semble pas être transférable (dé localisable, peut-être ?), seules les compétences clefs (connaissances de base, adaptabilité, capacités d'apprentissage et comportements attendus en entreprise) le sont réellement	
<b>Cocagne</b>	- « Transférabilité des compétences vers les métiers porteurs ou en tension »	- Outil n° 2 - Livret d'accompagnement
<b>Coorace</b>	- Impulsion du Coorace national et régional	- Encourage la multi activité - Travail sur le savoir-être, la relation à l'employeur, l'intégration des équipes ...
<b>FNARS</b>	- Prise en compte du social en permanence dans les positionnements politiques	
<b>T.S.L.</b>	- Formation : qualification des personnels encadrants	

## ANNEXE D - LES GUIDES D'ENTRETIEN

### Guide d'entretien des salariés en insertion des ACI

**Les échanges lors de cet entretien sont confidentiels.**

#### 1- Présentation de la personne

Nom, âge, genre

Nationalité

Niveau d'études, parcours professionnel

Bénéficiez-vous d'un minimum social ? RSA, AH, autre ?

Quelle est la durée de votre contrat d'insertion dans le temps ? 6 mois 12 mois ? Quel est votre temps de travail mensuel ?

Avez-vous été en recherche d'emploi ? Combien de temps ?

Pourquoi pensez-vous avoir eu des difficultés à retrouver un emploi ?

Qui est votre référent externe ?

Qui vous a orienté vers l'ACI ? (Pôle Emploi, référent social, mission locale, SPIP, candidature spontanée, bouche à oreilles) ?

Avez-vous le permis de conduire ? Avez-vous un véhicule ?

Avez-vous des contraintes familiales ?

#### 2- Le contenu du travail

En quoi consiste votre travail dans le chantier d'insertion ?

Description de votre activité de travail sur le chantier

Ce qui vous plaît dans le travail

Ce qui est difficile dans le travail

#### 3- L'organisation du travail

Comment se passe l'intégration dans l'ACI ?

Quelles personnes s'occupent de vous dans l'ACI ?

Quelles relations avez-vous avec les salariés permanents de l'ACI ?

Comment s'organisent les relations que vous avez avec les autres salariés en insertion ?

#### 4- Les conditions de travail et d'emploi

Êtes-vous satisfait / insatisfait de vos conditions de travail ? Pourquoi ?

Êtes-vous satisfait de votre salaire ?

Faites-vous des heures supplémentaires ?

Avez-vous le sentiment d'être reconnu dans votre travail ?

#### 5- Professionnalisation

Bénéficiez-vous des formations dans l'ACI (réalisées ou prévues) ?

Ces formations sont-elles adaptées au travail que vous effectuez sur le terrain ?

Auriez-vous besoin de formations supplémentaires pour retrouver du travail ? Quel type de formation

Avez-vous le sentiment d'avoir acquis de nouvelles compétences ? Ont-elles été validées ?  
Le temps du contrat de travail est-il adapté à la formation souhaitée ?

### **6- Appréciation générale**

Depuis combien de temps êtes vous embauché dans l'ACI?

Qu'est-ce que vous avez appris dans l'ACI ? Que vous a t'il apporté ?

Quel est votre sentiment par rapport à cette période en ACI ?

Comment avez-vous compris la mission du chantier ?

Que pensez-vous faire après le chantier ? Autre emploi, autre contrat d'insertion, autre SIAE, entreprise, demandeur d'emploi ?

Ce passage dans le chantier va-il vous permettre de retrouver du travail ? Dans le même secteur que l'ACI ou dans un autre secteur ?

Qu'est-ce qui pourrait-vous aider dans votre parcours professionnel après le chantier ?

L'ACI vous a-t-il permis de construire un parcours professionnel ?

Quel accompagnement est prévu pour la sortie du chantier ?

Avez-vous prévu de revoir le référent ?

## Guide d'entretien des salariés permanents des ACI

**Les échanges lors de cet entretien sont confidentiels.**

### 1- Présentation de la personne

Nom  
 Fonction dans l'ACI  
 Position dans l'un des 7 emplois repères du SYNESI  
 Age, genre  
 Niveau d'études  
 Parcours de formation  
 Parcours professionnel  
 Ancienneté dans la structure, le secteur, le métier

### 2- Le contenu du travail

Description de votre activité de travail  
 Êtes-vous autonome dans votre travail ?  
 Avez-vous des objectifs quantitatifs, qualitatifs ?  
 Êtes-vous spécialisé ou polyvalent dans votre travail ?  
 Ce qui est différent par rapport à avant ?  
 Constatez-vous une évolution de votre métier ?  
 Avez-vous des outils pour évaluer le travail des salariés en insertion ?

### 3- L'organisation du travail

Comment s'organisent les relations de travail en interne ?  
 Pouvez-vous planifier votre travail ou travaillez-vous dans l'urgence ??  
 De quel soutien bénéficiez-vous dans l'exercice de votre travail ?  
 Êtes-vous assisté par des bénévoles ?  
 Avez-vous des relations professionnelles avec des partenaires extérieurs, et si oui, lesquels?  
 Quelles sont les caractéristiques principales des salariés en insertion dont vous vous occupez?  
 Quelle mission avez-vous par rapport aux salariés en insertion ?  
 Cette mission a-t-elle évolué au cours des dernières années ?

### 4- Les conditions de travail et d'emploi

Ce qui vous plaît et ce qui est intéressant dans le travail ?  
 Ce qui est difficile et les difficultés rencontrées dans le travail ?  
 Ces difficultés ont-elles des conséquences sur votre santé ?  
 Faites-vous des heures supplémentaires ?  
 Êtes-vous satisfait ou insatisfait de vos conditions de travail ? De votre salaire ?  
 Vos conditions de travail ont-elles évolué ces dernières années ?  
 Sur quoi êtes-vous évalué ?  
 Avez-vous le sentiment d'être reconnu dans votre travail ?

### **5- Les besoins d'évolution**

De quelles compétences supplémentaires auriez-vous besoin pour exercer votre travail ?

Ces compétences sont-elles les mêmes qu'avant ?

Recevez-vous des formations à l'exercice de votre activité de travail ?

Ces formations sont-elles adaptées au travail que vous effectuez sur le terrain ?

Sinon, de quelles formations avez-vous besoin ?

Quelles sont les évolutions internes ou externes possibles ?

Quelles sont vos attentes ?

### **6- Appréciation générale**

Comment percevez-vous les résultats du chantier en termes d'insertion sociale ?

Comment percevez-vous les résultats du chantier en termes d'insertion professionnelle ?

## **Guide d'entretien des directeurs des ACI**

### **La fonction de direction**

**Les échanges lors de cet entretien sont confidentiels.**

#### **1- Présentation de la personne**

Nom  
 Age, genre  
 Niveau d'études  
 Parcours de formation  
 Parcours professionnel  
 Ancienneté dans la structure, le secteur, le métier

#### **2- Le contenu du travail**

Description de votre activité de travail  
 Êtes-vous spécialisé ou polyvalent dans votre travail ?  
 Votre métier s'est-il modifié ces dernières années ?  
 Avez-vous des objectifs quantitatifs, qualitatifs ?  
 Quel est votre niveau de délégation ?

#### **3- L'organisation du travail**

Comment s'organisent les relations de travail en interne ?  
 Pouvez-vous planifier votre travail ou travaillez-vous dans l'urgence ?  
 De quel soutien bénéficiez-vous dans l'exercice de votre travail ?  
 Quelles sont vos relations avec le président, le CA de l'association ?  
 Êtes-vous en relation avec des bénévoles ?  
 Quelle est leur mission dans l'association ?  
 Quelle mission exercez-vous à l'égard des permanents ?  
 Quelle mission exercez-vous à l'égard des salariés en insertion ?  
 Cette mission a-t-elle évolué au cours des dernières années ?

#### **4- Les conditions de travail et d'emploi**

Ce qui vous plaît et ce qui est intéressant dans le travail ?  
 Ce qui est difficile et les difficultés rencontrées dans le travail ?  
 Ces difficultés ont-elles des conséquences sur votre santé ?  
 Avez-vous le sentiment d'être reconnu dans votre travail ?  
 Sur quoi êtes-vous évalué ?  
 Faites-vous des heures supplémentaires ?  
 Êtes-vous satisfait ou insatisfait de vos conditions de travail ? De votre salaire ?  
 Vos conditions de travail ont-elles évolué ces dernières années ?

### **5- Les besoins d'évolution**

De quelles compétences supplémentaires auriez-vous besoin pour exercer votre travail ?

Ces compétences sont-elles les mêmes qu'avant ?

Recevez-vous des formations à l'exercice de votre travail ?

Si oui, ces formations sont-elles adaptées au travail que vous effectuez sur le terrain ?

Si non, de quelles formations avez vous besoin ?

Quelles sont les évolutions internes ou externes possibles ?

Quelles sont vos attentes ?

## **Guide d'entretien avec les directeurs et/ou les présidents d'ACI sur leur structure**

### 1. ECHANGE LIMINAIRE

- 1.1 Structure
- 1.2 Nom et ancienneté du directeur
- 1.3 Intérêt pour ce CEP et interrogations
- 1.4 Présentation du guide d'entretien

### 2. PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

#### 2.2 Les caractéristiques de la structure

##### 2.2.1 Le cadrage économique et social

- 2.2.1.1 Statuts et convention collective applicable
- 2.2.1.2 Effectifs hommes / femmes
- 2.2.1.3 Chiffre d'affaires et résultats
- 2.2.1.4 Activités
- 2.2.1.5 Pérennité de la structure
- 2.2.1.6 Types de populations accueillies et profils des salariés
- 2.2.1.7 Milieu urbain ou rural

##### 2.2.2 Stratégies d'entreprise

- 2.2.2.1 Les objectifs, les conditions d'efficacité, les freins dans le fonctionnement de la structure
- 2.2.2.2 Les critères de choix entre la pluriactivité ou la mono-activité
- 2.2.2.3 Les liens entre ce choix, les parcours d'insertion proposés et la réussite en termes de retour à l'emploi, l'accompagnement social et professionnel, la rationalité des coûts

##### 2.2.3 Le repérage des modes de gestion

- 2.2.3.1 Gestion économique
- 2.2.3.2 Modes de gestion des emplois et des compétences

##### 2.2.4 Partenariats

- 2.2.4.1 Partenariats avec les autres SIAE
- 2.2.4.2 Insertion dans les réseaux professionnels
- 2.2.4.3 Les relations avec les acteurs institutionnels (État, CG, DASS, Pôle emploi, PLIE, Communes, EPCI)
- 2.2.4.4 La structuration territoriale (CDIAE)
- 2.2.4.5 Coopération avec d'autres structures d'accompagnement (OPCA - AFPA...)
- 2.2.4.6 Les acteurs économiques : les entreprises marchandes (immersion), les branches, les chambres consulaires

## 2.3 Les salariés du chantier

### 2.3.1 Les caractéristiques des salariés permanents

- 2.3.1.1 Métiers
- 2.3.1.2 Age
- 2.3.1.3 Genre
- 2.3.1.4 Formation et diplôme
- 2.3.1.5 Compétences
- 2.3.1.6 Critères d'évaluation et modalités de reconnaissance

### 2.3.2 Les profils des salariés en insertion et leurs parcours

- 2.3.2.1 Métiers
- 2.3.2.2 Age
- 2.3.2.3 Genre
- 2.3.2.4 Formation
- 2.3.2.5 Qualification
- 2.3.2.6 Parcours
- 2.3.2.7 Les résultats en insertion sociale
- 2.3.2.8 Les résultats en insertion professionnelle

## 2.1 L'impact du contexte national sur la structure

### 2.1.1 Les mutations socioéconomiques de ces dernières années

- 2.1.1.1 Impact de la crise actuelle
- 2.1.1.2 Évolutions majeures du secteur

### 2.1.2 Le cadre réglementaire et institutionnel

### 2.1.3 La structuration sociale et conventionnelle de la branche

### 2.1.4 Le positionnement de la structure dans ce contexte

- 2.1.4.1 Les financements publics
- 2.1.4.2 La commercialisation
- 2.1.4.3 Les autres pistes de financement

## 3. FACTEURS D'ÉVOLUTION DE LA BRANCHE (RÉCENTS OU EN COURS) IMPACTANT L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES DANS LA STRUCTURE

### 3.1 L'ANALYSE DES TENDANCES FORTES D'ÉVOLUTION

#### 3.1.1 Facteurs économiques

- 3.1.1.1 Types et durées des prestations
- 3.1.1.2 Niveau d'exigence, de qualité
- 3.1.1.3 Perspectives et enjeux de développement

#### 3.1.2 Facteurs réglementaires et institutionnels

- 3.1.2.1 Au niveau général (RSA...)
- 3.1.2.2 Propres au secteur de l'insertion (conventionnement, projet d'insertion)

### 3.1.3 Facteurs organisationnels et sociaux

- 3.1.3.1 Évolution de la GRH (recrutement, intégration, progression, évaluation, rémunération, mobilité)
- 3.1.3.2 Accompagnement social et professionnel
- 3.1.3.3 L'impact de la typologie des 8 emplois repères (accord du 21/01/2009)
- 3.1.3.4 Évolution de la formation
- 3.1.3.5 Les questions de santé/sécurité

### 3.2 Les scénarii d'évolution à moyen terme (à préciser en distinguant :)

- 3.2.1 Selon que la structure se situe dans un secteur à potentiel ou un secteur sensible pour le retour à l'emploi
- 3.2.2 Selon le marché de l'emploi régional et local (position urbaine ou rurale)

## 4. L'ANALYSE PROSPECTIVE DES ÉVOLUTIONS PAR FAMILLE DE MÉTIERS

### 4.1 Évolutions des compétences et besoins en formation par famille de métiers (les tendances générales)

- 4.1.1 Pour tous les salariés
- 4.1.2 Salariés en insertion : les principales problématiques en matière de compétences
- 4.1.3 Les salariés en insertion : distinction des besoins de savoir-faire selon les perspectives d'embauche des secteurs d'activité
- 4.1.4 Pour certains permanents

### 4.2 Les évolutions par famille de métiers

- 4.2.1 Salarié(e) polyvalent(e)
- 4.2.2 Assistant(e) technique
- 4.2.3 Salarié(e) administratif(ve)
- 4.2.4 Comptable
- 4.2.5 Accompagnateur(trice) socioprofessionnel(le)
- 4.2.6 Encadrant(e) technique, pédagogique et social(e)
- 4.2.7 Coordinateur(trice)
- 4.2.8 Directeur(trice)

## 5. PRÉCONISATIONS

### 5.1 Quelles actions à court et moyen terme pour les permanents ?

- 5.1.1 GPEC et formation
- 5.1.2 Évolution de carrière et de mobilité
- 5.1.3 Reconnaissance des qualifications

### 5.2 Quelles actions à court et moyen terme pour les salariés en insertion ?

- 5.2.1 Parcours professionnels
- 5.2.2 Évolution et formation

### 5.2.3 Reconnaissance (VAE et RSFP)

## 5.3 La mise en place d'un observatoire axé sur les métiers : quelle utilité ?

### 5.3.1 Objectifs

### 5.3.2 Conditions de faisabilité

## 5.4 Mot de conclusion

## **ANNEXE E - TABLEAUX ISSUS DE L'ÉTUDE DE TERRAIN (AUPRÈS DE 24 ACI)**

### **Sommaire des 11 tableaux**

- Tableau 1 – L'échantillon des structures étudiées
- Tableau 2 – Les activités des 24 ACI et leurs résultats
- Tableau 6 – L'échantillon des salariés rencontrés : les directeurs
- Tableau 4 - Les outils GRH des structures
- Tableau 7 – L'échantillon des salariés rencontrés : les autres permanents
- Tableau 8 – L'échantillon des salariés rencontrés : les salariés en insertion
- Tableau 3 – Diverses pratiques de fonctionnement associatif (22 ACI)
- Tableau 5 – Les profils de certains directeurs et présidents (14 ACI)
- Tableau 9 – Typologie des autres salariés permanents (9 ACI)
- Tableau 10 – Essai de typologie du personnel en insertion (9 ACI)
- Tableau 11 – Exemple de profils de poste et de compétences à développer (deux ACI spécialisés dans la récupération, le tri, le repassage et la vente de vêtements)
- Tableau 12 – Exemple de parcours dans un ACI de TSL

