

**ACCOMPAGNER LA RESTRUCTURATION D'UNE
ENTREPRISE D'INSERTION POUR PERENNISER SA
MISSION AUPRES DES PERSONNES EN SITUATION
D'EXCLUSION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE**

Eve Tiszai

2016

Remerciements

La formation CAFDES est aussi l'occasion de relations humaines.

Mes pensées vont tout d'abord à mon compagnon et mes enfants, pour leur patience et leur bienveillance.

Je remercie tout particulièrement Philippe Brouant, directeur et cafdésien, pour ses conseils avisés, sa générosité et son humour.

Je remercie aussi mes deux relectrices pour leur soutien moral et logistique.

Le CAFDES est une aventure qui n'aurait pas la même saveur sans les échanges et le soutien des collègues de formation, que je remercie également.

Je pense aussi aux salariés et aux bénéficiaires de l'association Treize Voyages, avec lesquels j'ai plaisir à travailler.

Enfin, je remercie les intervenants de l'Arif pour la qualité de leurs apports pédagogiques.

Sommaire

Introduction	1
1 L'insertion par l'activité économique, des défis à relever.....	3
1.1 Qu'est-ce que l'insertion par l'activité économique ?	3
1.1.1 L'insertion par l'activité économique, une mission d'utilité sociale, économique et de développement des territoires	3
1.1.2 L'insertion par l'activité économique, un secteur privilégié de l'Economie Sociale et Solidaire	6
1.1.3 L'activité professionnelle comme outil pour accompagner les bénéficiaires de l'IAE	7
1.1.4 Les structures d'insertion par l'activité économique sur le territoire français	9
1.2 L'insertion par l'activité économique, une politique qui définit ses bénéficiaires	10
1.2.1 L'exclusion, un phénomène multifactoriel et multidimensionnel	10
1.2.2 Les bénéficiaires de l'IAE, leurs profils et leurs besoins.....	13
1.2.3 Des secteurs d'activité trop peu diversifiés, des SIAE fragilisées	14
1.3 Logique de résultat vers l'emploi versus lutte contre l'exclusion ?.....	15
1.3.1 De l'expérimentation à l'institutionnalisation	15
1.3.2 Un objectif d'efficience face au chômage, une limitation du projet social de l'IAE	17
1.3.3 Un secteur conventionné par l'Etat, des outils de pilotage et de contrôle centrés sur l'accès à l'emploi	20
1.3.4 Les acteurs institutionnels de l'IAE	22
Conclusion	24
2 Le changement, une nécessité pour l'entreprise d'insertion Treize Voyages	25
2.1 L'association Treize Voyages dans le champ de l'insertion par l'activité économique	25
2.1.1 Entreprise d'insertion et association de tourisme, un double objet social.....	25
2.1.2 Les bénéficiaires de Treize Voyages	26
2.1.3 Un management adapté à la taille et aux besoins de la structure	28

2.2	L'entreprise d'insertion comme outil d'accompagnement social et professionnel	30
2.2.1	La place des entreprises d'insertion dans le secteur de l'insertion par l'activité économique.....	30
2.2.2	Un support d'insertion relevant du secteur marchand	30
2.2.3	L'équipe d'encadrement, un objectif commercial au service d'une mission sociale	31
2.3	Treize Voyages, la vente de voyages comme support d'activité à l'insertion.....	32
2.3.1	Un projet innovant mais insuffisamment formalisé	32
2.3.2	Une gouvernance ouverte au décloisonnement des secteur sanitaire et médico-social.....	34
2.3.3	Un support d'activité de type administratif et qualifiant.....	34
2.3.4	Un accompagnement individualisé et global mais insuffisamment formalisé et devenu sélectif.....	36
2.3.5	Une situation de monopole sur le territoire, entre forces et freins au développement.....	39
2.4	Un glissement progressif de son objet social	41
2.4.1	Des résultats conformes à la commande publique	41
2.4.2	Un taux d'occupation en baisse et une tendance à la sélection des candidats....	42
2.5	Un modèle économique devenu obsolète.....	43
2.5.1	Des subventions d'exploitation en baisse constante	43
2.5.2	Une activité unique qui ne permet pas d'équilibrer le budget de l'association	44
2.5.3	Une offre d'insertion dénaturée.....	45
2.6	Une configuration des ressources humaines devenue inadaptée, des salariés inquiets.....	46
2.6.1	Une équipe de salariés permanents devenue surdimensionnée	46
2.6.2	Une évolution source d'inquiétude, des risques psycho-sociaux accrus.....	46
2.7	Une taille et un isolement qui pèsent sur la qualité des parcours d'insertion et sur les capacités de changement de l'association.....	47
2.7.1	Des parcours d'insertion enclavés	47
2.7.2	Un risque de non-renouvellement des pratiques et une absence de perspective d'évolution de carrière	48
2.7.3	Un manque de moyens pour une analyse stratégique efficiente	49
	Conclusion.....	49

3	Accompagner le projet de restructuration de Treize Voyages	51
3.1	Inscrire le projet de Treize Voyages dans une logique de pôle	51
3.1.1	Le rapprochement associatif pour appuyer un changement nécessaire de modèle	51
3.1.2	Un projet de pôle IAE pour favoriser la complémentarité des accompagnements et la mutualisation des compétences.....	53
3.2	Mettre en œuvre le pôle IAE	54
3.2.1	Calibrer le projet.....	54
3.2.2	Construire un organigramme adapté à la logique de service à la personne.....	55
3.3	Mobiliser les salariés autour du projet de pôle	57
3.3.1	Le management par projet comme vecteur pour accompagner les salariés	57
3.3.2	Favoriser la compétence collective pour fédérer et pour impulser une culture commune	60
3.3.3	Inscrire la démarche d'amélioration continue de la qualité comme pratique partagée.....	66
3.4	Passer d'une logique de structure à une logique de service	68
3.4.1	Fonder un parcours d'insertion au niveau du pôle IAE pour permettre un accompagnement adapté aux besoins des bénéficiaires.....	68
3.4.2	Optimiser le parcours d'insertion en développant les réseaux et les partenariats.....	69
3.4.3	Développer l'activité commerciale pour accroître l'offre d'insertion, la formation et pérenniser le projet de pôle	71
3.5	Communiquer pour accompagner le changement.....	72
3.5.1	La communication interne comme vecteur de mobilisation	72
3.5.2	La communication externe pour rendre lisible et développer l'action du pôle IAE	74
3.6	Piloter le temps de l'évaluation	74
3.6.1	Evaluer le projet de restructuration durant le processus de changement pour garantir sa mise en œuvre	74
3.6.2	Définir et évaluer la performance du pôle IAE	75
	Conclusion.....	79
	Bibliographie	81
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ACI	Atelier Chantier d'insertion
ADIL	Agence pour le Développement d'Initiatives Locales
AG	Assemblée Générale
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de La qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ASP	Agence de Services et de Paiements
BTP	Bâtiments Travaux Publics
CAFDES	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissements ou de Services d'intervention sociale
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDDI	Contrat à Durée Déterminée D'insertion
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDIAE	Conseil Départemental d'Insertion Par l'Activité Economique
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CMP	Centre Médico-Psychologique
CNIAE	Conseil National de l'insertion par l'Activité Economique
COORACE	Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
CRP	Centre de Rééducation Professionnelle
DACQ	Démarche d'Amélioration Continue de La Qualité
DAEU	Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de La Concurrence, de La Consommation, du Travail et de L'emploi
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DLA	Dispositif Local D'accompagnement
DUERP	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
EA	Entreprise Adaptée
EDS	Espace des Solidarités
EI	Entreprise d'Insertion
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail

ESMS	Etablissement Sociaux et Médico-Sociaux
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ETP	Equivalent Temps Plein
ETTI	Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion
FNARS	Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
GCSMS	Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale
GEM	Groupes d'Entraide Mutuelle
GRAFIE	Groupement Régional des Acteurs Franciliens de l'Insertion par l'Economique
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IAE	Insertion par l'Activité Economique
IRP	Instances de Représentation du Personnel
LOLF	Loi Organique Relative aux Lois de Finances
ND	Non-Disponible
NMC	Nouvelles Modalités De Conventionnement
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agrée
ONPES	Observatoire Nationale de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale
PDI	Programme Départemental d'Insertion
PDIAE	Plan Départemental pour l'Insertion par l'Activité Economique
PLIE	Plan Local pour L'insertion et L'emploi
PMSMP	Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel
PP	Projet de Pôle
PPI	Projet Professionnel Individualisé
PS	Projet de Service
RBP	Recommandation de Bonnes Pratiques
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
RSA	Revenu De Solidarité Active
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SAMSAH	Service d'Accompagnement Médico-social pour Adultes Handicapés
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Economique
SMIC	Salaire Minimum De Croissance

Introduction

Instituée par la loi de lutte contre les exclusions de juillet 1998, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) visent à « *aider les personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières à se réinsérer progressivement sur le marché du travail. L'insertion par l'activité économique (IAE) propose une mise en situation d'emploi avec un rythme de travail adapté et un encadrement spécifique qui permettront à ces personnes de retrouver des repères professionnels et personnels utiles pour la recherche d'un emploi de droit commun non subventionné à leur sortie de l'IAE* »¹.

Au-delà de l'insertion professionnelle, les SIAE constituent un outil pour renouer le lien social dans une dynamique de développement local et relèvent à ce titre de l'économie sociale et solidaire.

Ce secteur relève à la fois des politiques sociales et des politiques de cohésion sociale.

Il s'inscrit dans un modèle hybride fondé sur l'activité économique au service d'un projet social d'insertion.

Les SIAE sont confrontées à plusieurs enjeux : enjeu de pertinence à l'égard des personnes exclues, marquées par une diversification du champ de leurs besoins (inemployabilité, santé, logement, etc.) dans un contexte d'élargissement de la population touchée par l'exclusion.

Enjeu d'adaptabilité et d'innovation pour proposer des solutions à travers l'emploi alors que le chômage est en progression constante.

Enjeu financier accru face à la baisse des dotations publiques.

Enfin, enjeu commercial de manière à ce que le dispositif IAE ait un sens comme outil d'insertion réel et permette une certaine autonomie par rapport aux instances publiques.

Je suis directrice de l'entreprise d'insertion Treize Voyages depuis 2005.

Il s'agit d'une association loi 1901 mono établissement de moins de 11 salariés, située dans le département du Val de Marne. Elle est à la fois entreprise d'insertion et association de tourisme adapté à destination de personnes en situation de handicap.

Son modèle, opérant depuis 20 ans, est réinterrogé à l'aune de ces enjeux du secteur.

Son conseil d'administration, ancré dans le secteur sanitaire et médico-social, projette de restructurer l'entreprise d'insertion en l'intégrant dans une association d'actions sociales et médico-sociales, l'association Vivre.

