



**RÉORGANISER UNE STRUCTURE D'INSERTION PAR
L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE POUR OPTIMISER LE PARCOURS
SOCIO-PROFESSIONNEL DES BÉNÉFICIAIRES**

2012

Gilles DRAVIGNY

cafedes



Remerciements

Je remercie très sincèrement l'ensemble des personnes qui m'ont accompagné durant ces 30 mois de formation et plus particulièrement :

Monsieur François SANTO, qui fut un directeur de mémoire très attentionné, à l'écoute et toujours disponible dans l'élaboration de ce mémoire.

Mention spéciale à Marie-Noëlle, mon épouse, Amandine et Josselin mes enfants, qui tout au long de ce parcours n'ont cessé de m'encourager avec beaucoup de patience, de compréhension et qui ont été délégataires de bien des tâches matérielles que j'ai dues délaissées pendant cette période.

Pensées émues à deux de mes proches qui n'ont pas pu attendre la fin de cette histoire.

Sans oublier Raymond, Rachid, « Plume » et les autres..., ces usagers, trop souvent appelés « incasables », qui pour autant sont pleins de richesses et me permettent chaque jour de grandir davantage professionnellement.

Merci à toutes et à tous, famille, amis, et collaborateurs.

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 1 |
| Partie 1. Environnement institutionnel | 3 |
| 1 Présentation de l'association : La SDAT (1903-2012) | 3 |
| 2 Présentation de l'établissement secondaire SDAT'ENTREPRISE | 4 |
| 3 Présentation des services de SDAT'ENTREPRISE | 5 |
| 3.1 A Dijon | 5 |
| 3.1.1 Un atelier de mise en activité : Espace Permanent d'Insertion (EPI) | 6 |
| 3.1.2 Trois Ateliers Chantiers d'Insertion | 7 |
| 3.1.3 Une Entreprise d'Insertion | 8 |
| 3.1.4 Une entreprise « ordinaire » de travaux funéraires | 9 |
| 3.2 Dans l'arrondissement de Beaune | 10 |
| 3.2.1 A Beaune : un Atelier Chantier d'Insertion | 10 |
| 3.2.2 A Seurre : un atelier de mise en activité : « Dynamique Vers l'Emploi » | 11 |
| 4 Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) | 12 |
| 4.1 Au plan national | 12 |
| 4.2 Au plan local | 12 |
| 5 Le cadre juridique | 12 |
| 5.1 Au plan national | 12 |
| 5.1.1 Deux textes de loi | 12 |
| 5.1.2 Une circulaire | 13 |
| 5.2 Au plan local | 14 |
| 5.2.1 Les deux textes de loi | 14 |
| 5.2.2 La circulaire | 14 |
| 6 Les missions | 14 |
| 6.1 Au plan national | 14 |
| 6.2 Au plan local | 15 |
| 7 Le financement | 15 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 7.1 | Au plan national | 15 |
| 7.2 | Au plan local | 15 |
| 8 | Le personnel permanent des 3 ACI | 16 |
| 9 | Statut des personnes embauchées en ACI | 16 |
| 10 | L'histoire de l'IAE et son cadre juridique | 17 |
| 10.1 | Emergence de l'IAE : 1970-1980..... | 17 |
| 10.2 | Développement de l'IAE : 1980-1990 | 18 |
| 10.3 | Structuration et reconnaissance de l'IAE : 1990-2000..... | 18 |
| 10.4 | Professionnalisation et modernisation de l'IAE depuis 2000 | 18 |
| 11 | Le travail : vecteur principal de l'insertion sociale | 19 |
| 11.1 | La valeur travail dans notre société | 19 |
| 11.2 | Les enjeux liés au travail..... | 19 |
| 11.3 | Émergence des dispositifs d'aide au retour à l'emploi..... | 21 |
| 12 | Travail et exclusion sociale..... | 22 |
| 12.1 | Notions théoriques qui définissent le public accueilli à la SDAT..... | 22 |
| 12.2 | La typologie du public accueilli dans les ACI de la SDAT | 26 |
| Partie 2. Qu'en est-il du contexte global ? | | 27 |
| 1 | Un contexte de crise économique | 28 |
| 1.1 | La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)..... | 28 |
| 1.2 | L'Europe à la recherche d'un système socio-économique générateur d'emploi | 28 |
| 1.3 | La France à l'image de l'Europe..... | 29 |
| 1.4 | Au plan local | 30 |
| 2 | Analyse de la situation | 30 |
| 2.1 | Un encadrement plus strict de l'IAE | 30 |
| 2.2 | Les SIAE face aux contraintes de résultat, le grand écart ? | 32 |
| 2.3 | Statistiques | 33 |
| 2.3.1 | Côte d'Or : répartition des sorties..... | 33 |
| 2.3.2 | Côte d'Or : répartition par sexe | 34 |
| 2.3.3 | Côte d'Or : répartition par tranche d'âge | 34 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.3.4 | Côte d'Or : répartition par niveau d'étude | 35 |
| 2.3.5 | Côte d'Or : répartition du public prioritaire | 35 |
| 2.3.6 | Ressources du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE | 36 |
| 2.3.7 | Catégories socio-professionnelles du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE | 36 |
| 2.3.8 | Profil du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE..... | 36 |
| 2.3.9 | Origine et formation du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE..... | 37 |
| 3 | Diagnostic..... | 37 |
| 3.1 | Au plan externe, forces et faiblesses..... | 39 |
| 3.1.1 | Une expertise reconnue | 39 |
| 3.1.2 | Le dialogue de gestion | 39 |
| 3.1.3 | L'accompagnement de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) Transitions Bourgogne | 41 |
| 3.1.4 | Le comité de suivi..... | 42 |
| 3.1.5 | Le CUI 7 heures | 42 |
| 3.2 | Au plan interne, forces et faiblesses | 44 |
| 3.2.1 | Les salariés en insertion accueillis volontaires | 44 |
| 3.2.2 | Des locaux à potentiel | 44 |
| 3.2.3 | EPI | 45 |
| 3.2.4 | Procédure d'accueil..... | 49 |
| 3.2.5 | La Reconnaissance des Savoir-Faire Professionnels (RSFP) | 49 |
| 3.2.6 | Insuffisance de temps de CIP..... | 50 |
| 3.2.7 | Les ressources humaines..... | 50 |
| 3.2.8 | Partenariat entreprise..... | 51 |
| 3.2.9 | La politique de changement et d'adaptation | 51 |
| | Partie 3. Pour une amélioration de la qualité de l'offre de service | 52 |
| 1 | Mon accompagnement au changement..... | 53 |
| 1.1 | Un contexte de changement non dénué de risque | 53 |
| 1.2 | L'accompagnement à la reconfiguration des locaux et l'installation d'EPI et de l'EI | 54 |
| 1.3 | L'accompagnement au regard de l'évolution des politiques publiques..... | 56 |
| 2 | La GPEC..... | 56 |
| 2.1 | Au plan individuel | 56 |
| 2.2 | Au plan collectif..... | 57 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Quand la logistique favorise de meilleures conditions d'accueil et participe à l'optimisation du parcours d'insertion des bénéficiaires | 58 |
| 3.1 | Etat des lieux du bâtiment et des différentes localisations | 58 |
| 3.1.1 | Les solutions possibles | 59 |
| 3.1.2 | Le plan d'action logistique..... | 59 |
| 3.1.3 | Les obligations administratives et réglementaires | 60 |
| 3.1.4 | La consultation des IRP | 60 |
| 3.1.5 | Le Document Unique (DU) et sa mise à jour | 60 |
| 3.1.6 | La réglementation relative à la sécurité dans les établissements | 60 |
| 3.1.7 | La prévention des incendies | 61 |
| 3.1.8 | Les entreprises extérieures amenées à intervenir pour les travaux..... | 61 |
| 3.2 | Le déroulement des opérations | 61 |
| 3.2.1 | Avant le début des travaux..... | 61 |
| 3.2.2 | La consultation et le choix des entreprises..... | 62 |
| 3.3 | La planification et la mise en œuvre des travaux | 62 |
| 3.4 | La stratégie financière | 63 |
| 4 | Quand l'expertise et le dispositif s'adaptent et optimisent l'offre de service..... | 64 |
| 4.1 | Le plan d'action pédagogique..... | 65 |
| 4.1.1 | EPI 1, « atelier bois » activité non rémunérée | 65 |
| 4.1.2 | EPI 2, « atelier bois », contrat de travail « CUI 7 heures » rémunéré | 66 |
| 4.1.3 | Organisation | 67 |
| 5 | Le plan d'action en externe | 69 |
| 6 | Evaluation | 71 |
| 6.1 | L'accompagnement au changement | 71 |
| 6.2 | GPEC | 72 |
| 6.3 | Les locaux | 72 |
| 6.3.1 | Les indicateurs..... | 72 |
| 6.3.2 | L'enquête de satisfaction | 74 |
| 6.4 | Le CUI 7 heures..... | 74 |
| | Conclusion..... | 75 |
| | Bibliographie..... | 77 |

Liste des annexesI

Liste des sigles utilisés

| | |
|-----------|---|
| AAVA : | Adaptation A la Vie Active |
| ACI : | Ateliers et Chantiers d'Insertion |
| ADVP : | Activation du Développement Vocationnel et Personnel |
| AFFPA : | Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes |
| AI : | Association Intermédiaire |
| AP : | Atelier Protégé |
| APE : | Activité Principale Exercée |
| ASS : | Allocation de Solidarité Spécifique |
| CAE : | Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi |
| CAT : | Centre d'Aide par le Travail |
| CAVA : | Centre d'Adaptation à la Vie Active |
| CCAS : | Centre Communal d'Action Sociale |
| CDD : | Contrat à Durée Déterminée |
| CDDI : | Contrat à Durée Déterminée dit « d'Insertion » |
| CDI : | Contrat à durée Indéterminée |
| CDIAE : | Comité Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique |
| CE : | Comité d'Entreprise |
| CEE : | Centre d'Etudes de l'Emploi |
| CHRS : | Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale |
| CHS : | Centre Hospitalier Spécialisé |
| CHSCT : | Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail |
| CIE : | Contrat Initiative-Emploi |
| CIP : | Conseiller en Insertion Professionnel |
| CLE : | Commission de Lutte Contre les Exclusions |
| CNIAE : | Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique |
| CNIE : | Comité National des Entreprises d'Insertion |
| CPOM : | Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens |
| CUI : | Contrat Unique d'Insertion |
| DARES : | Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des statistiques |
| DIRECCTE: | Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la la Consommation, du Travail et de l'Emploi |
| DGEFP : | Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle |
| EA : | Entreprise Adaptée |
| EFE : | Excédent de Financement d'Exploitation |
| EGEE : | Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise |

| | |
|----------|--|
| EHPAM : | Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Marginalisées |
| EI : | Entreprise d'insertion |
| EII : | Entreprise d'Intérim d'Insertion |
| EMT : | Evaluation en Milieu de Travail |
| EPI : | Espace Permanent d'Insertion |
| ESAT : | Etablissement et Service d'Aide par le Travail |
| ETP : | Equivalent Temps Plein |
| ETS : | Educateur Technique Spécialisé |
| ETTI : | Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion |
| FFOM : | Forces Faiblesses Opportunités Menaces |
| FRE : | Fonds de Roulement d'Exploitation |
| FRI : | Fonds de Roulement d'Investissement |
| GNDA : | Groupement National des Directeurs généraux d'Association |
| GPEC : | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences |
| IAE : | Insertion par l'Activité Economique |
| INSEE : | Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques |
| IRP : | Instances Représentatives du Personnel |
| IRTESS : | Institut Régional Supérieur de Travail Educatif et Social de Bourgogne |
| LOLF : | Loi Organique relative aux Loix de Finances |
| MDPH : | Maison Départementale des Personnes Handicapées |
| PDI : | Plan départemental d'Insertion |
| PLI : | Plan local d'Insertion |
| PLIE : | Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi |
| PME : | Petites et Moyennes Entreprises |
| PPF : | Plan Pluriannuel de Financement |
| PUF : | Presses Universitaires de France |
| RMI : | Revenu Minimum d'Insertion |
| RSA : | Revenu de Solidarité Active |
| RSFP : | Reconnaissance des Savoir-Faire Professionnels |
| RIA : | Robinet Incendie Armé |
| SDAT : | Société Dijonnaise de l'Assistance par le Travail |
| SIAE : | Structures d'Insertion par l'Activité Economique |
| SIRET : | Système d'identification du répertoire des Etablissements |
| SPS : | Sécurité et Protection de la Santé |
| SWOT: | Strength Weakness Opportunities Threats (en français FFOM) |
| TPE : | Très Petites Entreprises |
| UE : | Union Européenne |
| ZUS : | Zone Urbaine Sensible |

Introduction

L'Insertion par l'Activité Economique (IAE) permet à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Ces personnes sont orientées par Pôle Emploi, pour une durée maximum de 24 mois, vers des structures dont l'activité est précisément l'insertion sociale et professionnelle (Ateliers et Chantiers d'Insertion : ACI, Entreprises d'Insertion : EI, Associations Intermédiaires : AI, et Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion : (ETTI). Elles sont dénommées : Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE).

La circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008, impose désormais à chaque SIAE une obligation de résultat en matière de placement en entreprise des salariés en insertion avec un délai jusqu'à fin 2012 pour atteindre ces objectifs, sous peine de ne plus être conventionnée.

Directeur-adjoint depuis 1993 au sein d'une association, la Société Dijonnaise de l'Assistance par le Travail (SDAT), à Dijon en Côte d'Or, j'ai pris la responsabilité en janvier 2010 d'un établissement secondaire qui regroupe l'ensemble des services de mise au travail dont plusieurs relèvent de l'IAE. Ce sont quatre ACI et une EI. Face au constat pour lequel le taux de retour à l'emploi durable des salariés en insertion sortant de ces structures n'atteint pas les objectifs demandés par l'Etat, il m'incombe d'analyser la situation et de proposer des pistes d'action afin de nous conformer à l'exigence publique. La question centrale qui se pose ainsi à moi est : **comment augmenter le nombre de retour à l'emploi durable des personnes qui, 24 mois auparavant, en étaient durablement éloignées?**

Pour répondre à cette question fondamentale, je pars de l'hypothèse que le public visé par les missions ne change pas, tel qu'il est défini dans le cadre législatif, « *les personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières* », et « *les personnes durablement éloignées du marché du travail* ». Dès lors, apparaît un paradoxe de fond entre la notion de durée à travers le mot « *durablement* », défini dans le dictionnaire Larousse comme un adjectif signifiant « *longtemps, pour une longue durée* » et la durée de 24 mois impartie pour atteindre le retour à l'emploi durable. En effet, se réapproprié quelque chose d'aussi complexe que le travail après en avoir été privé pendant « *une longue durée* » n'est pas chose facile. Ceci d'autant plus que l'absence ou la perte de travail se conjugue très souvent avec la perte d'autres éléments tels que, le lien social, les repères dans le temps, l'estime de soi, la confiance en soi, le pouvoir d'achat, le bon état de santé, voire le logement. C'est pourquoi je propose d'adapter la prestation à la réalité du public en allongeant la durée du parcours des bénéficiaires au sein de l'établissement dont j'ai la responsabilité.

L'objet de mon étude portera plus précisément sur les trois ACI de Dijon. D'une part, ce sont les SIAE les plus nombreuses en Bourgogne, qui totalise 61 ACI pour 27 EI et d'autre part, ils ont toujours été considérés et utilisés comme la première étape au sein du parcours de l'IAE à la différence de l'EI située plus en aval. Quant à l'ACI de Beaune, situé en secteur rural avec un bassin économique différent de celui de l'agglomération dijonnaise, il doit faire l'objet d'une étude adaptée à son contexte territorial.

Dans un premier temps, je définirai l'environnement institutionnel puis le cadre réglementaire des ACI. Après un rappel historique de l'IAE, j'analyserai en quoi le travail peut être vecteur d'insertion sociale, pour ensuite préciser la typologie du public accueilli.

Dans un second temps, j'exposerai les enjeux de ma problématique dans l'optique de contextualiser mon analyse du parcours d'insertion des bénéficiaires.

Il me restera à mettre en lumière comment l'« ensemblier » d'insertion de la SDAT sera mobilisé afin d'optimiser le parcours socio-professionnel des bénéficiaires, dans le respect des politiques publiques, en articulant davantage les dispositifs financés dans le cadre des politiques sociales avec ceux des politiques publiques de l'emploi. J'expliciterai l'accompagnement au changement qu'il me faudra conduire puis je déterminerai l'ensemble des indicateurs nécessaires pour son évaluation.

Partie 1. Environnement institutionnel

1 Présentation de l'association : La SDAT (1903-2012)

La Société Dijonnaise de l'Assistance par le Travail (SDAT), association régie par la loi 1901, fut créée le 13 mars 1903 grâce à la générosité des époux Grangier, bienfaiteurs de la ville, et des hospices de Dijon (cf. annexe 1). Elle fut reconnue d'utilité publique le 13 août 1906. Comme le définit l'article 1er de ses statuts, elle a pour but « *de faciliter aux malheureux sans travail, valides et encore en état de travailler, la recherche d'une place, et de leur éviter de se livrer à la mendicité, en leur procurant des ressources par un travail temporaire, en les adressant aux patrons, aux œuvres et aux associations qui sont à même de leur venir en aide, de leur trouver un emploi, et de rapatrier, s'il y a lieu, ceux qui sont étrangers à la ville* ». De ses origines à nos jours, alors que les termes qualifiant les personnes en difficulté sociale ont évolué, que les politiques sociales se sont développées et renforcées, la SDAT a toujours eu le souci de concentrer son activité sur la lutte contre la misère, en prenant en compte tous les « laissés pour compte », ceux que René Lenoir¹ désigne sous l'appellation générique « *d'exclus* », que Serge Paugam² nomme les « *disqualifiés sociaux* » ou encore, comme les définit Robert Castel³, tous ceux en situation de « *désaffiliation sociale* ». Pour ce faire, l'association a adapté sa pédagogie aux besoins des usagers à partir des deux piliers de la réinsertion : le logement et le travail. C'est ainsi qu'elle a mis en place au fil des ans, des Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) et un secteur de mise au travail en appliquant, pour chacune de ses structures, une politique d'accueil inconditionnel. En 1988, dans un souci de travail sur l'utilisateur tout en tenant compte de son environnement, à la demande de la ville de Beaune et de son Centre Communal d'Action Social (CCAS), la SDAT a décentralisé son action en milieu rural pour intervenir au plus proche des ruptures. Aujourd'hui la SDAT se décompose en 4 CHRS, 2 services d'accompagnement de quartier, 1 Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Marginalisées (EHPAM), 1 Accueil de Jour, 2 Antennes d'Accueil Médical, 1 Service Logement et SDAT'ENTREPRISE, soit 116 salariés pour 103,51 Equivalents Temps Pleins (ETP) (cf. annexe 2). C'est dans cet esprit que le Président de la SDAT a écrit dans le projet

¹ Lenoir R. *Les Exclus, un Français sur dix*. Paris. Seuil. 1989. 185 p.

² Paugam S. *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*. Paris. PUF. 1991. 256 p.

³ Castel R., 1991, « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle », in Donzelot J., *Face à l'exclusion. Le modèle français*, Paris : Esprit, 227 p.

associatif, « *l'Assemblée Générale de la SDAT a toujours pris les décisions nécessaires pour constamment adapter l'action et les moyens de l'Association aux besoins de chaque époque. Prenant le contre-pied des pratiques « catégorielles » et cherchant à adapter la SDAT à la « nouvelle question sociale », le dispositif d'intervention sociale construit, rompt avec des logiques d'institution. Il tente de faire du « sur mesure » en tenant compte de la particularité des situations et d'abandonner les actions « prêt-à-porter ». Répondre aux besoins des usagers par l'innovation, l'adaptation, la diversification des formes d'intervention est un élément fondamental qui a conduit le développement de la SDAT, en ajoutant au fil de son histoire une technicité et un professionnalisme dans les établissements et services. »*

Historiquement, textes de loi et valeurs associatives se rejoignent dans le cadre d'une mission de service public, au service des personnes les plus en difficulté, très éloignées de l'emploi. En effet, les préoccupations de la SDAT, dictées par ses statuts et son expérience en matière d'exclusion, l'ont conduite à porter son attention sur les personnes dont le chômage actuel cache un ensemble de dysfonctionnements sociaux et psychosociaux. Le chômage est ici un phénomène multiforme, complexe, formé de trajectoires individuelles et de contraintes sociales, économiques et culturelles.

2 Présentation de l'établissement secondaire SDAT'ENTREPRISE

Dès sa création la SDAT a disposé d'un atelier de mise au travail installé sur le même site que le foyer d'hébergement à Dijon. Il permettait d'offrir un travail aux hommes sans emploi, sans domicile ni ressources, en contrepartie d'un hébergement au foyer et ainsi « *éviter qu'ils ne se livrent à la mendicité* ». Il s'agissait de la confection d'allume-feux avec, en 1951, l'adjonction de conditionnement du charbon de bois et des boulets. Pendant 25 ans, la SDAT fut le fournisseur exclusif de la compagnie internationale des Wagons lits et lui fournissait des allume-feux pour le service des chaudières des wagons lits et des cuisinières des wagons restaurants de l'Europe entière. On pouvait trouver aussi les ligots d'allume-feux et les sacs de charbon chez de nombreux commerçants dijonnais et les clients particuliers pouvaient se faire livrer à domicile. En 1963, en même temps qu'un nouvel immeuble était construit pour moderniser le foyer, l'atelier a été transféré à 5 kilomètres, dans l'ancien lavoir municipal réaménagé à cet effet, mis à disposition par la ville de Dijon à titre gratuit. En 1965, dans la continuité du partenariat engagé avec la ville de Dijon, cette dernière confia à la SDAT le creusement des tombes au cimetière de Dijon. La fabrication des allume-feux a cessé à la fin des années 70. C'est ainsi qu'ont été créées des activités de travaux à façon, réalisés en sous-traitance pour le

compte d'entreprises du département. Puis dans les années 80, de nouvelles activités dans le domaine de l'entretien des bâtiments, du nettoyage, du vêtement ont vu le jour pour répondre à des besoins locaux. En 1991, afin de rationaliser la gestion des différentes activités composant les ateliers de mise au travail et dans un souci de lisibilité, tant au niveau des partenaires que des usagers, la SDAT a créé l'établissement secondaire SDAT'ENTREPRISE. Ce dernier dispose d'une gestion décentralisée avec un numéro du Système d'Identification de Répertoire des Etablissements (SIRET) et un code d'Activité Principale Exercée (APE) qui lui sont propres (cf. annexe 3). Pour autant il reste sous l'autorité du conseil d'administration et du directeur général de la SDAT. Face à l'accroissement des activités, les locaux mis à disposition par la ville de Dijon sont devenus inadaptés. C'est pourquoi en 2003, la SDAT a pu acquérir à Dijon des locaux industriels qu'elle a proposés de partager avec deux autres associations dijonnaises afin de mutualiser une partie de la logistique (véhicules de transport, monte-charge,...) avec une Entreprise d'Insertion en blanchisserie et un Atelier d'Adaptation à la Vie Active (AAVA). SDAT'ENTREPRISE aujourd'hui, c'est : 2 ateliers de mise en activité, 4 ACI, 1 EI, 1 entreprise « ordinaire », soit 24 salariés permanents (= 23,5 ETP), 130 salariés en insertion (= 85,14 ETP), 8 fossoyeurs en CDI (= 8 ETP) (cf. annexe 4) pour un budget total de 2 925 589 €. La complémentarité de l'ensemble de ces services permet d'individualiser les parcours d'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires (cf. annexe 5).

3 Présentation des services de SDAT'ENTREPRISE

Ceux-ci se situent à Dijon, Beaune et Seurre (cf. annexes 6 et 7).

3.1 A Dijon

La majorité des services sont installés 8 rue de Cracovie en zone industrielle « *Cap Nord* ». Ce lieu a été choisi de manière stratégique pour deux raisons principales. La première, au bénéfice des salariés en insertion qui n'ont que 50 mètres à faire sur le même trottoir pour accéder à une boulangerie, et à deux établissements de restauration rapide ou en traversant la rue, pour accéder à deux cafétérias et un hypermarché. Ceci vient en complément de nos deux salles de repos équipées de kitchenette et de four. De plus, le réseau de bus qui dessert la rue y propose un arrêt à 100 mètres et comme la majorité des salariés en insertion le prennent, nous avons adapté les horaires de travail aux horaires de bus. La seconde est la parfaite intégration de l'établissement dans ce paysage industriel. Je le représente, au sein de l'association des entreprises locales qui se réunit régulièrement tout au long de l'année. C'est un moyen pour moi de faire du lien avec le secteur professionnel « ordinaire ». La majorité des salariés en insertion sont

issus de Dijon et des trois autres communes les plus importantes de la périphérie. Dijon, totalise 152 110 habitants⁴ avec un taux de chômage de 7,6%⁵.

3.1.1 Un atelier de mise en activité : Espace Permanent d'Insertion (EPI)

Dans les années 1995, l'ensemble des partenaires de l'agglomération dijonnaise (services sociaux du Conseil Général de Côte-d'Or, CCAS de la ville de DIJON, associations gestionnaires de CHRS, Mission Locale,...) fait le constat que les réponses institutionnelles de droit commun et de l'IAE ne sont pas toujours adaptées à la complexité, à la gravité et à la diversité des situations des personnes en grande difficulté d'insertion.

Le dispositif EPI a donc été créé comme une alternative et une première réponse pour des personnes en situation d'exclusion socio-professionnelle.

Cet atelier de mise en activité et de remobilisation est basé sur la production de jouets et objets en bois. Elle vise tout autant l'évaluation des compétences sociales que celles plus en lien avec l'insertion professionnelle et l'entreprise, tout en proposant une mise en situation valorisante. Cet atelier repose sur quelques principes simples, qui caractérisent son originalité et sa spécificité :

- activité ouverte à tout public, sans pré-requis technique ou de niveau,
- activité sur la base du volontariat, non rémunérée,
- pas de durée fixe ou limite dans l'accompagnement.
- progressivité des contraintes, (fréquence et rythme de travail,...)

Cette pédagogie permet un accompagnement individualisé où prédomine la prise en compte du rythme de la personne, de ses capacités d'apprentissage et de ses potentialités à évoluer en proposant des travaux adaptés à la personne, favorisant ainsi la prise de confiance et l'intégration dans l'atelier au sein du groupe. L'évaluation porte sur les capacités de travail, et le repérage des freins au logement, à la santé, au travail, au lien social. Il s'agit d'un cadre minimum dans lequel la personne peut progresser vers un début de parcours socio-professionnel au regard des évaluations effectuées et des évolutions constatées, **sans contrainte de durée, ni de productivité.**

Ce service se situe à 5 kilomètres à l'ouest de la rue de Cracovie dans des locaux loués à un bailleur privé. 60% du financement est assuré par le Conseil Général de Côte d'Or, 18% par l'Etat, 11% par la ville de Dijon et 11% par la communauté de l'agglomération dijonnaise. Il accueille du lundi au vendredi une quinzaine de personnes réparties en deux groupes, par demi-journée. Il est composé de 2 salariés permanents à temps plein, un encadrant technique chargé de l'encadrement de l'atelier et un Conseiller en Insertion

⁴ INSEE. [visité le 01/05/12], disponible sur internet : <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/esl/comparateur.asp?codgeo=com-21231>

Professionnel (CIP) chargé de l'accueil, du diagnostic de l'orientation et de l'accompagnement socio-professionnel. Jusqu'alors, ce service était externalisé et géré par le secteur insertion sociale de l'association. Des liens existaient avec le secteur de la mise au travail mais insuffisamment à mon sens si l'on veut optimiser la qualité de nos prestations. Je développerai ces propos dans la continuité de mes travaux. Toute la production est vendue lors de manifestations locales (marchés de Noël, vernissages, portes ouvertes,...) et les recettes sont redistribuées aux participants sous forme d'activités culturelles à destination du groupe comme par exemple la découverte du littoral ouest de la France durant un séjour d'une semaine.

3.1.2 Trois Ateliers Chantiers d'Insertion

Ils emploient tous des personnes en Contrat à Durée Déterminée (CDD) (cf. 9, p 16) de 24 heures hebdomadaires, pour un total de 75 postes de travail. Mis à part l'atelier de sous-traitance qui s'adresse essentiellement à des industriels, les autres ACI répondent à un deuxième objectif qui est de proposer des prestations à moindre coût pour un public bénéficiaire de minima sociaux.

A) Sous-traitance industrielle

C'est le service historique de SDAT'ENTREPRISE qui a pris la relève de la confection d'allume-feux. Avant même d'être agréé ACI, il fonctionnait sous le seul statut « ateliers de CHRS » selon la circulaire n°44 du 10 septembre 79. Aujourd'hui, il permet de proposer le premier niveau d'accueil dans la graduation des difficultés techniques, pour le public issu de CHRS trop éloigné de la contractualisation, c'est une rémunération sous forme de pécule en référence à la circulaire précitée et pour les autres, c'est le statut de Contrat Unique d'Insertion) CUI utilisé dans les ACI. Les bénéficiaires y effectuent des travaux de conditionnement, de pliage, de collage, d'ensachage, de mise sous pli,... qui ne nécessitent que peu de technicité. Les clients sont des entreprises industrielles de la région. Toutes les activités se font dans nos locaux intramuros. Au delà des modalités de financement que j'exposerai par la suite au paragraphe 9 « financement », ce service fait l'objet d'une veille permanente de part son statut de sous-traitant, secteur qui subit en premier lieu le contrecoup des difficultés économiques auxquelles les entreprises peuvent être confrontées. Il est donc important de diversifier les secteurs d'activité (industrie du carton, de la pharmacie, de l'automobile, de l'alimentaire, de la publicité...) ainsi que le nombre de clients afin de maintenir un carnet de commande satisfaisant de manière à occuper tous les salariés et atteindre financièrement le point d'équilibre. C'est un

⁵ Direccte de Bourgogne, Janvier 2012, *Information travail et emploi*, N° 278, p 5.

encadrant technique à plein temps qui assure le fonctionnement de ce service agréé pour 20 postes.

B) Nettoyage

Depuis plusieurs années, localement, les travailleurs sociaux faisaient état d'une insuffisance de moyen en matière d'hygiène dans l'accompagnement des personnes en situation d'exclusion mais au combien nécessaire pour la reconstruction de celles-ci.

En effet, compte tenu des faibles ressources des personnes accompagnées, il était impossible de financer des heures de ménage pour ces personnes en incapacité de le faire par elle-même. C'est dans ce contexte que ce chantier a été créé en 1992. Il est agréé pour 30 postes et se décompose en deux équipes. L'une axée sur les « gros nettoyages » de logements (surencombrés, non investis et très sales, après travaux, après incendies...) pour toute demande ponctuelle d'intervention dans le domaine du nettoyage à la demande des services sociaux. L'autre équipe intervient pour des prestations de type « aide ménagère » chez des personnes accompagnées socialement, des majeurs protégés, mais aussi pour nettoyer les bureaux de différentes associations, y compris la SDAT. Deux encadrants techniques pilotent cette activité exclusivement extérieure et qui s'équilibre financièrement.