**TABLEAU 1. L'ÉCHANTILLON DES STRUCTURES ÉTUDIÉES**

Typologie	Pseudonyme de structure	Effectif total	Ancienneté de la structure	Portage initial	Equilibre économique ou structuration
<b>RURALES</b>  <b>4 ACI</b>	Randonnées	13	10 ans	Mission locale jeunes Communauté de communes	L'EI équilibre les comptes de l'ACI
	Jardin éco-construction	49	150 ans	Faisant partie d'un GIE qui n'existe plus Economie solidaire	Très bon équilibre financier malgré des investissements lourds
	Rivières	48	22 ans	Le directeur	Volonté de stabilité
	Espaces verts 2	78	20 ans	Association locale de lutte contre le chômage	Dynamisme important
<b>MI-RURALES / MI-URBAINES</b>  <b>6 ACI</b>	Jouet	101	17 ans	Association de Services aux collectivités (AI de 350 salariés)	Déficit en 2008 Redressement en 2009
	Maraîchage bio 1	24	10 ans	Réseau de Cocagne	Fin de redressement judiciaire, Reprise d'une EI (21 salariés)
	Maraîchage bio 2	19	3 ans	Réseau de Cocagne	CA en augmentation de 25% par an depuis 2007
	Services à la personne	357	2 ans	Ensemblier AI + ACI + pôle insertion + prestations ANPE + PADE	50.000 euros de déficit en 2008 Retour à l'équilibre en 2009 Création de 20 postes en 2010
	Espaces verts 2	35	15 ans	Ensemblier ACI + EI + AI	Très bon équilibre financier
	Second œuvre du BTP	77	6 ans	Conseil général	Solide organisation
<b>URBAINES</b>  <b>14 ACI</b>	Textile et meuble	32	13 ans	Secours catholique	Solidité financière
	Textile 2	16	8 ans	Secours catholique/ Lions club	Solidité financière
	Repassage et vente	55	15 ans	Secours catholique	Relance de la dynamique Réorganisation en cours
	Ecologie urbaine	153	14 ans	Association d'insertion	Croissance forte chaque année
	Récupération déchets	30	3 ans	Entreprises d'insertion (185 salariés)	Déficit en 2008. Equilibre en 2009 Bonnes perspectives en 2010
	Vêtements mode	30	10 ans	Portage Secours catholique	Situation financière stable, mais 45.000 euros en 2009 pour mettre le chantier aux normes.
	Epicerie	12	9 ans	Portage Restaurants du coeur	Situation financière complexe : (limiter le nombre de bénéficiaires pour rester rentable).
	Boutique mode 1	42	10 ans	Créé par le Secours Catholique	Bonne situation financière
	Boutique mode 2	43	10 ans		
	Prestations de services	140	13 ans	Ensemblier ACI + AI + EI + ETI	Equilibre budgétaire mais recherche active de financements
	Papier recyclé	56	18 ans	Centre socio culturel de quartier	Achat machines couteuses en cours
	Textile 3	59	25 ans	Ensemblier	structure stable
	Textile 1	22	17 ans	La présidente	solidité
	Textile 4	33	20 ans	Le Secours catholique	Gros investissement en cours sur le magasin de vente

**TABLEAU 2. LES ACTIVITÉS DES 24 ACI ET LEURS RÉSULTATS**

ACTIVITE PRINCIPALE	Nombre de structures	Type de population accueillie	% de production commercialisée	Résultat en sorties		ACI seul ou ensemblier	Autres spécificités (évolutions)
				Dynamiques	Emploi durable		
<b>1. Filière espaces verts</b>	5						
Espace rural	1	Homme / jeunes	30%	40%	Faible	EI + ACI	Recherche de développement contrarié
	1	Accidents de parcours	41%	17%	26%		
	1	Forte diversité avec une minorité de femmes	39%	28%	22%	ACI seul	Evolution vers le maraîchage, les palettes, etc.
Espace semi rural	1	Tous types	38%	38%	23%	Ensemblier	
Espace urbain	1	Variés (SDF...) Handicapés	6%	37%	15%	14 ACI	Diversification (SNCF)
<b>2. Alimentation</b>	3						
Maraîchage	1	Mixte Equilibrée	33%	Faible	Faible	ACI + EI	Reprise d'une EI en difficulté
	1	Tous types	25%	Faible	Faible	ACI	Transformation
Epicerie	1	Femmes	30%	30%	20%	ACI	Restaurant
<b>3. Récupération, tri, recyclage, vente</b>	12						
Vêtements : tri et vente + brocante + repassage	3	Femmes	22%		9%	ACI seul	Elargissement au meuble, au livre
		Etrangères	28%		33%		
		Peu mobiles	21%		28%		
	1	Femmes	30%	57%	25%	ACI	Création textile
	1	Femmes	30%	47%	21%	ACI	Création textile
	1	Femmes	44%	47%	27%	ACI	Création textile
Meuble / jouets	3	Quasi exclusivement un public féminin	37%		30%	1 ensemblier	Centrage sur une seule activité principale avec "annexes" : bibelots, livres, petit mobilier
			27%	18%	3%		
Déchets - recyclage d'encombrants	1	Jeunes / Hommes	53%		8%	AI + ACI + ETTI	Diversification (rénovation logements)
			25%	Faible	Faible		
Déchets - recyclage d'encombrants	1	Mixité de parcours personnels	23%	Faible	Faible	EI + ACI	Créneau situé entre les déchetteries et EMMAUS
			16%	21%	5%	ACI seul	Centrage sur la valorisation des déchets "papier"
<b>4. Bâtiment</b>	2						

<b>4. Bâtiment</b>	2						
	1	Tous types	30%	25%			
	1	Faible recrutement féminin	30%	35%	12%	ACI seul	Espaces verts & second œuvre du bâtiment
<b>5. Autres</b>	2						
Service à la personne	1	Tous types	30%	28,3		Ensemble AI + ACI	
Service à la personne	1	Tous types		31%		Ensemble	
<b>Moyenne</b>			<b>27%</b>	<b>28% (*)</b>	<b>15% (**)</b>		

(\*) NB : Les ACI indiquant un faible taux de sortie sont valorisés à 10% pour les sorties dynamiques et 5% pour les sorties vers l'emploi durable.

**TABLEAU 3 : DIVERSES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT ASSOCIATIF (22 ACI)**

Chantier	Typologie du CA	Bénévoles
Jardin et éco-construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le directeur a choisi les membres du CA</li> <li>- très bon fonctionnement entre le CA et le DG</li> <li>- c'est le DG qui a toutes les délégations et qui décide du développement du chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence de bénévoles uniquement lors d'actions ou de besoins ponctuels</li> <li>- les bénévoles sont choisis par le DG et sont souvent des amis ou de la famille</li> <li>- choix de limiter le rôle des bénévoles par rapport aux salariés en insertion</li> <li>- des bénévoles pour les points de dépôt des paniers biologiques</li> </ul>
Maraîchage bio 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un chantier récent et un CA récent</li> <li>- parfois manque de connaissance des problématiques des ACI et manque de connaissance du métier pratiqué</li> <li>- la directrice a dû les accompagner pour formaliser les choses en début de chantier et donner un cadre de référence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence de bénévoles uniquement lors d'actions ou de besoins ponctuels</li> <li>- choix de limiter le rôle des bénévoles par rapport aux salariés en insertion</li> <li>- des bénévoles pour les points de dépôts des paniers biologiques</li> <li>- des bénévoles pour des parrainages : chef d'entreprise ou DRH pour aider un salarié en fin de parcours et dans sa réinsertion professionnelle</li> </ul>
Services à la personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un manque de délégation ressenti par la directrice</li> <li>- un sentiment de manque d'appui du CA car souvent dépassé par la complexité du secteur</li> <li>- le CA approuve les comptes et les décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de la directrice de faire rentrer des gens dans l'association, mais manque de temps pour le faire</li> </ul>
Espaces verts 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonnes relations avec le CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de bénévoles hormis les membres du CA</li> </ul>

<b>Vêtements-mode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- excellent binôme avec la directrice et bon partage des tâches</li> <li>- s'occupe de la gestion de l'ACI</li> <li>- présence à des réunions avec les acteurs publics et les financeurs</li> <li>- partage de la vision stratégique du chantier</li> <li>- bon fonctionnement du bureau et bonne utilisation des compétences</li> <li>- laisse toutes les marges de manœuvre au DG pour le suivi des salariés en insertion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence « contrôlée » des bénévoles affectés à des tâches précises</li> <li>- volonté de ne pas se laisser déborder par le bénévolat</li> </ul>
<b>Épicerie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- excellent binôme avec la directrice et bon partage des tâches</li> <li>- bonne connaissance du secteur de l'insertion</li> <li>- bonne utilisation des compétences des membres du bureau</li> <li>- prise de décision conjointe avec la directrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence de bénévoles en lien avec l'historique de l'association (gérée avant que par des bénévoles)</li> <li>- présence de bénévoles lors de manifestations particulières</li> <li>- réunions tous les mois avec la directrice sur l'affectation des bénévoles à des tâches</li> <li>- parrainage de certains salariés en insertion par des bénévoles pour l'accompagnement professionnel et en particulier les dossiers de VAE</li> <li>- excellent binôme avec la directrice et bon partage des tâches</li> <li>- bonne connaissance du secteur de l'insertion puisqu'en charge de l'insertion à l'Unité territoriale locale avant</li> <li>- bonne utilisation de ses compétences pour l'association</li> </ul>
<b>Boutique mode 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonne utilisation des compétences de chacun des membres du bureau en lien avec l'activité professionnelle antérieure</li> <li>- relation de confiance et bonne répartition des tâches entre les membres et avec le DG</li> <li>- décisions de stratégie et de développement prises en commun entre le DG et le CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de ne pas laisser intervenir des bénévoles, sauf lors de manifestations exceptionnelles pour ne pas interférer sur le travail des ETI</li> </ul>

Boutique mode 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonne utilisation des compétences de chacun des membres du bureau en lien avec l'activité professionnelle antérieure</li> <li>- relation de confiance et bonne répartition des tâches entre les membres et avec le DG</li> <li>- décisions de stratégie et de développement prises en commun entre le DG et le CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de ne pas laisser intervenir des bénévoles sauf lors de manifestations exceptionnelles pour ne pas interférer sur le travail des ETI</li> </ul>
Prestations de service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonnes relations avec le CA</li> <li>- relations plus tendues avec le président sur le champ « politique » de la communication externe et sur le niveau de délégations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence effective de bénévoles avec une bonne utilisation de leurs compétences</li> <li>- pour les bénévoles : missions de coaching, CV et entretiens d'embauche, accueil, secrétariat, analyse des process de production</li> </ul>
Randonnées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nouveau président élu par le bureau. Seul membre actif en <b>synergie avec le directeur</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>pas de bénévolat</b></li> </ul>
Jouet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un bureau actif</li> <li>- tensions entre le directeur et le président sur la stratégie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des bénévoles en production</li> </ul>
Maraîchage bio 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un nouveau président actif, en bonne synergie avec le directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réseau d'adhérents solide (Cocagne)</li> </ul>
Textile et meuble	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des présidentes renouvelés : l'un d'eux se substitue au directeur (ajouté au trésorier, son engagement représente 1 ETP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bénévoles du secours catholique très présents</li> <li>- base militante solide</li> <li>- dans un ACI, 35 actifs apportant des compétences</li> </ul>
Textile 2		
Repassage et vente		
Récupération déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- président actif</li> <li>- bureau qui réunit la logique d'entreprise et le militantisme d'Emmaüs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de bénévoles</li> <li>- réseau solide, ancré à des EI</li> </ul>
Écologie urbaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comité de direction actif, mais qui délègue à l'équipe de direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réseau d'adhérents solide</li> <li>- participation de bénévoles à des actions ponctuelles</li> </ul>

Papier recyclé Textile 1	- président a créé l'association et est toujours en place 20 ans plus tard	- quel avenir si le président ne se trouve pas un successeur ?
<b>Rivières</b>	- directeur a créé l'association et est toujours en place 20 ans plus tard	- fragilité du projet porté presque uniquement sur une personne
Textile 3	- ACI institutionnalisée avec directeur « professionnel » et CA faible	- fort ancrage sur les relations institutionnelles - président > 80 ans
Espaces verts 1	- rotation démocratique du président et du bureau	- logique de développement local en zone rurale - bonne articulation CA/directeur
Textile 4	- ACI caritative	- président > 80 ans

**TABLEAU 4 : LES OUTILS GRH DES STRUCTURES**

<b>ACI seul (1)</b>	<b>GRH salariés insertion : contenu</b>	<b>Élaboration</b>	<b>Intérêt /limite</b>
<b>Documents internes</b>	Livret d'accueil Règlement intérieur		
<b>Recrutement intégration suivi</b>	<p>Recrutement</p> <p>Offre d'emploi par pôle emploi avec définition et caractéristiques du poste à pourvoir</p> <p>Deux RDV d'entretien d'embauche avec ETI puis direction et service administratif</p> <p>Finalisation du recrutement par l'agrément de pôle emploi</p> <p>Fiches de postes pour les salariés en insertion</p> <p>Intégration</p> <p>Présentation des équipes du chantier et des activités</p> <p>Entretien individuel d'intégration</p> <p>Formations internes + formations externes</p>	<p>Le suivi des salariés est confié à une association</p> <p>L'affectation des salariés en insertion se fait en fonction de leurs compétences : les plus éloignés de l'emploi pour le tri, les moins éloignés pour les boutiques et les postes de transport</p> <p>Des postes de polyvalence alternant des activités de production et de vente</p>	
<b>Accompagnement</b>	<p>Entretien individuel avec l'accompagnateur de l'association</p> <p>Diagnostic de la problématique du salarié, revu chaque semaine en concertation avec l'ETPS</p> <p>Réunions régulières internes</p>	<p>L'association et l'ACI partagent les mêmes valeurs</p> <p>Prise en charge de la globalité de la personne en associant insertion sociale et professionnelle</p>	

		Mise en relation des salariés avec les structures compétentes (santé, logement) Un RDV mensuel pour chaque salarié	
	Fiches de postes sur les différents métiers Entretiens réguliers formels et informels avec la direction	Fiches de postes élaborées par la direction	Une GRH assez structurée et adaptée à la taille du chantier Une communication interne qui fonctionne bien

<b>ACI seul (2)</b>	<b>GRH salariés insertion : contenu</b>	<b>Élaboration</b>	<b>Intérêt /limite</b>
<b>Documents internes</b>	Livret d'accueil Règlement intérieur		
<b>Recrutement intégration suivi</b>	Recrutement Offre d'emploi par pôle emploi avec définition et caractéristiques du poste à pourvoir Deux RDV d'entretien d'embauche avec ETI puis direction et service administratif Finalisation du recrutement par l'agrément de pôle emploi Présentation des équipes du chantier et des activités Entretien individuel Formations internes + formations externes	Le suivi des salariés est confié à un chargé d'insertion en interne L'affectation des salariés en insertion se fait en fonction de leurs compétences : les plus éloignés de l'emploi pour le tri, les moins éloignés pour les boutiques et les postes de transport Des postes de polyvalence alternant des activités de production et de vente	Même type de structure que le précédent et même directeur : le suivi en interne ou en externe confié à une association semble de même qualité et assure le même taux de sorties dynamiques
<b>Accompagnement</b>	Entretien individuel avec l'accompagnateur Soutien psychologique sur la gestion du	Entretien tous les 15 jours avec le salarié en insertion	

	<p>stress</p> <p>Repérage et analyse des besoins en formation donnant lieu à des stages d’alphabétisation, remise à niveau ou formations qualifiantes</p> <p>Suivi social avec des travailleurs sociaux</p> <p>Appui juridique</p> <p>Diagnostic de la problématique du salarié, revu chaque semaine en concertation avec l’ETI</p> <p>Réunions régulières internes</p> <p>Fiche d’évaluation</p>	<p>Aide aux démarches administratives</p> <p>RDV une fois par mois avec les accompagnateurs à l’emploi</p> <p>Travail sur le parcours professionnel</p> <p>Montage du plan de formation avec l’accompagnateur à l’emploi</p>	
<b>ACI seul (2)</b>	<b>GRH salariés permanents : contenu</b>	<b>Élaboration</b>	<b>Intérêt /limite</b>
	<p>Fiches de postes sur les différents métiers</p> <p>Entretiens réguliers formels et informels avec la direction</p> <p>Réunions avec les permanents pour coordonner les interventions sociales et professionnelles</p>	<p>Fiches de postes élaborées par la direction</p>	<p>Une GRH assez structurée et adaptée à la taille du chantier</p> <p>Une communication interne qui fonctionne</p>

ACI seul (3)	GRH salariés insertion : contenu	Élaboration	Intérêt /limite
<b>Documents internes</b>	Livret d'accueil Règlement intérieur		
<b>Recrutement intégration suivi</b>	Entretien de recrutement Suivi permanent des salariés en insertion à la fois sur le plan volet social et le volet professionnel Tutorat organisé par la direction	Le suivi des salariés est assuré par la direction Volonté de ne faire aucune sélection dans le recrutement	Un suivi très personnalisé avec une très bonne connaissance par la direction des problématiques spécifiques des salariés en insertion Une GRH simple mais qui semble bien fonctionner
<b>Accompagnement</b>	Travail régulier sur la construction du projet professionnel Aide au CV + lettre de motivation	Les outils (simples) ont été conçus par la direction	
	Fiches de postes sur les différents métiers Entretiens réguliers formels et informels avec le directeur Réunions avec les permanents pour coordonner les interventions sociales et professionnelles Utilisation des emplois repères du SYNESI	Fiches de postes élaborées par le directeur	Une GRH assez structurée et adaptée à la taille du chantier Une communication interne qui fonctionne