¹ DARES, Novembre 2015, *L'insertion par l'activité économique. Mode de recrutement et capacités d'action des structures*, Dares Analyses n°085, p.9

Cette association, de taille moyenne déjà sensibilisée au secteur de l'IAE grâce au projet de mise en œuvre d'une entreprise d'insertion dans le secteur de la végétalisation urbaine, voit dans cette perspective de reprise l'opportunité de créer un pôle IAE.

Ce projet m'ouvre également l'opportunité d'en prendre la direction.

Les conseils d'administration des deux associations souhaitent établir un diagnostic et rendre lisible un plan d'action visant à assurer l'intégration de Treize Voyages au futur pôle IAE de l'association Vivre.

Mon mémoire s'inscrit dans cette commande et sera développé en trois parties.

Dans un premier temps, je présenterai le secteur de l'insertion par l'activité économique, son histoire, son concept global, son public. Je montrerai son évolution au regard des relations avec l'Etat et des besoins des bénéficiaires du secteur.

Dans un second temps, je présenterai l'entreprise d'insertion Treize Voyages. J'en ferai le diagnostic pour en dégager les constats et mettre en exergue les conditions à l'accompagnement préalable au changement.

Enfin, dans une troisième partie, je proposerai ma stratégie de management et le plan d'action qui en découle de manière à intégrer Treize Voyages, ses salariés et ses bénéficiaires au pôle IAE en les rendant parties prenantes d'un projet porteur de sens, condition sine qua non à une restructuration effective et fondatrice du pôle.

1 L'insertion par l'activité économique, des défis à relever

1.1 Qu'est-ce que l'insertion par l'activité économique ?

Le secteur de l'insertion par l'activité économique a pour objet l'accompagnement socio-professionnel de personnes durablement éloignées de l'emploi afin de les aider à accéder au marché du travail. Il se situe à l'intersection des politiques d'actions sociales et de l'emploi.

Initié dans les années 70 par des travailleurs sociaux convaincus de la force du vecteur travail comme moyen de remobilisation de personnes exclues, ce secteur fait l'objet depuis les années 2000 d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics au travers d'un plan de modernisation. Son objectif consiste à donner de la lisibilité aux actions des SIAE, à établir des critères de performance dans un contexte budgétaire tendu et de chômage croissant, et à structurer le secteur. Cette tendance, commune aux politiques sociales, redéfinit la gouvernance publique du secteur. Cette évolution, celle d'un marché du travail de plus en plus précarisant ainsi que la hausse continue du taux de chômage demandent aux acteurs du secteur de l'insertion par l'activité économique de redéfinir leur place et leur modèle.

1.1.1 L'insertion par l'activité économique, une mission d'utilité sociale, économique et de développement des territoires

Inscrite dans le code du travail, « *l'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires*² ».

Comme le souligne le Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNAIE), « *la spécificité du secteur de l'IAE est d'associer un accompagnement social à l'exercice d'une activité économique pour permettre aux personnes en grande difficulté d'exercer un travail avec un encadrement et selon des rythmes adaptés à leurs difficultés. Cet encadrement leur permet d'acquérir, de façon graduée selon les personnes, une autonomie, une socialisation, une motivation, une reconnaissance et une dignité retrouvées, ainsi qu'un revenu de leur travail ; ce faisant ces personnes acquièrent également une expérience, des compétences, voir des qualifications qui leur donnent des*

² Code du travail, art.L5132-1

*moyens accrus d'accéder au marché du travail ordinaire*³ ». Les SIAE s'inscrivent donc dans une obligation légale d'accompagnement établie par le code du travail.

Les structures d'insertion par l'activité économique se caractérisent par trois critères d'appartenance au secteur de l'IAE :

- La prise en charge d'un public spécifique prioritaire, en particulier les demandeurs d'emploi de longue durée, les bénéficiaires des minima sociaux, les personnes en situation de handicap, les jeunes peu ou pas qualifiés en recherche d'emploi.
- Un contrat de travail : les SIAE inscrivent le parcours d'insertion dans le cadre d'une activité de production ou de service dans la sphère marchande ou d'utilité sociale, au moyen d'un contrat de travail, le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI). Pour la clarté du propos, j'utiliserai dans ce mémoire le terme de bénéficiaire pour désigner les salariés en insertion.
- La mise en place d'une organisation spécifique au travers d'un accompagnement socio-professionnel et d'un encadrement technique des bénéficiaires.

En France, le secteur de l'insertion par l'activité économique est composé de 4 types de structures⁴ définies par leurs modalités d'activité professionnelle et le niveau de difficultés des bénéficiaires. On distingue :

- Les associations intermédiaires (AI) : elles proposent aux bénéficiaires des missions ponctuelles chez les particuliers pour effectuer notamment des activités liées aux services à la personne.
- Les entreprises d'insertion (EI) : ces structures recrutent les bénéficiaires sous des contrats de travail en continu d'une durée généralement limitée à deux ans. Elles sont positionnées sur des activités de services aux entreprises et aux collectivités locales.
- Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) : comme les associations intermédiaires, elles proposent des missions en entreprise aux bénéficiaires dans le domaine notamment du bâtiment et des travaux publics.
- Les ateliers chantier d'insertion (ACI) : créés par des structures dites « porteuses », leur spécificité réside dans le fait de développer des activités d'utilité sociale dans le secteur non concurrentiel ou dans le secteur mixte. Leur chiffre d'affaires ne peut excéder 30% des charges totales liées à leur activité. Il s'agit d'offrir un cadre collectif de travail pour favoriser la resocialisation des bénéficiaires.

³ CNIAE, 2007, *Lever les obstacles aux promesses de l'IAE*, Rapport au Ministère chargé de l'emploi, p.3

⁴ Informations complémentaires, voir Annexe 1

Les SIAE s'inscrivent dans une logique de complémentarité entre elles puisqu'il existe une logique d'évolution des parcours d'insertion entre les différentes structures de l'IAE. Les ateliers chantiers école proposent des parcours aux personnes les plus éloignées de l'emploi, les associations intermédiaires et les ETTI aux personnes les plus proches de l'emploi. Techniquement, un bénéficiaire pourrait débiter en chantier d'insertion, pour évoluer vers une entreprise d'insertion puis terminer son parcours dans une ETTI. Dans les faits, cette logique est rarement vérifiée, notamment en raison de la courte durée des agréments délivrés par Pôle Emploi et de l'isolement des SIAE qui ne travaillent pas de manière suffisamment structurée dans une logique partenariale avec les autres SIAE.

Par ailleurs, les SIAE se déclinent en trois catégories :

- Les SIAE qui relèvent du secteur marchand et produisent des biens et des services en vue de leur commercialisation. Ce sont les AI, les EI et les ETTI.
- Les SIAE qui mettent en œuvre une activité d'utilité sociale. Ce sont les ateliers et chantiers école et les régies de quartier.
- Les SIAE dont l'activité est mixte comme certains ateliers chantiers école.

Ces structures relèvent de statuts juridiques variés. Elles peuvent selon la catégorie d'appartenance des structures adopter le statut de société anonyme, de société à responsabilité limitée, de coopérative ou celui d'association loi 1901. Il en résulte une grande hétérogénéité des SIAE au sein du secteur, même si 75% d'entre-elles sont sous statut associatif⁵.

Le secteur de l'IAE est de petite taille puisqu'il comprend en France 3700⁶ structures qui accompagnent 127 600 bénéficiaires avec l'appui de 17 000 salariés⁷. En comparaison la France compte plus de 97 000⁸ associations d'action sociale.

Le coût du financement public global du secteur est estimé entre 1 et 1,3 milliards d'euros en 2011⁹, même si ce chiffre ne tient pas compte des économies directes et indirectes réalisées.

⁵ DARES, Juin 2015, *L'insertion par l'activité économique en 2013. Stabilité de l'emploi et de l'activité*, Dares Analyses n°046, p.9

⁶ DARES, Novembre 2015, *L'insertion par l'activité économique. Mode de recrutement et capacités d'action des structures*, Dares Analyses n°085, p.9

⁷ CNIAE.Op.Cite page 5

⁸ Insee, Mars 2016, *Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié*, Insee Première, n°1587, p.1

⁹ IGF-IGAS, Janvier 2013, *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, p.3

1.1.2 L'insertion par l'activité économique, un secteur privilégié de l'Economie Sociale et Solidaire

Initiée dans les années 1970, les structures d'insertion par l'activité économique se revendiquent du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

L'économie sociale émerge dès le 19^{ème} siècle pour parer aux effets de l'économie de marché, fondant son action sur le « *le lien social volontaire, propre à la citoyenneté moderne, c'est-à-dire respectant les principes de liberté et d'égalité et réalisant dans l'action concrète le principe de fraternité*¹⁰ ». De ce mouvement sont issus les différents statuts de l'économie sociale et solidaire dans lesquels « *la frontière ne passe (donc) pas entre organisations avec ou sans but lucratif, mais entre sociétés capitalistes et organisations d'économie sociale qui privilégient la constitution d'un patrimoine collectif par rapport au retour sur investissement individuels et restreignent l'appropriation privée des résultats*¹¹. »

L'économie solidaire quant à elle s'organise dans les années 1960 en réaction à une évolution de l'économie fondée sur la recherche du profit, la standardisation des modes de vie alors que de fortes inégalités apparaissent face auxquelles l'Etat se montre en difficulté. Selon J.L.Laville, « *l'économie solidaire peut être définie comme l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagements citoyens*¹². »

Fruit de l'économie sociale et de l'émergence de l'économie solidaire, le secteur de l'économie sociale et solidaire ne relève ni d'une logique marchande, ni d'une logique publique alors qu'il a une activité de production sur un marché de biens ou de services. Ce secteur est à penser comme un secteur intermédiaire, caractérisé par la mixité de ses ressources en articulant les pôles marchands, non-marchands et non-monétaires de l'économie et que J.L Laville a théorisé par le concept d'économie plurielle.

Les structures d'insertion par l'activité économique s'inscrivent historiquement comme actrices de l'économie sociale et solidaire.

L'économie sociale et solidaire a vu son périmètre défini pour la première fois par la loi du 31 juillet 2014. Selon cette loi¹³, l'Economie Sociale et Solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité

¹⁰ Laville J.L., 2001, *Vers une économie sociale et solidaire ?*, Recma, Numéro 281, 2001, p. 39-53, disponible sur internet : <https://www.erudit.org/revue/recma/2001/v/n281/1024020ar.html?vue=resume,p.39>

¹¹ Ibid., p.40

¹² Ibid., p.47

¹³ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, disponible sur Legifrance.gouv.fr

humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices.
- Une gouvernance démocratique et participative.
- Une gestion conforme à certains principes, notamment celui selon lequel les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise.