C) Vêtementerie 21

La création de ce chantier est issue d'un double constat. D'une part, le Secours Catholique dijonnais gérait jusqu'alors un vestiaire avec la redistribution de vêtements donnés mais voulait cesser cette activité et d'autre part, l'ensemble des partenaires locaux de l'IAE faisait le constat d'un manque de postes féminins au sein des ACI de Dijon. Ce chantier a vu le jour en 1996 a été créé ce chantier. Il consiste en la collecte de vêtements déposés dans une dizaine de collecteurs installés sur l'espace public de l'agglomération dijonnaise. Ils sont ensuite acheminés en fourgon jusqu'à l'atelier de tri et valorisation. Ensuite, le « premier choix » est livré dans les deux magasins implantés respectivement à Dijon et en sa périphérie, à Talant, pour y être vendus à moindre coût. Ces magasins de type « friperie » sont ouverts à tout public ce qui est vecteur de mixité et générateur de lien social. Le deuxième choix est vendu en gros à des structures de recyclage de tissus. Trois salariés permanents se répartissent l'encadrement de ce chantier agréé pour 25 postes. L'activité est satisfaisante et viable économiquement.

3.1.3 Une Entreprise d'Insertion

Elle se décline en deux activités : la principale est celle du second œuvre bâtiment, la seconde qui est saisonnière est celle des espaces verts. Créée en 1990, elle a permis d'étoffer localement ce type de structure et pour la SDAT, ce fut le moyen de mettre en place un service entretien bâtiment qui offre des prestations de réparations, de peinture,

de pose de papiers peints et revêtements de sol à destination des publics à faibles ressources. En parallèle, des prestations sont effectuées auprès de particuliers ou tout autre client, y compris en réponse à des appels d'offres. Dans ce cas de figure, nos tarifs correspondent à ceux du marché au regard de la législation qui nous y autorise. Chaque année, depuis les années 1992, du mois de mai à octobre, des prestations sont effectuées pour le compte des espaces verts de la ville de Dijon. A ce titre, l'équipe est de plus en plus sollicitée pour effectuer du désherbage manuel dans le cadre du respect du Grenelle de l'environnement. Cette structure bénéficie de deux encadrants à plein temps pour un agrément de 10 postes à 35 heures hebdomadaires. Elle se situe à 6 kilomètres à l'ouest de la rue de Cracovie, dans des locaux mis à disposition à titre gratuit par la ville de Dijon mais tous les travaux sont effectués sur des chantiers extérieurs. Le financement est de 9 681 € par an et par poste d'équivalent temps plein d'insertion, de la part de l'Etat. Cette participation n'a pas été revalorisée depuis 2001. En complément, la Région cofinance à hauteur de 15 000 €. Au delà de ces deux sources de financement, la structure doit s'autofinancer pour équilibrer son budget.

C'est à ce jour, la structure la plus fragile économiquement. D'une part, les clients qui vivent de minima sociaux disposent de moins en moins de budget pour rafraîchir leur logement compte tenu de l'augmentation croissante du coût des charges de chauffage et d'électricité. Quant au secteur du bâtiment qui connaît actuellement une baisse d'activité, la concurrence est rude face aux entreprises qui travaillent à très bas prix pour éviter des licenciements, dans l'espoir d'un redressement économique.

3.1.4 Une entreprise « ordinaire » de travaux funéraires

Dès 1965, la ville de Dijon a confié à la SDAT la réalisation de travaux funéraires au sein de son cimetière, à 7 kilomètres au sud de la rue de Cracovie. Dans un premier temps, ce fut sous forme d'une subvention annuelle liée à une convention d'objectif et de partenariat qui déterminait les prestations. Depuis plusieurs années, suite à l'évolution de la réglementation des marchés publics, nous sommes devenus prestataires en répondant aux appels d'offre sous la forme d'« avis d'appel public à la concurrence ». Cette structure s'autofinance en totalité et ne bénéficie d'aucune subvention. L'association a un agrément préfectoral qui autorise les salariés à intervenir dans tous les cimetières de France pour y effectuer des travaux d'inhumation, d'exhumation, de creusement de fosses, de casse de monument, de nettoyage de monument et d'entretien courant. Ce support d'activité est essentiel pour l'accueil de personnes qui ont un « profil psychopathique », issues de la rue, accompagnées socialement par un éducateur. Ces travaux manuels de « force », en extérieur, sont adaptés à cette typologie de public qui évolue dans un cadre de travail, structuré dont l'encadrement est assuré par deux encadrants techniques et un chef de service, à plein temps. Chaque fossoyeur bénéficie d'une formation professionnelle

qualifiante de fossoyeur qui est effectuée par le chef de service, dans leur environnement de travail. Ce dernier ayant lui-même bénéficié d'une formation qualifiante de niveau 6 des métiers funéraires, il est habilité à dispenser la formation de niveau 1, de fossoyeur. C'est pourquoi, ils peuvent intervenir dans tous les cimetières de France. L'équipe est constituée de 8 fossoyeurs à plein temps en contrat à durée indéterminée. Statut et activité sont de nature à les stabiliser dans leur vie au quotidien avec l'arrêt à terme de l'accompagnement social spécialisé dont ils bénéficiaient initialement. C'est ainsi la fin de la spirale, errance (alcoolisations massives, violences...), hospitalisations, délinquance, police, justice, maison d'arrêt,... La majorité d'entre eux feront valoir leurs droits à la retraite dignement, un petit nombre nous quittera pour un autre emploi dans le même secteur d'activité. Afin d'asseoir financièrement cette structure, au-delà des travaux demandés par la ville de Dijon, nous effectuons des prestations pour le compte des marbriers, entreprises de pompes funèbres, des particuliers et pour certaines petites communes rurales du département.

3.2 Dans l'arrondissement de Beaune

La SDAT a décentralisé son action en milieu rural dès l'année 2008 (cf. 1, p 3). L'arrondissement de Beaune est composé de 10 cantons, soit 194 communes pour un total de 92 131 habitants. C'est dans le cadre d'une co-construction avec les partenaires locaux que fut créé un ACI en 1993 pour répondre au besoin du territoire.

3.2.1 A Beaune : un Atelier Chantier d'Insertion

La ville de Beaune se situe à 45 kilomètres au sud de Dijon, elle totalise 22 719 habitants⁶ avec un taux de chômage de 6,8%⁷. Créé en 1993, il intervient en complémentarité d'une AI implantée sur ce même territoire. Il est encore aujourd'hui le seul ACI permanent installé sur la commune. Il est situé derrière la gare, assez proche du centre ville. Dans le souci de répondre au mieux aux besoins du territoire et afin de lutter contre l'exclusion en milieu rural, la structure a diversifié au maximum des activités de main d'œuvre à destination des salariés peu ou pas qualifiés, pour certains ex journaliers viticoles ou agricoles qui travaillaient encore avant la mécanisation. Ces dernières reposent sur des travaux dans le second œuvre du bâtiment, le nettoyage, le blanchissage, l'entretien des espaces verts, le maraîchage, la manutention et le transport de cartons, petit mobilier et bois de chauffage. Des prestations d'entretien de

⁶ INSEE. [visité le 01/05/12], disponible sur internet : <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/commune.asp?annee=2007&depcom=21054>

⁷ Direccte de Bourgogne, Janvier 2012, *Information travail et emploi*, N° 278, p 5.

cages d'escaliers et d'espaces verts sont également effectuées pour le compte des bailleurs sociaux, avec l'objectif de faire baisser le coût des charges locatives, tout en y faisant intervenir des salariés résidant sur le secteur afin d'impulser une dynamique de réappropriation des quartiers dits « sensibles ». Il est agréé pour 45 personnes, prises en charge par 4 encadrants techniques sur la base 20 heures hebdomadaires pour chacune d'entre elles. Ce chantier s'équilibre tout juste financièrement.

3.2.2 A Seurre : un atelier de mise en activité : « Dynamique Vers l'Emploi »

La ville de Seurre se situe à 24 kilomètres au sud-est de Beaune, elle totalise 2 456 habitants⁸ avec un taux de chômage très important, de 13,8%⁹. C'est dans ce contexte que suite à des diagnostics partagés, issus respectivement de la Commission Locale de lutte contre les Exclusions (CLE) de l'arrondissement de Beaune, et du groupe de travail « insertion professionnelle » du Plan Départemental d'Insertion (PDI) lié au Revenu de Solidarité Active (RSA), est née une recherche-réflexion sur un dispositif d'utilité sociale en amont de l'IAE qui a abouti à la co-construction d'un cahier des charges correspondant au besoin repéré en lien avec les services sociaux du secteur Seurreois. C'est ainsi qu'en 2008, après avoir répondu à l'appel d'offre du Conseil Général, la SDAT a été retenue pour effectuer la mise en place de « Dynamique vers l'Emploi » pour une année expérimentale. Ce dispositif accueille 16 personnes très éloignées de l'emploi, bénéficiaires du RSA qui sont adressées par les assistantes sociales du conseil général, afin de les préparer et les mettre en activité préalablement à toute activité de l'IAE. Elles sont encadrées par un encadrant technique sur la base de 5 demi-journées hebdomadaires. Elles ne sont pas rémunérées. La prise en charge technique et pédagogique est la même que celle d'EPI (cf. 3.1.1, p 6). Les activités se déclinent sous forme d'un atelier bois avec restauration de mobilier, fabrication de meubles, bacs à fleur, poubelles et autres accessoires, à partir de palettes destinées à l'incinération, un atelier de réparation de vélos pour favoriser leur mobilité avec mise à disposition par la suite, un atelier espaces verts pour l'entretien des espaces extérieurs des locaux, un atelier maraîchage avec la gestion d'un poulailler. Toute la production revient directement aux bénéficiaires qui la partagent et l'emportent chez eux. Le bilan de l'année expérimentale ayant été très positif, l'action a été reconduite et la SDAT été retenue pour 4 ans lors de l'appel d'offre qui a suivi.

⁸ INSEE. [visité le 01/05/12], disponible sur internet : <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/esl/comparateur.asp?codgeo=COM-21607>

⁹ Direccte de Bourgogne, Janvier 2012, *Information travail et emploi*, N° 278, p 5.

L'objet de mon étude portant exclusivement sur les ACI de Dijon, je propose d'en faire une présentation plus précise à travers le cadre législatif, pour ensuite vous présenter la typologie du public accueilli à la SDAT.

4 Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI)

4.1 Au plan national

Les chantiers d'insertion sont conventionnés par l'Etat, sous l'appellation « Ateliers et Chantiers d'Insertion », car ils relèvent de l'IAE. En fait, il n'existe aucune distinction entre ateliers et chantiers d'insertion, c'est un dispositif unique. Les interlocuteurs de référence sont l'Unité Territoriale de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) qui instruit le dossier de demande de conventionnement et le Comité Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) qui examine le dossier et donne son avis. Le conventionnement est établi pour une durée maximale de trois ans.

4.2 Au plan local

La SDAT a été conventionnée comme SIAE pour une durée de 3 ans à compter de janvier 2010. Chaque année a lieu le « dialogue de gestion » entre le mois d'octobre et novembre. Cette instance est composée des représentants de la DIRECCTE, de Pôle Emploi, du Conseil Général, de notre CIP et de moi-même. C'est l'occasion de faire un pré-bilan de l'année en cours de nos 3 ACI, au niveau des activités, du parcours des salariés en insertion et surtout de l'analyse des sorties effectuées. Ensuite, les objectifs de l'année suivante sont établis.

5 Le cadre juridique

5.1 Au plan national

5.1.1 Deux textes de loi

- La loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions fixe le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrit dans le Code du Travail. Elle crée un cadre juridique général reposant sur trois principes majeurs :

- un conventionnement systématique de toutes les structures de l'IAE avec l'Etat un agrément préalable des publics par Pôle Emploi limité à 24 mois
 - un pilotage local de l'ensemble du dispositif assuré par le CDIAE, sous la responsabilité du représentant de l'Etat.
- La loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale (dite loi Borloo) opère une reconnaissance législative des ateliers et chantiers d'insertion, article L 322-4-16-8 du Code du Travail et consacre le renforcement considérable des moyens qui leur sont alloués, notamment par la création d'une aide à l'accompagnement, circulaire DGEFP n°2005/41 du 28 novembre 2005. Cette reconnaissance réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage.

5.1.2 Une circulaire

Extraits de la circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008¹⁰ relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique :

« [...] La hausse du taux d'activité de la population est un enjeu social et économique majeur pour répondre à la dynamique économique de nombreux secteurs. Dans ce contexte, les SIAE apportent des solutions pertinentes pour un accès et un retour à l'emploi de personnes durablement éloignées du marché du travail, par la combinaison unique d'un accompagnement social et professionnel fondé sur le contrat de travail qu'elles offrent. [...] 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 intérim de 6 mois et plus, création d'entreprise) ;*
- *les sorties vers « un emploi de transition » (CDD ou missions intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) ;*
- *les sorties positives (formation pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre SIAE...) [...] ».*

« [...] Vous êtes néanmoins attentifs au principe selon lequel le taux de retour à l'emploi (ensemble des sorties dynamiques) est nécessairement dépendant de différents facteurs : secteurs d'activité, territoire, contexte économique ou encore outils mobilisés. Dans les négociations, les objectifs que vous serez conduits à fixer ne sauraient être inférieurs à un

¹⁰ Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle. Circulaire DGEFP N° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique. [visité le 27/02/12]. Disponible sur internet : circulaire_DGEFP_dec08_renovation_modalites_conventionnement_IAE-2

taux de sorties dynamiques de 60% et à un taux d'insertion dans l'emploi durable de 25%, au terme d'un délai de trois ans [...] ».

Cette circulaire fixe clairement les objectifs de résultats à atteindre d'ici la fin de l'année 2012.

5.2 Au plan local

5.2.1 Les deux textes de loi

Pour ce qui concerne la mise en application de la loi n°98-657 du 29 juillet 1998, cela ne pose aucune difficulté au sein de nos ACI. Lutter contre les exclusions en acceptant toute prescription du public adressé par Pôle Emploi correspond parfaitement aux valeurs associatives de la SDAT qui depuis sa création a toujours refusé la sélection évitant ainsi l'exclusion. Quant à la loi n°2005-32 du 18 janvier 2005, il me faut signaler que nos ACI sont pénalisés dans la mesure où l'aide à l'accompagnement de 15000 € par ACI est plafonnée à 45000 € par structure conventionnée. Ainsi, au lieu de percevoir 60000 € pour 4 ACI, la SDAT ne perçoit que 45000 €. C'est pour moi une difficulté de gestion supplémentaire qui a pour conséquence une insuffisance de temps d'accompagnement que les CIP peuvent consacrer aux salariés en insertion qui en ont pourtant énormément besoin.

5.2.2 La circulaire

Déjà abordée en introduction, c'est sans aucun doute l'élément du cadre législatif qui me pose le plus de problème dans sa déclinaison au plan local. Alors que nos taux de retour à l'emploi sont inférieurs à la commande, de quels leviers pourrais-je disposer pour augmenter le nombre de retour à l'emploi « ordinaire » des personnes qui, 24 mois auparavant, en étaient durablement éloignées ? Cette question essentielle sera développée plus loin dans mon analyse de la situation.

6 Les missions

6.1 Au plan national

Les chantiers d'insertion ont pour mission :

- d'assurer l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives, des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles

particulières. Actuellement, sont prioritaires les demandeurs d'emploi de plus de 24 mois et les bénéficiaires du RSA;

- d'organiser 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.

6.2 Au plan local

Au regard de ses valeurs et de son engagement historique dans l'accompagnement à l'emploi des personnes en difficulté, la SDAT adhère complètement aux missions des ACI. Pour autant, le plus délicat a toujours été de concilier les prises en charges sociales des personnes en grande difficulté et les contraintes économiques liées à l'indispensable autofinancement nécessaire à l'équilibre financier. Ceci est d'autant plus d'actualité au cœur de la crise économique.

7 Le financement

7.1 Au plan national

Il repose sur la participation de l'Etat dans le cadre de l'aide à la prise en charge du coût des CUI ainsi que sur l'aide à l'accompagnement. Et pour s'équilibrer financièrement, l'ACI doit compter sur un chiffre d'affaire qui, réglementairement, ne peut excéder 30% de l'ensemble de son budget pour cause de respect du principe de concurrence loyale.

7.2 Au plan local

Le Conseil Général de la Côte d'Or cofinance ce dispositif dans le cadre de la prise en charge des bénéficiaires du RSA par le biais d'une subvention qui émane de son budget du PDI. L'ACI de sous-traitance, atelier historique de l'association bénéficie d'une subvention complémentaire de la ville de Dijon qui remonte à l'époque où les ACI n'existaient pas. A ce jour, la ville de Dijon a souhaité la maintenir pour soutenir cette action.

8 Le personnel permanent des 3 ACI

Les 6 encadrants techniques des ACI de Dijon assurent la prise en charge des salariés en insertion en groupe et développent une relation éducative personnalisée en s'appuyant sur une activité technique. Ils développent une démarche d'initiation et de formation professionnelle adaptée à la spécificité des difficultés rencontrées par les salariés. Ils gèrent et organisent la production en garantissant une approche éducative, sociale et technique, tout en animant l'équipe de travail.

Ils travaillent en très étroite collaboration avec le CIP, chargé du recrutement des salariés et du suivi singulier de leur projet professionnel. Ensemble ils effectuent les différentes évaluations du personnel en insertion. Le CIP assure l'interface entre l'ACI, les salariés en insertion et l'ensemble des partenaires extérieurs (sociaux et professionnels) dans le cadre de son accompagnement individualisé.

9 Statut des personnes embauchées en ACI

Les personnes embauchées dans le cadre des ACI sont des salariés à part entière, recrutées dans le cadre d'un contrat de type particulier, destiné à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté. Selon la structure qui « porte » l'ACI, l'un ou l'autre des contrats suivants pourra ainsi être conclu : contrat unique d'insertion, sous sa forme Contrat Unique d'Insertion-Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CUI-CAE) dans le secteur non marchand ou Contrat Unique d'Insertion-Contrat Initiative Emploi (CUI-CIE) dans le secteur marchand. Il pourra également s'agir de personnes ayant le statut de stagiaire de la formation professionnelle.

Les ACI peuvent conclure avec des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières des contrats à durée déterminée en application de l'article L.1242-3 du Code du travail. Ces Contrats à Durée Déterminée dits « d'insertion » (CDDI) sont régis par l'article L.5132-15-1 du code du travail ; afin de développer l'expérience et les compétences du salarié, ils peuvent prévoir, par avenant, des périodes d'immersion auprès d'un autre employeur, dans les conditions prévues par les articles D. 5132-43-1 à D. 5132-43-5 du Code du travail. Chaque période d'immersion doit faire l'objet d'un avenant inscrit au contrat, comportant les mentions figurant dans l'arrêté du 3 juin 2009. Ce contrat peut également être suspendu, à la demande du salarié, afin de lui permettre :

- en accord avec son employeur, d'effectuer une évaluation en milieu de travail prescrite par Pôle Emploi ou une action concourant à son insertion professionnelle ;

- d'accomplir une période d'essai afférente à une offre d'emploi visant une embauche en contrat de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée au moins égale à six mois.

En cas d'embauche à l'issue de cette évaluation en milieu de travail ou de cette période d'essai, le contrat est rompu sans préavis.

10 L'histoire de l'IAE et son cadre juridique

En amont du développement du capitalisme industriel, existait déjà des systèmes d'assistance par le travail. Ce fut le cas par exemple des « *ateliers de charité* » sous François 1er, des « maisons de travail » sous Louis XIV et des « *ateliers de secours* » organisés à Paris en 1789 et 1791. D'autres formes d'assistance par le travail se sont succédées jusqu'au XIXème siècle.

Dès 1950, les communautés Emmaüs inventent le concept de mise en activité des « compagnons » comme moyen de lutte contre l'exclusion. Le principe étant de leur permettre de retrouver une dignité à travers l'activité au sein même des communautés ce qui ne correspond pas à une insertion ou réinsertion dans le monde professionnel.

10.1 Emergence de l'IAE : 1970-1980

Dans les années 70, les travailleurs sociaux qui souhaitaient l'autonomie des usagers par le travail de manière durable dans un cadre protégé ou comme un sas à l'emploi classique ont expérimenté quelques ateliers de production pour le public jeune en grande difficulté. L'objectif était d'apporter une réponse à l'augmentation importante de l'exclusion économique et sociale et permettre ainsi aux usagers d'intégrer un parcours professionnel pour sortir de l'assistanat social. C'est à travers le code de la famille et de l'aide sociale que les premières structures sont reconnues. La loi n°74-955 du 19 novembre 1974 prévoit que les personnes admises dans les CHRS, puissent être orientées vers des structures protégées dénommées « *ateliers de réentraînement au travail* », « *centres de vie pour cas lourds* » et « *services de placement* », afin de faciliter leur réinsertion sociale. Puis vient ensuite la circulaire n°44 du 10 septembre 1979 du ministère de la santé et de la sécurité sociale, relative à l'organisation du travail des handicapés sociaux qui encourage la mise en place de telles structures mais interdit de les appeler « ateliers protégés » ou « centres d'aide par le travail » et préconise l'appellation « Centre d'Adaptation à la Vie Active » (CAVA) (devenu AAVA). On voit ainsi apparaître deux filières, la première destinée aux personnes handicapées physique ou mentale nécessitant une insertion durable dans un cadre protégé de type « Ateliers Protégés » (AP) ou « Centre d'Aide par le Travail »(CAT) (devenus respectivement aujourd'hui

« Entreprise Adaptée » (EA) et « Etablissement et Service d'Aide par le Travail » (ESAT)), la deuxième, destinée aux personnes en difficulté sur le marché du travail, nécessitant un sas de transition vers le marché du travail qui devient le précurseur du secteur de l'IAE.

10.2 Développement de l'IAE : 1980-1990

Même si les CAVA se développent, les années 80 sont propices aux expérimentations avec l'apparition des premières Régies de Quartier à Roubaix en 1980 et des associations intermédiaires à Redon en 1983. C'est dans ce contexte qu'est rédigée la circulaire du 24/04/1985, relative au programme expérimental de soutien aux entreprises intermédiaires. Puis la loi n°87-39 du 27 janvier 1987 reconnaît les premières SIAE et plus particulièrement les AI. La loi n° 88-1088 du 1 décembre 1988 instaure le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) et prévoit la participation de l'allocataire aux actions nécessaires à son insertion sociale et professionnelle. Elle favorise également le développement des activités d'insertion.

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

En 1990, Claude Alphandéry établit un rapport intitulé « *les structures de l'insertion par l'économique* » à l'attention du ministère de la solidarité et du travail. Cela aboutira en 1991 à la reconnaissance légale des entreprises intermédiaires rebaptisées EI à travers la loi n°91-3 du 13 janvier 1991. Puis suivra la reconnaissance des Entreprises d'Intérim d'Insertion (EII) avec la loi n°91-1045 du 31 décembre 1991. La même année, est publié le 7 mai, le décret n°916-422 relatif à la création du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE). En parallèle, les différentes initiatives se coordonnent et les différentes structures se regroupent sous forme de fédération comme le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNIE).

Le nombre de chômeurs augmentant et la précarité économique s'accroissant, le secteur de l'IAE devient l'un des principaux instruments de la lutte contre les exclusions. C'est pourquoi la loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, lui accorde un volet propre et lui confère une dimension importante au sein des dispositifs d'aide à l'insertion des publics les plus en difficultés. Elle fixe le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrit dans le code du travail. Elle crée également les CDIAE.

10.4 Professionnalisation et modernisation de l'IAE depuis 2000

La loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale opère une reconnaissance législative des ateliers et chantiers d'insertion, article L 322-4-16-8 du Code du Travail et réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière de lutte contre

les exclusions et le chômage. Elle alloue également de nouveaux moyens aux SIAE et plus particulièrement aux ACI.

En 2008, c'est le lancement du plan de modernisation de l'IAE qui vise notamment la redynamisation des CDIAE complété par la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des SIAE par l'Etat.

11 Le travail : vecteur principal de l'insertion sociale

11.1 La valeur travail dans notre société

Le travail est actuellement un enjeu majeur. La durée hebdomadaire ou à l'échelle d'une vie professionnelle, sont au cœur des débats politiques et des perspectives économiques. Sur un plan social, en 2007, M. Lallemand¹¹ observe que la plupart de nos compatriotes associent le travail à leur bonheur de vivre, même s'ils souhaitent en réduire la durée pour mieux le concilier avec leur vie de famille. Ceci plus particulièrement pour les femmes avec de jeunes enfants. A l'opposé, les Anglo-Saxons n'y voient simplement qu'un moyen de subsistance. En 2004, JK. Galbraith¹², lui, met en lumière la dualité de ce mot travail : il peut désigner les tâches répétitives, pénibles et mal rémunérées des catégories socio-professionnelles non ou peu qualifiées. A l'inverse, c'est aussi la source d'épanouissement, de prestige et d'une rémunération confortable des cadres et professions intellectuelles supérieures.

11.2 Les enjeux liés au travail

A) Rappel historique

D. Méda¹³ étudie l'évolution de la notion de travail. Sous l'Antiquité, le travail est méprisé car pénible et subi. Au VIIIème et IXème siècle, émerge une idéologie de l'effort collectif et producteur pour développer l'agriculture, même si le travail demeure généralement dégradant. Au XVIIIème, le travail devient négociable et fonde une nouvelle organisation sociale : la société doit produire, échanger. La régulation économique se développe au détriment de la régulation politique. Le travail devient signe d'appartenance à la société, devoir de chacun dans la mesure où il requiert l'effort des individus. Au XIXème siècle, K. Marx y voit le moyen d'assurer la plus-value indispensable à la croissance du capital

¹¹ Lallemand M., 2007, *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris : Gallimard, 676 p.

¹² Galbraith JK., 2004, *Les mensonges de l'économie : vérité pour notre temps*, Paris : Grasset et Fasquelle, 92 p.

détenu par la classe bourgeoise. Ensuite, E. Durkheim¹⁴ constate, lui, que la révolution industrielle du XIXème, marque le passage à une société moderne dans laquelle le « *travail social* » est fortement divisé. La spécialisation des individus crée une interdépendance. La prise de conscience de celle-ci, les amène à coopérer. Dans le même temps, le travail devient une source de revenus.

Parallèlement, se pose la question de la pauvreté et du rôle de l'Etat envers les chômeurs, ces hommes privés de travail donc de revenus. Dans les années 1870, le Chancelier allemand Bismarck instaure les prémices de l'Etat-Providence en faisant voter des lois pour le protectionnisme et l'interventionnisme étatique. Il crée un système de sécurité sociale. En France, la notion de solidarité apparaît avec la loi de 1905 qui met à la charge de l'Etat une obligation d'assistance. La création de la Sécurité Sociale en 1945 élargit l'apport du travail : outre une rémunération immédiate, il permet la couverture maladie des salariés et les caisses de retraite offrent la perspective d'un revenu futur. Cet Etat-Providence s'inscrit dans une politique d'inspiration keynésienne de plein-emploi et de soutien à la demande pour soutenir la croissance économique. Le salarié bénéficie des avantages apportés par son travail, il est protégé y compris en cas de maladie, accident ou vieillesse et devient de ce fait socialement intégré. Entre 1960 et 1970, un cadre juridique s'instaure autour du travail : contrat à durée indéterminée, unicité de l'employeur, et temps plein. Après la crise pétrolière des années 70, et la hausse du chômage, la précarité s'accroît. La sémantique pointe le nouveau problème de notre société, ce n'est plus le travail mais l'emploi.

B) Travail et statut social

Le travail est le rapport dominant dans notre société. Il assure les revenus et l'autonomie de l'individu. Le travail socialise, de même que les activités de loisirs par exemple, mais il organise aussi le temps social ; c'est pourquoi les publics les plus éloignés du monde du travail devront réapprendre à vivre en collectivité. Dans un premier temps, cela passe par l'engagement dans des actions collectives pour recréer le lien social nécessaire à la reprise d'un emploi. Pour J. Furtos¹⁵, le travail est l'un des objets sociaux dont la perte, la peur de le perdre ou de perdre les avantages affiliés, amorce la précarité. Il définit un objet social comme étant « *quelque chose d'idéalisé dans une société donnée, en rapport avec un système de valeurs, et qui fait lien : il donne un statut, une reconnaissance*

¹³ Meda D., 2007, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris : Flammarion, 358 p.

¹⁴ Durkheim E., 2007, *De la division du travail social*, Septième édition, Paris : Puf, 416 p.

¹⁵ Furtos J., 2000, « Epistémologie de la clinique sociale, la scène sociale et la place des psy, *Pratiques en santé mentale*, N° 1, p 23.

d'existence, il autorise des relations ». R. Castel¹⁶, élabore le concept de « *désaffiliation sociale* » qu'il définit comme étant « *la dissociation du lien social* » ou encore la « *rupture du lien sociétal* ». Son analyse porte sur deux axes, celui du travail et celui des sociabilités. Un individu disposant de supports relationnels solides est dans une zone dite d'intégration. La forte vulnérabilité conjugue précarité du travail et fragilité relationnelle. L'individu sans travail et isolé socialement, est dans la zone dite de désaffiliation. Pour l'auteur, « *s'intégrer c'est retrouver une place à part entière dans la société, se réinscrire dans la condition salariale avec ses servitudes et ses garanties* ». L'individu intégré correspond ainsi à des critères normatifs et à des valeurs de la société : logement, travail, accès à l'école, etc. Ces auteurs cités précédemment se situent dans la lignée d'E. Durkheim, pour qui le travail est un élément central dans nos sociétés puisqu'il instaure un rapport social d'interdépendance. Cet auteur insiste ainsi sur le fait que « *le rapport social est synonyme de lien social* ». Le travail peut ainsi être défini comme un moyen majeur de socialisation et d'intégration sociale selon E. Durkheim.

11.3 Émergence des dispositifs d'aide au retour à l'emploi

Dans les années 70, le chômage s'accroît et le traitement économique qui perdurait depuis l'après-guerre s'avère inefficace. Émerge l'idée d'un chômage structurel provenant de l'inadéquation du profil socioprofessionnel des individus aux besoins des entreprises. Les CHRS créés dès l'après-guerre avec pour mission la remise au travail, sont dotés d'un cadre législatif et réglementaire (en 1974 et 1976) qui soustrait les activités de mise au travail des contraintes du droit commun. Les travailleurs sont pris en charge dans des ateliers de réentraînement au travail, ils n'ont pas le statut de salarié et perçoivent un pécule.

À partir des années 80, le débat sur les chômeurs volontaires est clos. Le chômage est maintenant envisagé à la fois sous l'angle économique mais aussi social. L'Etat met en œuvre une politique de gestion au niveau local, des chômeurs d'un profil nouvellement identifié, dit de longue durée. C'est le domaine de l'IAE qui assure le lien entre l'action sociale et le monde du travail. La circulaire du 24 avril 1985 encadre la création des entreprises intermédiaires.

Depuis cette décennie, les nouveaux emplois créés en France sont atypiques, c'est à dire que ce sont des « petits boulots », de type intérimaire, des CDD, des temps partiels, dans la grande distribution par exemple. La durée du chômage s'allonge, certains chômeurs ne

¹⁶ Castel R., 1991, « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle », in Donzelot J., *Face à l'exclusion. Le modèle français*, Paris : Esprit, 227 p

retrouvent pas d'emploi. La population au chômage est alors segmentée en deux catégories : l'une employable à priori, l'autre très difficilement. Les chômeurs de longue durée susceptibles de basculer dans l'exclusion et les exclus, forment une population de plus en plus importante depuis 20 ans. L'Etat cherche alors à atténuer ce phénomène et multiplie les dispositifs de retour à l'emploi ; chaque nouveau plan contribue à définir une catégorie de chômeurs ciblés, alors que d'autres en sont écartés. La loi du 3 janvier 1991 du Ministère du Travail crée les entreprises d'insertion, et celle du 31 décembre 1991, les entreprises d'intérim d'insertion. Au fil des années, les politiques publiques visant la réinsertion dans l'emploi classique de ces chômeurs de longue durée ont aussi pour objectif le maintien de la justice sociale. Les dispositifs temporaires et transitoires ciblent un public fortement désocialisé. Le volet emploi de la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 donne à la fois un cadre juridique général commun à tous ces dispositifs, tout en précisant chacun d'eux.