Ensemble (1)	GRH salariés insertion : contenu	Élaboration	Intérêt /limite
<b>Documents internes</b>	Livret d'accueil Règlement intérieur	Chargé d'insertion Mutualisation de certains outils avec EI et AI	
<b>Recrutement intégration suivi</b>	Entretien de recrutement Intégration des nouveaux arrivants Placement des salariés sur les postes en fonction de leurs compétences Présence d'un psychologue une fois par semaine	Le suivi des salariés est assuré par le chargé d'insertion interne Volonté de ne faire aucune sélection dans e recrutement	
<b>Accompagnement</b>	Travail régulier sur la construction du projet professionnel Aide au CV + lettre de motivation Travail sur le volet social Aide à la recherche d'emploi Bilans de compétences proposés aux salariés en insertion Formations internes sur la sécurité et formations externes sur les savoirs de base Formations à l'utilisation du site de pôle emploi		

Ensemble (1)	GRH salariés permanents : contenu	Élaboration	Intérêt /limite
	Plan de formation pour un ETPS Formation qualifiante en alternance pour un ETPS Réunions de coordination entre directeur et permanents Réunions tous les 15 jours entre les permanents pour le traitement des problématiques des salariés en insertion Présence d'un psychologue une fois par semaine pour parler des difficultés		Un chantier qui fait une activité différente de l'AI et ETTI et qui semble perdu au milieu de ces autres structures Quelques difficultés de communication interne, en partie due à un éloignement géographique du chantier

ACI seul (4)	GRH salariés insertion : contenu	Élaboration	Intérêt /limite
<b>Documents internes</b>	Livret d'accueil Règlement intérieur		
<b>Recrutement intégration suivi</b>	Entretien de recrutement Intégration des nouveaux Placement des salariés sur les postes en fonction de leurs compétences Bilan de compétences avec le CIBC pour les salariés en insertion en début de contrat Proposition de VAE et parrainage une fois par semaine avec un bénévole pour remplir le dossier	Le suivi des salariés est assuré par la direction Volonté de ne faire aucune sélection dans le recrutement	La direction estime manquer de temps pour faire l'accompagnement mais ne veut pas passer à côté Ressent le besoin de mutualiser avec d'autres chantiers un poste de chargé d'insertion
<b>Accompagnement</b>	Travail régulier sur la construction du projet professionnel Aide au CV + lettre de motivation Travail sur le volet social Aide à la recherche d'emploi	Les outils (simples) ont été conçus par la direction Partenariat avec pôle emploi	Individualisation des horaires de travail pour faciliter la conciliation de la vie familiale et professionnelle
	Échanges de savoir-faire avec le réseau Une GRH qui semble assez peu structurée		Une bonne communication interne Une bonne répartition des tâches Une bonne utilisation des compétences des salariés bénévoles Des réunions de suivi et d'attributions des tâches pour les salariés bénévoles

Ensemble (2)	GRH salariés insertion : contenu	Élaboration	Intérêt /limite
<b>Documents internes</b>	Règlement intérieur Livret d'accueil		Certains écueils de grandes structures avec une réunionnité mais un manque de communication interne informelle Un manque de communication informelle qui risque de pénaliser la réactivité en cas de problème majeur tant sur le suivi des salariés en insertion que sur des problématiques internes des permanents
<b>Recrutement/ intégration/ suivi</b>	Dossier d'accompagnement individuel Entretien à l'entrée + test de compétences Intégration Construction et suivi du parcours professionnel Entretien tous les 3 mois avec évaluation du projet professionnel et comportement au travail Accompagnement une fois par semaine pour suivi de la démarche et validation du projet professionnel Mise en place de formations internes et de formations externes		

<p><b>Divers documents</b></p>	<p>Dans le projet de la structure : élaboration des axes de priorité 2009-2011</p> <p>Améliorer l'accompagnement socioprofessionnel : désignation d'un référent de suivi, élaboration d'un parcours d'insertion, accompagnement du salarié dans les démarches liées à sa reprise d'activité</p> <p>Mesurer les résultats de l'accompagnement : identification des besoins en formations, évaluation de l'acquisition des compétences, mesurer la qualité de l'accompagnement</p> <p>Développement des moyens matériels : utilisation de la salle informatique, du centre de ressources, animation d'ateliers sur le droit du travail, institutions, santé</p>	<p>Direction + chargé d'insertion</p> <p>Qualification des référents et formations à l'accompagnement</p> <p>Construction d'un référentiel de parcours</p> <p>Ateliers de TRE (technique de recherche d'emploi)</p> <p>Partenariats et suivi avec les organismes</p> <p>Réunions salariés/ encadrants/ accompagnateurs</p> <p>Développement du réseau d'entreprises et ateliers collectifs</p> <p>Fiches de postes + évaluation individuelle</p>	
<p><b>Entretiens avec accompagnateur</b></p>	<p>Entretien tous les 3 mois avec évaluation du projet professionnel et comportement au travail</p> <p>Accompagnement une fois par semaine pour suivi de la démarche et validation du projet professionnel</p> <p>Utilisation de tous les outils de la TRE</p>		

<b>Ensemble (2)</b>	<b>Outils GRH des salariés permanents</b>	<b>Elaboration</b>	<b>Intérêt/ limites</b>
	<p>Accords d'entreprise            Classification du personnel            Mutuelle prévoyance            Congés us et coutumes            Élection de délégués du personnel            Création de fonction d'encadrement intermédiaire sur l'opérationnel            Évolution du poste de direction et participation à des instances locales et départementales            Mise en place de formations techniques et qualifiantes pour le service administratif</p>	<p>Grille de classification interne            Accords d'entreprise + règlement intérieur            Fiches de postes + évaluation individuelle pour tous les salariés</p>	

Ensemble (3)	GRH salariés insertion	Élaboration	Intérêt/limites
<b>Documents internes</b>	Règlement intérieur Livret d'accueil	Personne chargée des RH	
<b>Documents de recrutement/intégration/suivi</b>	Dossier d'accompagnement individuel Situation sociale du salarié au 1 <sup>er</sup> mois, 5 <sup>ème</sup> mois, 6 <sup>ème</sup> mois Suivi mensuel Gestion du temps de travail Aptitudes professionnelles Aptitudes relationnelles Evaluation des compétences professionnelles Situation sociale Situation sociale à l'embauche Décisions et objectifs pour le mois suivant  Evaluation professionnelle Horaires de travail, assiduité, comportement, relations avec les autres Pratiques professionnelles Communication, comportement, confiance en soi, savoir-faire Remarques générales	Personne chargée des RH	Suivi des problématiques individuelles et suivi professionnel Une direction qui ne gère pas du tout les problématiques des salariés en insertion : mise en place d'une structure formelle et hiérarchique La direction est sur le versant institutionnel et gestionnaire
<b>Divers documents</b>	Description des postes de travail des salariés en insertion du chantier. Référence au code ROME de l'ANPE	Personne chargée des RH	
<b>Entretiens avec les CIP</b>	Entretiens : entrée, mi-parcours, sortie Construction et suivi du parcours professionnel	Personne chargée des RH	

	<p>Organisation de formation en lien avec le parcours professionnel</p> <p>Evaluation des salariés sur les acquisitions professionnelles</p>		
	<p>GRH en binôme avec la personne en charge des ressources humaines</p> <p>Définition des objectifs</p> <p>Appui au management opérationnel</p>	<p>Personne chargée des RH</p>	<p>Notion d'objectifs et de rentabilité</p> <p>Certains écueils inhérents aux grandes structures avec une réunionite mais un manque de communication interne informelle</p> <p>Un manque de communication qui risque de pénaliser la réactivité en cas de problème majeur tant sur le suivi des salariés en insertion que sur des problématiques internes des permanents</p>

ACI seul (5)	GRH salariés insertion	Élaboration	Intérêt /limites
<b>Documents internes</b>	Règlement intérieur Livret d'accueil de l'ouvrier maraîcher (réalisé en commun avec d'autres jardins) Présentation du projet du chantier + association + à qui demander quoi Une description des fonctions des salariés permanents Description des activités de l'ouvrier maraîcher Présentation des outils utilisés Budget de l'année		
<b>Documents de recrutement/ intégration/ suivi</b>	Utilisation du sociogramme de jardin de Cogne Proposition de formations aux salariés avec une indication selon 3 critères Très intéressé, intéressé, peu intéressé Fiche de suivi et d'évaluation des salariés avec 3 critères Acquis, à renforcer, observations Attestation de compétences en fin du chantier		

<p><b>Entretiens avec l'accompagnateur</b></p>	<p>Entretiens : entrée, mi-parcours, sortie  3 évaluations pendant le contrat (évolution sociale et professionnelle) et pendant la période d'essai : entretien + construction du projet professionnel  Diagnostic de la situation socioprofessionnelle avec évaluation de l'ETI  Grille de savoir- être avec définition d'un objectif précis Construction et suivi du parcours professionnel  Entretiens toutes les semaines ou tous les 15 jours avec les salariés en insertion</p>		
	<p>Une gestion des ressources humaines et des modes de reconnaissance informels  Des réunions pour parler des difficultés rencontrées, effecteur des partages et des retours d'expérience  Bonne collaboration des membres de l'équipe et fonctionnement basé sur l'équité  Recrutement des personnes en adéquation avec le profil recherché  Mais peu de GRH et d'outils pour les permanents</p>		

**TABLEAU 5 : LES PROFILS DE CERTAINS DIRECTEURS ET PRÉSIDENTS (14 ACI)**

Chantier	Typologie	Observations	Caractéristiques
Jardin et éco-construction	Directeur depuis plus de 10 ans Depuis l'origine du chantier Profil gestionnaire et social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directeur très influent</li> <li>- A CRÉÉ UN GIE</li> <li>- souhaite être autonome par rapport aux financements : rachat de la ferme, achat de matériel</li> <li>- volonté d'améliorer les conditions de travail des salariés permanents et en insertion</li> <li>- homme d'affaire et considère le chantier comme une vraie entreprise</li> <li>- très influent au niveau de la région et poids vis-à-vis des acteurs publics</li> <li>- selon lui, potentialité illimitée du secteur du maraîchage bio et de l'éco construction</li> <li>- personnage créatif avec plein de projets en tête dit mettre en place des délégations mais semble avoir l'œil sur tout</li> <li>- excellente connaissance du métier et de la culture biologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se dit que les financements sont moins importants : le chantier pourra continuer de fonctionner quoi qu'il arrive</li> <li>- a investi énormément de temps pour le chantier et fait beaucoup d'heures supplémentaires</li> <li>- malgré ses caractéristiques d'homme d'affaire, volonté de rester sur le terrain et surtout de maintenir l'esprit initial du chantier</li> <li>- ne veut faire aucune sélection dans le recrutement</li> <li>- de fortes exigences de productivité pèsent sur les ETI</li> <li>- considère l'ACI comme une entreprise classique</li> <li>- se considère comme un employeur et assure le recadrage quand c'est nécessaire</li> </ul>
Maraîchage bio 2	Directrice depuis la création du chantier Sociologue de formation Profil à dominante sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jeunesse du chantier et jeunesse de la directrice</li> <li>- des heures supplémentaires et de nombreuses recherches, en particulier sur les questions juridiques</li> <li>- bonne répartition des rôles et bon esprit d'équipe : chacun a ses responsabilités et les assume</li> <li>- peu de connaissances de la culture bio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ressent le besoin d'appui dans le domaine juridique</li> <li>- la recherche de financements l'oblige à consacrer beaucoup de temps à l'administratif</li> <li>- la jeunesse du chantier est un peu un handicap pour les financements et l'appui sur des nouveaux projets</li> <li>- recadre les salariés en insertion si nécessaire</li> </ul>

<b>Services à la personne</b>	Directrice depuis 5 ans A redressé et développé le CA de la structure et a créé l'ACI Profil à dominante gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- directrice dans le secteur privé</li> <li>- travaille 60 heures par semaine</li> <li>- en surcharge de travail sur administratif</li> <li>- très diplômée et bon salaire</li> <li>- plusieurs structures à gérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le sentiment que tout repose sur le DG</li> <li>- aurait besoin d'un DG adjoint</li> <li>- ressent les écueils des grandes structures : des défauts dans la communication interne</li> <li>- se voit retourner dans le secteur privé</li> <li>- se considère comme un employeur classique</li> <li>- assure le recadrage si nécessaire</li> </ul>
<b>Espaces verts 2</b>	Directrice depuis l'origine (1993) Directrice AI, ETTI, ACI A créé l'ACI en 1994 Profil à dominante gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forte ancienneté dans le métier</li> <li>- plusieurs structures à gérer et beaucoup de travail sur l'ETTI</li> <li>- beaucoup d'heures supplémentaires et un travail dans l'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'ACI semble perdu au milieu d'une grande structure et avec un métier différent de l'AI et ETTI</li> <li>- doit assurer le montage des projets car le chargé d'insertion ne maîtrise pas les budgets et le côté technique des projets</li> <li>- une situation comptable sur l'AI et ETTI mauvaise suite à des erreurs comptables : un travail dans l'urgence de la directrice</li> <li>- ressent le besoin que chacun prenne sa place et se responsabilise</li> <li>- l'ACI n'est pas dans un cadre concurrentiel (les 30% d'activité marchande économique sont une aberration selon elle)</li> <li>- une AI et une ETTI sont plus simples à gérer</li> </ul>

Vêtements-mode	<p><u>Directrice</u> Ancienne salariée en insertion d'origine étrangère A fait plein d'autres métiers avant Profil à dominante sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- travail sur la globalité de la personne + travail de coaching</li> <li>- commence par le côté social</li> <li>- de fortes exigences au niveau du comportement et l'aspect esthétique des salariés</li> <li>- personnage très charismatique dont le côté positif semble influencer sur l'ambiance du chantier</li> <li>- volonté de recruter un public féminin avec des freins forts à l'emploi</li> <li>- 19 nationalités différentes sur le chantier</li> <li>- une directrice qui est aussi accompagnatrice socio professionnelle</li> <li>- partage avec le président les réunions externes</li> <li>- se centre sur l'accompagnement social et professionnel mais fait peu de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chantier qui fonctionne bien avec un très bon taux de sorties dynamiques même avec des profils de femmes très éloignées de l'emploi</li> <li>- une ambiance de travail agréable qui semble vraiment aider les salariés en insertion</li> <li>- se considère comme employeur et peut recadrer les salariés en insertion</li> <li>- excellente communication interne</li> </ul>
	<p><u>Président</u> Président depuis longtemps de l'ACI Ancien cadre supérieur dans le milieu bancaire Aux alentours de 65 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- excellent binôme avec la directrice et bon partage des tâches</li> <li>- s'occupe de la gestion de l'ACI</li> <li>- présence à des réunions avec les acteurs publics et les financeurs</li> <li>- partage de la vision stratégique du chantier</li> <li>- bon fonctionnement du bureau et bonne utilisation des compétences</li> <li>- laisse toutes les marges de manœuvre au DG pour le suivi des salariés en insertion</li> <li>- pour le suivi des permanents, intervient si nécessaire</li> <li>- toutes les décisions importantes se prennent conjointement</li> </ul>	

Épicerie	<u>Directeur</u> Directrice depuis 4 ans Profil à dominante sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doit gérer à la fois les salariés en insertion, les salariés permanents, les bénévoles et les clients (si problèmes)</li> <li>- beaucoup d'heures supplémentaires</li> <li>- fait aussi l'accompagnement socio professionnel</li> <li>- excellent binôme avec la présidente et bon partage des tâches</li> <li>- très grande confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a eu de gros problèmes de santé et veut lever le pied</li> <li>- veut garder le côté social mais déviance du cœur de métier à cause de la lourdeur des dossiers</li> <li>- estime qu'il faut d'abord mettre les gens en sécurité sur le plan social avant de parler de projet professionnel</li> <li>- bonne gestion des bénévoles nécessaires au fonctionnement mais sont très cadrés dans leurs tâches</li> </ul>
	<u>Présidente</u> Inspecteur du travail en retraite Aux alentours de 60 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>- excellent binôme avec la directrice et bon partage des tâches</li> <li>- bonne connaissance du secteur de l'insertion puisqu'en charge de l'insertion à l'Unité territoriale locale avant</li> <li>- bonne utilisation de ses compétences pour l'association</li> </ul>	
Boutique mode 1	<u>Directeur</u> Directeur de 2 ACI Dans l'insertion depuis 15 ans Avant directeur d'une unité dans la grande distribution Très diplômé Profil à dominante gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une bonne connaissance du secteur textile</li> <li>- gère les structures comme des entreprises du secteur marchand (en particulier les boutiques)</li> <li>- a quitté la grande distribution par raz le bol et est attaché à la dimension social du travail mais ses fonctions sont celles d'un chef d'entreprise à dominante gestionnaire</li> <li>- a toutes les délégations et toutes les marges de manœuvre pour gérer le chantier</li> <li>- grande confiance des membres du CA</li> <li>- la stratégie est établie de façon conjointe avec une vision stratégique commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n'oublie pas le social mais assure surtout la gestion et délègue l'accompagnement aux ETI</li> <li>- considère le chantier comme une entreprise</li> </ul>