Les structures de l'économie sociale (associations, mutuelles, coopératives et fondations) appartiennent de droit à ce secteur. De plus, toute entreprise de droit privé à but lucratif peut également relever de l'ESS si elle respecte ces trois principes, respecte certaines règles de gestion et recherche une utilité sociale. Selon la loi, cette recherche d'une utilité sociale doit se traduire à titre principal à travers une des conditions suivantes : apporter un soutien à des personnes fragilisées, contribuer à la lutte contre l'exclusion, œuvrer en faveur du développement durable. Enfin, les sociétés commerciales doivent remplir un certain nombre de conditions cumulatives pour en faire partie¹⁴.

1.1.3 L'activité professionnelle comme outil pour accompagner les bénéficiaires de l'IAE

L'action des SIAE se fonde sur le principe d'une mise en situation réelle de travail pour les bénéficiaires, qui sont à ce titre salariés. Le travail est considéré comme vecteur d'insertion sociale et professionnelle, permettant aux SIAE de situer leur action à ce double niveau. Cette fonction donnée au travail concomitante de la place qu'il occupe dans nos sociétés.

a) Le travail, un fait social total

Depuis le 18^{ième} siècle, le travail a pris une place centrale au sein de nos sociétés contemporaines, permettant le développement économique dans une perspective de progrès social et attribuant à chacun une place et un statut. Comme le rappelle D.Méda, « *Le travail est au fondement de l'ordre social, il détermine largement la place des individus dans la société, il continue d'être le principal moyen de subsistance et d'occuper une part essentielle de la vie des individus. Travailler est une norme, un « fait social total* »¹⁵. « *...l'emploi est devenu, dans nos sociétés, le principal moyen de s'assurer une place, une utilité, des droits, une intégration et une protection...* »¹⁶.

¹⁴ Pour plus d'information : Fédération des entreprises d'insertion, 2015, *Ce que la loi ESS change pour vous*, disponible sur www.lesentreprisesdinsertion.org

¹⁵ Méda Dominique, 2004, *Le travail*, 11^{ième} édition, Paris : Edition Presses Universitaires de France, p.3

¹⁶ Ibid., p.4

Le travail, au-delà de sa fonction de rémunération remplit cinq fonctions indispensables : « *il impose une structure temporelle à la vie ; il crée des contacts sociaux en dehors de la famille, il donne des buts dépassant les visées propres, il définit l'identité sociale et il force à l'action* »¹⁷. Le récent rapport du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) portant sur l'impact du chômage sur les personnes et leur entourage montre à quel point le manque de travail peut-être fragilisant et coûteux pour la collectivité, au-delà du coût de l'indemnisation des personnes au chômage¹⁸.

b) L'IAE, une logique de parcours, un accompagnement diversifié

L'accompagnement socio-professionnel des SIAE proposé repose sur l'obtention d'un contrat de travail et sur un accompagnement social et professionnel durant la période du contrat. L'activité professionnelle du bénéficiaire y est pensée comme un moyen pour identifier ses difficultés sociales et professionnelles et tenter d'y apporter des solutions.

Il s'agit d'une part, d'accompagner le bénéficiaire dans la résolution des difficultés sociales qu'il rencontre, notamment des problèmes de logement, de santé, de difficultés familiales (ruptures, gardes d'enfants, ...).

D'autre part, la SIAE aide le bénéficiaire à résoudre les freins professionnels à son insertion et à définir un projet professionnel : besoin de formation, apprentissage des codes de vie au travail, reprise de confiance en ses capacités, etc. La fin de parcours en insertion comprend généralement un accompagnement renforcé à la mise en œuvre du projet professionnel pressenti lors du parcours : élaboration du curriculum vitae, soutien à la candidature, simulations d'entretien d'embauche, préparation aux entretiens, débriefing, etc.

Cet accompagnement se structure autour de la notion de parcours d'insertion, dont les modalités varient selon le type de SIAE. Il peut s'organiser autour d'une activité professionnelle au sein de la SIAE ou au travers de missions de travail ponctuelles comme je l'ai déjà souligné.

Le manque de données statistiques du secteur a nourri une certaine suspicion à propos des volontés réelles des SIAE et sur la qualité de leur accompagnement. La volonté d'une meilleure connaissance de l'IAE par les pouvoirs publics se traduit actuellement par le développement d'analyse, en particulier par la Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES) du ministère de l'Emploi de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

¹⁷ M.Johada. *L'homme a-t-il besoin de travail ?*, 1984 in Méda Dominique, 2004, *Le travail*, 11^{ème} édition, Paris : Edition Presses Universitaires de France, p.3

¹⁸ Conseil Economique social et environnemental, 2016, *L'impact du chômage sur la personne et son entourage : mieux prévenir et accompagner*, disponible sur <http://www.lecese.fr>

La dernière étude menée par celle-ci sur le secteur et portant sur l'accompagnement des bénéficiaires fait état « *d'un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion*¹⁹ » au sein des SIAE avec « *des équipes d'accompagnement le plus souvent expérimentées*²⁰ » et « *une multiplicité d'outils pour accompagner les bénéficiaires*²¹ ». Cet accompagnement est modulé en fonction des difficultés des personnes, dans sa fréquence et sa nature.

Pour autant, l'étude de la DARES souligne les difficultés rencontrées par les SIAE dans la mise en place de formations et déjà relatée dans le rapport IGF-IGAS de 2013²² qui a présidé à la réforme du financement du secteur. En effet, 70%²³ des SIAE déclarent rencontrer des difficultés en la matière, principalement en raison de la faiblesse des moyens dont elles disposent. Dépendante de leur OPCA de branche professionnelle, l'accès à la formation est d'autant plus difficile que les SIAE sont de taille réduite.

L'accès à la formation qualifiante est par ailleurs tributaire du type de SIAE. En particulier, les ateliers chantiers d'insertion sont davantage à même de proposer des formations à leurs bénéficiaires car, ayant vocation à recevoir les personnes les plus éloignées de l'emploi, elles parviennent à mobiliser des financements au travers des dispositifs mis en place par les Conseils départementaux.

1.1.4 Les structures d'insertion par l'activité économique sur le territoire français

Les structures d'insertion par l'activité économique existent dans toute l'Europe en tant qu'outil de lutte contre le chômage et l'exclusion, selon des modalités et des finalités qui diffèrent selon les pays.

Les SIAE se répartissent sur le territoire de la manière suivante²⁴ :

- Au niveau national, les ateliers chantier d'insertion sont les plus nombreuses.
- Au niveau régional, on observe que l'Île de France, la région Rhône Alpes et le Nord-Pas-de-Calais sont les trois régions où les SIAE sont les plus nombreuses²⁵.
- L'Île de France compte 405 SIAE en 2014²⁶. Les entreprises d'insertion et les ateliers chantier d'insertion y sont les plus répandues, représentant 75% de l'offre d'insertion francilienne²⁷, à part égale entre les deux types de structures. En

¹⁹ DARES, 2016, *Les structures d'insertion par l'activité économique. Un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion*, Dares Analyses n°019, p.1

²⁰ Ibid., p.2

²¹ Ibid., p.3

²² IGF-IGAS, Janvier 2013, *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, Rapport, 446 p.

²³ DARES, ibid., p. 8

²⁴ Voir Annexe 2 : répartition des SIAE sur le territoire française

²⁵ DARES n°085, op.cit. p.10

²⁶ DIRECCTE d'Île de France, 2016, *Chiffres clés 2016*, Services Etudes, statistiques et évaluation, p.106, disponible sur <http://idf.direccte.gouv.fr>

²⁷ DARES, Novembre 2015, *L'insertion par l'activité économique. Mode de recrutement et capacités d'action des structures*, Dares Analyses n°085, p.10

termes de poids économique, le secteur représente en Ile de France 316 millions de chiffre d'affaires et 230 millions de masse salariale²⁸ par an.

1.2 L'insertion par l'activité économique, une politique qui définit ses bénéficiaires

« Comme le périmètre de l'exclusion n'est pas assuré, celui des politiques de lutte contre l'exclusion ne peut l'être²⁹ », comme le souligne J.Damon, faisant référence à une politique « en accordéon³⁰ ». En effet, contrairement aux politiques sociales en faveur des personnes handicapées ou des enfants, la lutte contre l'exclusion ne constitue pas une politique sociale spécifique propre à un public donné. Elle détermine son public à travers son application à des personnes en difficulté.

L'insertion par l'activité économique fait partie des politiques de lutte contre l'exclusion, se situant à l'intersection des politiques de cohésion sociale et des politiques d'emploi. La loi ne prévoit pas de définition précise des bénéficiaires de l'IAE puisque ce secteur vise « les personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières³¹ ». L'IAE s'adresse aux personnes définies comme cibles prioritaires par Pôle Emploi et plus largement aux personnes qui, en raison de leur âge, de leur état de santé ou de leur précarisation ne parviennent pas à entrer sur le marché de l'emploi et se trouvent en situation d'exclusion. Avant de définir les besoins des bénéficiaires de l'IAE, il est nécessaire de préciser ce que recouvre la notion d'exclusion.

1.2.1 L'exclusion, un phénomène multifactoriel et multidimensionnel

La notion d'exclusion, attribuée à René Lenoir dans son livre *Les Exclus* (1974) a évolué dans le temps et s'est imposée depuis les années 90.

Dans les années 60, l'exclusion relatait une situation de pauvreté traditionnelle touchant des individus considérés comme « handicapés sociaux³² », inaptes à s'insérer dans la société par leur travail dans le contexte de fort développement économique des Trente Glorieuses. La notion d'exclusion revêtait alors un caractère individuel fort.

²⁸ GRAFIE, 2014, L'Insertion par l'Economique, une réponse ambitieuse pour l'emploi et le développement économique en Île-de-France, p.2

²⁹ Damon J., 2008, *L'exclusion*, édition 2014, Paris : Edition Presses Universitaires de France, p.43

³⁰ Ibid., p.44

³¹ Code du travail, article L.5132-1

³² Damon J., Ibid., p.11

Depuis les années 90, les deux chocs pétroliers, la crise économique et la hausse du chômage situent le débat de l'exclusion sur « *le rôle du système productif en tant que générateur d'exclusion lui-même*³³ ».

Comme l'indique Christian Loisy, « *la notion d'exclusion fait référence à l'ensemble des mécanismes de rupture, tant sur le plan symbolique (stigmates ou attributs négatifs) que sur le plan des relations sociales (ruptures des différents liens sociaux qui agrègent les hommes entre eux). L'exclusion est à la fois un processus et un état, consacrant un défaut d'intégration*³⁴ ».

La notion d'exclusion tend à relater un phénomène de marginalisation au regard des modes de vie en vigueur. Ce phénomène est à la fois global et relatif. Global en raison de la multiplicité de ses causes, de ses conséquences et de la diversité des publics qu'il touche, relatif par son rapport à la norme au sein de nos sociétés. Comme le souligne T. Atkinson, « *les individus sont exclus d'une société donnée, d'un territoire et d'une période déterminées*³⁵ ».