Dans les années 2000, le dispositif de réinsertion ne vise plus la création de nouveaux emplois mais plutôt l'élaboration de nouveaux contrats spécifiques pour des populations précises, notamment les jeunes de moins de 25 ans et les plus de 50 ans, qui ne seront alors plus rendues nécessairement employables. La loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005 conduit ainsi à la coexistence de quatre nouveaux contrats. Les conseillers d'insertion de Pôle Emploi et des missions locales évaluent l'employabilité du chômeur avant de lui attribuer le contrat le plus opportun.

Le chômage touche l'Europe toute entière au point d'introduire une stratégie européenne pour l'emploi dès 1997. Un cadre de référence commun à tous les Etats a ainsi vu le jour. Avec près de 23 millions de chômeurs soit 10%¹⁷ de la population européenne, l'emploi et la politique sociale deviennent incontournables au niveau de la gouvernance économique européenne. La stratégie Europe 2020 fournit les bases pour relever le taux d'emploi et d'inclusion sociale dans les prochaines années.

12 Travail et exclusion sociale

12.1 Notions théoriques qui définissent le public accueilli à la SDAT

La notion d'exclusion sociale sur laquelle repose le développement des différents services et établissements de la SDAT peut être comprise comme la rupture du lien social. L'exclusion sociale est la relégation ou marginalisation sociale de personnes qui ne correspondent pas au modèle dominant d'une société. Elle n'est ni délibérée, ni

socialement admise, mais constitue un processus plus ou moins brutal de rupture progressive des liens sociaux. Qu'elle prenne la forme d'anomie : relâchement des normes sociales, de déviance avec transgression des normes, ou de marginalité avec retrait de la société, l'exclusion sociale est surtout un processus de rupture du lien social plus qu'un état. Ainsi elle n'est pas assimilable à l'état de pauvreté conséquence de l'exclusion économique qui n'entraîne pas pour autant l'exclusion sociale, c'est le cas par exemple des sociétés pauvres à forts liens de solidarité.

Plusieurs approches de l'exclusion sociale permettent de mieux situer le champ d'intervention de la SDAT :

- le concept de désaffiliation plutôt que d'exclusion développé par R. Castel¹⁸ est basé sur la prépondérance de la société salariale. La position sociale de l'individu dépend de l'emploi qu'il occupe et sa protection sociale reste subordonnée à son statut de salarié. Depuis l'avènement du chômage de masse, la précarité économique engendre la vulnérabilité sociale et l'érosion des systèmes de protection en fragilisant le lien social.

On peut définir 4 zones de densité des rapports sociaux :

- la zone d'intégration où l'on dispose des garanties d'un travail stable et l'on peut mobiliser un tissu relationnel solide (famille, amis, collègues, partenaires associatifs, etc...) ;
 - la zone de vulnérabilité qui associe la précarité de l'emploi de l'emploi et la fragilité relationnelle ;
 - la zone d'assistance où l'absence d'emploi et de liens sociaux est en partie palliée par la solidarité ou l'assistance collective ;
 - la zone de désaffiliation où se conjuguent absence de travail et isolement social.
- le concept de disqualification sociale de S. Paugam¹⁹ qui propose une analyse sociologique de ceux qui ne participent pas pleinement à la vie sociale et sont reconnus comme pauvres par la société. Il étudie la relation entre les assistés et les travailleurs sociaux. Le statut d'assisté est dévalorisé, l'identité sociale est malmenée et le processus de disqualification sociale s'organise en 3 phases : les fragiles qui nécessitent des interventions ponctuelles sur des difficultés économiques, les assistés qui ont besoin d'un accompagnement social régulier,

¹⁷ Guide de l'Europe Sociale, 2011, *Politique de l'emploi*, Volume 1, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, P 7.

¹⁸ Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris : Fayard, 490 p.

¹⁹ Paugam S., 1991, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris : PUF, 256 p.

les marginaux, à l'écart du dispositif officiel d'assistance conséquence de leur rupture du lien social.

| LES FRAGILES | LES ASSISTES | LES MARGINAUX (rupture plus ou moins longue avec la société, exclusion quasi totale) |
|---|--|---|
| <p>Fragilité négociée Pas de difficulté à aller négocier auprès des services sociaux car on sait que l'on va s'en sortir</p> | <p>Assistance différée Forte motivation pour l'emploi ; besoin d'une aide, mais refus du suivi régulier par un travailleur social</p> | <p>Marginalité conjurée Réaction au bout d'un certain nombre d'années de « galère » à aspirer à un changement ; s'accrocher aux valeurs sociales (logement) ; vouloir s'en sortir, rentrer dans les normes</p> |
| <p>Fragilité intériorisée On commence à faire un pas vers ce sentiment d'être autrement ; atteinte à l'image de soi</p> | <p>Assistance installée Motivation plus faible pour l'emploi ; dépendance relativement forte et attitudes coopérantes vis à vis du travailleur social</p> | <p>Marginalité organisée Organisation dans une position sociale d'exclusion ; la personne tient à son organisation.</p> |
| | <p>Assistance revendiquée Attitudes critiques vis à vis du social ; aucune motivation pour l'emploi ; très exigeant envers le travailleur social</p> | |

- la clinique psychosociale de J. Furtos²⁰ qui revisite le schéma sociologique de R Castel en termes de processus psychique à partir des notions de précarité et d'objet social. Un objet social concret : travail, argent, logement, formation, diplôme, etc, est quelque chose d'idéalisé dans une société et qui fait lien en donnant un statut, une reconnaissance d'existence, une valeur, des relations. Son schéma redéfinit les 4 zones en fonction du risque de perte de l'objet social :
 - la zone 1 d'« *intégration* » se définit comme une « *précarité normale* » qui correspond à la phase où la perte de l'objet social est pensable mais ne remet pas en cause l'avenir. C'est le contexte de l'employabilité en milieu ordinaire ;
 - la zone 2 de « *vulnérabilité* » il s'agit de « *précarité exacerbée* » où la perte possible de l'objet social génère souffrance, culpabilité, stress et mélancolisation. Au delà des contrats aidés au sein des collectivités territoriales, cette étape recouvre les dispositifs de l'IAE représentés par les ETTI, AI et EI ;
 - la zone 3 de l'« *assistance et de l'insertion* » concerne la perte effective des objets sociaux. « *A partir de là commence la clinique psychosociale qui s'observe d'abord sur les lieux du travail social* » selon J. Furtos « *La précarité est compensée par des objets sociaux substitutifs* ». C'est une phase de honte, de découragement et d'inhibition. Dans cette zone il est indispensable de mobiliser les ACI ;
 - la zone 4 de « *désaffiliation* » c'est la perte totale des objets sociaux y compris du narcissisme : « [...] à ce stade, l'exclusion sociale se double d'une auto-exclusion psychique qui doit être considérée comme une aliénation [...] ». C'est une phase « *d'auto exclusion de soi-même* » alimentée par de graves problèmes de santé et des troubles du comportement. A ce stade, il n'est plus question de politiques publiques de l'emploi mais bien de politiques sociales dans lesquelles on retrouve les ateliers CHRS, AAVA et tout dispositif de mise en activité en amont de l'IAE, comme le service EPI à Dijon et DVE à Seurre.

Il y a consensus à la SDAT pour considérer que le public accueilli est constitué majoritairement de personnes en zones 3 et 4 et plus minoritairement en zone 2 pour ce qui concerne l'EI et l'entreprise de travaux funéraires.

²⁰ Furtos J., 2000, « Epistémologie de la clinique sociale, la scène sociale et la place des psy, *Pratiques en santé mentale*, N° 1, p 23.

+ Travail savoir-faire technique

| | |
|--|---|
| <p>Zone 2 : VULNERABILITE</p> <p>Précarité exacerbée</p> <p>Savoirs-faires techniques mais problèmes comportement/attitudes</p> <p>Intérim</p> <p>Contrats aidés dans les collectivités territoriales</p> <p>Dispositifs de l'IAE : ETTI, AI, EI, fossoyeurs SDAT</p> | <p>Zone 1 : INTEGRATION</p> <p>Précarité « normale »</p> <p>Savoirs-faires techniques et aptitudes relationnelles, régularité</p> <p>Employabilité en milieu ordinaire</p> |
| <p>Zone 4 : DESAFFILIATION (EXCLUSION)</p> <p>Précarité avec désaffiliation (exclusion)</p> <p>Savoirs-faires techniques faibles, dégradés problèmes comportement/attitudes</p> <p>En amont de l'IAE : EPI, DVE, Ateliers CHRS, AAVA</p> | <p>Zone 3 : ASSISTANCE</p> <p>Vulnérabilité assistée</p> <p>Savoirs-faires techniques, productivité faible, stabilité relationnelle, régularité</p> <p>Dispositif de l'IAE : ACI</p> |

←----- - **Savoir-être lien social + ----->**

L'exclusion sociale, en privant un individu ou un groupe d'une reconnaissance, nie son identité.

12.2 La typologie du public accueilli dans les ACI de la SDAT

Les caractéristiques du public accueilli, renvoient à la souffrance engendrée par la misère, dans une logique sociale dominée par l'échec, la culpabilité et la dévalorisation. L'échec se retrouve à différentes étapes de leur biographie. Ces personnes vivent des situations de grande rupture sociale et cumulent des handicaps sociaux qui peuvent aussi trouver leur origine dans leur vie familiale actuelle ou passée, souvent chaotique. On constate pour beaucoup une rupture du lien de filiation lequel est essentiel pour l'individu. Ce contexte familial de l'enfance, mauvaise entente entre les parents, mauvais traitements, placements, va fortement peser sur la socialisation et l'intégration à l'âge adulte. Elles ont aussi des conditions de vie et des expériences sociales qui renvoient à des échecs et à

des ruptures. Elles ont de ce fait le sentiment d'être inutiles et ne se font pas confiance. Ce manque d'estime de soi est capital pour l'insertion professionnelle. Ici, la misère et la marginalité ne sont pas choisies mais subies, avec toutes les conséquences de détresse sociale et psychologique qui en découlent.

Nous pouvons définir trois grandes difficultés pour cerner ces personnes :

- les relations avec l'environnement : elles sont dégradées lorsque l'isolement, le manque de réseau et de solidarité, les comportements d'évitement, de fuite ou d'agressivité, les actes d'incivilité, se conjuguent ;
- l'estime de soi : elle est altérée lorsque nous retrouvons des comportements de dépendance, alcoolisme, toxicomanie qui dégradent leur santé, mais aussi par l'accumulation des échecs ;
- les rapports au travail : sont détériorés lorsque l'absence d'expériences positives, la répétition des échecs et les ruptures des liens sociaux ont conduit les personnes à abandonner tout projet de travail.

Tout ceci se traduit par des troubles du comportement, une absence d'autonomie, une incohérence dans leurs projets, des désordres familiaux, des problèmes de santé, un manque de motivation, une insuffisance de socialisation, un manque de qualification et d'adaptation.

Face à ces difficultés, qui bien souvent s'additionnent et s'enchevêtrent, l'individu n'est pas en situation de « non-emploi temporaire », mais plutôt dans une inadaptation à l'emploi. Il importe alors de prendre le temps de la reconstruction d'un parcours qui soit à la fois solide, durable, cohérent et singulier pour chaque bénéficiaire. C'est ainsi que 24 mois représentent alors un véritable défi pour retrouver le monde de l'emploi durable.

Partie 2. Qu'en est-il du contexte global ?

A ce stade, ma préoccupation majeure est de relever ce défi, dans l'intérêt du public cité ci-dessus, afin d'éviter toute sélection génératrice d'exclusion, aux portes des SIAE. Je vais donc établir un diagnostic de la situation qui me permettra, après analyse, d'appréhender de quels leviers je vais pouvoir disposer pour faire évoluer les choses. Cela me permettra ainsi de vérifier que l'hypothèse d'organiser un allongement du parcours d'insertion des bénéficiaires à travers une meilleure articulation entre politiques sociales et politiques de l'emploi soit la solution la plus adaptée en réponse à ma question de départ : comment augmenter le nombre de retour à l'emploi durable des personnes qui, 24 mois auparavant, en étaient durablement éloignées ?

Ainsi, je vous propose d'aborder en quoi ces changements apparaissent au sein de l'IAE.

1 Un contexte de crise économique

1.1 La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

Cette loi du 1^{er} août 2001 réforme le budget et la gestion de l'Etat. Elle a pour finalité de mettre en place des lois de finances plus transparentes et plus lisibles. Celles-ci précisent les moyens des politiques publiques présentées en programmes et en missions en préconisant une gestion plus performante par l'introduction d'objectifs et d'indicateurs de performances.

En développant une culture de résultats, la LOLF permet d'améliorer l'efficacité de l'action publique. Elle a été mise en application le 1^{er} janvier 2006 et définit le nouveau cadre de gestion pour l'ensemble de l'administration de l'Etat. Avec la LOLF « *on passe d'une logique de moyens à une logique de résultats*²¹ ». Désormais, les financements de l'Etat ne sont plus alloués systématiquement en fonction des besoins d'exploitation des ACI, mais en fonction des résultats atteints dans les sorties vers l'emploi lesquels sont étudiés chaque année et conditionnent l'affectation du financement de l'année suivante. Dans ce contexte, « *les SIAE étant financées au titre de la politique de l'emploi, les indicateurs principaux de résultats vont être les indicateurs de retour à l'emploi, appelés sorties dynamiques*²² ».

1.2 L'Europe à la recherche d'un système socio-économique générateur d'emploi

« *Dans le contexte de la plus grande crise économique que l'Union Européenne (UE) ait connu...* » « *...un défi de taille consiste à garantir que notre modèle socio-économique continue de favoriser l'inclusion, c'est-à-dire que tous les citoyens de l'UE, quel que soit leur âge, leur groupe social ou leur lieu d'établissement, puissent contribuer à la reprise mais également en bénéficier. La stratégie Europe 2020, qui sert de base à l'ensemble des politiques nationales et européennes, définit un modèle socio-économique fondé sur une croissance intelligente, durable et inclusive avec un engagement concret à atteindre*

²¹ Centre National d'Appui et de Ressources du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (CNAR IAE), Janvier 2009, *Guide des nouvelles modalités de conventionnement Etat IAE*. 2009. Montreuil-sous-Bois, P 8.

²² Idem P 9.

d'ici 2020 : obtenir un taux d'emploi de 75%²³...». Ces propos tenus par Laszlo Andor sont de nature à démontrer que le problème du chômage est un réel enjeu à l'échelle européenne. Le taux de chômage européen était de 9,4% en juin 2011²⁴, soit 22,4 millions de chômeurs.

1.3 La France à l'image de l'Europe

Tout comme l'Europe, la France est touchée par l'augmentation du nombre de chômeurs statistiques de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) à l'appui. Cette dernière classe les demandeurs d'emploi en quatre catégories, A, B, C et D, définies de la manière suivante : « *La plupart des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi sont tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi : certains sont sans emploi (catégorie A), d'autres exercent une activité réduite courte, d'au plus 78 heures au cours du mois (catégorie B), ou une activité réduite longue, de plus de 78 heures au cours du mois (catégorie C). Par ailleurs, certaines personnes inscrites à Pôle emploi ne sont pas tenues de faire des actes positifs de recherche d'emploi : elles sont soit sans emploi et non immédiatement disponibles (catégorie D), soit pourvues d'un emploi (catégorie E)* ». Il est ainsi recensé 4 318 500 demandeurs d'emploi inscrits en catégorie A, B et C, en France à fin avril 2012²⁵. Ce qui représente une augmentation de 6,5% en un an. Quant aux personnes inscrites à Pôle Emploi en catégories D et E, elles sont au nombre de 607 300 à la même date.

Dans ce contexte, la France compte utiliser au mieux et en toute logique le levier que représente l'IAE. Ce secteur au service de la cohésion sociale qui représentait en 2008 environ 4900 SIAE recensées par la DARES, a employé plus de 112 000 personnes²⁶. C'est en toute logique que l'Etat renforce sa politique publique de l'emploi et élève ses exigences en matière de retour à l'emploi durable.

²³ Guide de l'Europe Sociale, 2011, *Politique de l'emploi*, Volume 1, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, P 3.

²⁴ Idem P 19.

²⁵ Ministère du Travail, de l'emploi, de la formation Professionnelle et du Dialogue Social, Demandeurs d'emploi inscrits et offres collectées par Pôle Emploi en Mai 2012. [visité le 05/07/12], disponible sur internet : <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/etudes-et-recherche,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2012-041-demandeurs-d-emploi,15019.html>

²⁶ Dares Analyses, Mars 2011, *L'insertion par l'activité économique en 2008*, Publication de la dares, N° 19, 14 p.

1.4 Au plan local

Les dernières données statistiques fournies par la DIRECCTE de Bourgogne, unité territoriale de Côte d'Or, sont les suivantes : en Côte d'Or, le nombre de personnes inscrites à Pôle Emploi en catégories A, B, C est de 33 328 à fin avril 2012. Ce qui représente une augmentation de 7,3% sur un an, contre 6,5% pour la Bourgogne sur la même période. En parallèle, le nombre de demandeurs d'emploi côte d'oriens inscrits à Pôle Emploi en catégorie A, B et C, depuis plus d'un an est en augmentation de 12,4%, en un an. Plus globalement, l'unité territoriale de Côte d'Or fait état de variations trimestrielles négatives, d'une part pour ce qui concerne les sorties de Pôle Emploi, qui baissent de 8,9% ainsi que pour « les offres d'emplois collectées en emplois durables (plus de 6 mois) », dont la variation négative est de 23,7%.

2 Analyse de la situation

2.1 Un encadrement plus strict de l'IAE

Dans ce contexte peu favorable à l'emploi durable, comment répondre aux objectifs de la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des SIAE tout en respectant les missions et le cadre législatif des ACI ?

Cette dernière vient bouleverser l'organisation historique de l'IAE. En effet, elle propose à chaque SIAE de réaliser à minima, 60% de « sorties dynamiques » dont 25% de taux de retour à l'emploi ordinaire sur l'ensemble de ses sorties annuelles, dans un délai de trois ans (2009-2012), sous peine de perdre leur conventionnement si les objectifs ne sont pas atteints dans ce délai. Ceci pour toutes les SIAE, quelque soit, le type de structure : ACI, AI, EI, ETTI, le type de public, et la durée hebdomadaire de travail. Jusqu'alors, les EI étaient considérées comme les structures les plus proches de l'emploi durable en tant que dernier maillon de l'IAE, tandis que les ACI fidèles à leur mission en représentaient la première marche. La logique de parcours au sein même de l'IAE est donc pour partie remise en cause dans la complémentarité entre ACI et EI alors que les missions ne changent pas. Les ACI ont bien une mission d'utilité sociale, clairement exprimée dans les textes, en faveur de personnes très éloignées de l'emploi. Dans cette circulaire, il est regrettable que le taux de retour à l'emploi ne soit pas pondéré selon les typologies du public accueilli, et ignore la plus-value sociale apportée à ces personnes pendant leur parcours au sein de nos structures. Elle met uniquement en évidence la performance des structures en matière de retour à l'emploi durable. Le caractère « d'utilité sociale » est de moins en moins mis en exergue. D'ailleurs, ces nouvelles modalités de fonctionnement

sont jugées par la plupart des acteurs de l'IAE et des services sociaux comme difficiles à atteindre, surtout dans ce contexte de crise économique. Les agents de Pôle Emploi ainsi que les travailleurs sociaux de polyvalence de secteur, confrontés au quotidien à l'accueil et à l'orientation des demandeurs d'emploi de longue durée et /ou des bénéficiaires du RSA, voient dans la prise en charge de l'ACI, une première réadaptation au monde du travail et non un simple tremplin vers l'emploi durable en quelques mois. Cependant, afin de gagner en rentabilité et atteindre les objectifs de résultat de placement à l'emploi, certaines structures sont de plus en plus tentées ou amenées à n'embaucher que les publics les moins en difficulté sur le marché du travail. Ce qui se fait bien évidemment au détriment des personnes qui auraient le plus besoin du soutien du secteur et qui deviennent les « laissés pour compte » de l'IAE. C'est ainsi que la Cour des Comptes dresse un bilan critique dans son rapport d'octobre 2011, intitulé « *Les contrats aidés dans la politique de l'emploi*²⁷ ». Les rédacteurs constatent, « *En termes d'efficacité sur l'emploi, les résultats des contrats aidés sont décevants* ». Ils estiment qu'en période de crise économique, la priorité est mise sur la lutte contre le chômage, au détriment de l'insertion sociale et professionnelle en faveur du public le plus éloigné de l'emploi. Ces contrats deviennent la variable d'ajustement qui permet « *de retirer temporairement des effectifs non négligeables des listes des demandeurs d'emploi* ». Dans cette politique du court terme, « *priorité est donnée au nombre de contrats, souvent de courte durée, plutôt qu'au ciblage sur les personnes qui en auraient le plus besoin* ». La conséquence se traduit dès 2009 par une diminution de la proportion des entrées en contrats aidés des bénéficiaires de minima sociaux. Dans la continuité, en décembre 2011, G. Perrier²⁸ démontre, dans son article intitulé « *Les PLIE : contraintes de résultats et risques d'éviction* », en quoi les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) sont tentés d'accompagner les chômeurs les plus proches de l'emploi. Ces derniers, confrontés comme les SIAE à des objectifs précis en terme de placement à l'emploi durable de ses bénéficiaires « *doivent en effet gérer une tension entre, d'une part, la vocation première du dispositif, aider et accompagner les personnes les plus éloignées de l'emploi, et d'autre part, la contrainte de résultats, qui incite à ne prendre en charge que les publics ayant des chances de réinsertion estimées suffisantes* ». C'est en cela que P. Labbé²⁹

²⁷ Cour des comptes, Octobre 2011, Travail Emploi, Les contrats aidés dans la politique de l'emploi [visité le 08/07/2012], disponible sur internet : <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Les-contrats-aides-dans-la-politique-de-l-emploi>.

²⁸ Perrier G., Décembre 2011, « les PLIE : contraintes de résultats et risques d'éviction », *Les 4 pages du CEE (Centre d'Etudes de l'Emploi)*, [en ligne], N° 87, 4 p, [visité le 17/01/2012], disponible sur internet : http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/87-plie-contraintes-resultats-risques-eviction.pdf.

²⁹ Labbé P., 27/01/12, « Insertion : l'efficacité gangrenée par la performance », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, N° 2744, P 27

écrit que la puissance publique génère cette confusion entre performance et efficacité. Autant il approuve la nécessité pour nos structures d'atteindre l'efficience, autant il refuse la performance qui lui apparaît contre-productive. Force est de constater que dans ce contexte, la performance génère l'effet indésirable du choix du public avec pour conséquences l'absence d'efficience à destination du public cible cité dans les missions.

2.2 Les SIAE face aux contraintes de résultat, le grand écart ?

A cette étape, je dois expliciter mon point de vue quant à cette tension entre les missions et les contraintes de résultats. Alors que les valeurs associatives et les missions des ACI se rejoignent au service du public le plus éloigné de l'emploi, je ne souhaite pas que nos pratiques professionnelles glissent vers un public que je nommerai de « conjoncturel », ceux qui en période de plein emploi auraient un emploi, ceci pour mieux atteindre les résultats attendus. Il s'agit bien de maintenir notre intervention auprès du public en situation d'inadaptation au travail et non pas pour ceux qui sont seulement privés d'emploi. En tant que directeur, je souhaite respecter le cadre légal, remplir la mission de service public, être sincère et cohérent dans l'adaptation de la prestation à la réalité du public. Pour autant, je dois échanger au mieux avec les représentants locaux de l'Etat, du Conseil Général de la Côte d'Or, de Pôle Emploi afin d'expliquer nos difficultés à atteindre les résultats attendus et les impliquer dans une réflexion globale. C'est une manière pour moi de tenir le cap de la mission tout en faisant des propositions d'amélioration dans l'atteinte des objectifs. Je ne souhaite pas faire illusion en choisissant le public le plus facilement « réinsérable ». C'est en cela que P. Richard³⁰ président du Groupement National des Directeurs généraux d'Association (GNDA) explique en quoi l'association qu'il préside vient d'adopter un texte qui fixe des références éthiques destinées à ses adhérents. Pour lui, ce texte se justifie dans la mesure où « *les directeurs généraux d'association sont soumis aujourd'hui à des impératifs de rentabilité et d'efficacité tels qu'ils peuvent en oublier le secteur social et médico-social dans lequel ils sont* ». Il doit permettre d'apporter un éclairage aux directeurs sur « *les valeurs de leur métier* ». Tout comme il rappelle aux directeurs qu'ils « *doivent veiller à la cohérence du projet associatif dans le respect des usagers et des repères déontologiques du travail social* ». Quant à P. Labbé³¹, il écrit « *Accompagner des éclopés de la vie dont le point commun est d'être non pas en difficulté mais mis en difficulté, fait de la culture du résultat une obligation déontologique, une éthique professionnelle* ». Cette éthique professionnelle

³⁰ Richard P., 28/10/11, « Les directeurs généraux d'associations ne doivent pas tomber dans un management autoritaire », *Actualité Sociales Hebdomadaires*, N° 2730, P 20.

³¹ Labbé P., 27/01/12, « Insertion : l'efficacité gangrénée par la performance », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, N° 2744, P 27.

fait partie des éléments qui m'amènent à transformer la contrainte en une force tout en maintenant une prestation de qualité à destination des projets individualisés des salariés en insertion. Bien que les ACI ne soient pas soumis à la loi 2002-2, il est pour moi primordial de ne pas m'en éloigner, à l'image de l'utilisateur en CHRS, le salarié en insertion doit être au coeur du dispositif de l'ACI.

2.3 Statistiques

2.3.1 Côte d'Or : répartition des sorties

Tableau des sorties

| Sorties | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|---------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | ACI SDAT | Côte d'Or |
| Emplois durables (25%) | 16,5% | 26,30% | 15,25% | 15,60% | 9,4% | 12,50% | 11,29% | 16,12% |
| Emplois de transition | nc | nc | 4,33% | 9,53% | 7,61% | 13,64% | 6,13% | 16,26% |
| Sorties positives | nc | nc | 9,67% | 12,13% | 24,44% | 15,63% | 17,40% | 18,71% |
| Sorties dynamiques (60%) | 16,5% | 26,3% | 29,25% | 37,26% | 41,45% | 41,77% | 34,82% | 51,09% |

nc : non comptabilisé à l'époque. Les statistiques de la SDAT sont issues du rapport d'activité de SDAT'ENTREPRISE, quant aux statistiques départementales, elles ont été fournies par le représentant local de la DIRECCTE, sur ma demande pour le besoin de mon étude.

Le tableau ci-dessus nous montre que les ACI de la SDAT n'atteignent pas les objectifs de résultats, tant au plan des sorties à l'emploi durable que des sorties dynamiques, ces quatre dernières années. Le taux de sorties à l'emploi durable a diminué régulièrement entre 2008 et 2010, avec une baisse significative en 2009 à 9,40% pour remonter à 11,29% en 2011. Parallèlement et à l'inverse, le taux de sorties dynamiques a augmenté régulièrement entre 2008 et 2010, pour ensuite redescendre à 34,82% en 2011.

Pour ce qui concerne l'ensemble des ACI du département, y compris ceux de la SDAT, le taux de sortie à l'emploi durable qui était de 26,30% en 2008 a bien diminué en 2009 et 2010 pour remonter à 16,12% en 2011, ce qui ne correspond pas à l'objectif attendu de

25%. Quant au taux des sorties dynamiques, il progresse régulièrement chaque année pour atteindre 51,09% en 2011. Ce qui est malgré tout en deçà de l'objectif fixé à 60%.

En conclusion, il faut retenir que lorsque le taux de retour à l'emploi durable des ACI du département est inférieur de 8,88 points par rapport aux objectifs fixés de 25%, celui des trois ACI de la SDAT est inférieur de 13,71 points. Il en est de même pour le taux de sorties dynamiques des ACI du département qui est inférieur de 8,91 points par rapport aux objectifs fixés de 60%, tandis que celui des ACI de la SDAT est inférieur de 25,18 points.

Par ailleurs, quand j'ai demandé au représentant territorial de la DIRECCTE quel était le nombre d'ACI qui n'atteignaient pas les objectifs de 60% de sorties dynamiques en 2011, celui-ci m'a répondu, « ce sont 14 ACI concernés, sur un total de 20. Ces 14 ACI ont tout de même employé 469 personnes, sur un total de 599 ».

Dans la perspective où ces statistiques n'évolueraient guère sur l'année 2012, on peut s'interroger sur l'intérêt qu'aurait l'Etat à ne pas conventionner à nouveau ces 14 ACI, privant ainsi 469 personnes d'un emploi à durée déterminé.

2.3.2 Côte d'Or : répartition par sexe

| | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|---------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| ACI | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or |
| Femmes | 61,19% | 31,54% | 68,85% | 30,85% | 60,50% | 36,06% |
| Hommes | 38,81% | 72,13% | 31,15% | 72,99% | 36,49% | 63,94% |

La répartition par sexe des personnes accueillies dans nos ACI est pratiquement inversement proportionnelle à celle du département. Les femmes représentent 63,51% des salariés en insertion à la SDAT. Ceci est dû principalement au support d'activité. En effet, le secteur du nettoyage, du tri et de la vente de vêtement attire davantage le public féminin. Pour mémoire, je rappelle que la « vêtementerie 21 » a été créée pour répondre à un manque d'accueil en ACI pour les femmes éloignées de l'emploi.

2.3.3 Côte d'Or : répartition par tranche d'âge

| | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|--------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| ACI | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or |
| < 26 ans | 18,66% | 26,45% | 23,23% | 25,13% | 13,03% | 18,86% |
| 26 à 45 ans | 43,28% | 47,81% | 38,98% | 50,09% | 52,04% | 52,93% |
| > 46 ans | 38,06% | 25,74 | 37,79% | 24,78% | 34,93% | 28,21% |

Le tableau ci-dessus, fait ressortir que nous accueillons systématiquement davantage de personnes âgées de plus de 46 ans que la moyenne de l'ensemble des ACI de Côte d'Or.

Ceci correspond à la demande de Pôle Emploi qui souhaite trouver des solutions aux demandeurs d'emploi dits seniors, dont le nombre est en augmentation constante. Ce sont les personnes qui ont le plus de difficultés à retrouver un emploi durable puisque le marché de l'emploi classique rechigne à les embaucher.