	<p><u>Présidents + membres du bureau</u> Un président et des membres du bureau investis Aux alentours de 70 ans pour le président Même équipe depuis 1999</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonne utilisation des compétences de chacun</li> <li>- relation de confiance et bonne répartition des tâches entre les membres et avec le DG</li> </ul>	
<b>Boutique mode 2</b>	<p><u>Directeur</u> Directeur de 2 ACI Dans l'insertion depuis 15 ans Avant directeur d'une unité dans la grande distribution Très diplômé Profil à dominante gestionnaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une bonne connaissance du secteur textile</li> <li>- gère les structures comme des entreprises du secteur marchand (en particulier les boutiques)</li> <li>- a quitté la grande distribution par raz le bol et est attaché à la dimension social du travail mais ses fonctions sont celles d'un chef d'entreprise à dominante gestionnaire</li> <li>- a toutes les délégations et toutes les marges de manœuvre pour gérer le chantier</li> <li>- grande confiance des membres du CA</li> <li>- la stratégie est établie de façon conjointe avec une vision stratégique commune</li> <li>- le DG s'appuie sur les encadrants qui managent eux-mêmes les salariés en insertion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n'oublie pas le social mais assure surtout la gestion et délègue l'accompagnement aux ETI</li> <li>- considère le chantier comme une entreprise</li> </ul>
	<p><u>Présidente</u> Fondateur de l'association en 1990 Aux alentours de 70 ans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'est le directeur qui « va au feu » pour négocier</li> <li>- toute confiance accordée au directeur</li> <li>- décisions prises en commun</li> <li>- accueil les salariés en insertion mais ne les recadre jamais</li> <li>- reste davantage sur le côté social</li> <li>- assure une présence officielle quand c'est nécessaire auprès des institutionnels et des financeurs</li> </ul>	

<b>Prestations de service</b>	Directeur dans le secteur de l'IAE depuis 15 ans Directeur de la structure depuis 6 ans Profil à dominante gestionnaire Président collectif ACI Indre et Loire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a créé une structure d'insertion</li> <li>- parcours professionnel antérieur dans l'industrie auto et a quitté le secteur marchand car pas de social</li> <li>- se pose la question de savoir quel rôle privilégier en tant que directeur : social, gestionnaire ou technique</li> <li>- beaucoup d'heures supplémentaires et de difficultés à maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle</li> <li>- souligne une complexité dans la gouvernance associative</li> <li>- bonnes relations avec N+1 et N-1</li> <li>- pas de relations avec les salariés en insertion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relations tendues avec le président de l'association sur le champ politique de la communication externe et sur le niveau de délégation</li> <li>- utilisation des compétences de bénévoles sur le coaching, les CV et les entretiens d'embauche, accueil, secrétariat, analyse des process de production</li> <li>- une forte conviction que les ACI permettent de lutter contre l'exclusion de manière efficace</li> </ul>
<b>Textile 1</b>	La présidente a créé l'association. Elle a recruté son frère comme directeur. Un CA actif qui utilise ses compétences professionnelles au service de l'ACI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de s'adresser aux plus éloignés de l'emploi. Ce sont les salariés qui décident de venir après l'entretien d'embauche.</li> <li>- les outils de dévaluation des P en I développés.</li> <li>- une vraie volonté de développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un fonctionnement convivial qui défend une démarche sociale n'excluant pas le caritatif en cas de besoin.</li> </ul>
<b>Espaces verts 1</b>	Un directeur-animateur impliqué dans les réseaux nationaux. Un président qui peut s'appuyer sur un « vrai » bureau	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un binôme efficace directeur/bureau</li> <li>- un développement « multi créneaux » au service du territoire et des exclus.</li> <li>- une capacité réelle à devenir un acteur économique de terrain.</li> <li>- un réseau de bénévoles prêt mouiller la chemise en cas de besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la question des financements ou celle des objectifs de sortie positive inquiètent peu : le dynamisme associatif permet d'envisager l'avenir avec optimisme.</li> </ul>

<b>Textile 4</b>	Directeur engagé syndicalement et religieusement Profil à dominante solidaire et caritative Président âgé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un binôme marqué par une foi partagée</li> <li>- une faible réflexion sur la stratégie économique : d'abord aider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la question de la pérennité des animateurs est posée : comment passer le relais ?</li> </ul>
<b>Rivières</b>	Un directeur fondateur Un président ancien élu local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un véritable dialogue sur l'avenir du chantier et un débat constant par exemple sur la diversification avec des points de vue différents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une volonté de réflexion et d'anticipation notamment sur la question des marchés d'insertion.</li> <li>- fort ancrage local avec un travail en réseau et une mutualisation avec plusieurs ACI.</li> </ul>
<b>Papier recyclé</b>	Un président identique depuis vingt ans qui impulse et est très présent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une forte implication dans la stratégie de développement durable de l'agglo.</li> <li>- une augmentation des moyens techniques et une recherche croissante de la qualité pour vendre plus cher la production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une réflexion sur l'avenir est les formes statutaires.</li> </ul>

**TABLEAU 6. L'ÉCHANTILLON DES SALARIÉS RENCONTRÉS : LES DIRECTEURS**

Typologie	Pseudonyme de la Structure	Hommes	Femmes	Origine étrangère	Tranches d'âge	Ancienneté	Niveau d'études	Situations particulières
4 ACI RURAL	Randonnée	1 directeur						Temps partagé entre l'ACI et l'EI
	Jardin/éco-construction	1 directeur				2 à 10 ans : 2	BTS : 1	
	Rivières	1 directeur			26 à 49 : 2	> 10 ans : 2	Bac +2 : 1	Fondateur de l'association
	Espaces verts 1	1 directeur			≥ 50 : 1		Bac + 3 : 1	
6 ACI MI-RURAL/ MI-URBAIN	Jouet	1 directeur				8 ans	Bac + 3 : 2	Temps partagé entre AI + ACI + ETTI Appui d'un DA pour les RH
	Maraîchage-bio 1	1 directeur						Dirige l'ACI au départ du prédécesseur à la direction de l'EI reprise par l'association
	Maraîchage-bio 2					< 2 ans : 1	Bac +5 : 1	
				1 directrice	26 à 49 ans : 5 > 50 ans : 1	2 à 10 ans : 3 > 10 ans : 2	Ingénieur : 1 Bac + 8 : 2	
	Services à la personne		1 directrice				Bac + 8	
	Espaces verts 2		1 directrice					
Second œuvre bâtiment	1 directeur							
14 ACI URBAIN	Textile et meuble		1 directrice					Formation assistante sociale
	Textile 2	1 directeur		1				Encadrant socioprofessionnel qui partage la direction avec le président
	Repassage et vente	1 directeur					CAP : 1	Ancien président d'Emmaüs
	Ecologie urbaine	1 directeur					Bac : 2	Fondateur - Directeur général
	Récupération déchets	1 directeur					Ingénieur	Directeur technique
	Vêtements - mode		1 directrice	1	26 à 49 ans : 9 > 50 ans : 5	< 2 ans : 1 2 à 10 ans : 8 > 10 ans : 5	Bac +2 : 3 Bac + 3 : 3 Bac +4 : 2	
	Epicerie		1 directrice				Ingénieur : 1	
	Boutique mode 1	1 directeur					Bac + 8 : 2	
	Boutique mode 2							
	Prestation de services	1 directeur						
	Papier recyclé	1 directeur						Directeur général ensemblier
	Textile 1	1 directeur						
Textile 3	1 directeur							
Textile 4	1 directeur							
Total	24	16	8	2	≤ 25 ans : 0	< 2 ans : 2	CAP : 1	
					26 à 49 ans : 16	2 à 10 ans : 13	BTS : 1	
					≥ 50 ans : 8	> 10 ans : 9	Bac : 2	
							Bac +2 : 5	
							Bac +3 : 6	
							Bac +4 : 2	
		Bac +5 : 1						
		Ingénieur : 2						
		Bac +8 : 4						

**TABLEAU 7. L'ÉCHANTILLON DES SALARIÉS RENCONTRÉS : LES AUTRES PERMANENTS**

Typologies	Pseudonyme de la Structure	Nombre de salariés	Nombre de femmes	Nb origine étrangère	Tranches d'âge	Ancienneté	Niveau d'études	Métier	
MILIEU RURAL	Randonnées	2			26 à 49 ans : 1	< 2 ans : 2	Educateurs spécialisés	ETI : 2	
					> 50 ans : 1	2 à 10 ans : 1	BTS Forestier	Accompagnateur social : absence de poste	
						> 10 ans : 1			
	Jardin et éco-construction	5		2		26 à 49 ans : 5	< 2 ans : 2	bac +2 : 2	ETI : 1 responsable agricole
							2 à 10 ans : 2	bac +3 : 2	Assistant de l'ETI : 1 Entreprise Privée
							> 10 ans : 1	bac +5 : 1	Administratif : 1 ancien insertion
									Accompagnateur social : 1 même métier
	Espaces verts 1	9	2			< 25 ans : 1		CAP/BEP : 2	ETI : 6
						26 à 49 ans : 5	2 à 10 ans : 6	Bac : 2	Assistant de l'ETI : 1
						> 50 ans : 3	> 10 ans : 3	Bac + 2 : 3	
	Rivières	2					Bac +3 : 1		
								Coordonnateur : 2	
MILIEU MI-RURAL/MI-URBAIN	Jouet	2			42 ans	8 ans	Bac + 4	Directeur adjoint chargé des Ressources humaines	
	Espaces verts 2	5			37 ans	2 ans (à 70%)	DESS, Educatrice spécialisée	Chargée d'insertion	
						< 2 ans : 2	BEP Agriculture	ETI : 2	
					26 à 49 ans : 4	2 à 10 ans : 2	BEP Fonderie	Assistant de l'ETI : 1 (Handicap)	
					> 50 ans : 1	> 10 ans : 1	Licence physique		
	Maraichage bio 1	3	1					Bac Pro secrétariat	
								CAP carrosserie	Coordonnateur : Responsable encadrant
								DUT juridique	Chef d'atelier
	Maraichage bio 2	4	2	1			< 2 ans : 2	CAP	ETI : divers métiers
							2 à 10 ans : 1	bac +2 = 1	
								Bac = 2	
	Services à la personne	6	1				< 2 ans : 1		Accompagnateur social : insertion pro
						26 à 49 ans : 2	2 à 10 ans : 2	CAP	ETI : insertion même métier
						> 50 ans : 2	> 10 ans : 1	bac +2 = 1	
	Second œuvre du bâtiment	5	2					bac+3= 1	Administratif : secteur privé
								Accompagnateur social :conseiller éduc nationale	
26 à 49 ans : 4						< 2 ans : 1	CAP = 2	ETI =4 espaces verts	
> 50 ans : 2						2 à 10 ans : 5	bac = 2		
						BTS= 1			
						Bac+5= 1	Accompagnateur social :conseiller emploi ANPE		
							Coordonnateur : Artisan		
						< 2 ans : 1	ETI = 2		
					26 à 49 ans : 5	2 à 10 ans : 4	Bac + 2 = 2		
							CAP : 1	Administratif / comptable : 1	
							Bac +5= 2	Coordonnateur : 2	

<b>MILIEU URBAIN</b>	Textile et meuble	6	1		52 ans	5 ans	Ingénieur agronome	Directrice de l'insertion et des Ressources humaines	
	Textile 1	postes d'insertion	1		46 ans	1 an	Licence pro insertion (IRUSSA)	Conseillère en insertion sociale	
	Textile 2	1							
	Repassage et vente	1	1		48 ans	8 mois	Conseillère en insertion (AFPA)	Accompagnatrice socio-professionnelle	
	Ecologie urbaine	1	1		46 ans	9 mois	Bac + 3 DE en conseil familial	Responsable insertion	
	Récupération déchets	1	1		41 ans	2 ans	DESS de psycho	Chargée d'insertion	
	Les six mêmes structures	8 autres postes					< 2 ans : 4	CAP : 2 BAC + niveau IDE	ETI : 3
			6	1	26 à 49 ans : 5	2 à 10 ans : 4	BEP Vente BAC + 2	ETI / Chefs d'équipe : 2	
			7	3	≥ 50 ans : 3	> 10 ans :	BEP Agent administratif BEP BTS gestion nature	Administratif / comptable : 1 Coordonateur : Responsable atelier ou d'unité : 2	
	Vêtements-mode	3	2	3			< 2 ans : 1	BTS = 1	ETI : ingénieur
					26 à 49 ans : 1	2 à 10 ans : 2	Bac + 7 = 1		Assistant de l'ETI : secrétariat
					≥ 50 ans : 1				
	Epicerie	3	3				< 2 ans : 1	BEP = 2	ETI : employé de bureau
					26 à 49 ans : 2	2 à 10 ans : 2	bac+ 3 = 1		
					≥ 50 ans : 1	> 10 ans :			Accompagnateur social : éco social et familiale
	Boutique mode 1	2	1				< 2 ans : 1	bac +5 = 1	ETI : commerçante
					26 à 49 ans : 1	2 à 10 ans : 1	sans diplôme : 1		
				> 50 ans : 1					
Boutique mode 2	2	2				< 2 ans : 1	BEP	ETI atelier : pressing	
				26 à 49 ans : 1	2 à 10 ans : 1	CAP		ETI magasin : artisan imprimerie	
				> 50 ans : 1					
Prestations de service	3						bac pro= 2	ETI : cuisinier	
				26 à 49 ans : 2	2 à 10 ans : 3	bac+ 5 = 1		ETI : chef entreprise	
				≥ 50 ans : 1				Accompagnateur social : industrie pharmaceutique	
Textile 3				≤ 25 ans : 1	< 2 ans : 1		ETI : 6		
Papier recyclé	12	6		26 à 49 ans : 6	2 à 10 ans : 11	Bac : 3			
				≥ 50 ans : 5		Bac +2 : 3			
Textile 4						Bac +3 : 6	Accompagnateur social : 3		
							Coordonnateur : 3		

**TABLEAU 8. L'ÉCHANTILLON DES SALARIÉS RENCONTRÉS : LES SALARIÉS EN INSERTION**

Typologies	Pseudonyme de la Structure	Nombre de salariés	Nombre de femmes	Nb origine étrangère	Tranches d'âge	Ancienneté	Niveau d'études	Métier	
MILIEU RURAL	Randonnées	2			26 à 49 ans : 1	< 2 ans : 2 2 à 10 ans : 1	Educateurs spécialisés	ETI : 2 Accompagnateur social : absence de poste	
					> 50 ans : 1	> 10 ans : 1	BTS Forestier		
	Jardin et éco-construction	5	2			26 à 49 ans : 5	< 2 ans : 2 2 à 10 ans : 2	bac +2 : 2 bac +3 : 2	ETI : 1 responsable agricole Assistant de l'ETI : 1 Entreprise Privée
							> 10 ans : 1	bac +5 : 1	Administratif : 1 ancien insertion
									Accompagnateur social : 1 même métier Coordonnateur : 1 maraichage privé
	Espaces verts 1	9	2			< 25 ans : 1		CAP/BEP : 2	ETI : 6
						26 à 49 ans : 5	2 à 10 ans : 6	Bac : 2	Assistant de l'ETI : 1
	Rivières	2				> 50 ans : 3	> 10 ans : 3	Bac + 2 : 3	
								Bac + 3 : 1	Coordonnateur : 2
	MILIEU MI-RURAL/MI-URBAIN	Jouet	2			42 ans	8 ans	Bac + 4	Directeur adjoint chargé des Ressources humaines
			1		37 ans	2 ans (à 70%)	DESS, Educatrice spécialisée	Chargée d'insertion	
Espaces verts 2		5		1	26 à 49 ans : 4	< 2 ans : 2 2 à 10 ans : 2	BEP Agriculture BEP Fonderie Licence physique	ETI : 2	
					> 50 ans : 1	> 10 ans : 1	Bac Pro secrétariat	Assistant de l'ETI : 1 (Handicap)	
			1	1			CAP carrosserie DUT juridique	Coordonnateur : Responsable encadrant Chef d'atelier	
Maraichage bio 1		3	1		26 à 49 ans : 3	< 2 ans : 2 2 à 10 ans : 1	CAP bac +2 = 1	ETI : divers métiers	
							Bac = 2		
Maraichage bio 2		4	2	1	26 à 49 ans : 2	< 2 ans : 1 2 à 10 ans : 2	CAP bac +2 = 1	Accompagnateur social : insertion pro ETI : insertion même métier	
					> 50 ans : 2	> 10 ans : 1	bac+3= 1	Administratif : secteur privé Accompagnateur social :conseiller éduc nationale	
Services à la personne		6	1		26 à 49 ans : 4	< 2 ans : 1 2 à 10 ans : 5	CAP = 2 bac = 2	ETI =4 espaces verts	
					> 50 ans : 2		BTS= 1		
							Bac+5= 1	Accompagnateur social :conseiller emploi ANPE Coordonnateur : Artisan	
Second œuvre du bâtiment		5	2		26 à 49 ans : 5	< 2 ans : 1 2 à 10 ans : 4	Bac + 2 = 2 CAP : 1	ETI = 2	
							Bac +5= 2	Administratif / comptable : 1 Coordonnateur : 2	