L'emploi n'est plus un rempart contre l'exclusion mais un des éléments concourant ou non à l'exclusion, comme le montre depuis les années 90 l'émergence des travailleurs pauvres. Le nouveau pauvre le devient « *par accident de la vie, la perte d'un emploi ou de logement, un divorce, une maladie et le plus souvent le cumul de plusieurs facteurs*³⁶ ».

L'exclusion est multifactorielle et multidimensionnelle. Elle ne se limite pas à une approche monétaire de la pauvreté. « Le concept d'exclusion sociale est aujourd'hui caractérisé ».

Comme le souligne C. Loisy le phénomène d'exclusion se caractérise par trois grandes dimensions³⁷. D'une part, un manque de revenu du fait du chômage ou d'un marché de l'emploi trop précarisant (temps partiel subi), ayant pour conséquence la pauvreté et l'exclusion sociale par la non-participation aux conditions de vie communément partagées dans la société. D'autre part, il se caractérise le nonaccès ou non-usage des droits sociaux. Enfin, l'exclusion est marquée par un délitement des relations sociales pouvant mener à la relégation sociale.

³³ ONPES, 2000, *Travaux 2000 de l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale*, p.41, disponible sur <http://www.onpes.gouv.fr>

³⁴ Ibid., p.42

³⁵ Atkinson T., 1998, *Pauvreté et exclusion*, Paris : La documentation française, p.21, disponible sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

³⁶ Löchen V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^{ième} édition, Paris : Dunod, p.275

³⁷ ONPES, Ibid., p.42

L'exclusion se caractérise donc par une situation de pauvreté et de marginalisation dont il est difficile de sortir et dont les facteurs s'inscrivent dans un sillon vicieux de dégradation croissante de la situation sociale et économique des individus.

L'exclusion correspond à un processus auquel la sociologie tente d'apporter une grille de lecture. Pour R. Castel, « *l'exclusion n'est pas une absence de rapport social, mais un ensemble de rapports sociaux particulier à la société prise comme un tout. Il n'y a personne en dehors de la société, mais un ensemble de positions dont les relations avec son centre sont plus ou moins distendues...Les exclus sont le plus souvent des vulnérables qui étaient « sur le fil » et qui ont basculé*³⁸ ».

Selon cette approche de l'exclusion, l'auteur propose une définition de l'espace social en quatre zones³⁹, en recoupant l'axe intégration/non-intégration par le travail et l'axe insertion/non-insertion dans une sociabilité socio-familiale :

- la zone d'intégration : garantie de l'emploi et supports relationnels solides.
- la zone de vulnérabilité : précarité du travail, fragilité relationnelle.
- la zone de désaffiliation : absence de travail, isolement social.
- la zone d'assistance : incapacité de travailler, fort coefficient de dépendance sociale.

L'hypothèse avancée est celle d'un mode particulier de dissociation du lien social, la désaffiliation, effet conjoint de la précarité économique et d'une fragilité de l'insertion dans une sociabilité socio-familiale⁴⁰. Il recourt à deux figures pour approcher la lecture de la désaffiliation : un déficit de filiation, comme inscription dans des liens sociaux primaires et un déficit d'affiliation, comme déficit d'inscription dans des formes collectives de protection, en particulier, la protection issue des collectifs de travail, les personnes affiliées au régime de sécurité sociale et les désaffiliées de ce régime⁴¹.

Il n'est pas possible en raison de la nature et de la complexité du phénomène, de se limiter à une mesure unique de l'exclusion. Il s'agit de raisonner en termes d'indicateurs, comme le propose l'observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion (ONPES) au travers des indicateurs de pauvreté, des indicateurs relatifs aux minima sociaux (recours durables ou de non-recours aux prestations d'assistance) et des indicateurs d'exclusion (taux de renoncement aux soins, taux de sortants du système scolaire, etc.)

³⁸ R.Castel, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris : éditions Gallimard, p.715

³⁹ Karsz S. (sous la direction de), 2013, *L'exclusion, la définir pour en finir*, Paris : Dunod, p.45

⁴⁰ Barreyre J.Y.(sous la direction de), 2006, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris : Bayard Travail social, p.250

⁴¹ Paugam S. (sous la direction de), 2010, *Les 100 mots de la sociologie*, Paris : Edition Presses Universitaires de France, p.62

1.2.2 Les bénéficiaires de l'IAE, leurs profils et leurs besoins

Dans son rapport à l'Etat, l'évolution du secteur de l'IAE comme outil de lutte contre le chômage conduit à déterminer les bénéficiaires du secteur de l'insertion par l'activité économique à l'aune de l'accès à l'emploi. Ainsi, au regard des publics cibles définis par la DIRECCTE⁴², les chômeurs de longue durée, les seniors, les personnes handicapées, les bénéficiaires des minima sociaux, les jeunes peu qualifiés et les femmes sont éligibles au dispositif IAE.

Les personnes concernées sont très hétérogènes. Ils peuvent être dans une situation d'extrême marginalisation comme les jeunes multipliant les échecs scolaires ou les personnes sans domicile fixe, ou à l'opposé, être à la lisière de l'exclusion, avec des perspectives d'insertion à court ou moyen termes moyennant un accompagnement adapté.

Globalement⁴³, les bénéficiaires des SIAE sont pour la majorité des hommes (60%). Les jeunes de moins de 26 ans représentent 29% des bénéficiaires. Les niveaux de formation à l'embauche y sont généralement faibles : plus de 80% des salariés recrutés en 2013 ont un niveau inférieur au baccalauréat et 1/3 d'entre-deux est sans diplôme. Les travailleurs handicapés représentent 5% des salariés des SIAE. Les allocataires du Revenu de Solidarité Active (RSA) représentent 38% des bénéficiaires.

Selon les chiffres de la DARES⁴⁴, 17% des bénéficiaires sont orientés par Pôle Emploi, 11% par une collectivité territoriale (réfèrent RSA notamment) et 10% par une mission locale. L'orientation par des canaux informels représente 54% des cas, dont 23% par le bouche à oreille et 21% constituent des candidatures spontanées.

Les bénéficiaires de l'IAE représentent en Ile de France en 2014, 27 600 personnes⁴⁵.

Les besoins d'accompagnement sont définis par rapport difficultés rencontrées par les bénéficiaires⁴⁶, qui dans 80% en cumulent au moins deux⁴⁷, soit :

- Des problèmes d'addictions.
- Des problèmes de santé, notamment de souffrance ou handicap psychique.
- Problèmes familiaux (garde d'enfants, rupture) et d'isolement social.
- Des problèmes d'illettrisme, analphabétisme, difficultés à maîtriser le français.

⁴² Catégories définies selon le cadre d'évaluation des SIAE lors des dialogues de gestion

⁴³ DARES n°046, op.cit.p.5

⁴⁴ DARES., Juin 2015, *Les salariés des structures d'insertion par l'activité économique. Globalement satisfaits de leur passage par la structure*, Dares Analyses n°040, p.2

⁴⁵ DIRECCTE d'Ile de France, 2016, Op.Cit., p.106

⁴⁶ DARES n°019, op.cit., p.4

⁴⁷ DARES, Mai 2015, *Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. D'autant plus accompagnés que leurs difficultés sont importantes*, Dares Analyses n°034, p.8

- Problèmes de mobilité et de logement.
- Problèmes administratifs, d'accès aux droits et d'endettement.
- Difficultés avec la justice.

Ces difficultés contiennent chacune un risque de marginalisation et de précarisation des personnes.

Elles donnent la mesure de la complexité et de la diversité des actions à mener pour accompagner les personnes exclues. Outre les actions portant sur la santé, la formation, l'accès aux droits et au logement, il s'agit aussi d'accompagner vers la réassurance et l'estime de soi des personnes souvent fragilisées psychologiquement par un parcours chaotique. La reconnaissance par le travail, au sein de la structure d'insertion et le changement de regard de l'entourage qu'il induit sur le bénéficiaire en constituent un puissant moteur.

La tâche est d'autant plus ardue pour les structures d'insertion par l'activité économique que le chômage ne cesse d'augmenter depuis 1975⁴⁸ et que se pose la question de l'insertion en période de pénurie d'emploi.

1.2.3 Des secteurs d'activité trop peu diversifiés, des SIAE fragilisées

a) Une concentration des activités commerciales sur quatre secteurs

Alors que l'exclusion recouvre des réalités individuelles très hétérogènes et que le niveau de chômage entrave l'accès à l'emploi durable, l'offre d'insertion s'avère trop limitée au niveau de ses champs d'activité pour offrir de réelles perspectives d'insertion professionnelle en lien avec le tissu économique local et pour permettre à l'ensemble des personnes en situation d'exclusion d'accéder au dispositif IAE, notamment les femmes et les personnes en situation de handicap.

En effet, les activités commerciales des SIAE se concentrent sur les services à la personne, les services aux collectivités (aide à la personne, nettoyage et propreté industrielle) à hauteur de 32%, les espaces verts pour 19%, et les activités de bâtiments et travaux publics pour 14%⁴⁹.

Cette configuration des activités des SIAE a pour conséquence de sélectionner les bénéficiaires de l'IAE à l'entrée des structures et de répondre partiellement à la demande d'insertion. En particulier, les femmes accèdent aux SIAE à hauteur de 41%, contre 59% pour les hommes, seuls 13% des bénéficiaires de l'IAE sont des personnes âgées de plus de 50 ans, et seuls 5% sont des personnes en situation de handicap⁵⁰.

⁴⁸ Chiffres Insee sur la période 1975-2015, disponible sur <http://www.insee.fr>

⁴⁹ DARES n°046, op.cit. p.5

⁵⁰ DARES, Mars 2014, *Les salariés des structures d'insertion par l'activité économique. Profil, accompagnement et situation à la sortie*, Dares Analyses n°020, p.2

Elle réduit par ailleurs les chances d'accès à l'emploi en limitant la professionnalisation à un nombre restreint de métiers. Enfin, cette faible diversification commerciale expose les SIAE aux aléas de la conjoncture, en particulier dans les secteurs sensibles comme celui du bâtiment ou de services à la personne.

Ce constat conduit la dernière commission IGF-IGAS à recommander le développement des SIAE dans de nouvelles activités permettant d'élargir l'offre d'insertion des SIAE et de consolider leur assise financière⁵¹.

b) Une taille moyenne des SIAE préjudiciable pour la qualité des parcours d'insertion et la pérennité des structures

Le secteur de l'IAE est composé en moyenne de structures de petite taille en termes de nombre d'ETP de bénéficiaires. Ainsi, la taille⁵² moyenne des ateliers et chantiers d'insertion s'élève à 23 ETP, 13 pour les entreprises d'insertion. Les structures proposant des missions de travail ponctuelles, soit les associations intermédiaires et les entreprises de travail temporaire d'insertion présentent une taille moyenne respectivement de 79 et 51 ETP de bénéficiaires.