2.3.4 Côte d'Or : répartition par niveau d'étude

| ACI | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|-------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or |
| Niv I à III | 1,49% | 1,87% | 0 | 3,23% | 2,04% | 3,47% |
| Niv IV | 6,70% | 6,73% | 6,56% | 6,80% | 6,13% | 7,35% |
| Niv V | 19,64% | 33,00% | 16,39% | 31,00% | 20,32% | 30,42% |
| Niv V bis | 30,37% | 37,00% | 27,87% | 23,27% | 25,81 | 22,53% |
| Niv VI | 41,80% | 21,40% | 49,18% | 35,70% | 45,70% | 36,23% |

Le tableau ci-dessus fait apparaître que les trois ACI de la SDAT accueillent davantage de personnes de faible niveau d'étude que la moyenne départementale des ACI. Cette situation est la conséquence d'un parcours scolaire souvent très chaotique dominé par l'échec. Elle génère alors de l'angoisse et la peur de l'évaluation. Bien souvent ce public préfère ne pas se mettre en mouvement et progresser par peur de ne pas réussir. Quand les ACI de la SDAT accueillent des personnes à plus haut niveau d'étude, elles cumulent à minima des freins psychologiques, voire psychiques tout en étant dans le déni de ces freins. Paradoxalement, leur prise en charge sera nécessairement aussi longue que pour celles précitées car leur niveau d'étude et de réflexion leur permettent d'élaborer des stratégies diverses et variées comme, l'évitement, et la victimisation.

2.3.5 Côte d'Or : répartition du public prioritaire

| ACI | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or | SDAT | Côte d'Or |
| RSA | 54,48% | 36,88% | 54,09% | 37,99% | 50,43% | 52,25% |
| ASS | 8,21% | 5,57% | 8,20% | 5,34% | 12,17% | 10,35% |
| ZUS | 20,90% | 14,60% | 59,02% | 13,47% | 46,97% | 22,20% |
| < 26 ans | 18,66% | 16,34% | 23,23% | 17,92% | 13,03% | 17,53% |

ASS : Allocation de Solidarité Spécifique ; ZUS : Zone Urbaine Sensible.

Au regard du tableau ci-dessus, nous constatons que les trois ACI de la SDAT accueillent effectivement bien le public prioritaire puisqu'ils se situent toujours au dessus de la moyenne départementale. Un gros effort porte sur le public issu des ZUS et pour les bénéficiaires du RSA. Malgré tout, en ce qui concerne les personnes issues de ZUS,

étant donné que le pourcentage départemental est calculé sur l'ensemble des ACI dont ceux situés en rural, il convient de le prendre en toute relativité. Il est à noter que tous les jeunes de moins de 26 ans accueillis dans les ACI de la SDAT, font partie du public prioritaire.

Pour conclure sur l'ensemble des statistiques ci-dessus, nous pouvons dire que d'une part, les ACI de la SDAT accueillent le public cible cité dans les missions par rapport à la moyenne départementale et que d'autre part, ils font partie des 14 ACI du département sur un total de 20 qui n'atteignent pas les objectifs de résultat. Ces 14 ACI ont tout de même employé 469 salariés sur 599 pour les 20 ACI durant l'année 2011.

Je vous propose des éléments complémentaires afin de mieux cerner le profil des personnes accueillies au sein des trois ACI durant l'année 2011.

2.3.6 Ressources du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE

| Nature des ressources | Nombre de personnes | Pourcentage |
|--|----------------------------|--------------------|
| RSA | 58 | 50,43 |
| Autres minima sociaux (essentiellement Assedic) | 28 | 24,35 |
| Sans ressource | 29 | 25,22 |
| TOTAL | 115 | 100 |

2.3.7 Catégories socio-professionnelles du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE

Les employés représentent 60% de l'effectif, les ouvriers 28,70%. Les personnes n'ayant jamais travaillé représentent 11,3%, pourcentage en corrélation avec le pourcentage des jeunes de moins de 26 ans accueillis.

2.3.8 Profil du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE

Objectifs opérationnels liés à l'accompagnement social et professionnel. Les 115 salariés en insertion ont bénéficié d'un accompagnement social effectué par le CIP au sein des ACI.

| Problématique traitée | Nombre de personnes | Pourcentage |
|------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Santé | 25 | 16,13 |
| Logement | 16 | 13,91 |
| Addiction | 5 | 4,35 |
| Linguistique | 11 | 18,26 |
| Surendettement | 4 | 3,48 |
| Mobilité | 6 | 5,22 |
| Accès au droit | 10 | 8,70 |
| Garde d'enfants | 9 | 7,83 |
| Justice | 5 | 4,35 |

2.3.9 Origine et formation du public accueilli ACI SDAT'ENTREPRISE

Migrants (nés de nationalité non-française à l'étranger, résident en France) 48 soit 41,74%

| Formation des salariés | Nombre | Pourcentage |
|--|---------------|--------------------|
| Professionnalisation interne | 115 | 100 |
| Remise à niveau (Ateliers Pédagogiques Personnalisés) | 2 | 1,74 |
| Action de qualification | 2 | 1,74 |
| Formation linguistique (Français Langue Etrangère) | 21 | 18,26 |

3 Diagnostic

Afin d'établir un diagnostic de la situation, je propose de réaliser une analyse SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), ou en Français FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), au plan interne et externe de l'organisation des ACI. Il s'agit de pointer les forces et les faiblesses ayant des effets positifs ou négatifs sur notre organisation, pour mieux déterminer nos atouts et nos lacunes. Dans cette dimension intra organisationnelle je dispose des leviers pour mettre en œuvre un plan d'action d'amélioration. Quant au niveau environnemental, une meilleure vision des opportunités et des menaces permet de mieux situer les ACI dans ce contexte que je ne contrôle absolument pas.

| Interne | | Externe | |
|---|--|---|--|
| Forces | Faiblesses | Opportunités | Menaces |
| Des salariés en insertion motivés à la recherche d'un travail | EPI est sur un autre site géographique et rattaché à l'insertion sociale | Les ACI SDAT sont reconnues pour leur expertise auprès du public très éloigné de l'emploi | Ce public très éloigné de l'emploi pénalise les sorties vers l'emploi durable |
| Patrimoine immobilier qui dispose d'un potentiel d'augmentation de la surface existante | Attestations de compétences à revoir | Utilisation du dialogue de gestion annuel pour expliciter pourquoi les objectifs ne sont pas atteints | Le non respect des objectifs de retour à l'emploi est un facteur de perte d'agrément |
| EPI outil en amont de l'IAE peut être rattaché à l'insertion professionnelle | Livret d'accueil à rendre plus attractif | Utilisation des 3 comités de suivi annuels pour échanger sur nos problématiques rencontrées avec le public | Les autres ACI qui atteignent les objectifs |
| Procédure d'accueil : livret d'accueil, grilles d'évaluations complètes | Modalités d'évaluation des salariés en insertion | Accompagnement AFPA Transitions mandaté par la DIRECCTE pour étudier l'accompagnement fait auprès des salariés en insertion | Les limites du système de comptage des retours à l'emploi |
| Projet d'insertion des ACI | Insuffisance de temps de CIP | Travail en réseau partenaires IAE et services sociaux | |
| Mise en place de la Reconnaissance des Savoir Faire Professionnels pour les salariés en insertion | Insuffisance de connaissance du monde de l'entreprise | Expérimentation CUI 7 heures | |
| Projet associatif : association déjà | Vieillesse de 2 encadrants | Capacité d'adaptation | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| engagée dans le changement, l'adaptation | techniques : départ prochain en retraite | | |
| | Insuffisance de mise en immersion | Evolution des critères de sortie positive | |
| | | Adhésion à des fédérations | |

3.1 Au plan externe, forces et faiblesses

3.1.1 Une expertise reconnue

Nos trois ACI bénéficient d'une expertise en matière d'accueil du public le plus éloigné de l'emploi reconnue par la plupart de nos partenaires locaux. C'est en effet le cas pour Pôle Emploi, qui, à la question posée par le représentant territorial de la DIRECCTE lors de l'un des dialogues de gestion, « *Comment expliquez-vous la baisse du taux de retour à l'emploi par rapport à l'année précédente, alors que vous êtes le prescripteur principal et que vous devez participer au retour à l'emploi durable ?* », a répondu, « *le public le plus éloigné de l'emploi fait partie des demandeurs d'emploi prioritaires pour intégrer les ACI, même s'il atteint plus difficilement l'emploi durable à cause du cumul des freins à l'emploi et sachant que la SDAT possède toute l'expertise nécessaire à leur prise en charge, alors pourquoi s'écarter de la mission des ACI ?* ». Quant au représentant du Conseil Général, la demande est identique dans la nécessité de prendre en charge les bénéficiaires du RSA très éloignés de l'emploi. C'est dans cette logique que lors d'un dialogue de gestion également, le responsable de l'insertion du Conseil Général a déclaré : « *pour ce qui concerne les personnes les plus en difficulté, pour lesquelles la sortie de l'IAE sera très difficile à moyen terme, vous devriez bénéficier des mêmes conditions qu'un ESAT pour mener à bien votre accompagnement qui s'avère nécessaire et indispensable dans la restructuration de ces individus à travers l'activité* ».

Il est paradoxal que cette expertise sur la prise en charge du public en grande difficulté devienne problématique au regard des objectifs de retour à l'emploi durable que nous n'arrivons pas à atteindre.

3.1.2 Le dialogue de gestion

Désormais, dans le contexte de la loi LOLF, les services de l'Etat vérifient les résultats obtenus au regard des objectifs fixés l'année précédente en abandonnant le contrôle de la réalisation effective ou non de la mesure. C'est dans cette logique que le dialogue de gestion a été instauré avec les différentes SIAE en application de la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008. Cette négociation vise à garantir la lisibilité et le suivi des

résultats atteints dans le cadre des objectifs fixés par le projet annuel de performance. Cette instance qui se réunit une fois par an, au cours du quatrième trimestre, est composée des représentants de la DIRECCTE, de Pôle Emploi et du Conseil Général de la Côte d'Or, le CIP et moi-même. Elle a pour but d'étudier le pré-bilan de l'année à partir de nos statistiques arrêtées au 30 septembre, de vérifier si les objectifs de taux de retour à l'emploi sont atteints ou non et pourquoi. La première étape se fait sous forme de dialogue et me permet d'explicitier notre type d'accompagnement et démontrer que le public que nous accueillons correspond en tous points à la mission des ACI. C'est également l'occasion de pointer les limites du dispositif comme par exemple le délai de 3 mois au-delà duquel nous ne pouvons plus inclure dans nos statistiques les salariés en insertion qui trouvent un emploi, alors que globalement, nous avons chaque année 3 à 5 personnes qui retrouvent un emploi dans les 4 à 12 mois. Depuis l'année dernière, en accord avec la DIRECCTE, même si cela ne pondère pas nos résultats, nous ajoutons dans notre bilan toutes les sorties à l'emploi durable qui ont eu lieu au-delà de 3 mois, ainsi que les éventuels postes d'emplois durables que nous avons trouvés mais qui n'ont pas été pourvus. Cela me permet d'aborder la notion de durée des parcours d'insertion à travers ces exemples concrets, que je relaie par les propos de JM. Belorgey³² qui a écrit « *qu'il sera nécessaire d'en passer par des actions partant de la lutte contre l'illettrisme ou de restauration psychologique, et allant jusqu'à la qualification professionnelle. Elles impliquent donc des durées de l'ordre de quatre ou cinq ans* ». C'est grâce à ce type de remarques et de constats, le tout relayé par nos fédérations que par exemple, les sorties pour faire valoir les droits à la retraite des salariés en insertion qui n'étaient pas valorisées comme sorties positives le sont devenues au début de cette année.

La seconde partie de cette réunion consiste à établir les objectifs à atteindre pour l'année à venir. C'est ainsi que lors du dernier dialogue de novembre 2011, le représentant de la DIRECCTE a annoncé, « *de manière unilatérale, je vous demande 60% de sorties dynamiques dont 25% de retour à l'emploi durable* ». Même si cela peut paraître décourageant et réducteur de notre activité, il est pour moi indispensable de communiquer au mieux pour démontrer que chaque salarié en insertion souhaite un travail et que tout est une question de durée dans leur parcours d'insertion très singulier trop souvent à l'opposé de la durée des dispositifs.

³² Belorgey J M., 1992, « Lever les malentendus », in CASTEL R., LAE J.F., *Le revenu minimum d'insertion, une dette sociale*, Paris : L'Harmattan. 1992. P 42.

3.1.3 L'accompagnement de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) Transitions Bourgogne

C'est d'ailleurs dans cet esprit de transparence et de communication que j'ai accepté en juin 2011 que la DIRECCTE mandate l'AFPA Transitions pour venir étudier le travail d'accompagnement des salariés en insertion, au sein de nos ACI. De juin à novembre 2011, l'ingénieur conseil chargé de cette étude a rencontré les salariés en insertion, tous les encadrants techniques, le CIP et moi-même. Il a observé scrupuleusement tous nos outils d'évaluation et supports administratifs y compris lors de bilans individuels d'évaluation qu'il a pu suivre après accord de la personne concernée. Pour des raisons qui appartiennent à la DIRECCTE et non explicitées, nous n'avons eu qu'une restitution orale de cette intervention, en janvier 2012. Le rapport fait état d'une bonne participation du public accueilli, que ce soit lors des différents entretiens durant l'étude, que dans les tâches à effectuer ou bien encore lors de leur auto-évaluation au moment des bilans. Que le choix d'avoir dissocié le domaine des apprentissages techniques et professionnels avec l'encadrant technique, de l'accompagnement social individualisé mené avec le CIP, est gage de respect du parcours singulier. Au delà d'avoir un regard croisé sur le salarié en insertion, cela évite que la contrainte économique soit plus forte que l'aspect individuel du salarié en insertion. D'autre part, il est dit que le projet d'insertion de chaque ACI est de nature à bien présenter la structure et ses spécificités. Quant au livret d'accueil, remis à l'embauche du salarié en insertion dans le cadre de la procédure de prise en charge et composé d'une présentation de la structure, de son fonctionnement, du règlement intérieur, du livret d'accompagnement, il est souligné qu'il est très précis mais plutôt austère et que les grilles d'évaluation sont de très bonne qualité, « *jusqu'alors je n'ai pas rencontré de grilles d'évaluation aussi détaillées et précises dans la région Bourgogne où j'interviens dans les ACI* » a précisé l'ingénieur conseil. Par contre, pour ce qui est des attestations de compétence, elles sont jugées comme mettant insuffisamment en exergue les compétences acquises au cours de la prise en charge au sein des ACI, ce qui est paradoxal au regard des grilles d'évaluation particulièrement explicites. Une dernière remarque est faite sur la manière d'effectuer les évaluations et bilans, en terme de temporalité. En effet, les encadrants techniques ne saisissent les données qu'au moment de l'évaluation et pas assez « *au fil de l'eau* », ce qui peut avoir comme conséquence une perte d'information pour un bilan à trois mois par exemple.

Fort de ces conclusions qui ont permis de pointer en partie nos forces et nos faiblesses en matière de prestations de service en accompagnement, j'ai proposé au représentant local de la DIRECCTE l'éventualité de bénéficier d'un accompagnement complémentaire dès 2012 afin de mettre en place les préconisations.

3.1.4 Le comité de suivi

Dans la même logique, j'utilise le comité de suivi de nos 3 ACI pour communiquer avec les partenaires extérieurs. Cette instance réunie 3 à 4 fois par an, les représentants de la DIRECCTE, ceux du Conseil Général de Côte d'Or, ceux de Pôle Emploi, ceux de la Mission Locale et du PLIE, et pour notre part, le CIP, les encadrants techniques et moi-même. L'ordre du jour de ce comité consiste en l'étude de la situation des salariés en insertion pour lesquels la sortie du dispositif est prévue à échéance de quelques mois et sans espoir d'emploi. Si ces salariés ont des référents sociaux, assistantes sociales, éducateurs, ils sont également conviés. Ainsi, cela permet de réfléchir collectivement à trouver un éventuel débouché professionnel hors de nos connaissances ou bien, à minima, faire en sorte que toute la dynamique mise en oeuvre durant notre intervention puisse être au moins relayée socialement. C'est pour moi l'occasion, à partir de ces situations concrètes, de partager et d'explicitier les difficultés à atteindre les objectifs de résultat compte tenu du fort degré d'éloignement à l'emploi durable des personnes accueillies qui sont cependant en capacité de produire à minima et qui souhaitent pouvoir continuer à travailler. D'ailleurs, au regard des retours positifs émis par les intervenants des l'ACI en matière de comportement professionnel des salariés en insertion, et des progrès constatés au plan de leur vie sociale par les référents éducatifs, autant dire que cet outil est devenu indispensable sur l'échiquier local pour répondre à la demande des services sociaux et de Pôle Emploi. Ceci est d'autant plus vrai qu'en période de crise c'est un moyen de solvabiliser davantage les personnes les plus démunies.

3.1.5 Le CUI 7 heures

Le département de la Côte d'Or fait partie de la quinzaine de département qui se sont portés candidats afin d'expérimenter ce nouveau dispositif. Ce dernier est encadré par la *« circulaire interministérielle n° DGCS/SD1C/DGEFP/2012/11 du 20 janvier 2012³³ relative à la mise en oeuvre d'un Contrat Unique d'Insertion dont la quantité de travail hebdomadaire est de 7 heures, dans le secteur non marchand, par les conseils généraux pour les bénéficiaires du RSA »*.

Celle-ci détaille les modalités d'expérimentation du contrat aidé CUI de 7 heures par semaine réservé *«... aux bénéficiaires du RSA socle... »* pour *« les allocataires les plus éloignés de l'emploi »*.

³³ Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Ministère des solidarités et de la cohésion sociale. Circulaire interministérielle N° DGCS/SD1C/DGEFP/2012/11 du 20 janvier 2012 relative à la mise en oeuvre d'un contrat unique d'insertion dont la quantité de travail hebdomadaire est de 7 heures, dans le secteur non marchand, par les conseils généraux pour les bénéficiaires du RSA. [en ligne] [visité le 14/02/12]. Disponible sur : <http://circulaire.legifrance.gouv.fr> NOR : SCSA1201242C.

A l'image de tous les CUI, la durée maximale des CUI 7 heures est de 24 mois. Les Conseils Généraux ont eu pour recommandation de limiter la durée de ces contrats à 6 mois, renouvelables lorsque la situation du salarié le justifie. Ceci en fonction de sa capacité à accéder à d'autres emplois d'une amplitude horaire hebdomadaire supérieure. L'employeur a l'obligation de « *mettre en place des actions d'accompagnement et désigner un tuteur d'entreprise* ». Quant aux gains de l'allocataire, il sera « *de l'ordre de 136 euros par mois en 2012* ». Ce nouveau dispositif ne serait-il pas le maillon manquant entre la notion d'activité non rémunérée et le contrat de travail d'insertion rémunéré placé en amont de l'IAE ? Par contre, ce dernier étant « *considéré comme une action d'insertion* », il est soumis à des sanctions en cas de refus du contrat. Celle-ci pouvant aller de la suspension partielle ou totale de l'allocation voire « *la radiation de l'intéressé de la liste des bénéficiaires du RSA* ».

Sur ce dernier point, me voici confronté une fois de plus à une question éthique. En effet, je me demande en quoi il serait judicieux de sanctionner une personne qui refuserait ce nouveau contrat par peur de l'échec ? Quel intérêt aurait-elle à refuser un dispositif qui apporte une plus-value mensuelle nette d'un montant de 136 euros de son pouvoir d'achat, soit une augmentation de 32,54% ? Pourquoi cette double peine serait-elle infligée au public le plus vulnérable qui a perdu toute confiance en soi ? En cas de sanction, quel(s) expert(s) sera(ont) en capacité de détecter ce qui relèverait éventuellement de la mauvaise foi ou de l'incapacité et poser ainsi un diagnostic ? Si ce dispositif s'applique en Côte d'Or en délaissant la notion de travail obligatoire au bénéfice du volontariat, je proposerai de l'intégrer dans mon plan d'action.

Pour conclure sur l'environnement extérieur, je pense que nos structures, à travers les conseils d'administration et les directeurs, doivent utiliser au mieux les fédérations, les têtes de réseau au plan local comme au plan national pour expliciter les différents problèmes rencontrés par les ACI comme l'insuffisance de temps pour l'insertion du public. Tout comme il serait nécessaire d'engager une réflexion de fond sur la nécessité de mieux définir et graduer la notion d'éloignement et de freins à l'emploi et leurs conséquences sur l'accès à l'emploi durable. C'est pourquoi il me semble opportun de jouer la complémentarité plus que la concurrence entre ACI pour optimiser le parcours singulier du bénéficiaire au sein même de l'IAE. Ainsi, s'agissant de lutter contre l'exclusion, ne faudrait-il pas mieux établir une organisation qui permette d'accueillir toute personne quelque soit son degré d'éloignement à l'emploi et réaliser une mission de service public où l'obligation de faire se substituerait à l'obligation de résultat ? D'autant qu'au fil des années, les AI, EI et ETTI se sont dotées d'un portefeuille d'entreprises pour trouver des débouchés d'emplois durables, alors que les ACI n'ont principalement développé qu'un réseau de structures du secteur médico-social (médecins, psychologues du travail, Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), référents

sociaux, bailleurs sociaux, organismes de formation,...) pour traiter de la pluri-diversité des freins à l'emploi. Une telle organisation permettrait aussi d'anticiper sur l'évolution du public ciblé. En effet, à ce jour, les deux classes d'âge prépondérantes en matière de demandeurs d'emploi sont les jeunes de moins de 26 ans et les seniors. Cela veut dire que dans les prochaines années, les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, admis dans le cadre de l'IAE, n'auront pour la plupart aucune expérience de travail d'où une méconnaissance totale des codes de l'entreprise, alors qu'actuellement, rares sont les personnes en ACI qui n'ont absolument jamais travaillé. Cela aura automatiquement une incidence sur la durée des parcours d'insertion puisqu'aux difficultés classiques que nous traitons à ce jour, s'ajoutera la découverte du milieu professionnel dans son intégralité.

3.2 Au plan interne, forces et faiblesses

3.2.1 Les salariés en insertion accueillis volontaires

Bien que très éloignés de l'emploi lors du recrutement, ils sont tous volontaires et demandeurs d'un travail. Même si intérieurement, ils cultivent ce que S. Paugam nomme « *le paradoxe de l'insertion par l'activité professionnelle* » qui est de « *ne pas essayer plutôt que de risquer d'échouer*³⁴ ». Il est donc primordial que le premier contact avec les ACI se fasse par le biais du CIP. Celui-ci valorise et rassure chaque salarié sur sa capacité à faire afin de limiter cette angoisse de la spirale de l'échec. Il en est de même en cas de proposition d'un emploi durable. Cette angoisse toujours latente amène certains à décliner l'offre alors que nous sommes persuadés de leur capacité à réussir. Dans ces moments, on ne peut que regretter que le dispositif actuel des ACI ne permette pas un accompagnement des salariés en insertion, vers, dans et pendant l'entreprise comme c'est le cas dans le domaine du handicap quand un travailleur handicapé quitte un ESAT pour le milieu ordinaire.

3.2.2 Des locaux à potentiel

SDAT'ENTREPRISE s'est installée en 2003 rue de Cracovie, à Dijon dans des locaux achetés par l'association qui a bénéficié, à l'époque, de subventions d'investissement émanant du Conseil Général de la Côte d'Or et des fonds Européens. La toiture devait en être refaite mais face aux dépenses liées à l'acquisition du bâtiment et de son aménagement, elle n'a été que révisée et son remplacement programmée pour 2011. Afin

³⁴ Paugam S., Juin 2002, « Face aux publics les plus marginalisés, quelles réponses de l'IAE », *Economie et Humanisme*, N° 361, P 33.

de donner davantage de sens à notre organisation en regroupant sur un même lieu toutes les activités d'insertion professionnelle de Dijon, exception faite de l'équipe de travaux funéraires qui, pour des raisons pratiques doit rester localisée dans l'enceinte du cimetière de Dijon, j'ai proposé au directeur général, d'être plus ambitieux dans les travaux et d'occuper l'espace libre en ajoutant une dalle supplémentaire à l'étage pour augmenter la surface au sol de 270 m². Cette dernière nous permettrait d'accueillir le service EPI, atelier de remobilisation par l'activité, qui jusqu'alors règle un loyer à un bailleur privé, ainsi que l'EI installée dans des locaux mis à disposition à titre gratuit par la ville de Dijon mais cette dernière souhaite récupérer son bien.

3.2.3 EPI

Ce service, présenté en 3.1.1, p 6 est composé je le rappelle, de deux salariés, un CIP, chargé de l'accueil, du diagnostic et de l'orientation des bénéficiaires à l'interne sur « l'atelier bois » ou à l'externe en fonction de leurs besoins, et un encadrant technique, assurant l'encadrement de l'atelier bois. Ce service est devenu une faiblesse dans notre organisation pour deux raisons principales. La première, historique, repose sur le fait que dès sa création et jusqu'alors, il a été géré par le pôle social de l'association et non professionnel ce qui a engendré un certain clivage débouchant sur une insuffisance de complémentarité. Ceci sans doute lié en partie à la deuxième cause qui relève de la spécificité du service qui, jusqu'à fin 2011, était couplé à un organisme de formation financé par le Conseil Régional de Bourgogne. Ce partenaire, chargé d'accueillir les personnes qui sortaient de l'atelier travail du bois appelé « atelier bois » les intégrait dans un programme de formation spécifique nommé « stage tremplin », avec des périodes de stages en entreprise afin de favoriser le retour à l'emploi. Pour autant, ce dispositif est devenu en partie inadapté, compte tenu du public accueilli, de plus en plus éloigné de l'emploi, avant d'atteindre ses limites en 2011 au moment de l'arrêt de l'intervention de l'organisme de formation. Ce service étant la clé de voûte en réponse à ma problématique, je propose d'en affiner plus précisément son évolution à travers quelques statistiques.

Provenance du public accueilli à l'atelier bois

| Organismes orienteurs | Nombre de personnes | Pourcentage |
|------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Services sociaux | 167 | 35 |
| Services sociaux SDAT | 111 | 23,5 |
| Services Emploi | 79 | 17 |
| Autres CHRS | 64 | 13,5 |
| Autres | 52 | 11 |
| Total | 473 | 100 |

Répartition nombre d'heures atelier bois et nombre de personnes

| Année | Nombre d'heure | Nombre d'accueil | Nombre de suivi | Total |
|-------|----------------|------------------|-----------------|-------|
| 2007 | 5565 | 49 | 19 | 68 |
| 2008 | 5171 | 46 | 25 | 71 |
| 2009 | 3969 | 42 | 18 | 60 |
| 2010 | 3528 | 37 | 10 | 47 |
| 2011 | 4659 | 33 | 10 | 43 |

On constate une baisse régulière du nombre d'heures comme du public accueilli jusqu'en 2010. Cependant, on note une augmentation de 33 % du nombre d'heures effectuées en 2011. La durée d'accompagnement augmente donc en raison d'un éloignement à l'emploi de plus en plus important du public accueilli.

Répartition des orientations effectuées vers le « stage tremplin » entre « l'atelier bois » et les orientations directes : le nombre de places en « stage tremplin » a diminué progressivement passant de 30 en 2000 pour chuter à 7 en 2000, dernière année de fonctionnement. En parallèle, le pourcentage des personnes orientées en « stage tremplin » depuis « l'atelier bois » a également diminué au fil des ans, passant de 87% en 2000 à 14% en 2011.

Répartition des orientations professionnelles à la sortie

| | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | Total |
|------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|
| CDI | | | | | 2 | 2 | 4 |
| CDD | | | | | 1 | | 1 |
| Intérim | | 1 | 0 | 2 | 1 | | 4 |
| E I SDAT'ENTREPRISE | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | 7 |
| Formation qualifiante | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| ACI SDAT'ENTREPRISE | 3 | 4 | 3 | 6 | 0 | 2 | 18 |
| Autres ACI | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 |
| Total | 6 | 11 | 7 | 11 | 8 | 6 | 49 |

Répartition des sorties en structures adaptées

| | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | Total |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| AAVA | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 4 |
| Pécule SDAT | | | 1 | | | 2 | 3 |
| Entreprise adaptée | | | | 2 | | | 2 |
| Atelier « Ardor » | | 1 | | | | | 1 |
| Total | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 2 | 10 |

Atelier « Ardor » : Atelier thérapeutique du centre hospitalier spécialisé de Dijon

On note sur les trois dernières années une diminution des sorties en milieu ordinaire (CDI, CDD, intérim) en même temps qu'une augmentation des sorties sur des dispositifs d'insertion dont 48% vers les ACI ou l'EI de SDAT'ENTREPRISE. Ces tableaux mettent en évidence l'éloignement des personnes accueillies par rapport aux exigences du marché de l'emploi.

Répartition des sorties en orientation accompagnement santé et social

| | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | Total |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Santé | 6 | 6 | 8 | 13 | 7 | 3 | 43 |
| Social | 5 | 7 | 9 | 10 | 6 | 8 | 45 |
| Total | 11 | 13 | 17 | 23 | 13 | 11 | 88 |

Les réorientations restent stables et représentent un tiers des accueils. Elles marquent la nécessité d'une étape préalable avant le retour à l'activité et à l'emploi. Bien souvent, c'est la mise en activité sur l'atelier qui sert de déclencheur pour la mise en œuvre de cette étape (parcours de soins, abandon de la dimension d'insertion professionnelle...).

Répartition des autres sorties

| | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | Totaux |
|-----------------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Fin évaluation | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 |
| Rupture suivi social | 3 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 11 |
| Départ région | | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| Incarcération | | 1 | | | 1 | | 2 |
| Décès | 1 | | 2 | | | | 3 |
| Total | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 3 | 31 |

On constate un accès de plus en plus difficile à l'emploi ou à la qualification pour le public accueilli sur « l'atelier bois ». A ceci, deux explications majeures :

- une partie du public auparavant orienté vers « l'atelier bois » et plus proche de l'emploi est maintenant orientée sur des dispositifs locaux du PLIE, ou du « Pôle d'insertion professionnelle du RSA » ;
- un marché de l'emploi de plus en plus exigeant en termes d'adaptabilité, de polyvalence et de capacités d'apprentissage ;
- la difficulté de trouver des sorties professionnelles adaptées, en particulier sur les ACI dont les contraintes et les exigences écartent une partie du public accueilli sur « l'atelier bois ».

Il reçoit donc un public moins nombreux mais plus éloigné de l'emploi. Après l'arrêt du partenariat avec l'organisme de formation sur le « stage tremplin » en 2011, il n'y a plus de retour à l'emploi durable et l'étape intermédiaire que représente l'IAE, entre la mise en activité effectuée au sein de « l'atelier bois » et l'accès à l'emploi, demeure insuffisante.

Ce double constat entraîne ainsi l'allongement de la durée du suivi en amont de l'IAE.

Parallèlement à cette évolution du public et de l'environnement, le dispositif a su développer des outils souples et pertinents pour la mise en activité et l'accompagnement des bénéficiaires.

L'expérience de « l'atelier bois » se révèle comme un outil de mise en situation et de redynamisation.

Grâce à une mise en activité progressive et individualisée, il permet à la fois, le repérage des freins à l'emploi comme des compétences de chacun. Il sert à l'acquérir des compétences transversales à d'autres activités. Il favorise la reprise de confiance en soi et la capacité à se mobiliser dans un nouveau projet.

La méthodologie basée sur le respect du rythme et des capacités d'apprentissage de chacun permet tout d'abord une appropriation de l'outil : l'activité bois et progressivement du processus : la dynamique d'insertion.

Mais « l'atelier bois » est aussi un lieu de conception et de production de jouets et objets en bois, développant une qualité et une esthétique propres et il est valorisant de voir l'objet fini.

C'est la diversité des publics et des situations qui a amené l'évolution de l'accompagnement (du plus souple au plus exigeant) et la diversification du support technique (du plus simple au plus complexe), c'est le lien entre ce dernier et l'individu qui en fait sa richesse.