Typologie	Pseudonyme de la Structure	Nombre de salariés	Nombre de femmes	Nb origine étrangère	Tranches d'âge	Ancienneté	Niveau d'études	Bénéficiaire RSA/AAH/Assedic	Métier dans les ACI	
MILIEU RURAL	Randonnée	2		1		< 3 mois : 1	Echec au CAP	RSA	Entretien espace rural	
			1		26 à 49 ans : 2					
	Jardin et éco-construction	2	2			< 3 mois : 1	Bac pro	RSA	Ouvrier maraîcher	
					26 à 49 ans : 2	3 à 12 mois : 2	Sans diplôme	RSA	Ouvrier maraîcher	
					> 50 ans : 1					Ouvrier maraîcher
Espaces verts 1	4	3				Secondaire : 1	RSA	Débroussaillage		
Rivières	2				26 à 49 ans : 4	3 à 12 mois : 1	Sans diplôme : 3	RSA	Débroussaillage	
MILIEU MI-RURAL/MI-URBAIN	Jouets	7				< 25 ans : 1	< 3 mois : 2	Illétrisme : 1	Sans ressources : 1	Tri-recyclage
						26 à 49 ans : 6	3 à 12 mois : 5	Classe de 5e : 1	RSA : 5	Réparation de jouets
			4				> 1 an : 1	CAP Tourneur : 1	Chômage ARE : 1	
				4				BEPC : 1		
	Maraichage bio 1	4	2			≤ 25 ans : 2	< 3 mois : 2	niveau 3° = 3	RSA = 4	Ouvrier maraîcher
						26 à 49 ans : 2	3 à 12 mois : 2	CAP= 1		Ouvrier maraîcher
	Maraichage bio 2	4	1	1		≤ 25 ans : 1		niveau 3° = 2		Débroussaillage
						26 à 49 ans : 1	3 à 12 mois : 4	licence =1	RSA= 0	Débroussaillage
	Espaces verts 2	3	2			≤ 25 ans : 1			RSA = 2	Débroussaillage
						26 à 49 ans : 1	3 à 12 mois : 2	CAP= 3		Débroussaillage
	Second œuvre du bâtiment	7				> 50 ans : 1	> 1 an : 1			Débroussaillage
2			3		≤ 25 ans : 1	< 3 mois : 1	CAP : 2	RSA		
					26 à 49 ans : 4	3 à 12 mois : 4	Primaire : 4			
MILIEU URBAIN	Textile et meuble	16				≤ 25 ans : 4	< 3 mois : 3	Illétrisme : 1	Sans ressources : 2	Repassage
						26 à 49 ans : 11	3 à 12 mois : 8	Classe de 5e : 2	Handicapé AAH : 1	Tri-recyclage démontage
	Textile 1					≥ 50 ans : 1	> 1 an : 5	Niveau CAP : 3 CAP : 3	RSA : 10	Restauration meubles
	Textile 2		8					Niveau BEPC : 2 Niveau BEP : 1	Chômage : 3	Eco-cantonniers
Repassage et vente		8					Niveau Bac : 2 BEP : 2		Secrétaire	

**TABLEAU 9. TYPOLOGIE DES AUTRES SALARIÉS PERMANENTS (9 ACI)**

<b>Chantier</b>	<b>Typologie</b>	<b>Observations</b>	<b>Perspectives</b>
<b>Jardin et éco-construction : 5 personnes</b>	Permanents issus du même métier dans le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un métier très technique nécessitant de solides connaissances de la culture biologique</li> <li>- un ancien salarié en insertion</li> </ul>	- peu de perspectives de mobilité interne et externe
<b>Maraîchage bio 2 : 3 personnes</b>	Des permanents travaillant depuis longtemps dans le secteur de l'insertion Une équipe jeune	- un métier très technique nécessitant de solides connaissances de la culture biologique	- peu de perspectives de mobilité interne et externe
<b>Services à la personne : 3 personnes</b>	Des permanents depuis longtemps dans le milieu social ou le secteur de l'insertion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ETI : secteur de l'insertion et faisant le même métier</li> <li>- les autres permanents dans le secteur privé</li> </ul>	- peu de perspectives de mobilité interne et externe
<b>Espaces verts 2 : 6 salariés</b>	Des permanents spécialisés dans les espaces verts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assez forte ancienneté dans le métier</li> <li>- un chef de chantier coordinateur</li> </ul>	- peu de perspectives de mobilité interne et externe
<b>Vêtements – mode : 2 salariés</b>	Des permanents d'origine étrangère avec des accidents de parcours de vie	- une ancienne salariée en insertion, ingénieur de formation et d'origine étrangère	- peu de perspectives de mobilité interne et externe
<b>Épicerie : 3 salariés</b>	Des permanents femmes d'âge divers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une personne jeune qui a toujours été dans le social</li> <li>- les deux autres d'âge plus avancé étaient dans le privé avant mais n'exerçaient pas forcément le même métier avant</li> </ul>	- peu de perspectives de mobilité interne et externe

<b>Boutique mode 1 : 2 salariés</b>	Une ETI commerçante avant Un accompagnateur socio professionnel dans la galère avant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une bonne connaissance du secteur textile pour l'ETI</li> <li>- une bonne connaissance des problématiques sociales pour l'accompagnateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de perspectives de mobilité interne et externe pour l'ETI</li> <li>- des perspectives de devenir directeur d'un ACI pour l'accompagnateur qui est en train d'être formé par le directeur actuel</li> </ul>
<b>Boutique mode 2 : 2 salariés</b>	Des permanents qui ont souvent été dans la galère et qui font carrière dans l'ACI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une ETI qui avait une entreprise (pressing) avec une parfaite connaissance du métier</li> <li>- Une ETI (ancienne salariée en insertion) pas dans le même métier avant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de perspectives de mobilité interne et externe</li> </ul>
<b>Prestations de service : 3 salariés</b>	Des permanents ayant tous été dans le secteur privé avant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bonne connaissance du métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de perspectives de mobilité interne et externe</li> </ul>

**TABLEAU 10. ESSAI DE TYPOLOGIE DU PERSONNEL EN INSERTION (9 ACI)**

<b>Chantier</b>	<b>Typologie</b>	<b>Observations</b>	<b>Perspectives</b>
Jardin et éco-construction : 3 personnes	Public divers Moitié hommes/moitié femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prisonnier avec plusieurs bacs pro mais pas d'expérience pro</li> <li>- femme sans diplôme mais avec de nombreux petits boulots, mais pas accès au CDI</li> <li>- femme sans emploi depuis longtemps avec enfants à charge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de perspectives de retrouver un emploi et pas grande motivation</li> <li>- Grande motivation pour chercher un travail dans le maraîchage ou tout métier similaire. Passe son permis</li> <li>- manque de disponibilité et des craintes pour l'après chantier. Pas de permis de conduire</li> </ul>
Maraîchage bio 2 : 4 personnes	Public divers peu diplômé Moitié hommes/moitié femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jeune sans qualification et petits boulots</li> <li>- CAP vendeur mais a des difficultés à trouver du travail à cause de son nom</li> <li>- femme ayant élevé ses enfants et arrêté de travailler</li> <li>- chômeur de longue durée + plein de métiers exercés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- souhaite travailler dans le maraîchage bio et aime son travail sur le chantier. Passe son code</li> <li>- vient sur le chantier pour faire des formations et essayer de trouver du travail dans un autre secteur que la vente</li> <li>- estime pouvoir retrouver du travail si elle fait une formation derrière. Ne souhaite pas un temps plein à cause des enfants</li> <li>- aimerait aller d'abord vers un autre chantier et estime avoir besoin d'un accompagnement après ACI</li> </ul>

Services à la personne : 4 personnes	Forte population magrébine 86% hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- femme origine magrébine sans diplôme</li> <li>- jeune avec CAP paysagiste</li> <li>- homme 50 ans ancien comptable</li> <li>- homme 58 ans a toujours travaillé mais aujourd'hui discrimination par l'âge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prendra n'importe quel travail à la sortie du chantier. Compte sur ACI pour ouvrir des portes et donner des adresses</li> <li>- souhaite travailler dans le même domaine. En train de passer le permis</li> <li>- des problèmes personnels et une femme malade : il a perdu son travail. Fait une formation paye par Internet et veut devenir auto entrepreneur</li> <li>- a besoin de trouver un travail à temps plein mais de grosses craintes pour l'après chantier</li> </ul>
Espaces verts 2 : 3 salariés	Majorité d'hommes tous publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- femme de 56 ans, qui a le permis mais pas de moyen de locomotion</li> <li>- jeune homme niveau BEP</li> <li>- femme d'âge moyen : sans permis et a arrêté de travailler pour élever ses enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne souhaite pas travailler dans le même secteur. A de fortes craintes pour la suite et souhaiterais une prolongation de contrat</li> <li>- va créer une entreprise dans l'entretien de jardin avec son frère à Mayotte</li> <li>- forte inquiétude pour la suite car peu de diplôme et problème de mobilité</li> </ul>

<b>Vêtements-mode : 4 salariés</b>	Public féminin avec 19 nationalités différentes	- femmes d'origine étrangère parfois très diplômées mais grosse barrière de la langue	- des inquiétudes pour la suite à cause des problèmes de langues, de discrimination et des contraintes familiales
<b>Épicerie : 3 salariés</b>	Public féminin souvent peu diplômé avec des contraintes familiales fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- femme 52 ans niveau certificat d'études : a travaillé des années dans une ferme</li> <li>- femme jeune avec un BEP avec enfants en bas âge</li> <li>- femme jeune sans diplôme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne demande pas de prolongement de contrat car ne sent pas à sa place dans le chantier et souhaite faire une formation réflexologie refusée par le chantier</li> <li>- souhaite travailler dans le même secteur mais a de fortes contraintes familiales. Fait une formation longue de remise à niveau avec l'AFPA</li> <li>- pas de permis et pas de qualification. Veut chercher du travail comme vendeuse</li> </ul>
<b>Boutique mode 1 : 3 salariés</b>	Public essentiellement féminin sauf les chauffeurs	- femmes ayant arrêté de travailler ou ayant des accidents de parcours professionnel (dépôt de bilan)	- des craintes pour retrouver du travail malgré une grande motivation et une nécessité absolue de trouver du travail

<b>Boutique mode 2 : 3 salariés</b>	Public essentiellement féminin sauf les chauffeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- femmes ayant arrêté de travailler ou ayant des accidents de parcours professionnel (dépôt de bilan)</li> <li>- homme de 56 ans commerçant ayant toujours travaillé mais a déposé le bilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des craintes pour retrouver du travail malgré une grande motivation et une nécessité absolue de trouver du travail</li> <li>- sait qu'il n'aura quasiment aucune chance de retrouver du travail et a de fortes craintes de l'après chantier. Ne sait pas encore que le chantier a prévu de le garder comme permanent</li> </ul>
<b>Prestations de service : 5 salariés</b>	Chantier moitié homme moitié femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 femmes parent isolé, mère de famille nombreuse avec peu de qualification</li> <li>- homme bac +2. est dans le chantier suite à des accidents de parcours personnel et professionnel</li> <li>- homme 50 ans reconnu travailleur handicapé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vont chercher du travail dans le même secteur d'activité</li> <li>- de fortes craintes pour la suite. A très peur de retrouver la solitude et de ne jamais retrouver d'emploi</li> <li>- souhaite aller vers un autre chantier ou une autre structure similaire car a de forts doutes de retrouver un emploi</li> </ul>

## **TABLEAU 11 : EXEMPLE DE PROFILS DE POSTE ET DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER**

**(2 ACI spécialisés dans la récupération, le tri, le repassage et la vente de vêtements)**

### ➤ **Les profils des postes dans une structure TSL :**

- **Les compétences spécifiques à valoriser ou à acquérir :**

- o Connaissance des textiles
- o Méthode de tri selon les cycles de lavage
- o Maîtrise des techniques du lavage et du repassage professionnel
- o Acquérir une gestuelle technique
- o Ourlets et retouche.

- **Les personnes qui travaillent dans la boutique doivent progressivement :**

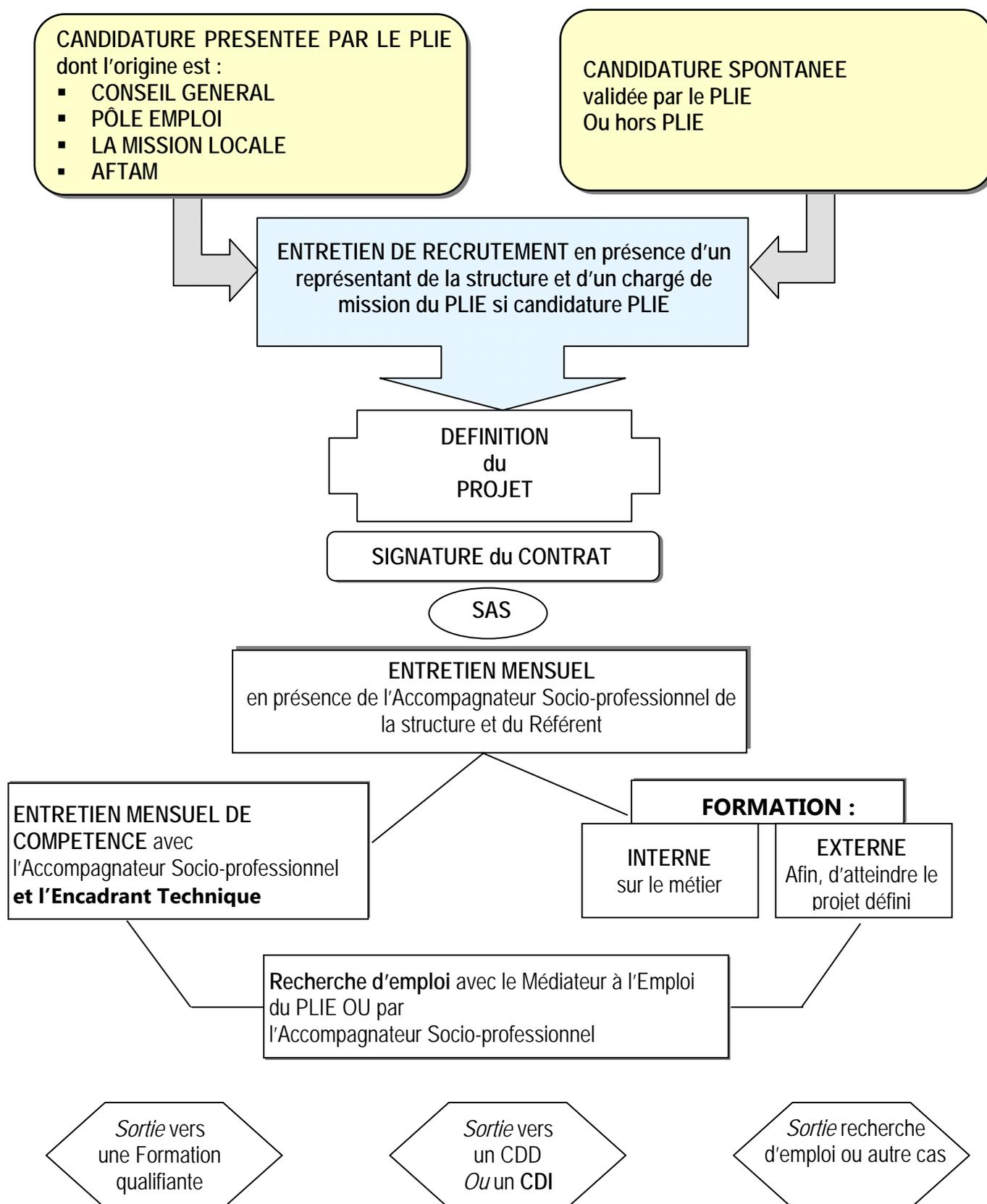
- o Acquérir un savoir-être avec un client
- o Assurer un approvisionnement cohérent répondant à la demande
- o Prêter attention aux ruptures et collaborer avec l'atelier pour y remédier
- o Respecter la grille de prix pratiqués par la concurrence
- o Assurer les encaissements et le rendu de caisse journalier
- o Expliquer et appliquer rigoureusement les procédures d'adhésion.