Cette configuration du tissu des SIAE a des conséquences sur la capacité des structures à se développer économiquement faute de moyens, les fragilisant financièrement et ne leur permettant pas de développer l'offre d'insertion. De plus, cette configuration pèse sur la richesse des parcours d'insertion par manque de ressources pour développer les outils, les partenariats et l'accès à la formation, comme le souligne le dernier rapport IGF-IGAS portant sur les SIAE⁵³.

1.3 Logique de résultat vers l'emploi versus lutte contre l'exclusion ?

Alors que le secteur de l'IAE avait été pensé comme outil de cohésion sociale, la crise économique, budgétaire et la massification du chômage l'ont progressivement fait évoluer comme outil de lutte contre le chômage.

1.3.1 De l'expérimentation à l'institutionnalisation

La cadre juridique originel de l'IAE est celui de l'Aide Sociale où sont reconnues les premières SIAE. La loi n°74-955 du 19 novembre 1974 prévoit la création de structures de travail protégé destinées à faciliter la réinsertion sociale des personnes menacées d'inadaptation, notamment les personnes admises dans les centres d'hébergement et de

⁵¹ IGF-IGAS, Décembre 2015, *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*, p.44, disponible sur <http://www.igas.gouv.fr>

⁵² Ibid., p.5

⁵³ Ibid., p.71

réinsertion sociale (CHRS). Celles-ci peuvent être orientées vers des structures protégées comme les « ateliers de réentraînement au travail » pour les aider dans leur réinsertion.

Deux filières apparaissent. La première destinée aux personnes handicapées physique ou mental et offrant une insertion durable dans un cadre protégé. Il s'agit des actuels entreprises adaptées (EA) et des établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

La seconde, destinée aux handicapés sociaux, personnes qui ne parviennent pas à accéder directement au marché du travail et pour lesquelles une étape intermédiaire est nécessaire à leur insertion professionnelle en milieu ordinaire. Cette filière est précurseur du secteur de l'insertion par l'activité économique avec la création des premiers centres d'adaptation à la vie active par ce qui deviendra les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS).

Dans le contexte des premières flambées de violence dans les banlieues à la fin des années 70, les acteurs de la prévention spécialisée développent des initiatives destinées principalement aux jeunes des quartiers défavorisés. Ces structures ont pour objectif de réintégrer ces personnes dans le milieu ordinaire à travers le statut de salarié.

Ces initiatives seront pour la première fois reconnues par la circulaire du 24 avril 1985 relative au programme expérimental de soutien aux entreprises intermédiaires, précurseur des entreprises d'insertion. L'entreprise intermédiaire y est présentée comme une entreprise produisant des biens et des services aux conditions du marché, créant de l'emploi durable qui dans le même temps assure une fonction d'insertion des jeunes qui occupent ces emplois en contrat à durée déterminée.

Dans les années 80, les SIAE se développent à l'initiative d'acteurs locaux et font l'objet d'une reconnaissance progressive par les pouvoirs publics. Les premières SIAE sont officiellement reconnues par la loi n°87-39 du 27 janvier 1987 et plus particulièrement les associations intermédiaires (AI).

L'Etat, prenant en compte le caractère multifactoriel de l'exclusion et de la pauvreté, leur progression dans la population et les interpellations des acteurs de terrain, promulgue la loi du 29/07/1998 de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et professionnelle : « *la présente loi tend à garantir sur l'ensemble du territoire l'accès effectif de tous aux droits fondamentaux dans le domaine de l'emploi, du logement, de la protection de santé, de la justice, de l'éducation, de la formation et de la culture, de la protection de la famille et de l'enfance* »⁵⁴. Cette politique de lutte contre l'exclusion, transversale, institutionnalise le secteur de l'IAE, à l'interface entre les politiques d'emploi et de cohésion sociale et fixe un

⁵⁴ Loi 98-657 du 29 juillet 1998, axe 1, alinéa 2.

cadre général au secteur de l'IAE qui repose sur trois principes majeurs toujours en vigueur⁵⁵ :

- Un conventionnement de toutes les structures de l'IAE avec les services de l'Etat au niveau départemental, qui leur ouvre notamment droit à diverses aides financières (aides aux postes, fond départemental d'insertion).
- Un agrément préalable des publics par Pôle emploi qui permet à une personne, inscrite ou non à Pôle emploi, recrutée par une structure de l'IAE, d'intégrer un parcours d'insertion d'une durée initiale de 24 mois. Cette mesure vise à garantir le recrutement effectif de personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi.
- Un pilotage local de l'ensemble du dispositif assuré par un conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) renforcé, implanté dans chaque département, sous la responsabilité du représentant de l'État qui donne notamment son avis sur les demandes de conventionnement des structures.

1.3.2 Un objectif d'efficience face au chômage, une limitation du projet social de l'IAE

Depuis les années 2000, l'Action Sociale voit se redessiner ses contours sous l'influence conjuguée des dispositions de l'Union Européenne, des nécessités de maîtrise des ressources budgétaires affaiblies du fait de la crise économique et de l'emploi et du fait de la décentralisation des pouvoirs de l'Etat.

Le travail constitue une préoccupation et un enjeu politique majeur. Le secteur de l'insertion par l'activité économique, secteur jeune, vit, à l'instar du secteur sanitaire et médico-social, un changement culturel majeur dans ses relations avec les pouvoirs publics. Dialogue de gestion, efficience, appels à projets, mutualisation sont des termes communs caractéristiques de l'évolution dans ces secteurs.

Depuis 2008, un plan de modernisation de l'IAE est décliné suite au Grenelle de l'Insertion⁵⁶ en 2007 et au rapport du CNIAE⁵⁷ portant sur l'impact du secteur sur l'emploi et sur le développement des territoires. Ce dernier conclut à la fragilité du secteur tout en lui reconnaissant sa pertinence. Sont en particulier mis en évidence la faiblesse des financements publics, notamment pour l'accès à la formation des bénéficiaires, la complexité des dispositifs. Sont pointés également la méconnaissance par les pouvoirs

⁵⁵ DARES n°034, op.cit., p.5

⁵⁶ Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, 2008, *Grenelle de l'insertion, Rapport général*

⁵⁷ CNIAE, 2007, *Lever les obstacles aux promesses de l'IAE*, Rapport au Ministère chargé de l'emploi

publics de l'activité et des résultats du secteur avec l'absence d'un système global de statistiques et le système d'évaluation inopérant au regard de la complexité des situations des bénéficiaires de l'IAE.

Ce plan de modernisation de l'IAE s'inscrit dans un mouvement plus global d'une logique d'allocations de plein droit de l'assurance chômage et des revenus de l'assistance vers une logique d'activation des dépenses à travers la demande d'engagement du bénéficiaire. Cet engagement est sous-tendu par une logique de contrat, que la création du RMI en 1988 a initié dans les politiques de cohésion sociale.

Les nouvelles modalités de conventionnement (NMC), traduction au secteur de l'IAE de la LOLF de 2001 visant « à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats »⁵⁸, et instaurées par la circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008, établissent un nouveau mode de partenariats avec l'Etat dans un objectif d'efficience des crédits publics.

Ces nouvelles modalités consistent en 4 points clés :

- La mise en place d'un dialogue de gestion annuel entre les services de l'Etat et les SIAE.
- L'association du Pôle emploi dans le conventionnement des SIAE.
- La présentation du projet d'insertion selon le référentiel d'appui à la formalisation d'un projet d'insertion et le budget associé.
- La mesure de la performance à travers des objectifs opérationnels de résultat de retour à l'emploi.

Au niveau local, la territorialisation de l'action publique se traduit par le mouvement de décentralisation initié en 1982. L'acte 2 de la décentralisation pousse les collectivités territoriales à adopter comme l'Etat de nouveaux modes de gestion pour faire face aux difficultés budgétaires.

Les effets de la LOLF et de la décentralisation ont pour conséquence un suivi très rapproché des budgets en diminution alloués aux SIAE, notamment ceux des départements, devenus compétents pour le secteur social et la gestion des bénéficiaires des RSA.

En 2014, la réforme du financement de l'IAE entre en vigueur s'inscrivant en particulier dans une démarche de simplification et de recherche d'efficacité des SIAE comme opérateur de lutte contre le chômage. Cette réforme fait suite au rapport des inspections générales des finances et des affaires sociales du 11 avril 2013 et s'inscrit dans la ligne de la LOLF. Ce rapport s'est voulu critique sur l'efficacité du dispositif et sa lisibilité : efficacité en matière d'insertion professionnelle des bénéficiaires jugée décevante, publics

⁵⁸ CNAR IAE, 2011, *Etat des pratiques de mutualisation dans les SIAE, ensembliers, regroupements et filiales partagées*, p.3

accueillis pas assez ciblés selon les finalités de chaque structure, diversité des aides non-justifiées par la diversité des types de SIAE, gouvernance du secteur mal régulée pour citer les éléments essentiels⁵⁹.

La réforme du financement généralise l'aide au poste, déjà en application au sein des entreprises d'insertion. Elle reposera sur le nombre de salariés en équivalent temps plein. Cette aide est indexée au salaire minimum de croissance (SMIC) ce qui constitue une réelle nouveauté.

Les résultats d'insertion sont pris en compte dans le montant des aides allouées aux SIAE, pour une part variable, dans une logique d'incitations aux résultats (voir section 1.3.3).

Cette évolution des partenariats entre l'IAE et les pouvoirs publics s'oppose aux fondements du secteur pensé comme générateur d'utilité sociale au-delà du seul retour à l'emploi et fait peser un risque de crise identitaire sur celui-ci. Comme le soulignent notamment P.Gianfaldoni et F.Rostaing, « *les compromis sont difficiles à trouver entre la tendance actuelle des services techniques des Départements et de la DDTEFP à vouloir uniformiser les pratiques d'insertion et les besoins de légitimation des associations qui croisent des compétences professionnelles à des approches militantes de l'activité*⁶⁰ ».

Le dernier rapport de l'IGF-IGAS⁶¹ diligenté dans le cadre du plan « *Prévenir, aider, accompagner : nouvelles solutions face au chômage de longue durée*⁶² » présenté par le ministre de l'Emploi en 2015 s'inscrit dans cette volonté de continuité du mouvement de réforme du secteur engagé par l'Etat, soulignant que « *les modèles économiques des SIAE restent fragiles*⁶³ ». Ce rapport plaide pour une évaluation structurée de la performance globale des SIAE en prenant en compte l'ensemble des actions des structures, au-delà du critère de sorties vers l'emploi, insuffisant pour relater l'action des SIAE si elle n'est pas corrélée au contexte macro-économique et local des structures.

Par ailleurs, la mission IGF-IGAS met en évidence, comme je l'ai déjà souligné, la fragilité des SIAE du fait de leur petite taille, qui pèse sur leur rentabilité et du fait de la conjoncture économique dégradée et du contexte de réduction des aides financières des collectivités territoriales.