Enfin, chargé de l'accueil, du diagnostic et du suivi du public, le rôle du CIP s'est progressivement renforcé. Son développement et sa reconnaissance par les partenaires extérieurs, tout en augmentant et diversifiant les accueils, a permis d'élargir les possibilités d'orientation et de collaboration. Porte d'entrée du dispositif à travers la

fonction d'accueil et de diagnostic, il permet d'affiner les orientations. Une partie du public est ainsi orientée vers « l'atelier bois » et les autres ont un accompagnement individualisé dans l'optique de lever les freins à l'emploi car certains ne souhaitent pas ou ne peuvent pas l'intégrer pour diverses raisons dont l'obligation d'avoir des revenus pour ceux qui en sont privés. Dans ce cas, diverses stratégies sont utilisées dont l'Activation du Développement Vocationnel et Personnel (ADVP) afin de travailler sur l'émergence d'un projet professionnel construit à partir des souhaits des personnes, mais en tenant compte des réalités et des exigences du marché de l'emploi. Ce projet professionnel est souvent mis en place à travers un parcours dans le cadre de l'IAE.

Le CIP aide à la mise en place et à la sécurisation de ce parcours en activant un réseau multidimensionnel (aussi bien interne qu'externe à la SDAT) en fonction des besoins et nécessités.

En conclusion, on retient la pertinence du dispositif par sa capacité à :

- remobiliser des publics très éloignés de l'emploi, et cela même, sur des périodes longues, avec un faible taux d'abandon,
- évaluer la situation des personnes en termes de potentiel de retour à l'activité,
- articuler les étapes de mobilisation avec d'autres phases de l'accompagnement.

Cette expertise sera le point fort de la réponse à ma problématique tout en remédiant aux faiblesses précitées.

3.2.4 Procédure d'accueil

En référence au diagnostic effectué par l'AFPA Transitions, le fait de disposer d'un projet d'insertion pour chaque ACI et d'une procédure d'accueil claire et structurée sont des points positifs non négligeables qui renforcent notre expertise dans l'accompagnement des personnes en grande difficulté. Reste à mettre en œuvre les préconisations faites par l'intervenante de l'AFPA afin de remédier aux faiblesses mises en exergue sur la mise en forme des documents ainsi que sur les limites actuelles dans la rédaction des évaluations.

3.2.5 La Reconnaissance des Savoir-Faire Professionnels (RSFP)

Nous avons investi ce dispositif dès l'année 2011. Celui-ci propose aux personnes qui ne peuvent pas accéder à un niveau V (CAP ou BEP) et qui n'ont pas accès aux systèmes traditionnels de formation et de validation, de faire reconnaître leur savoir-faire sur des métiers auxquels ils se forment ou qu'ils exercent. Il s'adresse aux jeunes issus de l'éducation spécialisée, aux employés des entreprises adaptées, des SIAE et des établissements et services d'aide par le travail. Les bénéficiaires sont évalués sur les activités d'un emploi, par un jury composé d'un professionnel et d'un référent technique extérieur. Trouvant le principe adapté au public que nous accueillons, j'ai ainsi proposé à un encadrant technique de nos ACI de suivre la formation afin d'être habilité et pouvoir ainsi accompagner et évaluer les bénéficiaires. Dans la continuité, une salariée en

insertion de l'ACI nettoyage a validé une certification en ménage. J'ai pu assister en janvier dernier à la remise de son diplôme. Ce fut beaucoup d'émotion éprouvée par cette dame qui à 49 ans recevait son premier diplôme qualifiant lors d'une cérémonie officielle. Et au-delà de la joie, elle s'est adressée au CIP qui l'accompagnait : « *il ne me reste que 8 mois, mais je veux tenter de passer les deux autres certifications pour avoir la totalité des diplômes en ménage* ». Une fois de plus, nous avons la preuve que toute personne est en capacité d'évoluer, de reprendre confiance, d'aller de l'avant et que ce potentiel d'évolution se révèle à travers des réponses adaptées au parcours singulier de chacun. Cela nécessite de quitter le « prêt à porter » au bénéfice du « sur mesure ». Jusqu'alors, il était inconcevable que cette dame puisse valoriser ses compétences par les dispositifs de certification existants, au regard de ses difficultés d'apprentissage, obstacle majeur pour un retour dans le milieu du travail ordinaire.

3.2.6 Insuffisance de temps de CIP

C'est en effet un point faible auquel j'ai fait allusion en 5.2.1 p 14 lors de la présentation du cadre juridique des ACI. A ce jour, cette faiblesse interne est engendrée par l'externe, du fait de la réglementation en vigueur. N'ayant que deux des trois ACI financés pour l'accompagnement, il me faudrait trouver une source de financement pour les 15 000€ manquants. A ce jour, mes trois seules marges de manœuvre internes seraient de prendre sur les fonds propres de l'association, produire davantage pour générer plus de recettes ou augmenter les tarifs. En ce qui concerne les fonds propres, ils sont déjà mobilisés pour certaines actions déficitaires du secteur social, dans l'attente de la mise en place de la contractualisation avec l'Etat pour les CHRS et la réalisation d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec le Conseil Général de Côte d'Or. Produire davantage avec les mêmes moyens serait mettre trop de pression sur les salariés, au risque de générer de la maltraitance à leur encontre. Chose que je ne souhaite pas tout en sachant qu'elle peut rapidement s'installer au sein de nos structures. En effet, pour avoir eu à recruter un encadrant technique au cours du deuxième semestre 2011, j'ai pu entendre de la bouche de deux candidats, « *j'ai quitté l'association dans laquelle je travaillais car on y cassait de l'être humain et pour moi l'IAE, ce n'est pas cela...* ». Quant à augmenter les tarifs de nos prestations qui, pour la plupart, s'adressent à des bénéficiaires de minima sociaux, ce serait courir le risque de perdre un bon nombre de clients.

3.2.7 Les ressources humaines

Une partie du personnel technique est vieillissant, deux sur six ont encore entre trois et quatre ans avant de faire valoir leur droit à la retraite. Il faudra anticiper ces départs et organiser du tutorat pour ne pas perdre en compétence.

3.2.8 Partenariat entreprise

Ayant toujours pris en charge un public en grande difficulté qui cumule les freins à l'emploi, c'est un réseau partenarial du médico-social qui a été développé au fil des ans au détriment d'un réseau d'entreprises, actuellement sous-développé. Ce réseau est à renforcer de manière à intensifier les périodes d'immersion en entreprise au bénéfice des salariés en insertion qui en auront le potentiel.

3.2.9 La politique de changement et d'adaptation

En effet, dans le projet associatif, il est clairement écrit que l'association se doit d'être adaptée et adaptable dans un processus de changement permanent afin d'optimiser l'offre de service dans un environnement en constante évolution.

En conclusion de ce diagnostic interne, je souhaite revenir sur ce que je nommerai notre force vitale, celle pour laquelle toute notre organisation doit se mobiliser au quotidien et donner sens à celle-ci, il s'agit du salarié en insertion. Ce dernier doit effectivement être au cœur de notre dispositif et nous lui devons une offre de service de qualité, à la hauteur de ses difficultés afin de faire émerger ses qualités intrinsèques. Dans le contexte actuel, puisqu'il est difficile d'installer les salariés en insertion dans l'emploi durable du secteur marchand, pourquoi les priverait-on d'un emploi de transition ou plutôt de « substitution », alors qu'ils disent tous « *je veux travailler* » ?

Alors que les politiques publiques de l'emploi exigent de nous un retour à l'emploi durable en un temps limité, volonté compréhensible dans le contexte économique actuel, qu'en est-il de l'avis des salariés en insertion, les premiers concernés ? Le volontariat et l'adhésion, présents dès le recrutement ne sont-ils pas une preuve d'appropriation du dispositif, quelque soit la motivation de chacun ? Cependant, lors des bilans intermédiaires préalables au renouvellement du contrat de travail, au cours des entretiens d'évaluation, après leur auto-évaluation, 80% d'entre eux posent la question « *est-ce que je vais pouvoir continuer* » ? Dans le même esprit, pour tous ceux qui quittent les ACI sans activité, 90% nous interrogent « *pourquoi vous ne pouvez pas me garder ?* ». Certains, conscients du coût que peut générer leur prise en charge dans le cadre de la politique publique de l'emploi se permettent de dire : « *... mais pourquoi ne pas me garder puisque de toute façon, je vais toucher du chômage et que ça coûte pour la société et que je vais rester chez moi à rien faire et que c'est pas bon pour moi ?* ». Face à de tels propos, je ne doute pas un instant de la nécessité de mobiliser l'institution SDAT afin de mieux articuler ses outils de la politique sociale avec ceux de la politique publique de l'emploi et allonger ainsi la durée du parcours d'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires. C'est pourquoi, je compte m'appuyer sur l'ensemble de nos forces comme vecteur d'accompagnement au changement, tout en traquant nos faiblesses afin d'améliorer la

qualité de notre offre de service et faire en sorte qu'elle soit adaptée au besoin du public cible accueilli dans les ACI.

Partie 3. Pour une amélioration de la qualité de l'offre de service

Au regard du constat global que je viens d'établir, le défi pour moi est de respecter les politiques publiques de l'emploi dans l'atteinte des objectifs de résultat exigés tout en continuant à privilégier la prise en charge du public en grande difficulté. Les bénéficiaires et les différents partenaires sociaux ont tout intérêt à ce que notre expertise soit mobilisée dans la continuité afin de ne générer aucune exclusion aux portes de nos ACI. Quant aux représentants locaux de la DIRECCTE, qui n'ont en fait que très peu de latitude dans la négociation et la déclinaison locale de la circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008, puisque celle-ci leur demande, « [...] *Dans les négociations, les objectifs que vous serez conduits à fixer ne sauraient être inférieurs à un taux de sorties dynamiques de 60% et à un taux d'insertion dans l'emploi durable de 25%, au terme d'un délai de trois ans [...]* », il est important d'utiliser toutes les instances possibles pour leur démontrer que nos ACI accueillent bien le public cible. Il est également nécessaire d'explicitier en quoi cette circulaire a bouleversé l'organisation historique jusqu'alors en place au sein de l'IAE et combien il est important d'accompagner ce changement afin d'optimiser les chances de réussite. Pour autant et même si nous ne sommes pas les seules ACI du département à ne pas atteindre les objectifs de la circulaire, le risque de perdre notre conventionnement à fin 2012 demeure.

C'est pourquoi, je dois proposer des modalités d'adaptation en utilisant les leviers dont je dispose. Dans un premier temps, je compte utiliser le patrimoine immobilier existant afin de l'aménager et optimiser sa surface exploitable. Ainsi transformé, il permettra d'intégrer sur un même lieu, notre service EPI, atelier de mobilisation par l'activité en amont de l'IAE, et l'EI, considérée comme un des derniers maillons de l'IAE. Il me faudra ensuite déterminer les nouveaux objectifs d'EPI que ce soit sur le plan du parcours d'insertion en lui-même que dans sa durée et devienne ainsi un réel « sas » à l'entrée dans les ACI. Quant aux différentes forces que j'ai pu mettre en exergue à travers la procédure d'accueil, la RSFP, elles alimenteront le sens de ce nouveau projet avec, en parallèle, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de nature à faciliter cet accompagnement au changement et à coller ainsi au discours associatif sur la nécessité de s'adapter à l'évolution de son environnement.

1 Mon accompagnement au changement

1.1 Un contexte de changement non dénué de risque

Tout changement d'organisation génère des questions, des inquiétudes, des angoisses, qui peuvent être source de stress.

Pour les deux salariés d'EPI, c'est un changement géographique du lieu de travail susceptible d'avoir des conséquences sur la vie privée. C'est aussi un changement dans l'organisation professionnelle. Cet atelier bois, fonctionnant jusqu'alors sur le volontariat sans aucune rémunération des bénéficiaires, accompagnera désormais une partie de ceux-ci jusqu'au dispositif CUI 7 heures, sur une base contractuelle et rémunérée. Cette situation pourrait déboucher sur des conflits de valeur de la part de l'encadrant technique. Quant aux objectifs de résultat non atteints, censés entraîner la perte du conventionnement, ils peuvent générer chez les salariés permanents des ACI, une insécurité liée à une situation future inconnue. Ne pas accompagner ce changement nous conduirait sans doute à l'échec au regard des risques psycho-sociaux sous tendus à cette évolution.

C'est pourquoi, au sein de notre organisation, je dois être un acteur qui rassure et déculpabilise les salariés. Il n'est pas question de nier ou sous-estimer les difficultés mais plutôt de proposer de les aborder collectivement avec l'appui d'experts comme le chef de service à l'interne et l'ingénieur conseil de l'AFPA Transitions Bourgogne à l'externe.

Dès le mois de septembre 2011, le directeur général a informé les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sur la nécessité de faire évoluer le secteur de l'insertion professionnelle de l'association en annonçant qu'il me mandatait pour mener à bien ce projet. Dès lors, j'ai commencé ma démarche projet dans un contexte de co-construction. En effet, même si ces changements ont pour objectif l'amélioration des conditions de travail de chacun, il n'en reste pas moins qu'ils risquent de bousculer les habitudes. Ces changements doivent s'appuyer sur une volonté partagée par chacun des membres du personnel et des salariés en insertion. Les individus ont besoin de comprendre les changements qui les concernent avant d'agir en conséquence. Dans un premier temps, j'ai souhaité communiquer avec toutes les personnes concernées.

Le but de cette co-construction est de favoriser l'appropriation du projet par l'ensemble des salariés et faire en sorte que ces derniers soient bien acteurs du changement. De plus, en ce qui concerne EPI, l'enjeu est double car au-delà du changement de locaux, il faudra faire face au changement d'organisation institutionnelle, le service étant désormais rattaché à SDAT'ENTREPRISE. C'est à travers ce « faire ensemble », que je compte revenir sur le sens de nos missions. Pour ce faire, je compte utiliser ma connaissance de l'association pour faire un rappel historique, tout en revisitant les valeurs associatives et

démontrer qu'elles peuvent encore s'adapter à l'évolution des politiques publiques. Dans la continuité, j'utiliserai le projet associatif qui, revu en 2011, a déjà impulsé cette notion de changement et d'adaptation à l'évolution du public et de l'environnement.

J'ai établi une chronologie, sous forme de tableau, des grandes étapes de ce changement, qui m'a servi à la fois pour structurer et planifier le projet et, en tant que support pour communiquer avec les salariés (cf. annexe 8).

1.2 L'accompagnement à la reconfiguration des locaux et l'installation d'EPI et de l'EI

Première phase, octobre 2011 : concertation avec l'ensemble des salariés

- une première réunion avec l'ensemble des salariés permanents de SDAT'ENTREPRISE :
 - enjeux et sens du projet.
 - constitution d'un groupe de travail composé d'un représentant des deux services qui seront internalisés et de deux personnes travaillant déjà sur le site, sur la base du volontariat. Ce groupe de travail se réunira une fois par semaine avec le chargé de mission de l'Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise (EGEE), le chef de service et moi-même pour préparer le cahier des charges de l'aménagement. Il rendra compte de ses travaux une fois par mois à l'ensemble des salariés de SDAT'ENTREPRISE. En parallèle et sur la même fréquence, un point sera fait à chaque réunion du Comité d'Entreprise (CE) et du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) en lien avec le médecin du travail. Le groupe s'est créé dans la semaine qui a suivi avec les deux salariés d'EPI, l'un étant délégué du personnel et l'autre ex membre du CHSCT, ainsi qu'un encadrant des ACI et le CIP.
- annonce du projet d'aménagement des locaux aux salariés en insertion. Les participants d'EPI formeront un groupe de suivi des opérations en prenant des photos lors des réunions de chantier. Certains salariés des ACI se sont clairement exprimés sur la nécessité de traiter le problème de la déperdition de chaleur l'hiver mais n'ont pas souhaités intégrer ce groupe. « *Nous connaissons bien les locaux, nous voulons seulement de la chaleur l'hiver* ». Quant aux salariés de l'EI, qui travaillent toujours sur des chantiers extérieurs, leur demande a seulement porté sur la nécessité d'avoir des vestiaires et des douches « *avec une réserve d'eau chaude suffisante pour tout le monde* ».

Deuxième phase novembre 2011 : élaboration du cahier des charges

Cette phase de co-construction est pour moi essentielle. C'est une stratégie que j'ai déjà mise en œuvre lors de mon précédent poste de directeur-adjoint, en 2005, quand il m'a fallu accompagner un changement de locaux et concevoir tout l'aménagement et la distribution intérieure d'un grand local. L'architecte avait trouvé très enrichissant la participation active des différents utilisateurs, précisant même *«j'ai apprécié cette synergie d'équipe dans laquelle, donneur d'ordre et utilisateurs ont toujours été en phase. Bien trop souvent, quand je travaille avec des établissements, je suis tiraillé dans ma fonction entre le donneur d'ordre qui me mandate et paie et les utilisateurs. Ma dernière expérience en ce domaine, lors d'un aménagement de bureaux les utilisateurs m'avaient alerté dès la première réunion de chantier en me disant que la distribution et la surface ne seraient pas adaptés à leur travail au quotidien... Quel gâchis quand on voit les sommes d'argent en jeu ! »*. Là encore, j'y vois une notion d'éthique et de sens. En effet, je ne conçois pas de gaspiller des fonds publics en finançant une organisation inadaptée à notre mission qui de surcroît, générerait le mécontentement des salariés au quotidien.

- Le fait de débiter par l'aménagement des locaux sera un facteur d'intégration d'EPI au sein de SDAT'ENTREPRISE à travers ce projet commun. Le groupe de travail des salariés permanents intégrera des bénéficiaires d'EPI et des salariés en insertion des ACI pour recueillir leurs propositions. Ils étudieront ensemble les éventuelles questions écrites déposées dans la « boîte à idée » mise à leur disposition.
- Dans cette phase de diagnostic et de proposition d'aménagement, je serai très vigilant sur le côté pratique, rationnel, mais aussi, fonctionnel, confortable et agréable à vivre professionnellement. Il est pour moi très important de proposer au public, des locaux accueillants devant susciter l'envie d'y revenir. Quant aux salariés permanents, c'est déjà une première reconnaissance que de leur mettre à disposition des moyens matériels adaptés. C'est aussi leur permettre d'effectuer des prestations de qualité à destination des usagers.
- Je serai également très vigilant pour qu'à travers les locaux, chaque service dispose de son espace propre, clairement identifié, avec des systèmes de circulation qui ne perturbent pas la cohabitation. A l'inverse, les salles de pauses seront mutualisées sur l'ensemble des services afin de renforcer les échanges entre les différentes personnes.
- Une ouverture officielle du début de travaux sera effectuée par le président et le directeur général de l'association. Tous les salariés de la SDAT y seront conviés, ainsi que les membres du CHSCT, les représentants du personnel et le médecin du travail. Ce sera l'occasion de présenter le projet final de l'aménagement et de

communiquer le programme prévisionnel du déroulement des travaux. Dans la même logique, une inauguration officielle aura lieu au terme de l'aménagement.

1.3 L'accompagnement au regard de l'évolution des politiques publiques

A ce niveau, il me faudra, en lien avec le chef de service, être attentif à la communication menée auprès des salariés permanents pour leur expliquer que ces objectifs que nous n'atteignons pas, sont la conséquence directe d'une évolution dans l'organisation de l'Etat à travers la loi LOLF. Je devrai démontrer que ce n'est pas une remise en cause de leurs compétences et que nous ne sommes pas les seuls, car sur les 20 ACI du département, nous faisons partie des 14 qui n'atteignent pas les résultats demandés. Tout comme je reparlerai du sens et des missions des ACI en insistant sur le fait que le public qu'ils accompagnent fait partie du public visé dans les missions des ACI. D'autre part, je ferai le lien avec le projet associatif pour leur démontrer la nécessité de s'adapter à l'évolution des politiques publiques et que pour conserver notre fonction de dernier maillon de la chaîne de la solidarité, je propose de mieux articuler, politique sociale et de l'emploi, pour allonger la durée des parcours d'insertion des bénéficiaires et augmenter ainsi leur retour à l'emploi durable. Ainsi, nous aurons à prendre en charge les mêmes personnes, mais à un autre moment de leur parcours, puisque, les plus éloignés de l'emploi auront bénéficié en amont, d'un accompagnement effectué par nos collègues d'EPI. J'insisterai sur le fait qu'ils disposent tous de compétences reconnues et indispensables à cette phase d'évolution dans laquelle je serai à leurs côtés pour leur proposer une GPEC adaptée. Cette dernière comportera un volet individuel et collectif.

2 La GPEC

2.1 Au plan individuel

Afin d'améliorer la qualité des entretiens annuels, le chef de service bénéficiera d'une formation spécifique début juin 2012. Ce dernier les organisera entre le mois de juin et le mois d'août. Ensuite, nous analyserons ensemble les demandes de formation afin de les hiérarchiser et soumettre nos propositions au directeur général pour intégration au plan de formation de l'association. Objectif septembre 2012.

Pour l'encadrant technique le plus âgé qui fera valoir ses droits à la retraite d'ici 3 ans maximum, je souhaite mettre en place une forme de tutorat, d'une part pour ne pas perdre de mémoire collective et d'autre part pour valoriser sa fin de carrière professionnelle. J'ai pris contact avec le responsable de la filière Educateur Technique Spécialisé (ETS) de

l'Institut Régional Supérieur du Travail Educatif et Social de Bourgogne (IRTESS), afin d'étudier les modalités de l'accueil d'un stagiaire ETS de longue durée. Cela s'intégrerait dans le cadre de la formation en voie directe qui s'adresse à des salariés du secteur privé en reconversion pour obtenir le diplôme d'ETS. Nous pourrions ainsi accueillir et accompagner un stagiaire pour une durée de trois ans, qui serait en formation théorique à l'IRTESS une semaine par mois. Ainsi, cela nous permettrait de former ce stagiaire dans la perspective d'une embauche au départ en retraite de l'encadrant. Objectif : septembre 2012.

2.2 Au plan collectif

Fort des conclusions de l'étude de l'AFPA Transitions Bourgogne, j'ai fait une demande de financement à la DIRECCTE pour bénéficier d'un nouvel accompagnement et travailler ainsi à la mise en œuvre des préconisations. Je propose que tous les encadrants techniques soient accompagnés dans la réalisation des bilans individuels des salariés en insertion ainsi que le CIP dans sa démarche de mise en forme des attestations de compétences. Objectif : mise en place en octobre 2012.

Au regard des résultats positifs suite à la mise en place de la RSFP dans le cadre du nettoyage, je souhaite pouvoir étendre cette formation aux autres encadrants techniques dans d'autres métiers comme le conditionnement et la manutention pour l'ACI en sous-traitance industrielle. Objectif : Septembre 2013.

Dans le souci d'améliorer la sortie des salariés en insertion vers le monde du travail ordinaire, je souhaite que les encadrants techniques et le CIP aient une parfaite connaissance de l'entreprise. C'est pourquoi, je compte négocier avec les représentants d'employeurs et la DIRECCTE, la possibilité de faire des immersions en entreprise pour les salariés permanents des ACI. Ainsi, les encadrants techniques sauront exactement ce que les entreprises attendent des salariés au plan technique et le CIP pourra davantage préparer les salariés au plan individuel quant aux attentes globales de l'entreprise et plus particulièrement sur le savoir-être des salariés. De plus, cette nouvelle ouverture sur l'entreprise nous permettra d'élargir nos contacts tout en tissant des liens et favoriser ainsi le placement en entreprise de nos salariés en insertion. Objectif : septembre 2013.

3 Quand la logistique favorise de meilleures conditions d'accueil et participe à l'optimisation du parcours d'insertion des bénéficiaires

« *Gérer c'est prévoir* ». Prévoir pour adapter l'outil aux besoins de ses utilisateurs en garantissant à ceux-ci une qualité de prestation optimale pour un coût limité. Gérer en conservant une réactivité et une souplesse indispensables pour faire face à l'émergence de besoins nouveaux et favoriser l'innovation technique et usuelle.

J'ai souhaité, dans une démarche de gestionnaire et « d'entrepreneur » ne pas me limiter au seul problème de la toiture devenue obsolète. J'ai choisi d'élargir les travaux afin de concilier des exigences techniques, avec une réorganisation du pôle insertion professionnelle de SDAT'ENTREPRISE. Cela dans un souci d'amélioration des conditions de travail de l'ensemble des salariés, mais aussi pour faciliter le parcours d'insertion des salariés en insertion avec une anticipation quant à l'évolution du public à accueillir.

3.1 Etat des lieux du bâtiment et des différentes localisations

Je rappelle que le bâtiment principal de SDAT'ENTREPRISE, situé 8 rue de Cracovie à Dijon, regroupe, le service administratif et comptable, les trois ACI, le bureau du CIP et le mien, auxquels s'ajoutent deux autres associations locataires du site. Aujourd'hui, ce local présente les défauts suivants :

- le toit du bâtiment industriel est entièrement à refaire et fuit constamment,
- insuffisance de lumière naturelle : deux fenêtres seulement en façade nord
- déperdition de chaleur : les portes du hangar sont très régulièrement ouvertes pour charger les marchandises dans les camions de transport, hauteur sous plafond beaucoup trop importante et non exploitée.

Parallèlement (cf. annexe 9),

- le service EPI loue pour 1 000 € par mois un local situé à 4 kms de SDAT'ENTREPRISE pour assurer l'accueil, l'accompagnement et l'encadrement technique de ses bénéficiaires. Par ailleurs, les factures d'énergie sont très élevées en hiver car le local est très mal isolé, soit une dépense annuelle de 3 800 €. Une autre économie pourrait également être faite sur l'abonnement téléphonique d'un coût annuel de 1 800 € ;
- l'EI n'est pas intégrée aux locaux actuels de SDAT'ENTREPRISE. En effet, à sa création, elle fut installée dans un local mis à disposition à titre gratuit par la municipalité de Dijon mais celle-ci a aujourd'hui un projet de réhabilitation du quartier incluant ce bâtiment.

3.1.1 Les solutions possibles

Deux hypothèses sont alors étudiées, l'une portant sur un changement de site, l'autre sur l'aménagement du bâtiment existant. La conclusion fournie au conseil d'administration est de privilégier la réhabilitation du site pour les raisons suivantes :

- localisation proche du centre ville,
- un réseau de transport en commun adapté,
- de quoi se restaurer le midi dans un rayon de 50 mètres,
- lieu très investi par les salariés en insertion d'où un profond sentiment d'appartenance.

Suite à mon analyse, le conseil d'administration, en lien avec le directeur général, choisit de me confier l'organisation du réaménagement des locaux.

3.1.2 Le plan d'action logistique

La réfection du toit devenue indispensable sera l'occasion d'élargir les travaux afin de répondre non seulement aux besoins du bâtiment mais également aux besoins de SDAT'ENTREPRISE :

- réfection du toit complétée d'un dispositif de puits de lumière permettant d'augmenter la luminosité naturelle de l'espace occupé,
- mise en place d'une dalle sur une partie du volume du premier étage inexploité afin d'augmenter la surface utile de 270m² et permettre ainsi de rapatrier les deux activités de l'association externalisées.
- création de fenêtres à l'étage et de châssis au rez-de-chaussée, sur la façade nord,
- cloisonnement des secteurs d'activité afin de mieux maîtriser les énergies et garantir ainsi de bonnes conditions de travail à l'ensemble des salariés,

Ces travaux permettront une revalorisation du site avec une possibilité de plus-value du bien pour l'association : en instaurant une réelle dynamique de parcours d'insertion depuis l'atelier de mise en activité en amont de l'IAE jusqu'à l'EI,

- en améliorant les conditions de travail des salariés,
- en effectuant des économies (au niveau des fluides, des loyers extérieurs payés à un propriétaire privé, et des déplacements) et en répondant au besoin de logement de l'Entreprise d'Insertion,
- en offrant une meilleure lisibilité et visibilité de ses activités par le regroupement sur un même site, lisibilité pour les partenaires mais aussi et surtout pour les usagers,
- en renforçant le sentiment d'appartenance et d'entraide du fait de la mutualisation des services.

Le coût des travaux est estimé à 382 848.71 € comprenant les travaux de toiture (128 891.79 €), les travaux de plancher (154 933.61 €) et les travaux d'aménagement du bâtiment (99 023.31 €).

3.1.3 Les obligations administratives et réglementaires

Le préavis de fin de location des locaux loués pour EPI, sera adressé au propriétaire en tenant compte de la durée des travaux. Il en sera de même pour la résiliation du contrat d'assurance.

3.1.4 La consultation des IRP

Préalable à toutes modifications dans l'organisation et les conditions de travail, le CE et le CHSCT sont consultés sur l'ensemble des changements envisagés.

3.1.5 Le Document Unique (DU) et sa mise à jour

Les modifications structurelles du local abritant l'ensemble des salariés de SDAT'ENTREPRISE vont nécessairement avoir une incidence en matière de gestion de la sécurité. L'évaluation des risques étant réglementée, il conviendra de mettre à jour le Document Unique qui est obligatoire. Ce document recense l'ensemble des risques professionnels auxquels chacun est exposé dans le cadre de ses activités. L'évaluation des risques est imposée à tout employeur par le code du travail et entraîne une mise à jour au moins une fois par an ainsi que lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité. Les salariés, le CHSCT ainsi que le médecin du travail y seront associés.

3.1.6 La réglementation relative à la sécurité dans les établissements

La réglementation relative à la sécurité dans les établissements est principalement issue du Code du Travail. En vertu de l'article L. 4121-1 du Code du Travail, il existe une obligation de prendre les mesures nécessaires « *pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation, ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* ». En la matière, la responsabilité de l'employeur est engagée car il est tenu à une obligation de résultat.

Les changements apportés aux locaux devront prendre en compte les aménagements nécessaires à la garantie de la sécurité. Un système d'aération et d'assainissement devra assurer une parfaite ventilation des locaux. Il sera nécessaire de répartir convenablement l'éclairage naturel et artificiel, de revoir la distribution de l'eau potable, d'aménager la signalétique et plus particulièrement celle des issues de secours et l'interdiction de fumer.

3.1.7 La prévention des incendies

- aménagement conçu pour faciliter une évacuation rapide des salariés
- modifications signalétique (plan de d'évacuation, blocs portes de secours)
- ajout d'extincteurs portatifs adaptés à la spécificité des activités
- ajout de Robinet Incendie Armé (RIA) afin de compléter l'ensemble du dispositif.

3.1.8 Les entreprises extérieures amenées à intervenir pour les travaux

Des règles précises sont applicables aux opérations effectuées dans un établissement par des entreprises extérieures. Elles se justifient par la nécessité d'instituer une coordination. Ainsi, avant le début des travaux, il sera nécessaire de procéder à une inspection commune des locaux et à une évaluation des risques. Les opérations à effectuer étant de nature à créer des interférences, un plan de prévention devra être réalisé. Ce plan définira les mesures à prendre par chaque entreprise et devra être tenu à la disposition du CHSCT.

3.2 Le déroulement des opérations

3.2.1 Avant le début des travaux

La première phase consiste à identifier la personne chargée d'organiser les travaux du début à la fin. Plutôt que de faire appel à un architecte dont les coûts de prestations s'élèveraient à 30 000 €, le choix s'est porté sur une association de bénévolat économique ayant une finalité sociale, l'Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise (EGEE) qui accompagne dans leurs actions les jeunes, les créateurs d'entreprises, les Très Petites Entreprises (TPE), les Petites et Moyennes Entreprises (PME), les structures publiques, ainsi que les associations, par l'intermédiaire de leurs « conseillers ». Ceux-ci ont été cadres ou chefs d'entreprises et mettent leur expérience professionnelle et leur passion de transmettre, à la disposition de ceux qui sollicitent leur assistance. Ils conseillent le chef d'entreprise sans jamais se substituer à lui dans ses prises de décision, par des missions de conseil en vue de répondre aux exigences normatives et réglementaires, démarches administratives, aspects juridiques, sécurité, montage financier, plan d'action, business plan,...