- **Les compétences à acquérir ou à valoriser progressivement à l'espace Meubles sont les suivantes :**

- o Organiser le chargement d'une camionnette
- o Savoir trouver une adresse
- o Assurer sans dommage le transport de meubles
- o Respecter les consignes de stockage et de rangement
- o Rénover ou réparer les meubles
- o Monter et mettre en valeur les meubles dans l'espace vente
- o Maîtriser les techniques de base de la vente
- o Acquérir un savoir-être avec un client.

Dans une autre structure : Durant le parcours d'un salarié polyvalent, « Repassage et vente » entend développer les compétences suivantes :

SAVOIR-ETRE	SAVOIR-FAIRE
▪ Ponctualité	▪ S'organiser
▪ Assiduité	▪ Se concentrer sur une tâche
▪ Retrouver des repères	▪ Se donner des objectifs
▪ Avoir l'esprit d'équipe développé	▪ Transférer ses qualités sur son lieu de travail
▪ Ouverture sur les autres	▪ Dédramatiser
▪ Soigner sa présentation	▪ Ne pas renoncer
▪ Travailler sur son image	▪ Se projeter dans l'avenir
▪ Rendre compte	
▪ S'affirmer	
▪ Prendre des initiatives	

**TABLEAU 12 : EXEMPLE DE PARCOURS DANS UN ACI DE TSL**

## ANNEXE F - LES CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS POLYVALENTS DES ACI

### 1) Données de la DARES pour 2007 :

Le tableau suivant est donné à titre informatif afin de suivre les évolutions du secteur des ACI. On relève assez peu de changements au fil des années dans les caractéristiques des populations accueillies : majoritairement des hommes, âgés de 26 à 49 ans, peu diplômés et bénéficiaires du RMI.

Tableau 8  
Les personnes embauchées dans les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), en 2005, 2006 et 2007 En pourcentage

	CAV en ACI			CAE en ACI			CIE en ACI			Ensemble des personnes en contrats aidés dans les ACI		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
<b>Sexe</b>												
Homme .....	67,4	67,7	66,8	67,3	66,8	66,2	54,0	57,6	58,6	67,2	67,2	66,5
Femme .....	32,6	32,3	33,2	32,7	33,2	33,8	46,0	42,4	41,4	32,8	32,8	33,5
<b>Âge</b>												
Moins de 26 ans .....	6,0	7,4	6,5	25,6	49,0	53,1	20,9	7,2	5,0	20,5	24,4	23,4
26-49 ans .....	78,7	79,7	78,6	60,8	40,0	35,4	61,6	62,3	54,5	65,2	63,3	62,8
50 ans et plus .....	15,2	12,9	14,9	13,7	11,0	11,5	17,5	30,5	40,0	14,3	12,3	13,8
<b>Niveau de formation</b>												
Inférieur au CAP-BEP .....	43,2	41,8	41,7	45,3	42,2	42,5	15,7	21,4	19,5	44,3	41,7	41,9
Niveau CAP-BEP .....	46,4	46,3	46,7	42,2	44,5	44,8	44,8	39,5	49,5	43,1	45,5	46,0
Niveau BAC .....	7,1	8,2	8,0	8,4	8,8	8,8	19,8	17,3	19,1	8,3	8,5	8,3
Supérieur au BAC .....	3,4	3,7	3,6	4,1	4,6	4,0	19,7	21,8	18,3	4,3	4,2	3,8
<b>Minima sociaux</b>												
RMI .....	90,3	87,1	86,3	43,8	19,0	14,6	10,7	7,4	1,8	54,4	58,3	59,9
ASS .....	8,1	9,4	10,3	4,3	2,6	2,0	6,8	5,8	5,9	5,3	6,6	7,2
API .....	1,2	1,6	1,7	0,7	0,5	0,4	0,3	0,2	0,0	0,9	1,1	1,2
Sans emploi depuis au moins un an (*) .....	65,8	77,8	77,3	59,4	53,1	50,8	64,8	64,9	60,9	61,1	66,4	67,6
Dont demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi .....	54,5	56,2	55,4	52,3	47,0	43,4	60,2	62,3	58,2	53,0	52,1	51,1
<b>Nombre de personnes embauchées ou ayant eu une reconduction dans l'année ..</b>	<b>6 522</b>	<b>26 567</b>	<b>41 211</b>	<b>19 912</b>	<b>18 819</b>	<b>23 619</b>	<b>581</b>	<b>486</b>	<b>220</b>	<b>27 015</b>	<b>45 872</b>	<b>65 050</b>
Part de chaque contrat aidé dans l'ensemble des contrats des ACI .....	24	58	63	74	41	36	2	1	0			

Source : Cnasea ;  
Traitement : Dares.

Champ : France métropolitaine.

CAV : contrat d'avenir ; CAE : contrat d'accompagnement dans l'emploi ; CIE : contrat initiative emploi.

(\*) : Dans les contrats aidés du Plan de cohésion sociale, on distingue les salariés inscrits à Pôle Emploi avant la signature de la convention et les personnes non inscrites et sans emploi avant la signature de la convention.

2) Ces données DARES sur les bénéficiaires des minima sociaux correspondent bien au tableau ci-dessous réalisé par les **Jardins de Cocagne**. Le pourcentage est le même entre les statistiques de la DARES et celles des Jardins de Cocagne : 59% des salariés des ACI sont bénéficiaires du RSA.

L'ensemble de ces données est en adéquation avec notre étude de terrain, à savoir qu'une grande majorité des personnes interrogées disent bénéficier du RSA. Il a été souligné par les salariés polyvalents interrogés, qu'au regard du nombre d'heures effectuées sur le chantier (26 heures)<sup>1</sup> ; l'allocation RSA leur est indispensable pour pouvoir vivre de manière correcte.

<sup>1</sup> Le nouveau Contrat unique d'insertion ne pose plus de limite du nombre d'heures, si bien que les salariés peuvent travailler jusqu'à 35 heures par semaine

**Tableau : La situation des personnes à l'entrée dans les Jardins de Cocagne (statuts administratifs) en 2007/2008 :<sup>1</sup>**

<b>Statut à l'entrée 2008</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>	<b>% / Total 2008</b>	<b>2007</b>
Allocataire du RMI	42%	58%	59%	61%
Chômeur de plus de 2 ans	43%	57%	33%	25%
Bénéficiaire du PLIE	45%	55%	27%	26%
Chômeur de plus d'1 an	43%	57%	20%	16%
Chômeur de moins d'un an	41%	59%	21%	16%
Jeune	47%	53%	14%	14%
Allocataire de l'ASS	33%	67%	9%	8%
Travailleur handicapé	31%	69%	10%	8%
Allocataire de l'AAH	31%	69%	3%	4%
Personne « sous main de justice »	8%	92%	3%	3%
Autres	36%	64%	2%	1%
Allocataire de l'API	96%	4%	2%	1%

Le rapport précise qu'il y a « *très peu de variation par rapport à l'année 2007, la classe d'âge 26/49 ans étant, et de loin, la plus importante avec 68% des personnes. Au sein de chaque classe d'âge la répartition selon le genre respecte le poids respectif de ce dernier.* »

Ce tableau est donné à titre d'exemple et ne concerne que la situation des personnes à l'entrée dans les Jardins de Cocagne mais est en adéquation avec ce que nous avons pu constater sur le terrain : à savoir un public davantage masculin et bénéficiaire du RSA.

➤ **Caractéristiques des nouveaux bénéficiaires de contrat du secteur non marchand.**  
Données DARES pour 2008<sup>2</sup>

Nous prendrons 2007 comme année de référence. Ces statistiques ne concernent pas spécifiquement les Ateliers et Chantiers d'Insertion puisqu'ils portent sur l'ensemble des bénéficiaires de contrat du secteur non marchand. On retrouve cependant des caractéristiques communes précédemment citées.

Un fort pourcentage 64% de salariés masculins dans les SIAE contre 66,5% pour les seuls ACI, une majorité de salariés entre 26 et 49 ans (57,6%) contre 62,8% pour les ACI, 42,2% de salariés ayant un niveau de formation CAP-BEP contre 46% pour les ACI.

<sup>1</sup> Évaluation des Jardins de Cocagne - Année 2008

<sup>2</sup> Premières Synthèses DARES. Mars 2010

Tableau 3 • Caractéristiques des nouveaux bénéficiaires de contrats du secteur non marchand

En %

Flux d'embauche	CAE				Contrat d'avenir				Secteur non marchand			
	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
<b>Sexe</b>												
Homme	33,1	35,4	31,3	31,2	48,4	40,6	46,1	48,7	34,9	37,3	36,0	37,2
Femme	66,9	64,6	68,7	68,8	51,6	59,4	53,9	51,3	65,1	62,7	64,0	62,8
<b>Âge</b>												
Moins de 26 ans	34,7	36,4	36,4	31,8	5,7	7,4	8,0	8,1	31,2	25,8	27,4	23,7
De 26 à 49 ans	49,8	48,8	48,0	47,6	78,7	79,9	78,2	77,0	53,3	60,2	57,6	57,6
50 ans ou plus	15,5	14,8	15,6	20,6	15,6	12,7	13,8	14,9	15,5	14,0	15,0	18,7
<b>Niveau de formation</b>												
Inférieur au CAP (V bis et VI)	24,9	24,9	23,2	27,2	36,1	27,6	32,7	30,9	26,2	25,9	26,2	28,5
Niveau CAP-BEP (V)	40,1	40,6	42,6	44,2	42,3	40,7	41,2	45,5	40,4	40,7	42,2	44,6
Niveau Bac	20,4	19,8	20,5	18,1	13,0	18,2	14,7	14,1	19,5	19,2	18,7	16,7
Supérieur au Bac	14,6	14,6	13,7	10,5	8,6	13,5	11,4	9,4	13,9	14,2	13,0	10,1
<b>Durée d'inscription à l'ANPE avant l'entrée dans le dispositif</b>												
Non-inscrit	14,1	14,4	10,6	7,5	14,7	11,0	13,2	12,6	14,2	13,2	11,4	9,2
Moins de 6 mois	18,1	16,8	17,8	18,9	10,9	11,7	14,8	16,9	17,2	14,9	16,8	18,2
De 6 à 11 mois	10,1	10,4	11,7	13,0	11,7	12,0	12,0	13,1	10,3	11,0	11,8	13,0
De 12 à 23 mois	26,2	27,5	27,7	25,8	23,7	22,0	20,3	19,5	25,9	25,5	25,4	23,7
24 mois ou plus	31,5	31,0	32,2	34,8	39,0	43,4	39,7	37,9	32,4	35,5	34,6	35,9
<b>Personnes handicapées</b>	11,5	9,9	8,2	9,4	8,0	9,1	8,4	9,5	11,0	9,6	8,3	9,4
<b>Bénéficiaire d'un minimum social**</b>	21,2	13,8	12,4	13,2	100,0	100,0	100,0	100,0	30,4	45,4	40,2	42,8
RMI	15,5	9,8	8,6	9,4	77,0	65,9	70,6	68,3	22,7	30,4	28,3	29,5
ASS*	5,0	3,5	3,2	3,2	19,4	26,4	21,2	22,8	6,7	11,9	8,9	9,9
API*	0,7	0,5	0,6	0,6	3,0	5,0	5,2	5,5	1,0	2,1	2,1	2,3
AAH*	nd	nd	nd	nd	0,6	2,7	3,0	3,4	nd	nd	nd	nd

\* ASS : allocation de solidarité spécifique ; API : allocation de parent isolé ; AAH : allocation aux adultes handicapés.

\*\* Total calculé pour l'ensemble des minima sociaux pour le CAV, mais uniquement sur le champ RMI-ASS-API pour le CAE.

nd : non disponible.

Lecture : en 2008, 31,2 % des conventions initiales CAE ont été signées par des hommes.

Champ : embauches en conventions initiales, France entière

### ➤ Citons la mission de l'IGAS en 2006 pour une mise en perspective:

« Ces publics sont constitués<sup>1</sup> pour 15,2% de jeunes en difficulté relevant notamment du programme TRACE (7,5%), de travailleurs handicapés (12%), mais aussi de bénéficiaires de l'allocation spécifique de solidarité (6,7%), de personnes relevant de la protection judiciaire de la jeunesse, de cures de désintoxication ou sortant de prison (6,3%), de bénéficiaires de l'aide sociale (5%) et enfin, pour 2% de bénéficiaires de l'allocation de parent isolé.

La répartition de la population accueillie par tranche d'âge reflète assez sensiblement celle des chômeurs de longue durée (21% de jeunes de moins de 26 ans, 67% de personnes âgées de 26 à 50 ans, 12% de plus de 50 ans). Ils sont néanmoins nettement plus masculins (77% d'hommes bénéficiaires) que ne le sont les autres bénéficiaires des contrats aidés du secteur non marchand (48%) et les demandeurs d'emploi.

Au regard de la plupart des critères, le public des ACI ne se différencie pas nettement des moyennes globales observées, sinon sous l'angle de l'isolement social (36% par rapport à une moyenne de 18%), de l'addiction (24% par rapport à 15%), de la souffrance psychique (26% contre 15%), des troubles du comportement (19% contre 13%), des problèmes de justice (17% contre 6%) et de l'illettrisme (12% contre 8%). En revanche l'absence de formation est relevée pour 60% du public accueilli, soit un niveau similaire de celui des autres structures de l'insertion (61%).

<sup>1</sup> Plusieurs réponses étant possibles dans le questionnaire exploité par la DARES.

*Les auteurs de l'étude soulignent que les personnes cumulent d'un à trois problèmes dans la moitié des SIAE<sup>1</sup> (2,7 en moyenne). Dans 10% des structures elles en cumulent au moins cinq. Les CHRS et les ACI sont particulièrement touchés par ce phénomène : dans les CHRS le public cumulerait 7,5 difficultés en moyenne, sur les chantiers d'insertion proprement dits 3,42 difficultés en moyenne.*

*Les statistiques DARES, les études horizontales consultées ou encore les entretiens menés par la mission montrent que le positionnement des ACI est bien celui des publics moins employables, cumulant les difficultés sociales, mais l'absence de grille objective et uniforme d'analyse ne permet pas de garantir que dans tous les cas, c'est ce public là qui est accueilli, que ce public est homogène dans toutes les régions et que sa productivité relative justifie toujours un effort public beaucoup plus important que celui qui est accordé aux autres structures d'insertion. »*

---

<sup>1</sup> Structures d'insertion par l'activité économique.

## **ANNEXE G - ENQUÊTE DE LA DARES SUR LA SITUATION DES SALARIÉS SIX MOIS APRÈS LA FIN DE LEUR CONTRAT**

### **➤ Analyse des données**

La sortie vers l'emploi s'avère plus difficile pour les salariés en contrat d'avenir dans les ACI que pour les autres catégories.

Contrairement aux salariés des EI et des ETTI, dont les parcours à la sortie sont renseignés par leurs employeurs, les salariés en contrats aidés dans les ACI répondent eux-mêmes sur leur devenir dans le cadre d'une enquête qui porte sur leur situation six mois après la fin de leur contrat.

Parmi les salariés en ACI sorties au cours de l'année 2007, 84% des salariés en CIE déclarent occuper un emploi 6 mois après la fin de l'aide de l'État. Ce résultat rejoint les conclusions de l'enquête auprès des sortants de 2006 qui montrait que la probabilité d'accéder à un emploi était plus forte après un passage en contrat aidé du secteur marchand. Parmi les contrats du secteur non marchand (CAE et CAV), très largement majoritaires dans les ACI, 33% des sortants de CAE et 26% des sortants de CAV en 2007 occupent un emploi 6 mois après la fin du versement de l'aide de l'État, dont 16% et 12% un emploi durable (emploi en CDI, en CDD de plus de 6 mois, de titulaire de la fonction publique, de travailleur indépendant (tableau 2323A).