⁵⁹ Direction(s), article paru dans n°131 de mai 2015, *Insertion par l'activité économique, un secteur qui se réinvente*, p.23

⁶⁰ Gianfaldoni P., Rostaing F., 2010, *L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique et gouvernance*, Politiques et management public, Vol.27/1/2010, p.157, disponible sur internet : URL : <http://pmp.revues.org/2178>

⁶¹ IGF-IGAS 2015, op.cit.

⁶² Ministère du Travail, de l'Emploi et du dialogue social, 2015, Conférence de presse, *Prévenir, aider, accompagner : Nouvelles solutions face au chômage de longue durée*, 15 p.

⁶³ IGF-IGAS 2015, op.cit., p.4

L'accroissement de la performance des SIAE constitue l'objectif de cette mission à travers l'amélioration de la viabilité des structures et à travers l'enrichissement des parcours d'insertion des salariés.

A ces fins, celle-ci préconise notamment de « *soutenir, y compris financièrement, le regroupement de SIAE dans des formes aussi intégrées que possible*⁶⁴ », de « *soutenir le développement des SIAE dans de nouveaux secteurs d'activités*⁶⁵... » et de favoriser la construction de parcours avec les entreprises vers des emplois localement disponibles.

L'enjeu majeur que représente la question de l'exclusion et de l'emploi pour les pouvoirs politiques et la population française, la faible structuration et visibilité du secteur de l'IAE laissent à penser que la réforme de l'IAE devrait se poursuivre dans les années à venir.

1.3.3 Un secteur conventionné par l'Etat, des outils de pilotage et de contrôle centrés sur l'accès à l'emploi

Caractérisées par la mixité de leurs ressources, les SIAE génèrent un chiffre d'affaires du fait de leur activité et bénéficient d'un soutien financier de l'Etat et de certaines collectivités territoriales pour leur mission d'insertion sociale et professionnelle.

a) Un conventionnement des SIAE avec l'Etat, cosigné par le Conseil départemental, centré sur les résultats à la sortie des parcours

Les rapports entre les pouvoirs publics (Etat et Conseils départementaux) sont régis par une convention pluriannuelle de 3 ans maximum avec les SIAE sur base du projet d'insertion qu'elles présentent. Le contrôle de l'exécution de la convention se fait au travers d'un dossier unique que la SIAE envoie annuellement au Préfet.

b) Une aide au poste modulée en fonction des efforts d'insertion

L'aide au poste, définie par poste de travail en insertion occupé à temps plein, se compose depuis 2014 d'un montant socle et d'un montant modulé.

La réforme du financement des SIAE a peu impacté les entreprises d'insertion qui utilisent depuis l'origine le CDDI et l'aide au poste, contrairement aux AI et aux ACI qui utilisaient les contrats aidés. Le montant socle pour les EI est de 10 080 € par ETP d'insertion, pour les ETTI de 4 284 €, 1 310 € pour les AI et 19 354 € pour les ACI.

La partie modulée de l'aide constitue une nouveauté apportée par la réforme. Elle est destinée à valoriser les efforts particuliers en termes d'insertion des SIAE.

⁶⁴ IGF-IGAS 2015, op.cit., p.35

⁶⁵ Ibid., p.44

Son montant correspond à un pourcentage compris entre 0 et 10% du montant socle. Il est attribué aux structures en fonction des résultats obtenus comparativement aux autres structures au niveau régional.

Trois critères ont été retenus pour déterminer le montant à octroyer : le public (poids : 35%), avec comme indicateur la part de bénéficiaires du RSA embauchés, les efforts d'insertion (poids : 40%), avec comme indicateur le rapport entre le nombre d'ETP des salariés dédiés à l'accompagnement et le nombre d'ETP en insertion, les résultats à la sortie (poids : 25%) avec comme indicateur le nombre de sorties dynamiques et le nombre de sorties totales (voir ci-dessous). Ces critères permettent de relativiser les résultats en termes d'emploi en tenant compte de l'accompagnement mis en œuvre par les structures. Ce taux d'accompagnement pénalise néanmoins les petites SIAE dans lesquelles l'action du personnel administratif, qui participe à l'accompagnement global des bénéficiaires, ne pourra plus être valorisée.

Depuis la réforme du financement, les conseils départementaux sont cosignataires des conventions établies entre l'Etat et les SIAE, dans un objectif de meilleure coordination des différents financeurs. Elle permet à l'Etat et aux conseils départementaux de s'accorder sur les modalités de financement du secteur de l'IAE, au-delà de la gestion des ateliers chantiers d'insertion et des allocataires du RSA pour lesquels le département est compétent.

c) *Le dialogue de gestion, une logique de contractualisation et d'évaluation*

La mise en place des dialogues de gestion suite à la circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 constitue le premier signe marquant du changement dans les rapports entre les structures d'insertion et les pouvoirs publics. Organisé annuellement avec les unités territoriales de la DIRECCTE, en présence de Pôle Emploi, le dialogue repose sur le bilan remis par la SIAE au Préfet. Les SIAE y sont évaluées sur leurs performances de lutte contre le chômage à travers l'analyse de leurs taux de sorties dites positives (CDI, CDD de plus de 6 mois, sortie en formation qualifiante). Ces taux sont négociés de manière annuelle, même si le conventionnement est engagé pour 3 ans. Ils sont opposables aux SIAE.

Trois catégories de sorties appelées sorties dynamiques sont précisées :

- Les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, titularisation dans la fonction publique et création d'entreprise)
- Les sorties vers l'emploi de transition (CDD ou mission d'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)

Les objectifs à atteindre par les SIAE sont fixés par la circulaire et ne doivent pas 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 3 ans.

La modularité des aides aux postes et les objectifs de résultats imposés aux SIAE les mettent dans une situation d'injonction paradoxale. Il s'agit en effet d'embaucher en insertion les personnes les plus éloignées de l'emploi, pour les faire accéder à l'emploi durable, dans un contexte de crise économique et de chômage généralisé.

L'évaluation de l'offre d'insertion se limite donc aux objectifs de résultats en termes d'accès à l'emploi et ne tient pas compte de la résolution des freins sociaux à l'insertion.

1.3.4 Les acteurs institutionnels de l'IAE

Comme je l'ai déjà évoqué, le secteur de l'insertion par l'activité économique fait l'objet d'une structuration de son organisation et de ses acteurs, notamment institutionnels, sous l'impulsion des réformes successives. Il en résulte des lieux de réflexions et de décisions qu'il me paraît important d'identifier.

a) Le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE)

Ce conseil, placé auprès du premier ministre, est l'instance de concertation de l'IAE.

Il regroupe des représentants des ministres chargés de l'emploi, du budget, de la justice, de l'intérieur, de l'aménagement du territoire, de l'ESS, du commerce et de l'artisanat, et de la ville, d'un représentant de Pôle Emploi, d'élus, de personnalités réputées compétentes en matière d'insertion, de représentants syndicaux d'organisations représentatives. Ses missions peuvent être à la fois consultatives, de proposition et d'information.

b) Le conseil départemental de l'insertion par l'activité économique

Redynamisés comme le prévoyait le plan de modernisation de l'IAE en 2008, les conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) ont pour objectif la mise en œuvre des orientations de la politique publique de l'emploi et de l'insertion professionnelle et des décisions du gouvernement en la matière.

Ils se composent du préfet, du directeur de la DIRECCTE, du directeur départemental de la cohésion sociale (DDCS), des élus représentants des collectivités territoriales, d'un représentant de Pôle Emploi, des représentants de l'IAE, des représentants du secteur des organisations professionnelles d'employeurs et des représentants des organisations syndicales représentatives des salariés.

Sa mission est double. Il joue un rôle consultatif en particulier par rapport aux demandes de conventionnement des SIAE. Par ailleurs, il remplit une mission stratégique qui consiste à déterminer la nature des actions à mener en vue de promouvoir l'IAE sur le

département. A ce titre, il élabore un plan d'action pour l'insertion par l'activité économique (PDIAE) et veille à sa cohérence avec les autres dispositifs concourant à l'insertion, soit :

- le programme départemental d'insertion (PDI), qui définit la politique départementale d'accompagnement social et professionnel, recense les besoins d'insertion et l'offre locale d'insertion et planifie les actions d'insertion correspondantes. L'action du conseil départemental en matière d'insertion porte en particulier sur les bénéficiaires du RSA dont il a la charge. Un pacte territorial pour l'insertion est signé entre le conseil départemental et l'ensemble des acteurs dont la coopération est indispensable pour la mise en œuvre du PDI.
- Le plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi (PLIE), qui constitue un dispositif de mise en cohérence des interventions publiques au plan local afin de favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes les plus en difficultés, en particulier les bénéficiaires du RSA. Sa mise en place est facultative.

c) La conférence des financeurs

Instauré par la réforme du financement de 2014, la conférence des financeurs vise à mieux coordonner l'intervention de chaque financeur. Elles sont organisées au niveau du département.

L'IAE fait en effet l'objet de financements multiples : Etat, Conseils départementaux pour les bénéficiaires du RSA en particulier, Conseil Régional et collectivités territoriales. La DGEFP encourage leur développement.

d) Les réseaux de l'IAE

Les SIAE sont regroupées en réseau, généralement en fonction du type de structure. Il s'agit notamment du COORACE qui (Comité et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi) regroupe les ACI, la Fédération des entreprises d'insertion les EI et les ETTI, la FNARS (Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale).

Depuis 2001, les réseaux de l'IAE en Ile de France se sont structurés autour d'un inter-réseau, le GRAFIE (Groupement Régional des Acteurs Franciliens d'Insertion par l'Economique).

Conclusion

Le secteur de l'insertion par l'activité économique, pensé comme une réponse à l'exclusion générée par le système productif capitaliste, se doit de relever le défi de rester une solution adaptée aux besoins des bénéficiaires, dans un contexte de restriction budgétaire, d'attentes par les pouvoirs publics de résultats en termes de baisse du chômage, et ce dans un contexte de crise économique et sociale sans précédent.

Pour ce faire, l'IAE se confronte aux enjeux d'une redéfinition de son modèle, tant au niveau de sa structure que de ses ressources.

Nous verrons dans la seconde partie de ce mémoire que l'entreprise d'insertion Treize Voyages est confrontée à ces enjeux pour rester une SIAE en adéquation avec les besoins de la population, à l'échelle de son territoire, dans un objectif d'utilité sociale, conformément au projet social du secteur.

2 Le changement, une nécessité pour l'entreprise d'insertion Treize Voyages

L'association vit depuis dix ans une évolution majeure de son contexte politique, budgétaire et économique, à l'instar du secteur sanitaire social et médico-social. En tant que directrice de Treize Voyages, j'en observe les incidences concrètes sur la mise en œuvre du projet social de l'association.

La bonne identification des enjeux, des atouts et des faiblesses constitue, pour une structure, la phase de diagnostic indispensable à la bonne appréhension du calibrage d'un projet de changement et de ses vecteurs de réussite.