Après ma présentation du projet à l'association EGEE une convention entre les deux associations a été signée en novembre 2011 et un chef de projet EGEE désigné.

Par la suite, j'ai retenu un bureau de contrôle pour assurer les 3 missions suivantes :

- réaliser un diagnostic amiante avant le démarrage du projet,
- réaliser dans sa mission « construction », le suivi réglementaire des différentes étapes du projet (étude de sol, calculs des charges,...),

- assurer dans sa mission « Sécurité et Protection de la Santé » (SPS) la sécurité de toutes les personnes pendant les travaux (balisage, suivi des procédures, sécurité des prestataires, ...).

Le 21/04/2012, la SDAT a déposé un dossier de demande de permis de construire à la section urbanisme de la ville pour obtenir l'accord des travaux. Ce dernier fut donné fin mai 2012. Par ailleurs, un diagramme de Gantt a pu être établi pour chacun des travaux envisagés. En annexe 10 est joint, pour exemple, celui du « plancher collaborant ».

3.2.2 La consultation et le choix des entreprises

Pour chaque corps de métier, une consultation a été effectuée en mars 2012 auprès de plusieurs entreprises afin d'obtenir des devis précis en réponse au cahier des charges défini en lien avec le chef de projet EGEE. Le choix s'est fait sur la base de la meilleure qualité fournie au moindre coût, en comparant les mêmes procédés techniques et en tenant compte des certifications qualité des entreprises.

3.3 La planification et la mise en œuvre des travaux

La planification des travaux a été réalisée en fonction de plusieurs contraintes :

- Délocaliser le centre de tri du linge pendant la durée des travaux
- Faire la dalle en premier afin de pouvoir mettre l'atelier sous-traitance en dessous pendant le remplacement de la toiture afin de travailler en toute sécurité
- Remplacer la toiture pendant le séchage de la dalle

De fin juin à fin août 2012

- La première étape correspond à la réalisation de la dalle du premier étage avec la mise en place de la structure métallique avant le coulage de la dalle, et en parallèle, le percement de la façade et la pose des fenêtres.
- En second lieu, c'est le remplacement de la toiture. Celui-ci est prévu sur une durée d'un mois, en août. La réglementation en vigueur concernant le désamiantage imposant des procédures strictes et notamment de ne pas travailler sous le chantier (poussière d'amiante, risque de chute de plaque de la toiture,...), j'ai stratégiquement préféré faire construire la dalle en début de chantier afin de pouvoir déplacer l'ACI sous-traitance sous cette dalle pour ne pas exposer les salariés au désamiantage et assurer ainsi leur protection, tout en disposant d'un délai suffisant pour la période de séchage avant son aménagement. Pour la vêtementerie 21, une activité facilement transférable mais nécessitant beaucoup de place, il a été décidé de louer un local 100 mètres plus loin, du 27 juin au 27 octobre 2012. Ainsi, je n'ai pas eu à fermer un seul service, ce qui a permis de

continuer notre production et satisfaire nos clients tout en assurant la sécurité de l'ensemble des salariés y compris ceux des entreprises de travaux.

De septembre à fin octobre 2012

- Aménagement de la dalle (bureaux, sanitaires, vestiaires, atelier) et redistribution des surfaces de travail afin de préparer l'installation de l'EI et d'EPI.
- Le 08/10/12, l'EI emménage.
- Le 22/10/12, l'activité vêtementerie 21, déplacée durant les travaux reprend possession des lieux.
- Le 29/10/12, EPI emménage.

3.4 La stratégie financière

Les bilans financiers des années 2010 et 2011 montrent que les grands équilibres financiers sont respectés (cf. annexe 11). Le Fond de Roulement d'Investissement (FRI) est positif donc les ressources longs termes couvrent les emplois longs termes et le jeu mécanique des amortissements fait même qu'il augmente en 2011. Le seul point sensible se situe au niveau du Fond de Roulement d'Exploitation (FRE), négatif compte tenu des résultats déficitaires des deux dernières années en raison du manque d'exploitation. En effet, c'est en partie la conséquence de la perte d'un client important en sous-traitance en 2010, ce dernier ayant cessé son activité pour raison économique. C'est aussi la difficulté de l'EI qui, face à la baisse d'activité générale dans le bâtiment n'a pas pu s'équilibrer financièrement. Pour autant, le déficit d'exploitation a bien diminué en 2011 compte tenu des mesures correctives apportées, passant de 103 656 € en 2010 à 7 086 € en 2011. D'autre part, il existe un Excédent de Financement d'Exploitation (EFE) en augmentation en 2011 et une trésorerie confortable durant les 2 dernières années. La situation financière est donc favorable à la réalisation du projet qui représente un investissement global de 382 849 €. Le ratio d'endettement est de 0,12 en 2011 et sera encore inférieur, après cet investissement, à la référence usuelle des 0,5 et permet de recourir à l'emprunt. J'ai préconisé d'emprunter pour un montant de 350 000 € et de financer le solde de 32 849 € sur les fonds propres de l'association. Au regard du montant de la trésorerie, plutôt confortable, il aurait été possible d'emprunter moins et générer ainsi moins de charges financières. Malgré tout celles-ci seront en partie minorées avec les économies de fonctionnement faites sur les budgets de fonctionnement des deux services externalisés jusqu'alors (fluides, loyer, téléphonie, frais de déplacement). Cependant, la majorité de nos activités étant directement liées au contexte économique global, j'ai préféré conserver un maximum de fonds propres en marge de manœuvre et garder ainsi la capacité d'innovation et d'adaptation alors que les subventions d'investissement se raréfient. De plus, le Plan Pluriannuel de Financement (PPF) (cf. annexe 12) établi sur 5

ans, démontre que ce projet ne fragilisera pas l'équilibre financier. C'est pourquoi le conseil d'administration a ratifié cette proposition et le président a contracté un emprunt d'un montant de 350 000 € à un taux négocié de 4,05%.

Cette première phase de mon plan d'action me permettra de proposer une unité de lieu qui regroupera l'ensemble des services d'insertion professionnelle gérés à Dijon par SDAT'ENTREPRISE. Le fait de pouvoir y intégrer le service EPI, situé en amont de l'IAE, va ainsi favoriser l'allongement du parcours d'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires. Cela permettra également de dédramatiser la notion « d'entreprise » pour ceux qui en sont loin, tout en renforçant le phénomène d'appartenance et créer ainsi une émulation sur la globalité des parcours. Faire en sorte que les personnes les plus éloignées de l'emploi soient tirées « par le haut » par le biais de celles qui sont en fin de parcours. C'est ce que je propose d'aborder dans la deuxième phase de ce plan d'action.

4 Quand l'expertise et le dispositif s'adaptent et optimisent l'offre de service

A travers son installation dans les locaux de SDAT'ENTREPRISE, EPI devient ainsi le premier maillon du dispositif d'insertion professionnelle de l'association et permet de créer un sas de mise en dynamique en amont des ACI. Pour aller plus loin dans la réponse à ma problématique en matière d'allongement de la durée des parcours d'insertion facteur de retour à l'emploi, je propose d'intégrer un maillon supplémentaire au sein d'EPI.

En effet, compte tenu de l'expertise de ce service sur cette « technique de mise en activité » du public le plus éloigné de l'emploi, et de l'évolution du public accueilli ces dernières années, il m'a paru opportun de proposer au Conseil Général de Côte d'Or, en lien avec les autres financeurs d'EPI, d'œuvrer à ses côtés en participant au dispositif « CUI 7 heures » puisque ce dernier s'est porté volontaire pour signer une centaine de contrats sur l'année 2012. Notre participation à ce dispositif a été conditionnée par une mise en œuvre sur la base du volontariat des bénéficiaires et non du travail imposé. Ainsi, à ma demande et en lien avec le directeur général, le conseil d'administration de la SDAT a très vite ratifié cette proposition qui va dans le sens de l'allongement du parcours d'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires puisque les 24 mois maximum impartis au CUI 7 heures, s'additionneront aux 24 mois du CUI en ACI. Ainsi, ce nouveau dispositif complètera l'offre d'insertion en créant une étape supplémentaire dans le parcours d'insertion des personnes très éloignées de l'emploi entre l'atelier de mise en activité EPI et le secteur des ACI.

4.1 Le plan d'action pédagogique

L'ensemble des constats concernant le service EPI précédemment cités (cf. 3.2.3, p 45) ainsi que ce nouveau dispositif m'amènent à envisager l'évolution de « l'atelier bois » vers un dispositif à deux niveaux de réponses, distincts mais complémentaires (cf. annexe 13).

4.1.1 EPI 1, « atelier bois » activité non rémunérée

Il demeurera le premier niveau d'approche socio-professionnelle permettant de proposer un diagnostic au bénéfice du public très éloigné de l'emploi accompagné au plan social. Ce dernier sera alors établi entre l'entretien préalable effectué par le CIP et l'atelier bois à travers sa technique de mise en activité. Ainsi, les freins à l'emploi seront identifiés et un projet établi pour oeuvrer à leur résolution. Ce projet sera validé par le bénéficiaire, le référent social et les deux intervenants d'EPI.

Les mêmes principes pédagogiques de fonctionnement qu'auparavant seront repris puisque ce sont les bases essentielles de ce dispositif. Les bénéficiaires ne seront pas rémunérés, ils bénéficieront d'un planning modulable, individualisé en fonction des difficultés repérées, ceci sans aucune contrainte de temps et de production. Cependant, il faudra renforcer l'articulation de suivis spécifiques avec la participation à l'atelier que ce soit en alternance ou en parallèle. Ces suivis spécifiques étant liés à la santé et au bien être de la personne :

- suivi psychiatrique ou psychologique en lien avec le Centre Hospitalier Spécialisé (CHS),
- suivi médico-social régulier pour traiter les différentes addictions,
- préparation de l'entrée en soins, cure, postcure,
- ou toute autre activité permettant de créer du lien social, et complémentaire à l'action d'EPI 1.

La possibilité de réaliser des « aller, retour » entre la mise en activité et un accompagnement spécifique est un principe méthodologique qui permet de respecter le rythme de la personne, tout en favorisant la continuité du parcours.

Celui-ci aura pour objectif une insertion individualisée, à travers différents types d'accompagnement possibles :

- une réorientation vers une activité adaptée en milieu non professionnel comme le bénévolat associatif, l'inscription à des activités culturelles ou artistiques au sein de centres sociaux...
- la mise en place d'un accompagnement transitoire pour établir un dossier de Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) auprès de la Maison Départementale du Handicap (MDPH), dans l'attente d'entrée en EA, ou en ESAT,
- l'orientation sur le dispositif EPI 2 CUI 7 heures,

- réalisation d'Evaluation en Milieu de Travail (EMT), pour vérifier des compétences liées à un projet professionnel.

Ces démarches se feront en cohérence avec le projet professionnel de la personne et avec l'appui du CIP.

EPI 1 aura donc un double objectif,

- restaurer la confiance en soi souvent altérée par un sentiment d'échec et d'inutilité, et susciter l'envie d'entreprendre pour se projeter à nouveau vers l'emploi.
- évaluer les capacités de travail tout en identifiant les freins préalables à l'emploi.

Pour ce faire le fonctionnement d'EPI 1 sera donc plus souple, laissant place à plus de créativité, et travaillant l'adaptabilité dans la durée sans aucune limite de temps.

Dans cette première phase, la mise en activité sera d'abord une plus-value sociale qui pourra aussi déboucher sur l'emploi. Cette orientation plus professionnelle pourrait se faire principalement en direction des ACI.

La capacité d'accueil serait de 10 à 12 personnes réparties sur quatre demies-journées.

4.1.2 EPI 2, « atelier bois », contrat de travail « CUI 7 heures » rémunéré

Sera le second niveau, qui correspond à la mise en place du CUI 7 heures. Il demeure au service des bénéficiaires éloignés de l'emploi accompagnés socialement. Cependant, son objectif sera davantage l'accès à l'emploi par l'intermédiaire d'une activité minimum dont le nouveau contrat de travail « CUI 7h00 » servira de cadre légal.

Cette seconde marche vers l'insertion professionnelle s'adressera en priorité aux personnes bénéficiant d'un référent social dans le cadre du RSA qui sera le prescripteur sur ce nouveau dispositif. Le public ciblé visera les personnes très éloignées de l'emploi, touchées par une longue durée d'inactivité professionnelle, avec des compétences devenues obsolètes, ou bien sans aucune qualification, pouvant cumuler des problèmes de comportement, ou d'inadaptation socio-professionnelle à travers la langue, l'isolement, les problèmes de santé...

Le contrat CUI permet d'offrir un cadre minimum de travail à partir d'une production et d'une organisation spécifique tout en préservant la démarche individuelle et originale du dispositif. EPI 2, à travers le CUI, a pour objectif de poursuivre la dynamique d'insertion sociale et professionnelle par une mise en situation avec des contraintes plus importantes (planning fixe, production standard et prédéfinie, rythme de travail) tout en travaillant sur les freins à l'emploi.

L'accompagnement devra permettre de repérer les besoins de formation, de favoriser l'acquisition de compétences transversales, développer les capacités d'adaptation, les savoir-faire et savoir-être, facilitant ainsi l'intégration aux éventuels ACI.

Cette mise en situation de travail constitue un outil pédagogique intégrant les exigences et contraintes de l'entreprise, pour l'élaboration et la réalisation d'un parcours de

réinsertion socio-professionnelle. Les objectifs spécifiques d'EPI 1 et EPI 2 induiront donc des fonctionnements différents pour chaque niveau d'activité.

Les productions seront ainsi valorisées et comptabilisées de façon séparées afin de maintenir le fonctionnement antérieur d'EPI 1. Le montant de la vente de toute la production reviendra aux bénéficiaires à travers des activités culturelles et de loisirs comme des visites de musées et des voyages. Quant à la vente de la production d'EPI2 CUI 7 heures, elle viendra en recette en atténuation sur le budget de fonctionnement pour financer la part des salaires CUI 7 heures qui n'est pas prise en charge dans le cadre de la réglementation.

La vente continuera lors de marchés de Noël, vernissages, portes ouvertes, et toute autre manifestation à connotation culturelle. Le principe étant de valoriser les bénéficiaires en les faisant participer à ces ventes.

4.1.3 Organisation

Le passage de EPI 1 vers EPI 2 sera privilégié, mais non systématique. Le contrat CUI 7 heures se fera sur la base du volontariat, sur proposition du référent EPI et validation par le référent social du RSA.

Toutefois une orientation directe sur EPI2 sera possible, le référent RSA accompagne alors le bénéficiaire lors de l'entretien avec le responsable de la mise en activité. Il a pour objectif de présenter le travail à réaliser et de proposer une période d'observation, d'adaptation sur EPI 1 avant la signature du contrat CUI 7 heures.

En effet, avant la contractualisation sur EPI 2, une période d'observation est souhaitable pour vérifier les pré-requis en matière de santé et éviter de mettre en difficultés les bénéficiaires éventuellement atteints de pathologies trop lourdes et incompatibles avec les activités proposées.

La fabrication d'un objet simple, puzzle ou autre, servira de support d'évaluation. Cette période n'est pas une sorte de sélection, au contraire, elle favorisera l'intégration sur EPI 2 en rassurant la personne sur ses capacités et en lui donnant des informations concrètes sur le travail à réaliser. Durée : quatre demi-journées sur EPI 1.

Enfin, il ne peut y avoir de participation simultanée sur les deux dispositifs. En cas d'arrêt qui, en tout état de cause ne pourrait intervenir que pendant la période d'essai, la possibilité de retour sur EPI 1 sera étudiée en concertation avec le bénéficiaire, son référent RSA et le CIP.

Le rôle du CIP :

Suite à la période d'observation le CIP recevra la personne afin de mettre en œuvre le contrat de travail, et de fournir au service comptable toutes les informations concernant le CUI 7 heures.

Pendant la durée du contrat, le CIP assurera l'accompagnement des bénéficiaires sur EPI 2, avec un bilan à un mois afin d'établir une première évaluation et fixer les objectifs du renouvellement, et un bilan à cinq mois avec une évaluation dans la continuité de la précédente, qui permettra de déterminer le choix d'un éventuel renouvellement ou d'une orientation plus adaptée au regard de l'évolution du bénéficiaire. Ces bilans seront réalisés conjointement avec le référent RSA et le responsable de la mise en activité.

En cohérence avec le travail effectué par le référent social, le CIP rencontrera régulièrement les personnes salariées dans le cadre du dispositif EPI2 afin de travailler différents axes socioprofessionnels. La levée des freins à l'emploi sera une priorité qui pourra également nécessiter l'activation du réseau interne et externe à la SDAT (Antenne d'Accueil Médical par exemple). Notre intervention se situera en effet dans une logique de prise en charge globale, selon les principes pédagogiques en cours à la SDAT.

En parallèle et dans une logique de parcours d'insertion socio-professionnelle, une approche de type ADVP permettra au CIP d'aider la personne à construire un projet professionnel réaliste et de fixer les étapes de sa mise en œuvre.

Etant donné l'éloignement de l'emploi des personnes concernées par cette prise en charge, la recherche d'un chantier d'insertion ou d'un contrat aidé hors IAE aura toutes les chances de constituer une première étape pour la majorité des salariés en CUI 7 heures.

C'est pourquoi les périodes d'immersion que j'envisage de proposer aux bénéficiaires du dispositif auront sûrement lieu dans les ACI ainsi que dans le milieu associatif et les collectivités locales et territoriales de l'agglomération.

Là encore, l'activation du réseau du CIP permettra d'envisager la mise en place de solutions le plus possible en adéquation avec le projet des personnes et les offres des employeurs concernés.

L'accompagnement du CIP et l'observation conjointe du responsable de la mise en activité permettront d'affiner les propositions d'emploi faites aux salariés d'EPI 2. Le temps consacré par le CIP à cet accompagnement sera plus important notamment en terme de travail administratif, tant pour l'élaboration et le suivi des contrats que dans le nombre d'entretiens individuels à réaliser. La période expérimentale du dispositif permettra d'affiner le contenu et la durée de ces interventions.

Il est important de bien dissocier la mise en activité non rémunérée, sur EPI 1 et le contrat de travail minimum sur EPI 2.

Pour cela, je propose de mettre en place 4 demi-journées pour la mise en activité et quatre demi-journées pour EPI 2.

Dans cette phase expérimentale, EPI 2 serait constitué d'un groupe de 12 personnes, réparti en deux sous-groupes. Les 7 heures hebdomadaires seraient réparties sur deux

deux demi-journées consécutives. Ce qui favoriserait une adaptation progressive au rythme de travail tout en entraînant à la mobilité et à l'organisation de la vie quotidienne.

Le planning sera le suivant :

| Lundi | Mardi | mercredi | Jeudi | Vendredi |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| EPI 2 Gr 1 CUI 7 H | EPI 2 Gr 1 CUI 7 H | EPI 2 Gr 2 CUI 7 H | EPI 2 Gr 2 CUI 7 H | EPI 1 |
| Réunions, synthèses, Planifications, | EPI 1 | EPI 1 | EPI 1 | |

En conclusion, cette reconfiguration d'EPI en deux sous-ensembles complémentaires est intéressante pour la plus-value globale apportée aux bénéficiaires. Que ce soit en terme de durée de parcours qui devient adaptable à chaque situation qu'en terme de solvabilité dès le passage en CUI 7 heures. Ainsi préparés en amont de l'IAE, ces derniers pourront l'intégrer à travers les ACI alors en mesure d'exiger des pré-requis sans pour autant générer de l'exclusion. De plus, les ACI n'auront plus à accueillir le public qui aura été orienté en amont sur des réponses adaptées à leurs difficultés et qui pénalisait le taux de sorties positives de part la complexité de leur situation. Enfin, cette nouvelle configuration ne fait qu'anticiper sur l'évolution du public que j'ai déjà signalée précédemment dans le point 3.1.5, p 44. En effet, au regard du nombre croissant de demandeurs d'emploi de moins de 25 ans, il est important de mettre en place dès maintenant des dispositifs dans lesquels la durée de l'accompagnement sera suffisamment longue pour ces personnes qui n'auront jamais travaillé et qui auront à découvrir tous les codes de l'entreprise. Pouvoir ainsi donner la possibilité à un jeune très éloigné de l'emploi de démarrer une activité, certes non rémunérée, mais sans limite de temps au sein de l'atelier bois, puis ensuite pouvoir intégrer un CUI 7 heures pour une durée maximum de 24 mois et enchaîner un contrat au sein de l'IAE pour une durée maximum de 24 mois, semble tout à fait conforme au défi à relever.

Etant donné l'aspect expérimental de ce dispositif, il sera souhaitable de mettre en place un comité de pilotage dès le démarrage de l'action, composé de l'ensemble des partenaires. Ce projet débutera en novembre 2012.

5 Le plan d'action en externe

Afin d'améliorer le partenariat entreprise, je compte, en tant qu'adhérent, utiliser l'association « Cap Nord » (cf. 3.1, p 5). Je propose que l'une des réunions mensuelles de l'association se fasse dans nos locaux afin de faire découvrir l'ensemble de nos activités. J'utiliserai le courriel de l'ensemble de ses adhérents afin de les convier lors de nos

prochaines portes ouvertes. Ainsi, je compte augmenter les liens avec les différentes entreprises locales de notre zone industrielle de manière à augmenter le nombre d'immersions en entreprise de nos salariés en insertion et innover dans la mise en place d'immersion des encadrants techniques. Ce rapprochement sera de nature à mieux découvrir les ACI et ses salariés en insertion, favorisant ainsi le placement à l'emploi durable de ces derniers.

Parallèlement, pour ce qui concerne la prospection des entreprises sur le reste de l'agglomération afin de recenser à la source les emplois durables disponibles, je préconise la mutualisation de cette fonction en collaboration avec les différents ACI de l'agglomération. Une telle démarche serait beaucoup plus rationnelle à bien des niveaux. En effet, sur un secteur comme l'agglomération Dijonnaise où 9 associations gèrent 15 ACI, est-il bien raisonnable de faire, 9 fois les mêmes démarches envers les entreprises ? Je pense que les SIAE seraient plus crédibles en proposant un référent unique. Il disposerait d'un portefeuille de salariés d'autant plus important qu'il aurait davantage de chances de pouvoir proposer un salarié potentiel à l'ensemble des entreprises démarchées, à l'image d'une entreprise d'intérim. Une telle configuration permettrait de palier à l'insuffisance de temps de notre CIP qui ne peut s'y consacrer suffisamment.

D'autre part, afin d'améliorer le retour à l'emploi durable des salariés en insertion de l'ensemble des ACI du département, je pense qu'il serait judicieux de s'inspirer du dispositif existant dans le domaine du handicap. En effet, les travailleurs handicapés travaillant en ESAT et en EA peuvent bénéficier d'un accompagnement « vers, dans et pendant » l'emploi afin d'optimiser leur chance de retour à l'emploi durable. En Côte d'Or cette prestation est effectuée par un seul prestataire, chargé de faire de la construction et validation de projet professionnel, de la prospection, de l'aide au recrutement et de l'accompagnement dans l'emploi après l'embauche. Actuellement, quand un salarié en insertion quitte un ACI pour l'emploi durable, aucun dispositif ne lui propose un accompagnement favorisant son adaptation au nouveau poste, au sein de la nouvelle entreprise.

En ce qui concerne les deux préconisations ci-dessus, comme elles concernent plusieurs SIAE et les financeurs, je ne peux que communiquer avec l'ensemble de ces partenaires pour tenter de faire évoluer les pratiques collectives et améliorer ainsi l'offre de service départementale à plus ou moins long terme puisque je ne maîtrise pas cet environnement externe. Cette communication externe sera reprise par le directeur général et le président de l'association afin de faire remonter ces souhaits auprès de nos différentes instances et fédérations.

6 Evaluation

6.1 L'accompagnement au changement

Le résultat principal attendu en matière d'accompagnement au changement est pour moi l'appropriation du nouveau projet par tous les salariés afin d'éviter les risques-psycho sociaux. Mes indicateurs seront le nombre d'arrêt maladie, le taux de participation aux réunions, et en lien avec la GPEC, le nombre de formations sollicitées par les salariés permanents.

| Indicateurs | Finalités/objectif | Délai |
|------------------------------------|--|--|
| Taux d'absentéisme | Adhésion au changement Obj nombre inférieur ou égal à 8% avant le changement | Suivi mensuel Bilan annuel Juin 2013 |
| Taux de participation aux réunions | Acteur du changement Obj 100% | Suivi mensuel et Bilan annuel. Juin 2013 |

De plus, lors des entretiens annuels, il sera demandé à chaque salarié :

- « Pensez-vous que l'accompagnement au changement a été suffisant ? », réponse « oui » ou « non »
- « Quelles seraient vos propositions d'amélioration ? »

Je pourrai ainsi faire un bilan et l'analyse de ces réponses : nombre et nature des suggestions, dans l'optique d'améliorer ma pratique.

6.2 GPEC

| Indicateurs | Finalité/Objectifs | Délai |
|--|--|-----------------|
| Nombre de formations sollicitées | Amélioration entretiens annuels Professionnalisation constante Obj 33% (2 encadrants/6) | Janvier 2013 |
| Accueil d'un stagiaire longue durée | Tutorat, transfert de compétences Obj 100% (1 encadrant/1) | Sept 2012 |
| Mise en place accompagnement AFPA | Amélioration dans la pratique de l'évaluation des salariés en insertion et des attestations de compétences Obj 100% (6 encadrants/6 + CIP) | Avril 2013 |
| Elargissement RSFP à d'autres métiers | Professionnalisation des salariés en insertion/ Amélioration expertise des encadrants techniques Obj 17% (1 encadrant/6) | Sept 2013 |
| Mise en place immersion entreprise des salariés permanents | Amélioration de la préparation technique des salariés en fonction de l'attente des entreprises Obj 17% (1 encadrant sur 6) | Sept 2013 |

6.3 Les locaux

Devant l'ampleur des travaux et des coûts engagés par l'association, l'évaluation du projet est importante. Elle devra apporter les réponses concernant la pertinence et la valeur ajoutée de nos choix, en plus de mesurer l'efficacité et l'efficience des travaux réalisés. Dans un souci d'amélioration de nos pratiques, il sera important d'évaluer également le ressenti des usagers et des salariés quant à leur situation pendant ces travaux et sur le projet dans sa globalité. Pour ce faire, j'utiliserai deux méthodes pour lesquelles je croiserai les résultats : la définition d'indicateurs de mesure et l'enquête de satisfaction.

6.3.1 Les indicateurs

Je définirai des indicateurs afin de mesurer :

- L'amélioration des conditions de travail et le bien-être des salariés
- la pertinence et la cohérence des choix retenus
- l'efficacité des travaux et l'efficience des travaux

| Indicateurs | Finalité/Objectifs | Délai |
|---|--|----------------------|
| Résultats de l'enquête de satisfaction | Satisfaction de l'ensemble des salariés et usagers (chauffage comparaison des températures avant et après) Amélioration des conditions de travail, plus de fuite toiture Obj : 95% de salariés de « satisfait et très satisfait » | Novembre 2013 |
| Résultats de l'enquête d'évaluation | Renforcement du sentiment d'appartenance et d'entraide du fait de la mutualisation des services + bien être des usagers et du personnel Obj : 90% de satisfait/très satisfait aux questions 5-6-9 | Novembre 2013 |
| Taux d'absentéisme | Obj : Absentéisme inférieur à 8% (taux avant travaux) | |
| PV de la visite de la commission de sécurité | Conformité à la réglementation : Obj : Conformité des travaux | Octobre 2012 |
| PV de la visite de la médecine du travail après les travaux | Conformité au niveau de la lumière naturelle, du chauffage et des conditions de travail Obj : Conformité des travaux | Octobre 2012 |
| Tableau de suivi des gains financiers prévisionnel (loyer, charges, déplacements) | Gains réalisés comparés aux gains estimés Obj : 100% égaux ou supérieurs au tableau prévisionnel | Suivi tous les ans |
| Suivi du planning des travaux | Respect du planning et des différentes échéances Obj : dates cibles des étapes 100% respectées | Synthèse fin travaux |
| Nombre d'accidents consécutifs aux travaux | Pas d'accident pendant le déroulement des travaux Obj : 0 | Synthèse fin travaux |
| Coûts des travaux | Surcoûts engagés par rapport aux prévisions Obj : coût réalisation supérieurs ou égal à 3% | Décembre 2012 |
| Plainte des clients | Retard dans la production Obj : 0 | Décembre 2012 |

Concernant la réalisation des travaux, les indicateurs permettront de vérifier le déroulement du projet, tout en interrogeant les causes d'éventuels retards et surtout les conséquences aussi bien au niveau des salariés que des finances de la SDAT (disponibilités des entreprises prestataires, travaux supplémentaires, météo,...).

En outre, les plaintes des salariés sont enregistrées sur un cahier des dysfonctionnements. Nous pourrions chiffrer toutes celles occasionnées par les travaux. En parallèle, les réclamations de nos clients durant la période des travaux permettront de vérifier si ces travaux n'ont pas été trop pénalisants pour nos activités (analyse du chiffre d'affaire, du nombre de clients perdus, du nombre de réclamations par rapport à 2011).

6.3.2 L'enquête de satisfaction

J'ai choisi de réaliser une enquête de satisfaction pour évaluer la qualité perçue par nos usagers, l'objectif étant de pouvoir prendre en compte le ressenti des usagers et du personnel de la SDAT vis-à-vis de la mise en œuvre du projet :

- pertinence des choix retenus
- perception du changement, des perturbations occasionnées, etc
- identification des axes d'amélioration pour l'élaboration des projets futurs

Cette enquête est réalisée sous la forme d'un questionnaire de douze questions simples avec 4 choix de "très insatisfait" à "tout à fait satisfait". En fin de formulaire, un emplacement est laissé pour la formulation de remarques personnelles (cf. annexe 14).

Le taux de réponse à cette enquête me renseignera également sur l'implication des personnes sur leur lieu de travail.

6.4 Le CUI 7 heures

A ce jour, le projet n'étant qu'au stade de la présentation au Conseil Général, je n'ai pas encore les indicateurs précis utilisés par celui-ci en lien avec la commande de l'Etat. Par contre, la circulaire interministérielle n° DGCS/SD/SD1C/DGEFP/2012/11 du 20 janvier 2012, précise que le dispositif sera évalué en deux temps. La première évaluation sera réalisée 6 mois après le début des prises en charge, mesurera les effets de ces nouveaux contrats « *sur l'insertion sociale et professionnelle, d'identifier les profils des bénéficiaires les plus appropriés, de vérifier l'articulation avec les autres dispositifs d'insertion existants, les modalités d'accompagnement les plus performantes et la capacité du secteur non marchand à proposer ces CUI et à intégrer les bénéficiaires* », et « *alerter sur d'éventuels effets non désirés* ». Dans un deuxième temps, le dispositif sera évalué dans sa globalité. A l'interne, je souhaite que nous évaluions finement le parcours de chaque participant d'EPI. Il s'agira de vérifier si l'allongement du parcours en amont des ACI a bien permis de traiter les freins à l'insertion professionnelle et d'installer les bénéficiaires dans une dynamique de projet professionnel favorisant ainsi le retour à l'emploi durable dès la sortie des ACI. Pour ce faire, nous comparerons le taux de sorties des ACI à l'emploi durable entre les bénéficiaires issus du dispositif EPI nouvelle version (EPI 1 et EPI 2 CUI 7 heures) et ceux qui auront intégré les ACI en première intention. L'indicateur retenu sera le nombre de sortie à l'emploi durable.