Les difficultés particulières d'insertion des salariés des ACI se confirment. La probabilité d'occuper un emploi durable 6 mois après la fin du versement de l'aide de l'État est en effet plus faible pour les salariés sortant de CAE ou de CAV en ACI que pour l'ensemble des sortants de ces contrats aidés tous employeurs confondus (47% pour les sortants de CAE en 2007 et 33% pour les sortants de CAV). Moins souvent en emploi et en emploi durable, les bénéficiaires d'un CAV en ACI sortis du dispositif en 2007 sont aussi plus nombreux à avoir rompu leur contrat avant le terme prévu : 31%, contre 27% des bénéficiaires d'un CAE.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Source : DARES – l'IAE en 2007

➤ **Situation professionnelle à six mois des sortants de contrats d'aide à l'emploi<sup>1</sup>**

	Sortants de l'année 2007				
	Situation à 6 mois				
	Nombre de sortants	Emploi (%)	Stages de formation, études (%)	Chômage (%)	Inactivité (%)
CIE	92 198	78.2	1.0	18.0	2.8
CI-RMA (AAH-AAS-API)	7329	55.6	1.6	38.6	4.2
CAE	166 149	47.4	5.5	41.7	5.4
CAV	51 318	32.7	5.2	55.4	6.7

➤ **Taux d'insertion dans l'emploi à six mois des salariés en contrats d'aide à l'emploi**

	Sortants de l'année 2007	
	Taux d'insertion dans l'emploi	Taux d'insertion dans l'emploi durable
CIE	78.2	69.1
CI-RMA (AAH-AAS-API)	55.7	42.4
CAE	47.4	31.0
CAV	32.7	18.2

<sup>1</sup> Source ASP, traitement DARES

## ANNEXE H - LES ACTIONS CONDUITES PAR UNIFORMATION<sup>1</sup>

### Contrat d'insertion sur les CHANTIER école

TYPE DE FAMILLE	FAMILLE	TOTAL
ASS INSERTION	CHANTIER école	126
<b>Total ASS INSERTION</b>		<b>126</b>

### Actions de formation

Dispositif	Nombre de stagiaires
CIF-CDI et CIF-CDD	52
Contrats de professionnalisation	9
Droit Individuel à la formation	16
Périodes de professionnalisation	27
Plan de formation	1 376
<b>Total</b>	<b>1 480</b>

### Données sur les conventions d'insertion par famille

TYPE DE FAMILLE	FAMILLE	TOTAL
ASS INSERTION	CHANTIERS	1
	CHANTIER école	126
	CLAP	2
	CNEI	3
	COORACE	34
	EMMAUS	36
	FAIT 21	1
	FASTI	1
	FCSR	2
	FCSSC	3
	FFABA	11
	FNARS	18
	FOE	4
	FPO	5
	SECOURS PO	1
	UCJG	6
	UCRR	1
UNAFO	10	
UNAI	2	
UNISAT	1	
URAI	3	
URIAE	5	
<b>Total contrat ASS INSERTION</b>		<b>276</b>

<sup>1</sup> Sources Uniformation – Décembre 2009

## ANNEXE I - PRÉSENTATION DU NOUVEAU DISPOSITIF DE CONVENTIONNEMENT DE DÉCEMBRE 2008

➤ **Le Grenelle de l'insertion** est revenu sur la problématique du conventionnement et, la circulaire et les annexes fixant les nouvelles modalités de conventionnement entre les SIAE et l'État sont maintenant stabilisées. L'évolution de l'IAE sera parachevée après la réforme des modalités de financement de l'IAE qui devait être précisée en 2010. Cette réforme se traduit par la mise en place d'un contrat d'insertion unique pour les SIAE et une modulation des aides aux postes selon la nature des SIAE, qui reste à préciser pour les ACI.

La mission de l'IGAS préconisait dès 2006 la mise en place pour les ACI comme pour les autres SIAE « *une aide à la place conventionnée* ». <sup>1</sup>

➤ **Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats** est une conséquence de l'application de la LOLF qui va trouver une traduction dans l'IAE :

- Les financements accordés aux SIAE vont l'être au regard des résultats obtenus par la structure ; ces résultats et donc les financements seront examinés annuellement.
- Les SIAE étant financées au titre de la politique de l'emploi, **les indicateurs principaux de résultats vont être des indicateurs de retour à l'emploi, appelés sorties dynamiques.**
- Mais la question se pose d'assouplir les critères d'éligibilité : « *L'apport de subventions pour favoriser le retour à l'emploi peut être l'intention première, elle peut être suivie par des critères de performance (exigence d'un taux de retour dans l'emploi). Les départements qui nous ont signalé avoir eu des exigences de performance remettent aujourd'hui en question leurs critères et cherchent à les assouplir afin qu'ils soient atteignables. D'autres envisagent pouvoir mettre en œuvre des critères en s'associant aux travaux conduits dans le cadre de la réforme des CDIAE.* » <sup>2</sup>
- La transparence voulue par la LOLF va se traduire par une négociation, appelée dialogue de gestion, entre les SIAE et les financeurs. C'est dans cette négociation que vont être discutés les objectifs obtenus et à atteindre, ainsi que les financements accordés. <sup>3</sup>

➤ **Le résultat de la négociation est un engagement des deux parties :**

- La SIAE s'engage sur un plan d'actions et des résultats à atteindre, exprimés en taux de sorties dynamiques et selon d'autres indicateurs que la SIAE fera valoir au regard de ses spécificités en termes de public accueilli, de réalité économique locale, ou autre.

<sup>1</sup> Source : *Guide de conventionnement*

<sup>2</sup> Source : *L'investissement des conseils généraux, Étude réalisée par l'ADF et le CNIAE, 28 août 2009*

<sup>3</sup> Source : *Guide de conventionnement*

- L'État s'engage à financer la SIAE, pour une période de un an ou de trois ans, sur la base du plan d'actions et des résultats visés. Les financements ne sont plus automatiques mais sont garantis sur la base des objectifs définis lors de la négociation.<sup>1</sup>

➤ **Les services de l'État préconisent d'élargir la négociation :**

*« Vous veillerez à associer aux discussions sur les objectifs et les indicateurs afférents, même si cela ne constitue pas un préalable, les autres financeurs, notamment les collectivités territoriales. Il convient à cet égard de favoriser les conférences de financeurs. Les pactes territoriaux d'insertion, prévus par la loi généralisant le RSA et qui seront notamment conclus entre les conseils généraux et l'État, constituent un cadre particulièrement favorable de concertation et d'action. Ces travaux devront par ailleurs s'articuler avec la démarche de dynamisation des CDIAE que vous conduisez par ailleurs ».*<sup>2</sup>

**Le diagnostic interne** s'intéresse aux capacités qui pourront être mobilisées par la SIAE pour la mise en œuvre du projet d'insertion. Il s'agit principalement des ressources humaines, des compétences disponibles, mais également de l'organisation et des moyens techniques. Le diagnostic de la structure doit faire apparaître des points d'appui, les points forts de la SIAE, et des aspects plus perfectibles. L'exercice du diagnostic permet de situer la structure dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.<sup>3</sup>

**Le projet d'insertion** n'est pas un document administratif conditionné à la mise en œuvre des nouvelles modalités de conventionnement. C'est un texte de référence que se donne la structure et qui explicite la mise en œuvre de son objet social, sa raison d'être. C'est en quelque sorte le projet stratégique de la SIAE, le document où s'exprime l'ambition de la SIAE, son positionnement particulier (en termes économique, social, politique), la déclinaison opérationnelle de ce projet et les moyens que la structure souhaite mobiliser.

**Le projet d'insertion** doit en effet prévoir des actions visant à lever des freins à l'emploi et dont l'efficacité se mesure par les résultats qu'elles permettent d'atteindre.

Il s'inscrit dans le cadre du référentiel joint en annexe 2. Ce document, élaboré au cours de travaux associant le CNIAE, les têtes de réseaux de l'IAE et des représentants des services déconcentrés, s'organise autour de quatre axes :

- L'accueil et l'intégration en milieu de travail ;
- L'accompagnement social et professionnel ;
- La formation des salariés polyvalents ;
- La contribution à l'activité économique et au développement territorial.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Source : Guide de conventionnement

<sup>2</sup> Source : Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008

<sup>3</sup> Source : Guide de conventionnement

<sup>4</sup> Source : Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008

**L'annexe de la circulaire précise le contour du projet d'insertion :**

- La formalisation du projet d'insertion de la SIAE doit correspondre à la réalité de la SIAE, mais aussi à son environnement social et économique et donc au public accueilli.
- Il importe de replacer les salariés polyvalents au centre du projet.
- Le projet doit prendre en compte l'existence sur le territoire d'autres acteurs de l'insertion et les partenariats opérationnels existants ou envisagés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Source : *Guide de conventionnement*

## ANNEXE J - LE CODE DES MARCHÉS PUBLICS (LES TEXTES ET L'EXEMPLE DE NANTES MÉTROPOLE)

### ➤ Le Code des Marchés Publics (CMP) prévoit trois types de clauses en faveur de l'insertion sociale et professionnelle :

- La clause d'insertion dans les conditions d'exécution du marché (article 14 du CMP). Cette disposition permet aux maîtres d'ouvrage de fixer dans le cahier des charges des marchés, une condition particulière permettant de promouvoir l'emploi des personnes rencontrant des difficultés d'insertion. Cette clause s'appuie sur un pourcentage minimal d'heures d'insertion à effectuer par le maître d'œuvre en fonction, notamment, de l'offre d'insertion du territoire.

Concrètement, l'offre des entreprises réserve ainsi à l'insertion un pourcentage d'heures de travail générées par le marché, sous trois formes possibles : la sous-traitance à des structures de l'IAE ; la mutualisation des heures d'insertion, des salariés polyvalents étant mis à disposition de l'entreprise pendant la durée du marché ; l'embauche directe de salariés polyvalents sous contrats à durée de chantiers.

- **L'insertion comme critère d'attribution du marché** (article 53 du CMP).

Le Plan de Cohésion Sociale a ajouté à l'article 53 du code des marchés publics, les performances des entreprises en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté, comme critère d'attribution des marchés. Cette disposition récente est encore peu appliquée. Sa mise en œuvre peut donner lieu à des interprétations diverses pour savoir si le critère s'applique uniquement aux performances à venir dans le cadre de l'offre spécifique sur le marché, ou bien s'il convient de tenir compte des performances de l'entreprise antérieures au marché.

- **L'insertion comme objet d'un marché de prestations de service** (article 30 du CMP).

Certains marchés publics de services peuvent être élaborés en ayant pour objet l'insertion par l'activité économique. Le cas échéant, ils peuvent être passés selon des procédures adaptées en fonction des caractéristiques, du montant ou du degré de concurrence des prestataires de service concernés sur le territoire.

De nombreux interlocuteurs rencontrés considèrent que les caractéristiques du public accueilli par les ACI et leur moindre productivité ne permettent pas d'envisager le recours à une autre clause que celle de l'article 30 pour ces structures. De leur côté, les gestionnaires des ACI sont très peu familiarisés avec ces techniques juridiques.

### ➤ Les marchés d'insertion de Nantes Métropole.

*Par une délibération en date du 9 mars 2007, le conseil communautaire de NANTES METROPOLE a réaffirmé qu'il entendait « poursuivre son effort en matière de marchés d'insertion. Cet effort qui s'ajoute aux subventions versées par NANTES METROPOLE, permettra l'accroissement de l'activité des Chantiers d'insertion ».*

Cette délibération inscrit cette clause d'insertion dans le cadre général de l'Agenda 21 au titre de son volet social dans une exigence de « *commande publique responsable* ».

Il faut retenir que le marché est celui de **l'achat d'une prestation d'insertion**, et non celui d'une commande de travaux à réaliser. Les travaux confiés au Chantier d'insertion ne peuvent constituer en tant que tels, l'objet du marché d'insertion : ils sont seulement le support de la prestation d'insertion.

Ceci signifie que l'évaluation de l'action n'est pas la qualité des travaux réalisés, mais porte sur la qualité du processus d'insertion. Cela n'empêche pas que l'on prenne en considération la bonne exécution des travaux, mais ce ne peut être l'objectif du marché d'insertion.

➤ **On touche là une difficulté réelle dans la mesure où les deux volets sont intimement liés : peut-on parler de processus d'insertion réussi si les travaux confiés ne sont pas menés à bien ce qui peut prouver que les horaires de travail n'ont pas été respectés, que les salariés polyvalents ne se sont pas intéressés à l'activité, que l'équipe n'a pas correctement fonctionné ? On peut dire qu'il y a un objet principal qui est de favoriser le retour à l'emploi de publics en grande difficulté et un objet secondaire qui est de mener des travaux utiles à la collectivité qui passe le marché d'insertion.**

Le régime juridique de ces marchés d'insertion est spécifique : il n'y a pas de limitation de montant et les conditions de publicité sont librement définies par la collectivité territoriale.

Trois principes sont néanmoins applicables : le libre accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Il convient de retenir que les marchés passés concernent tous des activités ayant trait à la protection de l'environnement et des paysages, au second œuvre du bâtiment ou au recyclage et à la valorisation des déchets.

De ce fait, le type d'activités confié au Chantier est simplement précisé au niveau des dispositions générales des conditions d'exécution des prestations.

➤ **En prenant l'exemple d'une convention ayant pour support la collecte, le tri du papier et du carton et la sensibilisation au tri sélectif, on note que ces activités « ont pour but de faciliter l'accès à des activités salariées pour des personnes en grande difficulté sociale, ce qui constitue une étape indispensable à la reconstruction sociale de l'individu ».**

Le Cahier des clauses particulières poursuit : « Le lien social et la reconnaissance sociale sont indispensables : être rémunéré pour une activité, un travail ou un service, reste aujourd'hui le symbole le plus clair de l'appartenance au corps social. C'est donc autour de ce lien social que le processus d'insertion peut être bâti en faisant effectuer de manière salariée des travaux socialement utiles. Ces activités salariées sont la première étape d'un long parcours de réinsertion et de professionnalisation. »

La proposition complémentaire de « Rivières » est d'ajouter à ces volets contractuels sur l'insertion et le support d'activités, un troisième volet sous forme d'un « protocole de sécurité » propre à chaque chantier, pour intégrer la question de la prévention des risques professionnels le plus en amont possible du chantier. On peut néanmoins s'interroger sur la possibilité pour la collectivité donneuse d'ordre de contractualiser sur des modes opératoires qui relèvent de la responsabilité propre du Chantier en matière de prévention.

## ANNEXE K - LE RÉSEAU DES JARDINS DE COCAGNE ET LE PARTENARIAT AVEC LES AGRICULTEURS « BIO »

➤ Le quatrième point de **la charte des Jardins de Cocagne prévoit la collaboration avec le secteur professionnel**. « *Nous n’imaginons pas de monter un Jardin sans avoir établi au préalable un contact avec les agriculteurs bio présents sur le territoire. Un comité dit de pilotage est mis en place pendant cette période de création, avec toujours, parmi ses membres, un ou plusieurs représentants de ce secteur. On peut donc implanter un Jardin de Cocagne en grande intelligence avec les professionnels déjà présents, en respectant et favorisant le développement de l’agriculture bio sur un territoire* ». <sup>1</sup>

Ensuite dans leur fonctionnement, les Jardins s’engagent également fortement auprès des agriculteurs biologiques dans la défense d’une idée commune de l’agriculture : une agriculture qui rime avec qualité de vie et environnement. Ils participent aux groupements départementaux et régionaux et aux syndicats des professionnels de l’agriculture biologique.

Certains Jardins proposent à ces professionnels d’être membres de leurs Conseil d’Administration. <sup>2</sup>

➤ Dans ces conditions, **les actions d’accompagnement socioprofessionnel** doivent inclure et favoriser les situations de rencontre et de confrontation avec le monde de l’entreprise. Cette démarche doit s’exercer dans un cadre organisé et progressif afin d’éviter les situations d’échec qui renforcent les sentiments d’incapacité.

Les actions développées spécifiquement à destination du monde de l’entreprise largement initiées en 2007 se sont poursuivies en 2008. Mises en œuvre avec les seuls moyens du Jardin ou en partenariat avec des services extérieurs (PLIE, MSA, Conseils généraux...), elles n’intéressent plus que 45% des Jardins (contre 73% en 2007).

Leurs modalités et objectifs étant par ailleurs identiques :

- Visites de site et échanges informels
- Organisation de stages et mises en relation sur offre
- Mises en œuvre d’Évaluation en Milieu de Travail
- Parrainages...