Ce sera l'objet de la seconde partie de ce mémoire, après avoir présenté Treize Voyages et situé les entreprises d'insertion ainsi que leur mode d'accompagnement dans le secteur de l'IAE.

2.1 L'association Treize Voyages dans le champ de l'insertion par l'activité économique

2.1.1 Entreprise d'insertion et association de tourisme, un double objet social

Treize Voyages se situe dans une zone pavillonnaire de Rungis, dans le département du Val de Marne, un des départements de la Région Ile de France. Elle est installée dans des locaux de petite taille (100 m²) que l'association loue.

En tant qu'association loi 1901, Treize Voyages présente un double objet social.

En tant qu'entreprise d'insertion, Treize Voyages est conventionnée par l'Etat pour cinq équivalents temps plein d'insertion. Son public cible est composé de personnes souffrant de troubles psychiques reconnues handicapées ou non et de personnes ayant des difficultés de type social (accès aux droits, au logement, ...). Ce conventionnement se matérialise par la possibilité d'embaucher des personnes éligibles à l'IAE à hauteur de 5 ETP en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI). L'offre d'insertion de Treize Voyages est plus faible que la moyenne des autres entreprises d'insertion du département pour lesquelles le conventionnement est en moyenne de 14 ETP d'insertion⁶⁶. Une seule des SIAE est conventionnée pour 69 ETP, la moyenne du conventionnement en dehors de celle-ci s'élève à 7 ETP⁶⁷. Pour autant, le niveau de

⁶⁶ DIRECCTE d'Ile de France, Service Etudes Statistiques Evaluation, Novembre 2015, *L'insertion par l'activité économique, données 2014*

⁶⁷ Calcul réalisé sur base du nombre d'ETP conventionné par SIAE du Val de Marne, chiffres 2014

conventionnement moyen au niveau national est de 13 ETP⁶⁸, ce qui situe Treize Voyages très en-deçà.

Le projet social de Treize Voyages consiste à favoriser, au travers de l'accès à un emploi, l'insertion de la personne en tant que citoyen. L'accompagnement social et professionnel, mis en place par le biais de l'activité professionnelle s'inscrit dans une approche globale de la personne afin d'aborder les autres facteurs de l'insertion.

Au-delà de retour à l'emploi, Treize Voyages a pour objectif de mettre à disposition des bénéficiaires un temps privilégié où il est possible de régler des problèmes souvent anciens et de prendre du recul pour se positionner par rapport à l'emploi : orientation en milieu protégé, préparation à l'obtention du baccalauréat, définition d'un projet professionnel après celui-ci par exemple. L'ambition de Treize Voyages consiste à amener la personne plus loin dans son intégration en tant que citoyen et vise son bien-être.

Le support d'activité de l'entreprise d'insertion consiste en une activité de voyageur. **En tant qu'association de tourisme**, Treize Voyages élabore et vend des séjours de vacances aux usagers des secteurs médico-sociaux et sanitaires, plus particulièrement aux personnes en situation de handicap mental et/ou psychique de moyenne, bonne et très bonne autonomie. Il s'agit de proposer une offre de qualité à un public souvent marginalisé dans une perspective inclusive à travers l'accès aux loisirs. Cette activité constitue le second axe de l'objet social de Treize Voyages.

Cette double mission est mise en œuvre par une équipe de salariés composée de 4 personnes en CDI et d'une chargée d'insertion prestataire. L'âge moyen est de 34 ans, l'équipe est jeune et le turn-over est nul depuis 4 ans. Je détaillerai la configuration de cette équipe dans la section 2.2.3. A cette équipe s'ajoute une équipe d'animateurs pour les séjours, composée d'une soixantaine de personnes en contrat à durée déterminée.

Le calcul de l'effectif annuel moyen de la structure comprend les salariés, les bénéficiaires et les animateurs des séjours. Il s'élève à 10 ETP, il n'y a pas d'instances représentatives du personnel. Je décrirai dans les deux sections suivantes d'une part, les bénéficiaires auxquels s'adresse Treize Voyages et d'autre part, la configuration de Treize Voyages en tant qu'organisation.

2.1.2 Les bénéficiaires de Treize Voyages

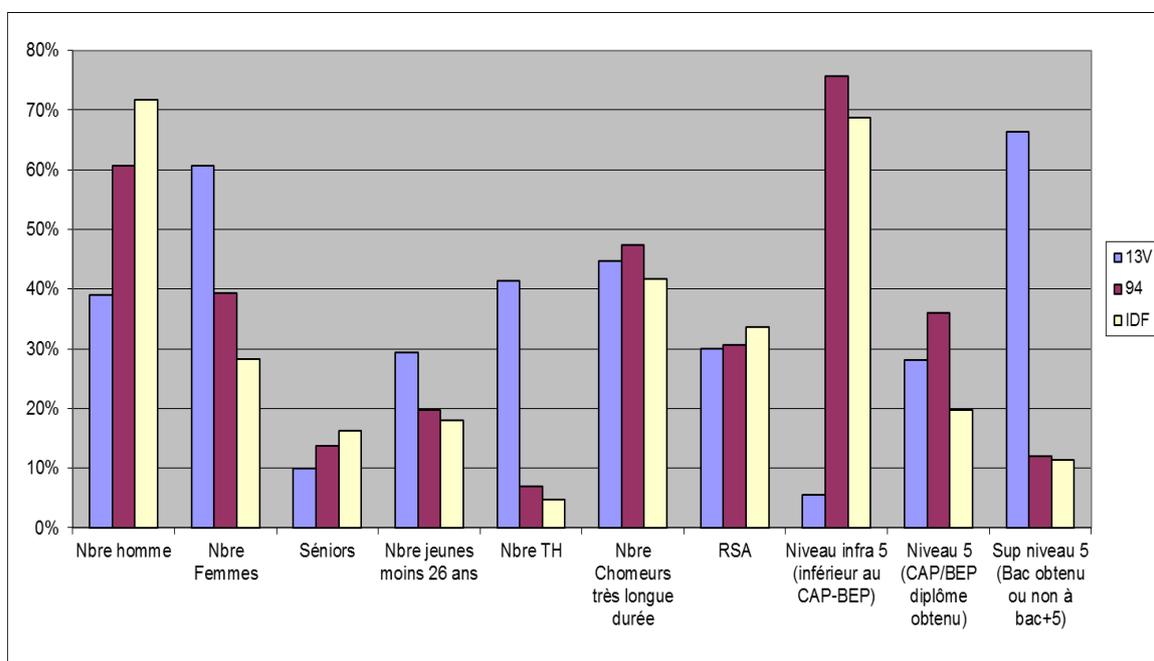
Créée à l'origine pour apporter une solution de réinsertion sociale et professionnelle aux patients des structures sanitaires et médico-sociales souffrant de troubles psychiques, Treize Voyages s'adresse aux personnes en situation d'exclusion du fait de difficultés

⁶⁸ IGS-IGAS 2015, op.cit.p.5

sociales et/ou du fait de fragilités psychologiques, souffrant ou non de troubles psychiques. Souvent, les difficultés rencontrées et l'exclusion qui en résulte génèrent ou dégradent encore l'état de santé mentale des bénéficiaires et ce d'autant que ces difficultés persistent dans le temps. Comme le souligne V. Löchen, « *la souffrance psychique est actuellement, dans le domaine de la santé, le symptôme majeur de la précarité*⁶⁹. »

Les bénéficiaires de Treize Voyages ont été durant les six dernières années orientés à 24% par les missions locales, 29% par les centres médico-psychologiques et les associations œuvrant dans le champ du handicap psychique. 24% sont orientés par les structures d'accompagnement des bénéficiaires du RSA, en particulier les PLIE, 6% sont orientés par Pôle Emploi, 12% par Cap Emploi et 6% par les associations engagées aux côtés des personnes sortant de prison⁷⁰. Le nombre restreint de personnes concernées ne permet pas de dégager une tendance pour l'évolution du public selon le type de prescripteur (voir Annexe 3 : prescripteurs insertion de Treize Voyages).

Leur profil est contingent à l'histoire et au support d'activité de type administratif de l'association, celui-ci nécessite comme préalable de savoir lire et écrire (voir section 2.3.3). Le graphique suivant montre le profil moyen des bénéficiaires durant les 5 dernières années⁷¹ en comparaison des autres SIAE du département du Val de Marne et de la Région Ile de France.



⁶⁹ Löchen V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, p.275

⁷⁰ Chiffres issus des tableaux de suivi des effectifs bénéficiaires de 2011 à 2016, voir Annexe 3 : prescripteurs insertion de Treize Voyages

⁷¹ Données issues des bilans annuels établis dans le cadre du dialogue de gestion de Treize Voyages de 2012 à 2016 et des données de la DIRECCTE d'Ile de France de 2012 à 2014, voir Annexe 4

On observe que Treize Voyages se démarque des autres structures d'insertion par l'activité économique du département du Val de Marne et de la Région en accompagnant davantage les femmes, les jeunes de moins de 26 ans, les personnes souffrant de troubles psychiques et les personnes d'un niveau de formation de niveau bac à bac+5.

Cette configuration des bénéficiaires confère à l'association une reconnaissance en termes de compétences auprès de ses partenaires institutionnels et de ses prescripteurs. La durée moyenne des parcours d'insertion est de 18 mois durant les 10 dernières années.

J'observe néanmoins que le profil des bénéficiaires de l'association évolue vers des personnes moins fragilisées psychologiquement, qu'elles souffrent de troubles psychiques ou aient vécu des parcours de vie chaotiques (bénéficiaires du RSA par exemple). Cette évolution résulte du changement de Treize Voyages dans ses modalités de fonctionnement, comme je le montrerai dans la section 2.3.4.

2.1.3 Un management adapté à la taille et aux besoins de la structure

La prise de recul nécessaire au diagnostic interne de Treize Voyages m'amène à penser que Treize Voyages se rapproche du modèle d'organisation entrepreneuriale de Mintzberg⁷². En effet, si Treize Voyages est une petite structure, la diversité des enjeux et des actions à mener, la dynamique propre à un petit groupe, le mouvement généré par les flux de bénéficiaires ont fait de l'association un lieu professionnel porteur et mobilisateur pour les bénéficiaires comme pour les salariés. La taille de l'équipe des salariés et des bénéficiaires, la polyvalence des postes d'encadrants techniques, la configuration des lieux favorisent la bonne compréhension de l'activité sociale et commerciale de Treize Voyages. Elles permettent une circulation rapide des informations, une forte réactivité des salariés et une proximité propices aux échanges et aux projets pour les salariés et les bénéficiaires, mobilisés autour de l'activité de voyageur de la structure.

La taille restreinte de Treize Voyages a conduit chacun des salariés à tenir une position de quasi-monopole favorisant une appropriation forte c'est-à-dire « *une manière individuelle et collective de définir son identité en créant des zones d'autonomie dans le travail pour les maîtriser et ne pas laisser d'autres le faire*⁷³ ».