Conclusion

Sur le plan professionnel, en tant que responsable d'établissements secondaires depuis 1995, j'ai eu à initier la création de différents services, toujours en réponse à un besoin précis identifié et analysé sur un territoire, et ce, en co-construction avec les partenaires locaux et les conseillers techniques des financeurs dans le respect du cadre législatif. C'est pour moi la première fois qu'il me faut adapter toute une organisation existante en réponse à une directive forte émanant de l'Etat. La perte possible de l'agrément des ACI est une pression inédite rendant ma démarche particulièrement délicate. J'ai ainsi découvert une toute autre logique cette fois-ci de manière uniquement descendante, du niveau national au plan local et peu en adéquation avec les besoins spécifiques du public accueilli en ACI. Ce fut immédiatement un sentiment de « destruction » de l'outil à travers la contrainte. Puis passé ce ressenti et très rapidement, au regard des valeurs associatives et de la mission de service publique, j'ai souhaité relever le défi et transformer cette contrainte en une force dans la mise en oeuvre locale toujours au service des plus démunis. Cette expérience m'a permis de vérifier que le cadre et les limites législatifs, sont des facteurs de créativité. En effet, ces derniers nous amènent dans la réflexion à trouver la stratégie la plus adaptée pour une déclinaison locale et permet d'innover pour mieux faire. Tout comme au plan pédagogique, j'ai toujours prôné la nécessité d'avoir régulièrement un usager plus « difficile » que la moyenne, celui qui bouscule l'éducateur, dans ses pratiques et qui l'oblige à être créatif dans sa prise en charge pédagogique, je peux dire désormais qu'il est enrichissant pour un directeur d'innover face à des contraintes externes.

Pour conclure, je pense que lorsqu'une structure s'adresse aux plus vulnérables de notre société, elle s'inscrit dans un questionnement permanent où l'évolution, l'innovation, la qualité, l'équité, l'équilibre, la pertinence, la cohérence et le sens se conjuguent pour une meilleure inclusion de l'utilisateur. C'est pourquoi la fonction de dirigeant que j'exerce doit être au service de toute une organisation, tel un chef d'orchestre, pour que chaque rouage du système donne le meilleur de lui-même et propose une offre de service personnalisée et globale, harmonieuse et de qualité dans l'application des politiques publiques.

Pour autant, quand une politique publique de l'emploi ne fixe aux SIAE que 25% de taux de retour à l'emploi durable, n'est-ce pas là, un « aveu » d'impuissance face à un marché du travail particulièrement sélectif qui chaque jour exclue encore davantage? Quelle perspective, autre que l'inactivité, indemnisée à minima, pour les 75% autres salariés

remis en vain dans une réelle dynamique au sein de nos structures et qui nous réclament : « *du travail* » ? Le défi de demain ne serait-il pas celui de P. Noblet³⁵ , qui préconise « *une politique française de priorité du travail sur l'assistance différente du workfare anglo-saxon qui tend à conditionner l'assistance à une contrepartie de travail dans une optique punitive* » ?

³⁵ Noblet P., 2005, *Quel travail pour les exclus ? Pour une politique de l'insertion durable*, Paris : Dunod, 196 p.

Bibliographie

OUVRAGES MONOGRAPHIES

AUTISSIER D., MOUTOT J-M. 2010, *Guide méthodologique de la conduite du changement. Diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris : Dunod, 246 p.

BATIFOULIER F., NOBLE F., 2008, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris : Dunod, 247 p.

BELORGEY J-M., 1992, « Lever les malentendus », in CASTEL R., LAE J.F., *Le revenu minimum d'insertion, une dette sociale*, Paris : L'Harmattan. 1992. P 42.

CASTEL R., 1991, « De l'indigence à l'exclusion : la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle », in Donzelot J., *Face à l'exclusion. Le modèle français*, Paris : Esprit, 227 p.

CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris : Fayard, 490 p.

CNAR-IAE (Centre National d'Appui et de Ressources du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique), Janvier 2009, *Guide des nouvelles modalités de conventionnement Etat IAE*, Montreuil-sous-Bois : CNAR-IAE, 75 p.

DECLERCK P., 2001, *Les naufragés*, Paris : Plon, 457 p.

DURKHEIM E., 2007, *De la division du travail social*, Septième édition, Paris : Presses Universitaires de France, 416 p.

DUVOUX N., 2009, *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion?*, Paris : Presses Universitaires de France, 288 p.

GALBRAITH. J-K., 2004, *Les mensonges de l'économie : vérité pour notre temps*, Paris : Grasset et Fasquelle, 92 p.

GENELOT D., LE MOIGNE J-L., 2011, *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris : Insep consulting, 357 p.

GUIDE DE L'EUROPE SOCIALE, 2011, *Politique de l'emploi*, Volume 1, Luxembourg : Office des publications de l'Union Européenne, 76 p.

LALLEMENT M., 2007, *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris : Gallimard, 676 p.

LENOIR R., 1989, *Les exclus, un Français sur dix*, Paris : Seuil, 185 p.

LOUBAT J.R., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-social*, Paris : Dunod, 354 p.

MEDA D., 1995, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris : Flammarion, 358 p.

NOBLET P., 2005, *Quel travail pour les exclus? Pour une politique de l'insertion durable*, Paris : Dunod, 196 p.

PAUGAM S., 1991, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris : Presses Universitaires de France, 256 p.

CIRCULAIRES, RAPPORTS

COUR DES COMPTES, Octobre 2011, Travail Emploi, Les contrats aidés dans la politique de l'emploi [visité le 08/07/2012], disponible sur internet : <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Les-contrats-aides-dans-la-politique-de-l-emploi>.

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI. DELEGATION GENERALE A L'EMPLOI ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE. Circulaire DGEFP N° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique. [visité le 27/02/12]. Disponible sur internet : circulaire_DGEFP_dec08_renovation_modalites_conventionnement_IAE-2

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTE. MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA COHESION SOCIALE. Circulaire interministérielle N° DGCS/SD1C/DGEFP/2012/11 du 20 janvier 2012 relative à la mise en œuvre d'un contrat unique d'insertion dont la quantité de travail hebdomadaire est de 7 heures, dans le secteur non marchand, par les conseils généraux pour les bénéficiaires du RSA. [en ligne] [visité le 14/02/12]. Disponible sur : <http://circulaire.legifrance.gouv.fr> NOR : SCSA1201242C

ARTICLES, REVUES

ALTERNATIVES ECONOMIQUES, Mai 2010, *L'insertion par l'activité économique*, Paris : coédition Scop-SA Alternatives Economiques et ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique, Hors-série poche N° 44, 160 p.

DARES ANALYSES, Mars 2011, *L'insertion par l'activité économique en 2008*, Publication de la Dares, N° 19, 14 p.

DIRECCTE de Bourgogne, Janvier 2012, *Information et emploi*, N° 278, p 5.

DUVOUX N., Novembre 2010, « Politiques d'insertion. Une responsabilisation des pauvres? », *Sciences Humaines*, N° 220, p 37.

FURTOS J., 2000, « Epistémologie de la clinique psychosociale la scène sociale et la place des psy », *Pratiques en santé mentale*, N° 1, p 23.

INSEE. [visité le 01/05/12], disponible sur internet : <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/esl/comparateur.asp?codgeo=com-21231>

INSSE. [visité le 01/05/12], disponible sur internet : <http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/commune.asp?annee=2007&depcom=21054>

INSEE. [visité le 01/05/12], disponible sur internet : <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/esl/comparateur.asp?codgeo=COM-21607>

LABBE P., Janvier 2012, « Insertion : l'efficacité gangrénée par la performance », *Actualités sociales hebdomadaires*, N° 2744, p 27.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL, Demandeurs d'emploi inscrits et offres collectées par Pôle Emploi en Mai 2012. [visité le 05/07/12], disponible sur internet : <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/etudes-et-recherche,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2012-041-demandeurs-d-emploi,15019.html>.

PAUGAM S., Juin 2002, « Face aux publics les plus marginalisés, quelles réponses de l'IAE », *Economie et Humanisme*, N° 361, P 33.

PERRIER G., Décembre 2011, « les PLIE : contraintes de résultats et risques d'éviction », *Les 4 pages du CEE (Centre d'Etudes de l'Emploi)*, [en ligne], N° 87, 4 p, [visité le 17/01/2012], disponible sur internet : http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/87-plie-contraintes-resultats-risques-eviction.pdf .

RICHARD P., 28/10/11, « Les directeurs généraux d'associations ne doivent pas tomber dans un management autoritaire », *Actualité Sociales Hebdomadaires*, N° 2730, P 20.

Liste des annexes

| | | |
|------------------|--|------|
| Annexe 1 | : Extrait du journal officiel du 08 avril 1903..... | II |
| Annexe 2 | : Organigramme de la SDAT..... | III |
| Annexe 3 | : Fiche du répertoire SIRENE..... | IV |
| Annexe 4 | : Organigramme SDAT'ENTREPRISE..... | V |
| Annexe 5 | : Parcours d'insertion professionnelle à la SDAT..... | VI |
| Annexe 6 | : Localisation des services de SDAT'ENTREPRISE..... | VII |
| Annexe 7 | : Plaquette de présentation de SDAT'ENTREPRISE | |
| | Recto..... | VIII |
| | Verso..... | IX |
| Annexe 8 | : Chronologie des grandes étapes de la réorganisation de l'établissement...X | |
| Annexe 9 | : Locaux concernés par les travaux..... | XI |
| Annexe 10 | : Planification de la fabrication de la dalle..... | XII |
| Annexe 11 | : Bilan financier de SDAT'ENTREPRISE..... | XIII |
| Annexe 12 | : Plan Pluriannuel de Financement (PPF)..... | XIV |
| Annexe 13 | : Dispositif EPI et réalisations atelier bois..... | XV |
| Annexe 14 | : Enquête de satisfaction..... | XVI |

ANNEXE 1 : Extrait du journal officiel du 80 avril 1903

2358

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

8 Avril 1903

Des références sont reçues chez MM. LAGRANGE, CERF et C^{ie}, 8, place de la Bourse, Paris 2^e.

M. Louis-Victor TAHOURET, né à Paris, 6^e arrondissement, demeurant à Paris, rue Chapon, n^o 16, se pourvoit auprès de M. le garde des sceaux, ministre de la justice, à l'effet d'être autorisé à ajouter à son nom patronymique celui de POIFONCAT, qui est celui de sa femme.

Déclaration du 12 mars 1903 : ASSOCIATION AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE DU 84 MONTMARNASSE, 80, PARIS.

Déclaration du 18 mars 1903. ASSOCIATION AMICALE DES ÉLÈVES ET ANCIENNES ÉLÈVES DE L'ÉCOLE DE FILLES, 19, passage Legendre, 17^e arrondissement, Paris. Objet : Solidarité, Récréations.

21 mars 1903. ASSOCIATION AMICALE DES ANCIENNES ÉLÈVES, 8, RUE DAVIEL, à Paris.

Association d'Instruction militaire : LES TOURISTES LYONNAIS. Siège social : 6, place des Terreaux, à Lyon. (Déclaration du 18 mars 1903.)

Déclaration faite le 11 courant à la préfecture du Rhône (le récépissé portant la date du 14 du même mois) de la constitution d'une Association philanthropique ayant pour titre : AMICAL-CLUB DE LYON.

Cette Association a pour objet de venir en aide à des œuvres de bienfaisance et d'augmenter les relations amicales entre ses membres. Siège : Lyon, rue Emile-Zola, 6.

Déclaration du 11 mars 1903. SOCIÉTÉ DE TIR DE L'ARMÉE TERRITORIALE. Siège social : Place Bellecour, 17, à Lyon. Objet : Enseignement du tir aux hommes de la territoriale et de la réserve de l'armée active, ainsi qu'aux jeunes gens de 16 à 20 ans.

Préfecture de la Côte-d'Or. Le 31 mars 1903, déclaration de la SOCIÉTÉ DIJONNAISE D'ASSISTANCE PAR LE TRAVAIL, qui a pour but de procurer des ressources par le travail aux indigents et dont le siège est à Dijon, impasse de la Grenouille.

Déclaration du 24 mars 1903. SOCIÉTÉ DE GYMNASTIQUE ET DE TIR : LA FRATERNELLE. But : Enseignement de la gymnastique et du tir aux jeunes gens qui se préparent au service militaire. Siège social : rue Pasteur, 10, Besançon.

AMICALE - TITRES DE L'EST
Siège : Reims (Marne).
Déclaration 26 mars 1903.

4 avril 1903. Société de gymnastique et de tir LA NANTAISE. Enseignement de la gymnastique et du tir. Impasse Lafontaine, Nantes.

Récépissé de la préfecture Alger du 13 mars 1903, constatant la déclaration faite par la SOCIÉTÉ DU SPORT NAUTIQUE D'ALGER. But : Développer le goût de la navigation. Siège social : Amiralité, Pavillon de la Société.

ORANAISE, enseignement, gymnastique, escrime. Tir. Déclaration du 19 mars 1903. Siège : Oran (Algérie).

SOCIÉTÉ MIXTE DE TIR DU 103^e TERRITORIAL. Siège : Montbrison (Loire). But : enseignement et perfectionnement du tir. Déclaration : 10 mars 1903.

Sous-préfecture de Saint-Omer. Déclaration du 8 mars 1903. UNION CYCLISTE AUBOMAISOISE. Siège social : Café de l'Abattoir, Saint-Omer.

Déclaration du 21 mars 1903. La Pastourelle. Bals et soirées. Siège : Périgueux, place Bugeaud, 2.

L'ARGENTANAISE, société de gymnastique, d'Instruction militaire et sports divers. Déclaration du 3 avril 1903. Siège : Argentan, route d'Écouché, n^o 6 (Orne).

Déclaration du 15 mars 1903. Société de gymnastique et d'armes L'AVANT-GARDE. But : Enseignement de la gymn. et du tir. Siège : Montbard (Côte-d'Or).

LA SOCIÉTÉ MIXTE DE TIR DE L'ARRONDISSEMENT DE CHATELLERAULT, siège social au domicile de son Président, a souscrit, le 80 mars 1903, la déclaration prévue par l'art. 5, paragraphe 2, de la loi du 1^{er} juillet 1901.

Sous-préfecture de Nontron. Déclaration du 31 mars 1903. Société de gymnastique et de tir « LA NONTRONNAISE » de Nontron. But : gymnastique, escrime, tir et instruction militaire. Siège : Nontron, rue du Nord, n^o 16.

ROUGEFAY. La Jeune France. Tir. 12 mars 1903.

Déclaration du 26 mars 1903. SOCIÉTÉ DE GYMNASTIQUE « ALERTE ». But : Enseignement de la gymnastique, du tir et de l'Instruction militaire. Siège social à la Tour-du-Pin (Isère).

LA GARDE PATRIOTIQUE. Société Mixte de Tir à Somain (Nord). Déclaration : 30 mars 1903.

Déclaration du 2 avril 1903. Société de gymnastique de l'Isle-en-Dodon « LES ENFANTS DE L'ISLE ». But : Enseignement de la gymnastique aux enfants et anciens élèves de l'école. Siège : Ecole publique. Le Président : DARAN.

Déclaration faite à la sous-préfecture de Reims le 21 mars 1903, par la SACÉENNE, société mixte de tir de Sacy, dont le but est l'Instruction théorique et pratique du tir. Siège : Sacy (Marne).

LA SOCIÉTÉ PRO PATRIA, de Douai (Siège social : 5, rue de la Tour-de-Bourgogne, à Douai), a fait à la sous-préfecture de cette ville, le 25 mars 1903, sa déclaration d'association, conformément à la loi. Son but est l'enseignement de la gymnastique, du tir, de l'escrime et de l'Instruction militaire.

Déclaration du 19 mars 1903. « Société amicale des Anciens Elèves de l'École des garçons de Boissy-le-Chatel (Eure) ». Siège : Ec. de garçons. But : Centre post-scolaire.

Déclaration du 21 mars 1903. Société de Gymnastique et d'Education militaire LA QUEVILLAISE. But : Enseignement de la Gymnastique et du Tir. Siège social : Boulevard Saint-Julien, 11, à Petit-Quevilly (Seine-Inférieure).

2 avril 1903. SOCIÉTÉ DE TIR DE FAUCONNIÈRES (Drôme). Siège chez M. Doyon, trésorier.

Déclaration du 22 mars 1903. SOCIÉTÉ DE TIR MIXTE DE BOURDEAUX (Drôme).

2 avril 1903. — Déclaration de la SOCIÉTÉ AMICALE DES PÊCHEURS A LA LIGNE DE ROMILLY. Répression du braconnage et repeuplement des rivières. Siège social : Romilly-sur-Seine (Aube), salle du Casino.

Le samedi 2 mai 1903, à deux heures, il sera procédé publiquement, au chef-lieu de l'administration de l'Assistance publique, 3, avenue Victoria, à l'adjudication (par lots de 50 quintaux au minimum) de 12.000 quintaux de

BLÉ pour le service de la boulangerie centrale des hôpitaux.

S'adresser, pour prendre connaissance du cahier des charges, au bureau des marchés et services généraux, tous les jours non fériés, de dix heures à quatre heures.

N. B. Les soumissionnaires n'auront pas à verser de cautionnement provisoire, ce n'est qu'en cas d'adjudication prononcée à leur profit qu'un cautionnement sera exigé, et encore pourra-t-il être remplacé par une caution personnelle.

COMPAGNIE GÉNÉRALE DES VOITURES A PARIS

Société Anonyme au Capital de 20.175.520 fr.

Messieurs les actionnaires, porteurs d'au moins vingt actions de Capital ou de Jouissance, sont convoqués en Assemblée Générale Annuelle, conformément à l'art. 29 des Statuts pour le lundi 27 Avril 1903, à trois heures et relevée, Salle de la Société des Agriculteurs de France, à Paris, 8, Rue d'Athènes.

Pour assister à cette Assemblée, les actionnaires devront déposer au Siège Social, 1, Place du Théâtre-Français, du 9 au 21 Avril inclus, dix heures à trois heures, leurs titres ou le récépissé des dépôts nominatifs de ces titres dans les Caisses des principaux Etablissements de crédit.

Les actionnaires, porteurs d'un nombre d'actions inférieur à vingt, pourront se réunir pour former ce chiffre et se faire représenter par l'un d'eux désigné dans les délais ci-dessus et jusqu'au 21 Avril au plus tard.

Art. 19 des Statuts : « Les actionnaires porteurs de procurations devront en faire le dépôt cinq jours au moins avant l'époque fixée par la réunion au Siège de la Société ».

Par suite, tous les actionnaires qui voudront se faire représenter à l'Assemblée, auront à adresser leurs pouvoirs au nom d'un actionnaire, ou en blanc, J. Place du Théâtre-Français avant le 22 Avril 1903.

SOCIÉTÉ DES GRANDS TRAVAUX DE MARSEILLE

Société anonyme. — Capital : 4.000.000 fr
SIÈGE SOCIAL : 67, RUE PARADIS

Messieurs les Actionnaires sont informés que l'Assemblée générale du 2 Avril 1903, a décidé la mise en distribution d'une somme de 1^{er} par action, représentant le dividende, compris, du onzième Exercice du 1^{er} Jan. au 31 Décembre 1902.

Cette somme sera payée, à partir du 1^{er} prochain, contre remise du Coupon N^o sous déduction des impôts :

En F. 28 80 pour les Actions nominatives
» 27 52 pour les Actions au porteur

A Marseille. A la SOCIÉTÉ MARSEILLAISE CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL ET DE DÉPÔTS, rue des 63.

A Paris. A la Succursale de la SOCIÉTÉ SEILLAISE DE CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL ET DE DÉPÔTS, 1, rue Auber, 1.
A la Banque Transatlantique, Auber, 6.

30^e ANNÉE

1^{er} F

Enseignements
aux
Couttes Valeurs

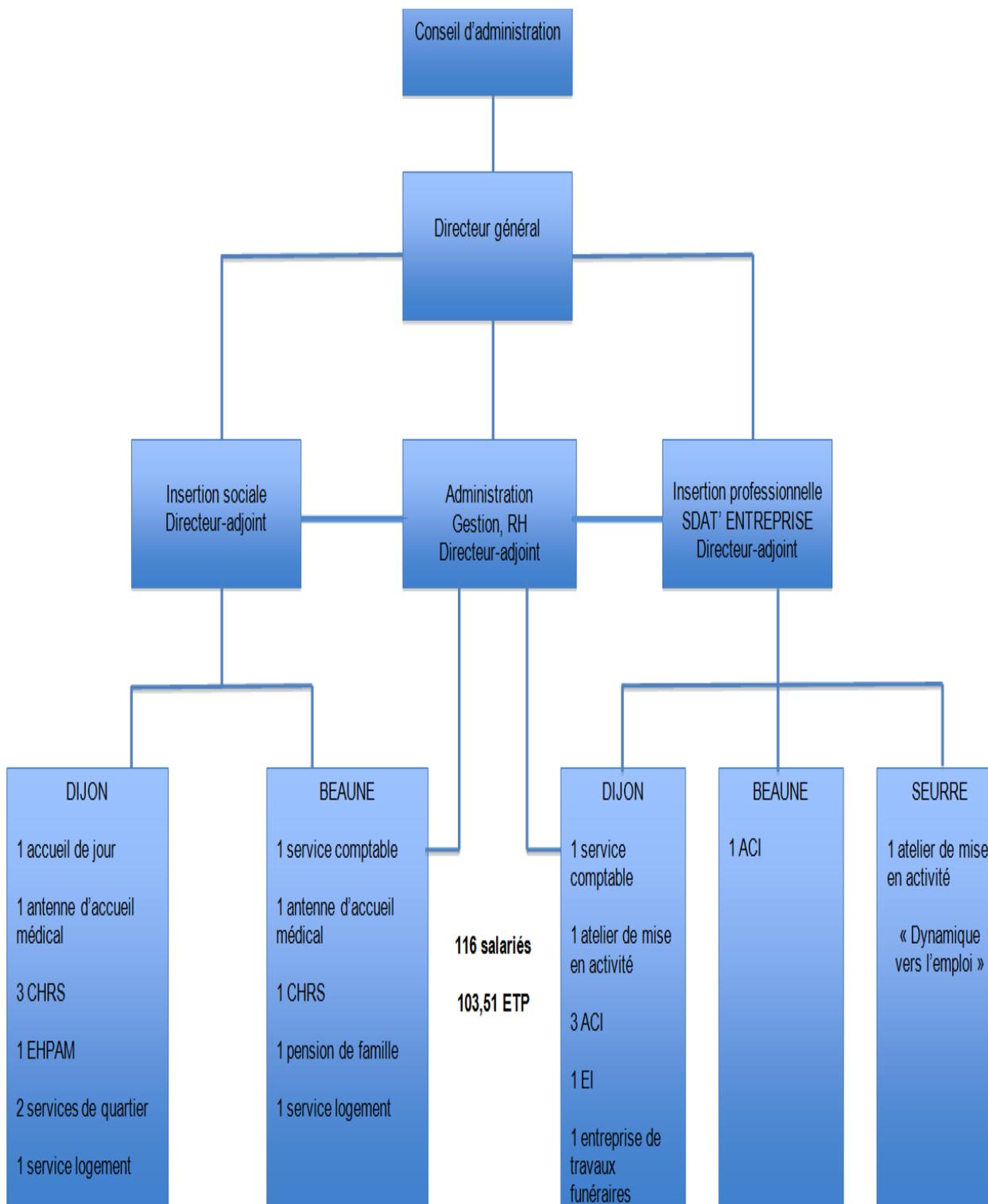
Publ.
sous le



LA BOURSE POUR TOUS

JOURNAL FINANCIER HEBDOMADAIRE
27, Boulevard Poissonnière, Paris

ANNEXE 2 : Organigramme de la SDAT



ANNEXE 3 : Fiche répertoire SIRENE



INSEE
INSTITUT NATIONAL
DE LA STATISTIQUE
ET DES ÉTUDES
ÉCONOMIQUES

Service Info Sirene
0 825 332 203
0,15 euros / mn

Service Statistique
Répertoire SIRENE

Pour toute demande de rectification, écrivez à :

INSEE, DR DE BOURGOGNE
SIRENE, Service Statistique
2 RUE HOCHÉ
BP 1509
21035 DIJON CEDEX

SITUATION AU REPERTOIRE SIRENE

Avis en date du 25 septembre 2008

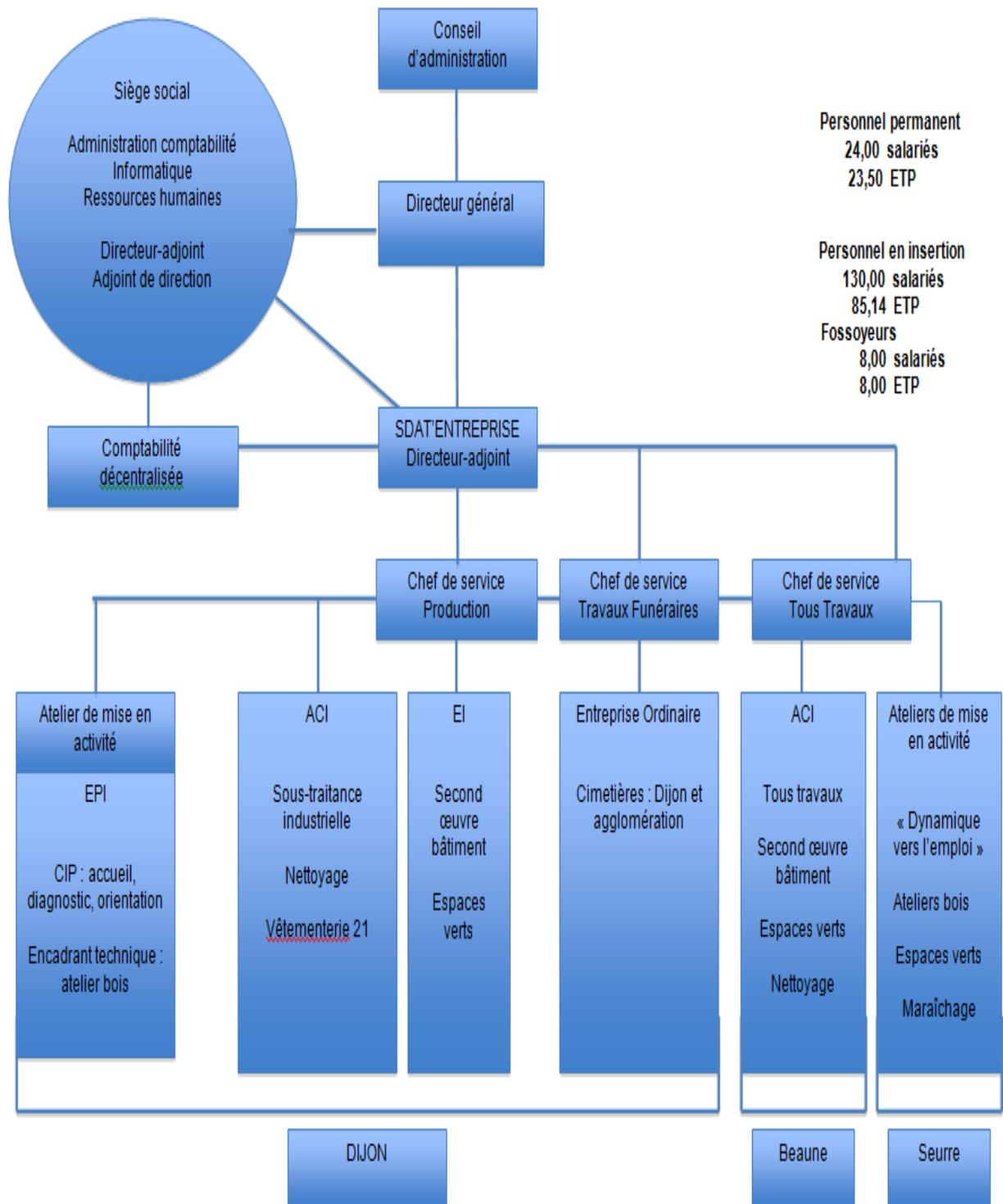
| | |
|------------------------------------|--|
| Description de l'entreprise | Entreprise juridiquement active depuis le 01/01/1900 |
| Identifiant SIREN | 778 208 058 |
| Identifiant SIRET du siège | 778 208 058 00017 |
| Désignation | SOC DIJONN ASSISTANCE TRAVAIL |
| Sigle | |
| Catégorie juridique | 9230 - Association déclarée reconnue d'utilité publique |
| Activité Principale Exercée (APE) | 8790B - Hébergement social pour adultes et familles en difficultés et autre hébergement social |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Description de l'établissement | Etablissement actif depuis le 01/10/2003 |
| Identifiant SIRET | 778 208 058 00074 |
| Enseigne | SDAT ENTREPRISE |
| Adresse | SOC DIJONN ASSISTANCE TRAVAIL SDAT ENTREPRISE 8 RUE DE CRACOVIE 21000 DIJON (21231) |
| Activité Principale Exercée (APE) | 8810C - Aide par le travail |

Important : A l'exception des informations relatives à l'identification de l'entreprise, les renseignements figurant dans ce document, en particulier le code APE, n'ont de valeur que pour les applications statistiques (décret n°2007-1888 du 26 décembre 2007 portant approbation des nomenclatures d'activités françaises et de produits, paru au JO du 30 décembre 2007).