Hormis quelques Jardins qui portent au crédit de ces actions leurs bons résultats en terme de sorties à l’emploi, la majorité des autres confirme les avantages attendus de l’immersion, à savoir :

- Un meilleur accès aux dispositifs d’évaluation
- Une connaissance mutuelle favorisant pour le Jardin l’établissement de partenariats et pour les salariés une meilleure appréhension du monde ordinaire du travail. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Source : « *Dans un pays de Cocagne* » de Jean-Guy Henckel

<sup>2</sup> Source : *L’accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne Édition 2009*

<sup>3</sup> Source : *Évaluation des Jardins de Cocagne – Année 2008*

## ANNEXE L - NOS RÉFÉRENCES DOCUMENTAIRES

Études et documents	Parution
- Analyse des statistiques de l'IAE (Dares : 1999-2001) OPUS 3	21 mars 2003
- Appui technique sur l'IAE (Essor Consultants)	Février 2003
- Bilan de l'IAE dans le département de l'Indre et Loire (OPUS 3)	Année 2007
- Bilan et perspectives 2003 des chantiers d'insertion en Maine et Loire Coopérative AVISO	2003
- Enquête conduite en prévision de la création du SYNESI	2005
- Ensemble des statistiques de l'intranet sur les ACI (Pôle-emploi)	Juillet 2009
- État des lieux de l'étude d'impact de l'IAE en Franche-Comté (AVISE – CNIAE) : Synthèse	Décembre 2008
- Étude d'impact de l'IAE dans la région Pays de la Loire (OPUS 3 pour le CNIAE)	Mai 2004
- Étude d'impact de l'IAE en Aquitaine (OPUS 3 pour le CNIAE) + Synthèse	Mars 2007 Septembre 2007
- Étude d'impact de l'IAE en PACA en 2006 (OPUS 3 pour le CNIAE)	Septembre 2008
- Étude d'impact de l'IAE sur les bénéficiaires par le recueil de leur parole (Cabinet FUSIO pour le CNIAE)	16 juin 2006
- Étude nationale sur les chantiers d'insertion (SILOE)	Juillet 2002
- Étude sur l'action de Pôle-emploi dans la mise en œuvre de l'IAE (OPUS 3)	Octobre 2009
- Étude sur l'IAE en Languedoc Roussillon (OPUS 3 pour le CNIAE)	Décembre 2005
- Étude-Action sur les initiatives de l'IAE en milieu rural sur le territoire national	Janvier 2008
- Guide des nouvelles modalités de conventionnement (CNAR-IAE)	2009
- L'insertion par l'activité économique. Guide pratique (La documentation française)	Septembre 2000
- L'investissement des Conseils généraux dans le secteur de l'IAE (2005-2007)	28 août 2009

- Etudes ADF-CNIAE	2009
- La lettre de l'IAE (en ligne)	Mensuel
- Le CDIAE : livret d'accueil (AVISE)	Avril 2009
- Les chantiers d'insertion d'Indre et Loire : des acteurs économiques à part entière (Coopérative AVISO)	
- Les emplois cadres dans les entreprises d'insertion (APEC)	Décembre 2008
- Observatoire national CHANTIER école	2009
- Observation Coorace 2008	Juillet 2009
- Panorama de l'économie sociale et solidaire (Conseil national des CRESS)	Décembre 2008
- Pratiques d'accompagnement et de formation dans les ACI (DRTEFP : Bref Ile de France)	Mai 2008
- Premières synthèses de la DARES <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les contrats d'aides du plan de cohésion sociale en 2007</li> <li>o Les contrats d'aides à l'emploi en 2008</li> <li>o Le devenir des salariés sortis du contrat aidé du PCS en 2006, six mois après la fin de l'aide de l'État</li> <li>o L'insertion professionnelle six mois après la sortie de contrats aidés en 2007</li> <li>o L'insertion par l'activité économique en 2007</li> </ul>	Décembre 2008 Mars 2010 Août 2008 Novembre 2009 Avril 2009
- Rapport d'enquête sur les ACI (IGAS et IGF)	Mai 2006
- Rapport d'évaluation du dispositif ADEC (actions de développement de l'emploi et des compétences) dans le secteur de l'IAE en Rhône-Alpes	Juillet 2009
- RSA : le guide des professionnels de l'insertion	Mai 2009
- Syn'info : revue du SYNESI	Juin 2009
- Rapport d'information du Sénat sur les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion	Juillet 2008
- Synthèse des études territoriales. Résultats et perspectives (OPUS 3 pour le CNIAE)	Mars 2009
- Synthèse des travaux sur les chantiers d'insertion Coopérative AVISO pour la FNARS	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Textes et circulaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Code du travail</li> <li>o Code des marchés publics</li> <li>o Circulaire n°2009-42 sur l'entrée en vigueur du CVI</li> <li>o Circulaire DGEFP n°2008-21 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des SIAE</li> <li>o Loi de Programmation de Cohésion Sociale</li> <li>o Synthèses Grenelle de l'Insertion</li> <li>o Plan de Modernisation IAE</li> <li>o Plan de relance IAE</li> <li>o Loi sur le revenu de Solidarité Active</li> </ul> </li> </ul>	<p>5 novembre 2009</p> <p>10 décembre 2008</p> <p>2005</p> <p>2008-2009</p> <p>2008</p> <p>1<sup>er</sup> janvier 2009</p> <p>Janvier 2010</p>
--	--

## ANNEXE M - LES SITES CONSULTÉS

### **A**

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

GEPC

[www.avise.org](http://www.avise.org)

Études d'OPUS 3 pour le CNIAE.

### **C**

[www.cdiae.org](http://www.cdiae.org)

Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique

[www.celavar.org](http://www.celavar.org)

Comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole

[www.chantierecole.org](http://www.chantierecole.org)

Réseau CHANTIER école

[www.chorum.fr](http://www.chorum.fr)

Initiatives pour le développement de l'économie sociale

[www.cnei.org](http://www.cnei.org)

Comité national des Entreprises d'Insertion

[www.cniae.gouv.fr](http://www.cniae.gouv.fr)

Conseil national de l'insertion par l'activité économique

[www.cnlrq.org](http://www.cnlrq.org)

Comité national des Régies de Quartiers

[www.cooperative-aviso.com](http://www.cooperative-aviso.com)

Des études de la coopérative AVISO

[www.coorace.org](http://www.coorace.org)

Coorace

### **D**

[www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr)

DGEFP- DGCS

### **E**

[www.essenregion.org](http://www.essenregion.org)

Site dédié aux politiques régionales de soutien à l'Économie Sociale et Solidaire (ARF et Caisse des dépôts)

### **F**

[www.fnars.org](http://www.fnars.org)

Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale

### **G**

[www.geiq.net](http://www.geiq.net)

Groupement d'employeur par la qualification

[www.gouv.fr](http://www.gouv.fr)

Rubrique DARES

### **I**

[www.innef.fr](http://www.innef.fr)

Travail à temps partagé

### **L**

[www.lexinter.net](http://www.lexinter.net)

Documentation juridique

[www.jegifrance.gouv.fr](http://www.jegifrance.gouv.fr)

Documentation juridique

[www.lettre-insertion.fr](http://www.lettre-insertion.fr)

Lettre IAE

**O**[www.opus3.fr](http://www.opus3.fr)

Cabinet Opus 3

**P**[www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)

Le site de Pôle Emploi présente tous les services qu'il propose, pour favoriser le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi et d'insertion professionnelle

**R**[www.recycleries\\_ressourceries.org](http://www.recycleries_ressourceries.org)

Réseau des ressourceries (à Lille)

[www.rhonealpes.fr](http://www.rhonealpes.fr)

Région Rhône-Alpes

[www.rsa.gouv.fr](http://www.rsa.gouv.fr)

Le revenu de solidarité active

[www.larecherche.service-public.fr](http://www.larecherche.service-public.fr)[www.lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr)**S**[www.socialement-responsable.org](http://www.socialement-responsable.org)

Annuaire national des SIAE (*ce site aide les acteurs privés et publics qui veulent s'engager dans une démarche d'achat responsable*)

**T**[www.travail-solidarite.gouv.fr](http://www.travail-solidarite.gouv.fr)

Ministère du travail

[www.tissonsolasolidarite.org](http://www.tissonsolasolidarite.org)**U**[www.uniformation.fr](http://www.uniformation.fr)**V**[www.ville-emploi.asso.fr](http://www.ville-emploi.asso.fr)

Association nouvelle Alliance Ville emploi

## ANNEXE N - INDEX DES SIGLES UTILISÉS

### **A**

<b>AAH</b>	Allocation Adulte Handicapé
<b>ACI</b>	Atelier et Chantier d'Insertion
<b>ACSE</b>	Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances
<b>ADEC</b>	Action pour le développement des Entreprises et des Compétences
<b>ADF</b>	Association des Départements de France
<b>AFPA</b>	Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
<b>AI</b>	Association Intermédiaire
<b>API</b>	Allocation Parent Isolé
<b>ASI</b>	Appui Social Individualisé
<b>ASP</b>	Agence de Services de Paiement (anciennement CNASEA)
<b>ASS</b>	Association de solidarité Spécifique
<b>AUS</b>	Activité d'Utilité Sociale

### **C**

<b>C2RA</b>	Centre Régional de Ressources et d'Animation
<b>CA ou CAV</b>	Contrat d'Avenir : <i>contrat aidé réservé aux bénéficiaires de minima sociaux, mobilisable par les ACI pour recruter des salariés en insertion.</i>
<b>CAE</b>	Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi : <i>contrat aidé destiné aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés, mobilisable par les ACI pour recruter des salariés en insertion.</i>
<b>CAVA</b>	Centre d'Adaptation à la Vie Active
<b>CCAS</b>	Centre Communal ou intercommunal, d'Action Sociale
<b>CDIAE</b>	Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique
<b>CEC</b>	Contrat Emploi Consolidé
<b>CES</b>	Contrat Emploi Solidarité
<b>CFPPA</b>	Centre de formation professionnel et de promotion agricole
<b>CHRS</b>	Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale
<b>CIBC</b>	Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences
<b>CIE</b>	Contrat Initiative Emploi
<b>CIDES</b>	Chorum initiatives pour le développement de l'économie sociale
<b>CIF</b>	Congé Individuel de Formation

<b>CIP</b>	Chargé d'Insertion Professionnelle
<b>CI-RMA</b>	Contrat d'Insertion-Revenu Minimum d'Activité
<b>CIVIS</b>	Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale
<b>CLI</b>	Commission Locale d'Insertion
<b>CNAR IAE</b>	Centre National d'Appui et de Ressources dédié à l'IAE : <i>instance constituée de réseaux représentatifs du secteur, chargée à la fois d'appuyer les DLA intervenant au profit de l'IAE et de développer des outils méthodologique à destination des SIAE.</i>
<b>CNEI</b>	Comité National des Entreprises d'Insertion
<b>CNIAE</b>	Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique
<b>CNLE</b>	Conseil National des politiques de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion
<b>CNLRQ</b>	Conseil National de Liaison des Régies de Quartier
<b>CNPEF</b>	Commission nationale paritaire emploi formation
<b>CMU</b>	Couverture maladie universelle
<b>CODES</b>	Collectif pour le Développement de l'Entreprenariat Social
<b>COORACE</b>	Coordination des Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
<b>COTEFE</b>	Comité territorial éducation formation emploi
<b>CRESS</b>	Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire
<b>CTA</b>	Comité Technique d'Animation de l'insertion par l'activité économique : <i>instance animée par Pôle emploi qui a pour tâche d'assurer le suivi des salariés en insertion pendant leur parcours.</i>
<b>CUI</b>	Contrat Unique d'Insertion : <i>dispositif qui, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, se substituera aux quatre contrats aidés actuels. Il se déclinera en une version marchande (le CIE) et une version non marchande (le CAE)</i>
<b>CUCS</b>	Contrat urbain de cohésion sociale
<b><u>D</u></b>	
<b>DARES</b>	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques
<b>DDASS</b>	Direction Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales
<b>DDTEFP</b>	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ( <i>devenu l'UT, Unité Territoriale de la DIRECCTE au 1<sup>er</sup> janvier 2010</i> )
<b>DELD</b>	Demandeur d'Emploi de Longue Durée
<b>DGAS</b>	Direction Générale aux Affaires Sociales (devenue DGCS)
<b>DGEFP</b>	Direction Générale de l'Emploi et à la Formation Professionnelle
<b>DIF</b>	Droit individuelle à la formation

<b>DIRECCTE</b>	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
<b>DIV</b>	Délégation Interministérielle à la Ville
<b>DLA</b>	Dispositif Local d'Accompagnement : <i>dispositif chargé d'accompagner les structures proposant des activités et services d'utilité sociale créateurs d'emplois, notamment les SIAE, dans leur démarche de consolidation économique et de développement</i>
<b>DRASS</b>	Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales
<b>DRESS</b>	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
<b>DRTEFP</b>	Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
<b><u>E</u></b>	
<b>EDDF</b>	Engagement de Développement de la Formation
<b>EGEE</b>	Entente entre les Générations pour l'Emploi et l'Entreprise
<b>EI</b>	Entreprise d'Insertion
<b>EPCI</b>	Établissements Publics de Coopération Intercommunale ( <i>communauté urbaines, communautés d'agglomérations, communautés de communes, syndicats de communes, etc.</i> )
<b>ETAIE</b>	Encadrement Technique d'Activité par l'Insertion Économique
<b>ETP</b>	Équivalent Temps Plein : <i>sur la base de 35 heures hebdomadaires</i>
<b>ETTI</b>	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion
<b>ETPS</b>	Encadrant technique pédagogique et social
<b><u>F</u></b>	
<b>FARE</b>	Fond d'Action pour la Réinsertion à l'Emploi
<b>FDI</b>	Fonds Départemental d'Insertion
<b>FNARS</b>	Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
<b>FLES</b>	Fonds Local Emploi Solidarité
<b>FPSP</b>	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
<b>FSE</b>	Fonds Social Européen
<b><u>G</u></b>	
<b>GEIQ</b>	Groupement d'Employeur pour l'Insertion et le Qualification
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines

**I**

<b>IAE</b>	Insertion par l'Activité Économique
<b>IOD</b>	Intervention sur les Offres et les Demandes d'emploi
<b>ISCT</b>	Instance santé et conditions de travail

**L**

<b>LCI</b>	Lutte contre l'Illettrisme
<b>LOLF</b>	Loi Organique relative aux Lois de Finances

**M**

<b>ML</b>	Mission Locale : <i>organisme ayant pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle et sociale des jeunes de 16 à 25 ans</i>
<b>MSB</b>	Masse Salariale Brute

**O**

<b>OASP</b>	Organisme Agréé de Services à la Personne
<b>OPCA</b>	Organisme Paritaire collecteur Agréé chargé de collecter les fonds de la formation continue

**P**

<b>PAIO</b>	Permanence d'accueil d'information et d'orientation
<b>PCS</b>	Loi de Programmation de Cohésion Sociale
<b>PDI</b>	Plan Départemental d'Insertion : <i>il est élaboré par le Conseil Général</i>
<b>PDIAE</b>	Plan Départemental de l'Insertion par l'Activité Économique : <i>il est élaboré par la DDTEFP</i>
<b>PLIE</b>	Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi : <i>il est une plateforme financière et de coordination, mobilisant l'ensemble des acteurs intervenant, dans le domaine de l'insertion</i>
<b>POLE EMPLOI</b>	<i>Organisme créé le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et issu de la fusion de l'ANPE et de l'ASSEDIC pour inscrire les demandeurs d'emploi et accompagner leur retour à l'emploi</i>
<b>PTI</b>	Pacte Territorial d'Insertion : <i>il est piloté par le Conseil Général dans le cadre de la mise en oeuvre du RSA</i>

**R**

<b>RGPP</b>	Révision Générale des Politiques Publiques
-------------	--

<b>RMA</b>	Revenu Minimum d'Activité
<b>RMI</b>	Revenu Minimum d'Insertion
<b>RQ</b>	Régie de Quartier : <i>association composée de représentants des habitants, des pouvoirs publics et des bailleurs sociaux visant notamment à (re)créer de la citoyenneté et à procurer du travail aux habitants de ces quartiers. Elle peut être conventionnée en tant qu'El ou ACI, voire bénéficier d'un double conventionnement</i>
<b>RSA</b>	Revenu de Solidarité Active
<b>RSFP</b>	Reconnaissance des Savoir-faire professionnels
<b><u>S</u></b>	
<b>SCIC</b>	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
<b>SCOP</b>	Société Coopérative de Production
<b>SIAE</b>	Structure d'Insertion par l'Activité Économique : <i>Ce terme générique recouvre plusieurs types de structures (ACI : ateliers et chantiers d'insertion, AI : associations intermédiaires, ETTI : entreprises temporaires d'insertion, El : entreprises d'insertion)</i>
<b>SPE</b>	Service Public de l'Emploi : <i>il regroupe les services du ministère de l'emploi, Pôle emploi, l'AFPA et les collectivités territoriales. Peuvent également y être associés les organismes publics ou privés de placement et d'accompagnement des demandeurs d'emploi, les structures de l'IAE, les entreprises de travail temporaire.</i>
<b>SSIG</b>	Services généraux d'intérêt général
<b>SYNESI</b>	Syndicat National des Employeurs Spécifiques d'Insertion
<b><u>T</u></b>	
<b>TLS</b>	Tissons la Solidarité
<b>TRE</b>	Technique de Recherche d'Emploi
<b><u>U</u></b>	
<b>UT</b>	Unités territoriales (ex DDTEFP)
<b><u>V</u></b>	
<b>VAE</b>	Validation des Acquis de l'Expérience