REPUBLIQUE FRANCAISE

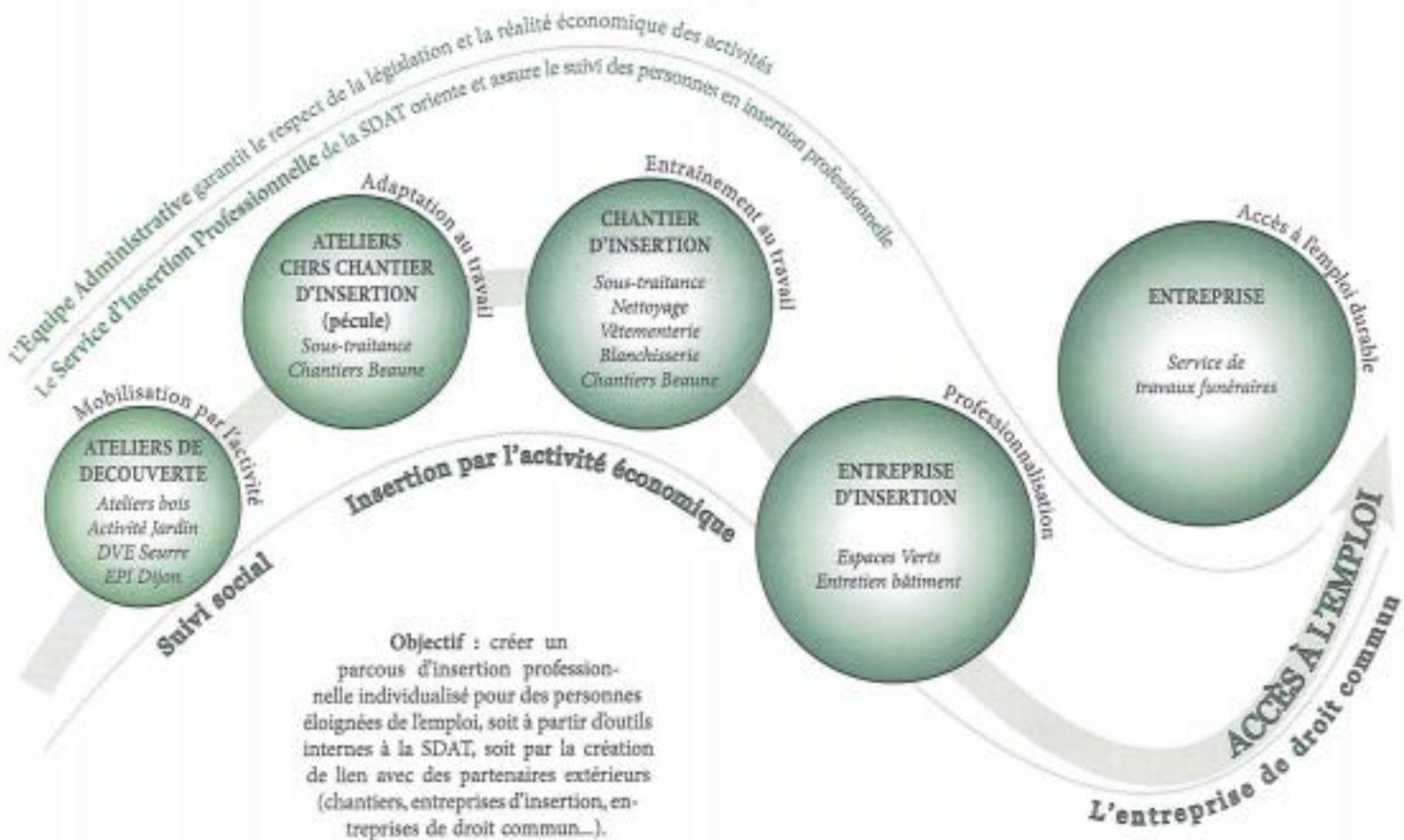
ANNEXE 4 : Oganigramme SDAT'ENTREPRISE





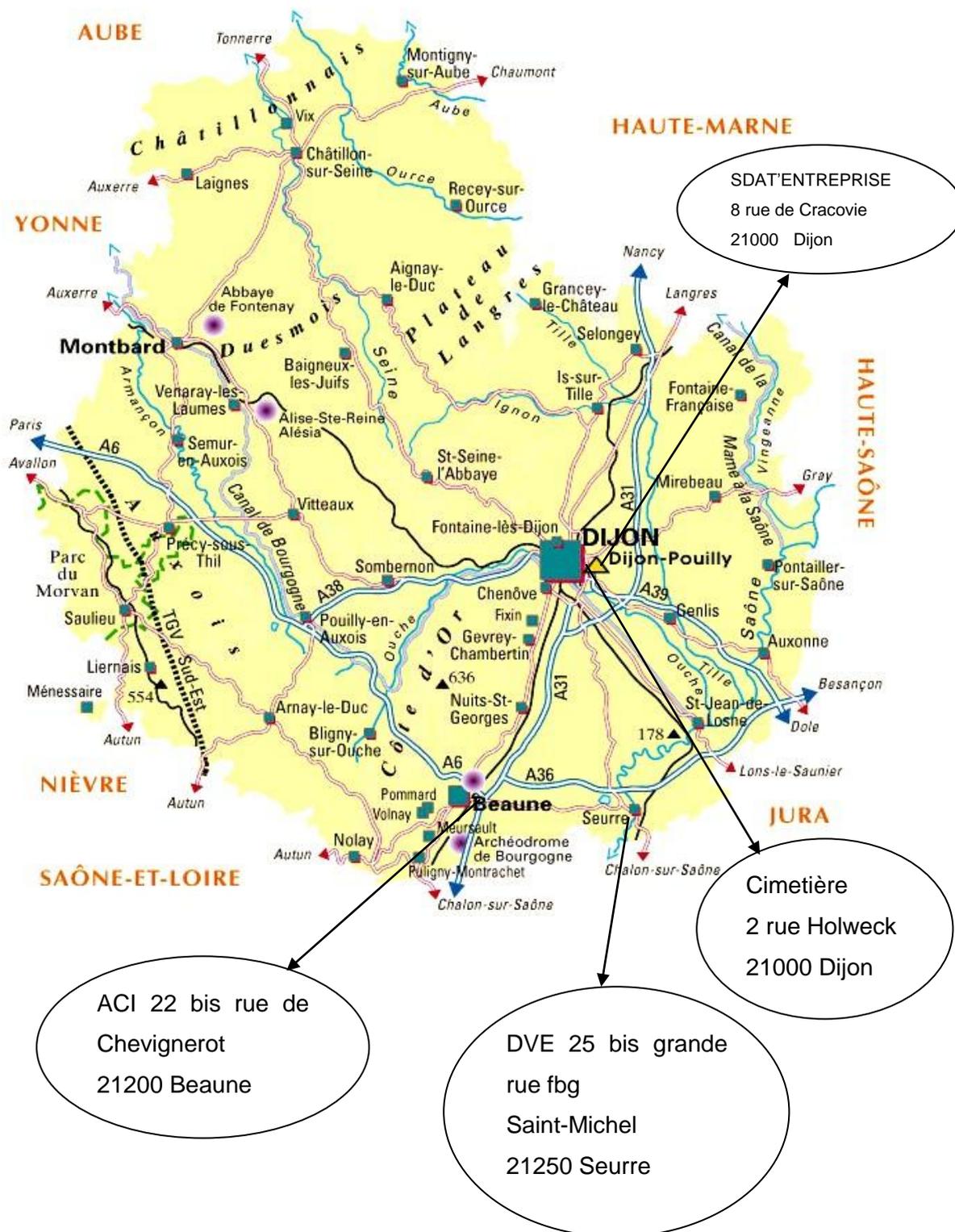
LE PROCESSUS D'INSERTION PROFESSIONNELLE INTERNE A LA SDAT

Edition de 01/2012
Mise à jour 01/2013
Doc n° DC138a
Page 1/1



ANNEXE 5 : Parcours d'insertion professionnelle à la SDAT

ANNEXE 6 : Localisation des services de SDAT'ENTREPRISE



Source : <http://www.1france.fr/departement/21-cote-d-or/carte-plan-departement.php>

La SDAT offre
des activités
de mise au travail
sur le département de la Côte-d'Or
et plus particulièrement à



Siège social
5bis, rue de la Manutention
21000 DIJON
Tél : 03 80 76 22 22 - Fax : 03 80 76 22 31
E-mail : sdatsdat.asso.fr
Site Internet : www.sdatsdat.asso.fr

Directeur Général : Thierry GUILLOCHON



Insertion
professionnelle



SDAT-asco

SDAT'ENTREPRISE
L'ENTREPRISE D'INSERTION

Association loi 1901 - Reconnue d'utilité publique le 13 août 1906

Les activités de mise au travail

Le Service d'Insertion Professionnelle
oriente et assure le suivi des personnes en insertion professionnelle

Les ateliers de mise en activité

en amont de l'insertion par l'activité économique à Dijon et à Seurre

Les chantiers d'insertion

Aides Ménagères
Gros Nettoyage
Vêtementerie 21 - Magasins 1000 Sapes
Sous-traitance
Blanchisserie
Tous travaux à Beaune

L'entreprise d'insertion

Espaces Verts
Entretien-Bâtiments

L'entreprise de droit commun

Service de travaux funéraires
*habilitation préfectorale n° 08.21.33
pour travaux funéraires*

SDAT'ENTREPRISE
8, rue de Cracovie - 21000 DIJON
Tél : 03 80 60 96 60 - Fax : 03 80 60 96 61
Directeur Technique : G. DRAVIGNY
Port. 06 23 63 42 61
E-mail : gdravigny.sdat.entreprise@sdat.asso.fr



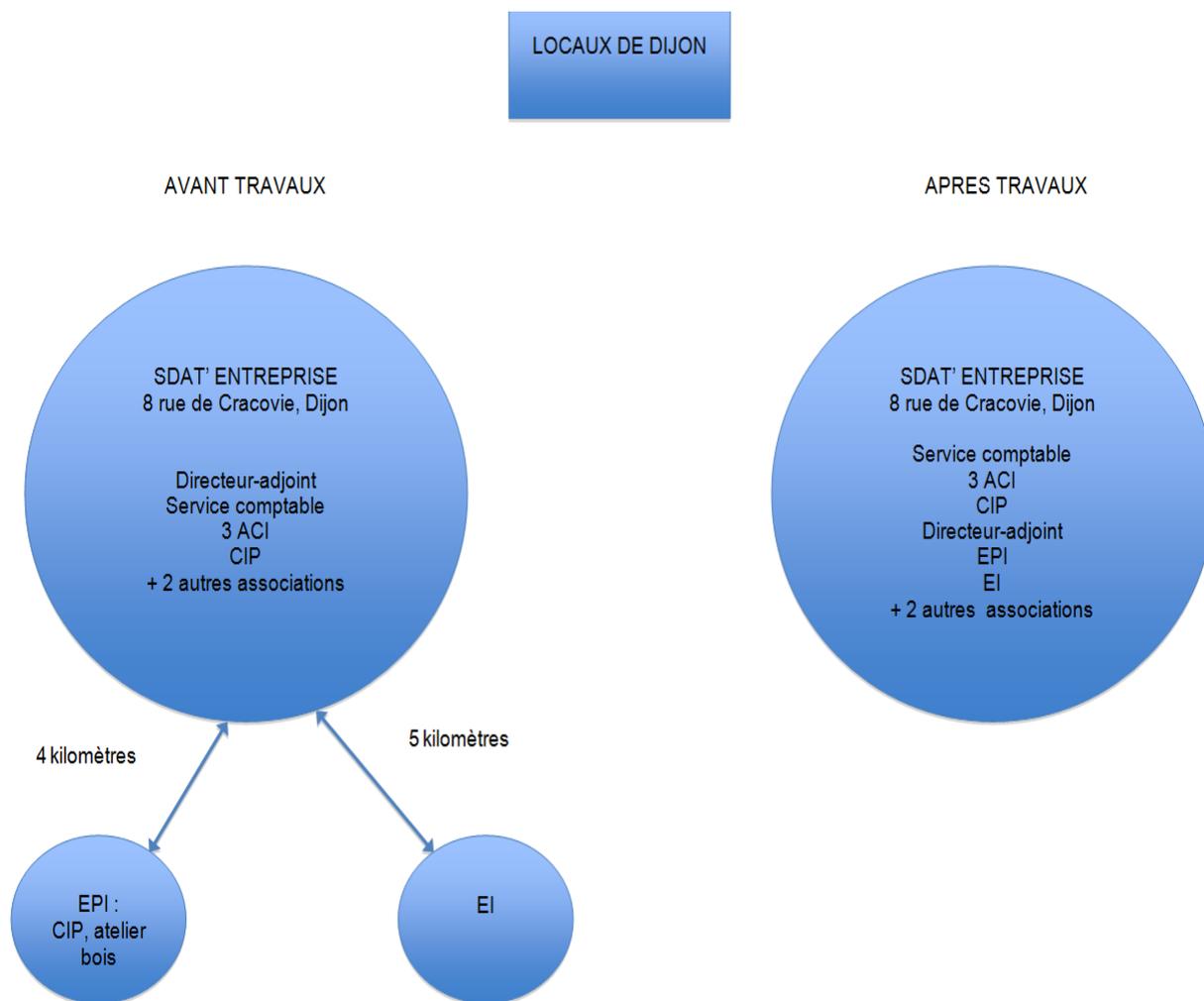
ATELIERS SDAT-asco
22 bis, rue de Chevignerot - 21200 BEAUNE
Tél : 03 80 24 07 42 - Fax : 03 80 24 07 44
Responsable Technique : F. GAUTHERON
Port. 06 89 21 89 66
E-mail : sdat-asco.ateliers@orange.fr



ANNEXE 8 : Chronologie des grandes étapes de la réorganisation de l'établissement

| | |
|-----------------------|---|
| Septembre 2011 | Annnonce par le DG de la nécessité de réorganiser Sdat'Entreprise |
| Octobre 2011 | Concertation avec l'ensemble des salariés de Sdat'Entreprise Constitution d'un groupe de travail Réunion d'information de l'ensemble des salariés en insertion |
| Novembre 2011 | Elaboration du cahier des charges pour les travaux Groupe de travail : info CE + CHSCT (tous les mois) Convention EGGE/SDAT |
| Mars 2012 | Consultation des entreprises |
| Avril 2012 | Demande de permis de construire |
| Mai 2012 | Choix des entreprises Accord de permis de construire |
| Juin 2012 | Formation des cadres pour entretien annuel Réunion d'ouverture du chantier avec les salariés puis début des travaux Vêtementerie : déménagement provisoire |
| Septembre 2012 | Accueil d'un stagiaire ETS Collecte des formations souhaitées par les salariés |
| Octobre 2012 | Inspection de la commission de sécurité et visite de la médecine du travail Emménagement de l'EI puis d'EPI Vêtementerie : réinstallation Elaboration du plan de formation + accompagnement AFPA |
| Novembre 2012 | CUI 7 h : mise en œuvre expérimentale Evaluation du planning des travaux Locaux : inauguration |
| Décembre 2012 | Réunion communication externe association Cap Nord Recensement des plaintes des clients durant les travaux Bilan financier des travaux |
| Janvier 2013 | Collecte du nombre de formations inscrites au plan de formation |
| Février 2013 | CUI 7 h : Premier bilan |
| Avril 2013 | Bilan AFPA Transitions Bourgogne |
| Juin 2013 | Bilan CUI 7 h Bilan taux d'absentéisme et participation aux réunions |
| Septembre 2013 | Bilan continuité RSFP Salariés permanents : bilan immersions en entreprises |
| Novembre 2013 | Collecte et analyse de l'enquête de satisfaction travaux auprès des salariés |
| Décembre 2013 | Bilan CUI 7 h Bilan mutualisation chargé d'entreprise |

ANNEXE 9 : Locaux concernés par les travaux



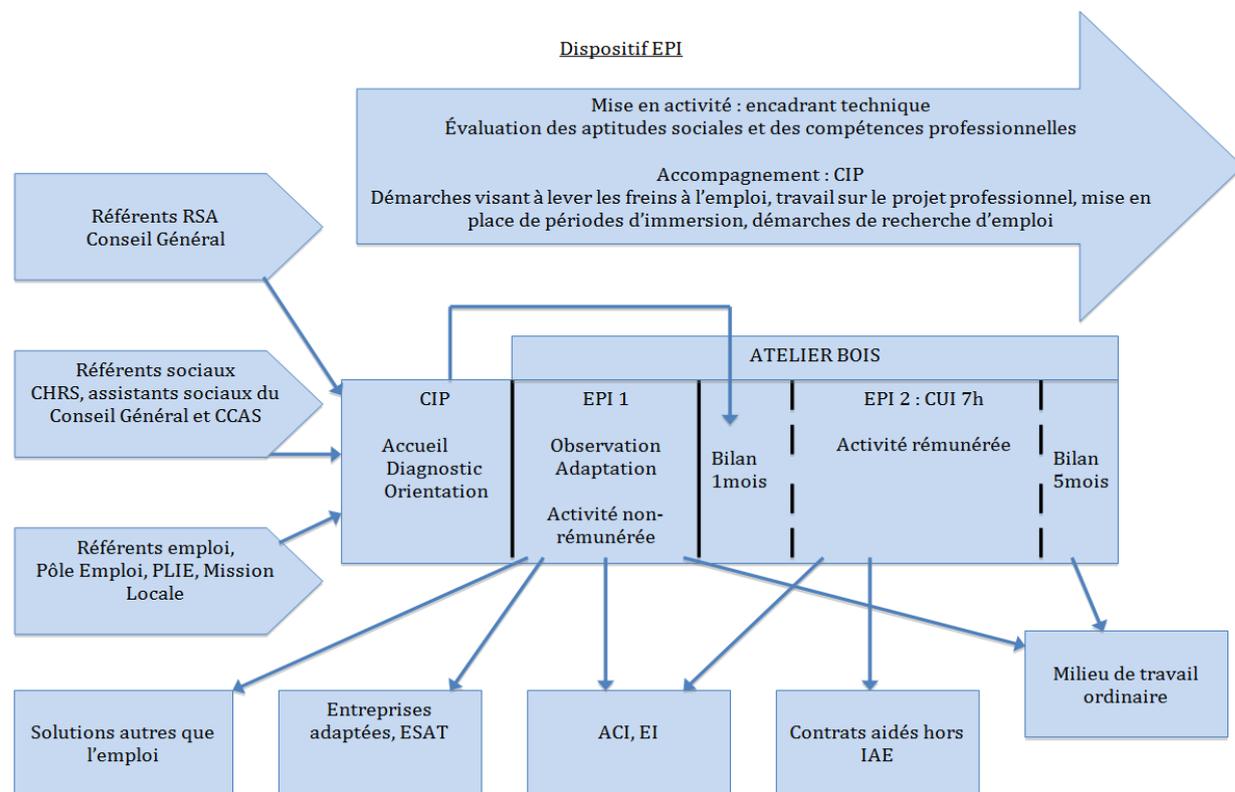
ANNEXE 11: BILAN FINANCIER SDAT'ENTREPRISE

| BIENS | 2 010 | 2 011 | FINANCEMENTS | 2 010 | 2 011 |
|---|------------|-----------|---|-------------------|-----------|
| Biens stables | | | Financements stables | | |
| immobilisations incorporelles nettes | 22 646 | 22 646 | apports ou fonds associatifs | 249 559 | 249 559 |
| immobilisations corporelles brutes | | | excédents affectés à l'investissement | | |
| - terrains | 80 000 | 80 000 | subventions d'investissements | 650 815 | 614 013 |
| - constructions | 1 143 485 | 1 143 485 | réserve compensation des charges d'amort. | | |
| - installations, mat techniques et outillages | 94 966 | 94 966 | provisions pour renouvellement des immob. | | |
| - autres immobilisations corporelles | 317 634 | 323 670 | provisions réglementées | 28 825 | 46 936 |
| immobilisations en cours | | 4 000 | emprunts et dettes financières | 285 028 | 202 331 |
| immobilisations financières | 2 816 | 2 816 | autres réserves | 179 270 | 182 350 |
| amortissements comptables excéd. différés | | | amortissements | | |
| charges à répartir | | | - constructions | 374 783 | 434 864 |
| autres | | | - installations, mat. techniques et outillages | 80 336 | 85 096 |
| comptes de liaison investissement | | | - autres immobilisations corporelles | 250 951 | 240 831 |
| autres prêts | 42 895 | 45 975 | autres | 22 646 | 22 646 |
| | | | comptes de liaison | 282 577 | 360 993 |
| total II | 1 704 442 | 1 717 558 | total I | 2 404 790 | 2 439 619 |
| FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II) | | | FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT + | 700 348 | 722 061 |
| Actifs stables d'exploitation | | | Financements stables d'exploitation | | |
| report à nouveau déficitaire | 217 340 | 320 996 | rés. et prov. affectées à couverture du BFR | | |
| résultat déficitaire | 103 656 | 7 086 | réserves de compensation | | |
| créances glissantes (ESAT-CHRS) | | | - des déficits | | |
| droits acquis par les salariés, non provisionnés | | | - de compensation des amortissements | | |
| comptes de liaison trésorerie (stable) | | | résultat excédentaire | | |
| | | | report à nouveau excédentaire affecté à | | |
| | | | - réduction des charges d'exploitation | | |
| | | | - financement des mesures d'exploitation | | |
| | | | provisions pour risques et charges | 43 835 | 31 821 |
| | | | fonds dédiés | | |
| | | | compte de liaison trésorerie (stable) | | |
| total IV | 320 996 | 328 082 | total III | 43 835 | 31 821 |
| FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEG | 277 161 | 296 261 | FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF | FRE | |
| FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL NEGATIF | | | FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF | FRN 23 187 | 425 800 |
| Valeurs d'exploitation | | | Dettes d'exploitation | | |
| stocks | 33 068 | 33 203 | avances reçues sur commandes en cours | 3 050 | |
| avances et acomptes versés | | | fournisseurs d'exploitation | 26 531 | 29 250 |
| organismes payeurs, usagers | | | dettes sociales et fiscales | 227356 | 237 010 |
| créances diverses d'exploitation | 165 864 | 81 889 | autres dettes | 97 592 | 27 831 |
| charges constatées d'avance | 6 525 | 6 494 | dettes diverses d'exploitation | | |
| dépenses pour congés à payer | | | dépréciation des stocks et créances | | |
| autres créances | 115 088 | 93 353 | produits constatés d'avance | 9 555 | 7 028 |
| comptes de liaison exploitation | 3 564 | 5 632 | ressources à reverser à l'aide sociale | | |
| | | | fonds déposés par les résidents | | |
| | | | autres | | |
| | | | comptes de liaison exploitation | | |
| total VI | 324 109 | 220 571 | total V | 364 084 | 301 119 |
| BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V) | BFR | | EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION | 39 975 | 80 548 |
| Liquidités | | | Financements à court terme | | |
| valeurs mobilières de placement | 364 678 | 405 397 | fournisseurs d'immobilisations | 649 | |
| disponibilités | 99 346 | 101 112 | fonds des majeurs protégés | | |
| autres | | | concours bancaires courants | | |
| comptes de liaison trésorerie | | | ligne de trésorerie | | |
| | | | intérêts courus non échus | 213 | 161 |
| | | | autres | | |
| | | | comptes de liaison trésorerie | | |
| total VIII | 464 024 | 506 509 | total VII | 862 | 161 |
| TRESORERIE POSITIVE (VIII-VII) | 463 162 | 506 348 | TRESORERIE NEGATIVE (VIII - VII) | | |
| TOTAL DES BIENS (II + IV + VI + VIII) | 2 813 571 | 2 772 720 | TOTAL DES FINANCEMENTS (I + III + V + VII) | 2 813 571 | 2 772 720 |

ANNEXE 12 : PPF

| Années | 2 012 | 2 013 | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|---|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT (FRI) | | | | | |
| Ressources | | | | | |
| augmentation des fonds propres (associatifs ou apports) | | | | | |
| dons et legs en capital | | | | | |
| subventions transférables | | | | | |
| excédents ou réserves affectées à l'investissement | | | | | |
| réserves de compensation des charges d'amortissement | | | | | |
| provisions réglementées pour renouvellement des immobilisations | | | | | |
| provisions des plus-values nettes | | | | | |
| Emprunts prévus au plan | 350 000 | | | | |
| autres dettes financières (dont dépôts et cautionnements reçus) | | | | | |
| amortissement des actifs acquis avant le démarrage du plan | 144 302 | 138 870 | 133 821 | 94 913 | 69 990 |
| amortissements des acquisitions du plan | | | | | |
| - constructions | 18 922 | 18 922 | 18 922 | 18 922 | 18 922 |
| - agencements installations | | | | | |
| - matériel, outillage, équipements mobiliers | 6 601 | 9 601 | 39 268 | 42 268 | 45 268 |
| - autres | | | | | |
| dépréciation des immobilisations | | | | | |
| amortissements des charges à répartir | | | | | |
| comptes de liaison investissement | | | | | |
| total des ressources = A | 519 825 | 167 393 | 192 011 | 156 103 | 134 180 |
| Emplois | | | | | |
| subventions d'investissement inscrites au compte de résultat | | | | | |
| reprises sur les réserves de compensation des charges d'amort | | | | | |
| reprises sur les provisions réglementées pour renouv des immos | | | | | |
| reprise sur dépréciation des immobilisations | | | | | |
| remboursement des emprunts antérieurs | 42 742 | 41 442 | 36 781 | 34 555 | 33 872 |
| remboursement des emprunts prévus au plan | 23 333 | 23 333 | 23 333 | 23 333 | 23 333 |
| investissements prévus au plan | | | | | |
| - constructions | 283 825 | | | | |
| - agencements installations | | | | | |
| - matériel, outillage, équipements mobiliers | 99 023 | 15 000 | 95 000 | 15 000 | 15 000 |
| - immobilisations financières (prêts, cautionnements versés...) | | | | | |
| - autres | | | | | |
| charges à répartir sur plusieurs exercices | | | | | |
| comptes de liaison investissement | | | | | |
| total des emplois = B | 448 923 | 79 775 | 155 114 | 72 888 | 72 205 |
| VARIATION NETTE DU FRI (A - B) = C | | | | | |
| | 70 902 | 87 618 | 36 897 | 83 215 | 61 975 |
| FRI INITIAL = D | | | | | |
| | 722 061 | 792 963 | 880 581 | 917 478 | 1 000 693 |
| FRI CUMULE = D + C = E | | | | | |
| | 792 963 | 880 581 | 917 478 | 1 000 693 | 1 062 668 |
| VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (FRE) | | | | | |
| Ressources | | | | | |
| dotation aux provisions (réglementées et pour charges) | | | | | |
| reprise des déficits d'exploitation | 103 656 | 7 086 | | | |
| comptes de liaison (stables d'exploitation) | | | | | |
| total des ressources d'exploitation = F | 103 656 | 7 086 | 0 | 0 | 0 |
| Emplois | | | | | |
| reprise à l'investissement des réserves de couverture du BFR | | | | | |
| reprise sur les réserves de compensation des déficits | | | | | |
| reprises sur provisions (réglementées et pour risques et charges) | | | | | |
| reprise des excédents: | | | | | |
| - à la réduction des charges ou aux mesures d'exploitation | | | | | |
| - à l'investissement | | | | | |
| reprise sur fonds dédiés | | | | | |
| comptes de liaison (stables d'exploitation) | | | | | |
| total des emplois d'exploitation = G | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VARIATION NETTE DU FRE (F - G) = H | | | | | |
| | 103 656 | 7 086 | 0 | 0 | 0 |
| FRE INITIAL = I | | | | | |
| | -296 261 | -192 605 | -185 519 | -185 519 | -185 519 |
| FRE CUMULE = I + H = J | | | | | |
| | -192 605 | -185 519 | -185 519 | -185 519 | -185 519 |
| FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL CUMULE (E + J) | | | | | |
| | 600 358 | 695 062 | 731 959 | 815 174 | 877 149 |
| VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR) | | | | | |
| AUGMENTATIONS | | | | | |
| stocks: rotation plus lente, effet volume/prix | | | | | |
| créances: augmentation (délai, effet volume, prix) | | | | | |
| dettes: diminutions (délai, effet volume, prix) | | | | | |
| reprise sur dépréciation des stocks et créances | | | | | |
| comptes de liaison (cycle d'exploitation) | | | | | |
| total des augmentations du BFR = K | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DIMINUTIONS | | | | | |
| réduction des stocks | | | | | |
| créances: diminution (délai, effet volume, prix) | | | | | |
| dettes: augmentation (délai, effet volume, prix) | | | | | |
| dotation aux dépréciations des stocks et créances | | | | | |
| comptes de liaison (cycle d'exploitation) | | | | | |
| total des diminutions du BFR = L | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VARIATION NETTE DU BFR = (K - L) = M | | | | | |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BFR INITIAL = N | | | | | |
| | -80 548 | -80 548 | -80 548 | -80 548 | -80 548 |
| BFR CUMULE = N + M = O | | | | | |
| | -80 548 | -80 548 | -80 548 | -80 548 | -80 548 |
| VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE = C + H - M = P | | | | | |
| | 174 558 | 94 704 | 36 897 | 83 215 | 61 975 |
| TRESORERIE INITIALE | | | | | |
| | 506 348 | 680 906 | 775 610 | 812 507 | 895 722 |
| TRESORERIE NETTE EN FIN DE PERIODE | | | | | |
| | 680 906 | 775 610 | 812 507 | 895 722 | 957 697 |

ANNEXE 13 : Dispositif EPI et réalisations atelier bois



ANNEXE 14 : Enquête de satisfaction

Suite à l'ensemble des travaux et des changements d'ateliers engagés par la SDAT en 2012, nous souhaiterions recueillir votre avis sur le déroulement des actions du projet. Merci de compléter cette enquête et de la rendre à votre responsable en fin de semaine. Vous serez tenus informés des résultats lors de la prochaine réunion e l'ensemble du personnel.

| | |  |  |  |  |  |  |
|----|---|---|--|---|---|---|---|
| 1 | Avez-vous été suffisamment informé par rapport au projet, à son déroulement et à la réorganisation des ateliers ? | | | | | | |
| 2 | Avez-vous bien vécu ces travaux et changements sur votre lieu de travail ? | | | | | | |
| 3 | Avez-vous bien vécu ces travaux et changements au niveau de votre vie personnelle, à l'extérieur du travail ? | | | | | | |
| 4 | Avez-vous été gêné dans votre travail par les travaux (concentration, compréhension des nouvelles tâches, ...) ? | | | | | | |
| 5 | Comment vous sentez vous dans votre nouveau poste ? | | | | | | |
| 6 | Que pensez-vous de l'aménagement des nouveaux locaux et ateliers ? | | | | | | |
| 7 | Avez-vous été suffisamment formé aux nouvelles procédures de sécurité comme le nouveau plan d'évacuation ? | | | | | | |
| 8 | Comment vous sentez vous par rapport aux modifications de vos habitudes dans votre vie personnelle (bus, repas, garde d'enfant, temps de trajet, ...) ? | | | | | | |
| 9 | Pour vous, comment s'est passé le regroupement de l'ensemble des salariés dans le même atelier ? | | | | | | |
| 10 | Avez-vous bien vécu ce regroupement au départ ? | | | | | | |
| 11 | Etes-vous satisfait de ce regroupement aujourd'hui ? | | | | | | |
| 12 | Avez-vous apprécié le pot d'inauguration et le mot du directeur pour annoncer la fin des travaux ? | | | | | | |

COMMENTAIRES A FAIRE SUR CE PROJET : exprimez vous

DRAVIGNY

Gilles

Novembre 2012

Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTESS Bourgogne, IRTS Franche-Comté

REORGANISER UNE STRUCTURE D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE POUR OPTIMISER LE PARCOURS SOCIO-PROFESSIONNEL DES BENEFICIAIRES

Résumé :

La Société Dijonnaise de l'Assistance par le Travail, association loi 1901, gère des établissements et services d'insertion sociale et professionnelle de personnes désocialisées. Le secteur de mise au travail accueille annuellement 130 personnes. Le champ des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique est en pleine mutation depuis l'application des nouvelles modalités de conventionnement. Jusqu'alors enjointes à concilier la mission d'utilité sociale et les contraintes économiques, les voici désormais soumises à des objectifs de résultat pour le retour à l'emploi durable de leurs salariés en insertion.

L'auteur, responsable de trois ACI dont le taux de retour à l'emploi durable n'atteint pas ces objectifs, analyse la situation et émet des propositions pour se conformer à l'exigence publique. Retenant l'hypothèse qu'un allongement de la durée du parcours d'insertion des bénéficiaires permettrait d'augmenter le taux de retour à l'emploi durable, il préconise une meilleure articulation entre les dispositifs sociaux et professionnels de l'association.

Mots clés :

CUI, RSA, ATELIERS CHANTIERS D'INSERTION, EXCLUSION, CHOMAGE, REINSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE, PLAN D'AIDE RETOUR EMPLOI, PARTENARIAT, RESEAU, GPEC, COTE D'OR.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.