Le management que j'ai mis en place est de type participatif et délégué. Il est fondé sur la confiance et sur l'évaluation des actions menées au travers des rencontres individuelles

⁷² Mintzberg H., 2016, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris : Eyrolles, p. 213-236

⁷³ Bernoux Ph., 2010, *La sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris : Editions du Seuil

hebdomadaires et des bilans annuels. La mise en place de fiches de poste précises et évolutives permet à chacun de se situer dans le groupe tout en jouissant d'une certaine liberté d'action. Les salariés de Treize Voyages se montrent investis et forces de proposition.

Pour autant, je suis garante du projet social de Treize Voyages en assurant la cohérence entre l'offre d'insertion de l'association et son activité commerciale. La prise de décision finale me revient après avoir pris en considération l'avis de l'équipe. Je prends ces décisions en les mettant en perspective avec la double mission de l'association, dans l'intérêt des bénéficiaires, des salariés et des clients. Une réunion de coordination hebdomadaire est mise en place pour échanger sur l'évolution des bénéficiaires et de l'activité commerciale.

Ainsi, la culture professionnelle singulière de Treize Voyages résulte d'une organisation spécifique, celle d'une association de petite taille, innovante, inscrite dans une logique de marché, avec pour origine une culture issue du secteur sanitaire comme je le montrerai (2.3.1) et comme finalité, la mise en œuvre de valeurs humanistes.

L'analyse stratégique et systémique de l'organisation développée par M.Crozier⁷⁴ permet de lire cette culture spécifique comme « *résultante d'interactions et de compromis entre les acteurs composant l'entreprise*⁷⁵ ». Elle est le fruit à la fois de l'environnement de l'association, de son organisation définie comme « le lieu de création de règles⁷⁶ » et de ses salariés en tant qu'acteur-auteur de ce système de règles, ce que nomme P. Bernoux nomme les « racines du changement⁷⁷ ».

En particulier, l'activité de Treize Voyages nécessite une forte adaptabilité des salariés pour pallier les situations imprévues inhérentes à son activité commerciale. Elle génère ce que P.Bernoux nomme des zones d'incertitude⁷⁸, c'est-à-dire des zones de flou dans l'organisation par rapport auxquelles les salariés se positionnent selon leurs intérêts individuels et par rapport au groupe et qui permettent le fonctionnement de Treize Voyage. En effet, comme le souligne P.Bernoux, « *aucun responsable n'ignore que son service marche grâce à ces ajustements, on pourrait dire ne marche que grâce à eux*⁷⁹ ».

⁷⁴ Crozier M. Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : éditions du Seuil

⁷⁵ Bernoux P., op.cit, p.23

⁷⁶ Ibid., p.139

⁷⁷ Ibid., p.89

⁷⁸ Bernoux P., 2009, *La sociologie des organisations*, Paris : éditions du Seuil, Editions, p.169

⁷⁹ Ibid., p.172

2.2 L'entreprise d'insertion comme outil d'accompagnement social et professionnel

2.2.1 La place des entreprises d'insertion dans le secteur de l'insertion par l'activité économique

L'entreprise d'insertion constitue, dans la logique de parcours du secteur, la structure la plus proche du marché du travail classique, avant l'étape de l'entreprise de travail temporaire d'insertion.

Considérée comme un « sas » vers l'emploi, elle propose en effet les conditions de travail les plus proches du marché du travail classique dans la mesure où les entreprises d'insertion sont soumises aux règles du marché au même titre qu'une entreprise classique. Elle s'adresse à un public plus proche de l'emploi que le public orienté vers les chantiers d'insertion et les associations intermédiaires.

Malgré cette inscription dans le secteur marchand, une part importante des entreprises d'insertion a opté pour un statut associatif (48% selon la Dares⁸⁰).

A la différence de l'entreprise de travail temporaire d'insertion qui propose des missions de travail ponctuelles à l'extérieur de la structure, les entreprises d'insertion proposent des contrats de travail en contrat à durée déterminée d'insertion allant du mi-temps au temps plein pour des postes au sein de l'entreprise, et ce pour une période de 24 mois maximum. Il s'agit de travailler en interne avec le bénéficiaire à la tenue d'un poste pendant une durée relativement longue, d'intégrer les codes de l'entreprise, la connaissance et le respect de ses normes. Dans le même temps, il s'agit de régler les difficultés sociales qui l'entravent dans son insertion et de développer des compétences.

2.2.2 Un support d'insertion relevant du secteur marchand

Cette inscription dans le secteur marchand constitue un réel défi auquel doit répondre l'entreprise d'insertion. Il s'agit en effet d'une part pour l'entreprise de répondre aux demandes et exigences de qualité de ses clients quant aux prestations qu'ils achètent au prix du marché, prestations réalisées en tout ou partie par des bénéficiaires non-professionnels de l'activité et d'autre part de former et d'accompagner ces bénéficiaires par le biais de ces activités marchandes. Ce défi est sans cesse renouvelé, puisqu'une fois le bénéficiaire devenu compétent, l'entreprise d'insertion l'oriente vers le marché du travail classique. Ce défi est d'autant plus difficile à relever que le support d'activité nécessite des compétences complexes, comme dans le cas de Treize Voyages, tel que je le décrirai dans la section suivante.

⁸⁰DARES, Octobre 2014, *L'insertion par l'activité économique, Hausse du nombre de salariés en insertion, essentiellement portée par les ACI et les AI*, Dares analyses n°079, p.4

2.2.3 L'équipe d'encadrement, un objectif commercial au service d'une mission sociale

Pour mener à bien ses missions, les SIAE mettent à disposition une équipe de professionnels dédiée à la fois à l'accompagnement et à l'activité commerciale. Dans les entreprises d'insertion, elle se compose de chargés d'insertion et d'encadrants techniques.

La mission des chargés d'insertion consiste à accompagner les bénéficiaires dans la résolution de leurs difficultés et à les aider à élaborer un projet professionnel. Les encadrants techniques ont en charge l'accompagnement professionnel des bénéficiaires et la gestion de l'activité économique de l'entreprise⁸¹.

A Treize Voyages, la configuration de l'équipe est la suivante :

- Un encadrant technique à temps plein, en charge du pilotage de l'activité tourisme à hauteur de 60% de son temps de travail, du développement de la clientèle à hauteur de 20% de son temps de travail, les 20% restant étant dédiés à l'accompagnement professionnel des bénéficiaires en fin de parcours.
- Un encadrant technique à temps plein en charge de la formation et de l'accompagnement des bénéficiaires débutant et à mi-parcours à hauteur de 60% de son temps. Les 40% restant sont dédiés à la gestion de la production en collaboration directe avec le premier encadrant
- Un assistant de gestion à temps plein dont 80% du temps est dédié à la production et les 20% restant à la gestion administrative de l'entreprise d'insertion
- Une chargée d'insertion prestataire extérieure, présente à hauteur de 8 heures par semaine
- Une directrice dont les fonctions sont partagées entre la coordination de l'activité sociale et commerciale, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et financière de la structure.

La configuration des ressources humaines de l'association s'explique par les spécificités du support d'activité de l'entreprise. En effet, l'organisation et la commercialisation de séjours de vacances, à fortiori à destination de personnes vulnérables, nécessitent une bonne technicité et une logistique opérante. Cette activité nécessite un taux important d'encadrement des bénéficiaires et de gestion de la production.

La mesure des moyens en ressources humaines déployés pour la gestion globale des structures et pour l'accompagnement socio-professionnel peut se faire en utilisant le ratio (ETP salariés/ETP bénéficiaires). Pour 1 ETP de salarié, on compte x ETP de bénéficiaire.

⁸¹ Pour une information complémentaire, voir Annexe 5

En termes d'ETP salarié toutes fonctions confondues, ce ratio est de 1 ETP pour 1.17 à Treize Voyages⁸², c'est-à-dire que pour 1 ETP de salarié, on compte 1.17 ETP de bénéficiaires. Au niveau départemental et régional, ce ratio⁸³ se situe à 1 ETP salariés pour respectivement 3 ETP bénéficiaires et 2 ETP bénéficiaires. Treize Voyages est donc en deçà.

En termes d'ETP salarié dédié à l'accompagnement, ce ratio est de 1 pour 3,70⁸⁴, contre 5 au niveau du Val de Marne et 4 au niveau régional⁸⁵.

2.3 Treize Voyages, la vente de voyages comme support d'activité à l'insertion

2.3.1 Un projet innovant mais insuffisamment formalisé

Créée en 1992, Treize Voyages présente la spécificité d'avoir été fondée par un médecin-psychiatre novateur, le docteur Eric Piel, avec l'appui financier d'un hôpital psychiatrique, l'hôpital Paul Guiraud de Villejuif. Pour Eric Piel, alors chef du service 13, à Paul Guiraud, il s'agissait de proposer des perspectives de remise en activité professionnelle valorisantes aux patients de l'hôpital, exclus du marché du travail du fait de leur maladie et de toute inscription sociale, alors que le handicap psychique n'a pas été reconnu avant 2005⁸⁶. Confronté par ailleurs aux difficultés de ses équipes pour la mise en place de séjours de vacances pour les patients de l'hôpital, Eric Piel a eu l'idée de créer une entreprise d'insertion avec une activité de voyageur.

L'entreprise d'insertion est pensée comme outil « thérapeutique » par le travail permettant la reprise de confiance en soi, l'inscription de la vie dans un cadre temporel et d'équipe.

Un des enjeux consiste à ce que les bénéficiaires changent de regard sur eux-mêmes en étant en charge de dossiers administratifs relativement complexes et porteurs de sens. Ils vendent en effet des vacances, du rêve à des personnes elles-mêmes plus en difficultés qu'eux avec une inversion de leur place. Habituellement identifié en tant que « soignés » ils deviennent acteurs pour d'autres. Cette activité permet également aux bénéficiaires de relativiser leur situation. Rapidement, l'entreprise s'est ouverte à d'autres profils dans le même esprit.

⁸² Unité territoriale du Val de Marne de la DIRECCTE, *bilans annuels Treize Voyages*, dialogue de gestion 2012, fichier Excel.

⁸³ DIRECCTE d'Ile de France, Service Etudes Statistiques Evaluation, Décembre 2013, *L'insertion par l'activité économique, données 2012*

⁸⁴ Idem

⁸⁵ Les chiffres concernant le département du Val de Marne et de la Région Ile de France sont issus de DIRECCTE d'Ile de France, Service Etudes Statistiques Evaluation, Octobre 2014, *L'insertion par l'activité économique, données 2013*

⁸⁶ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

Le support d'activité, l'organisation et la vente de séjours adaptés, ont été également pensés dans une vision militante de l'insertion, l'idée que chacun peut prétendre à une place professionnelle de qualité et diversifiée, au-delà des activités délaissées par le marché ou souvent pénibles et précaires.

Les valeurs portées sont celles de l'égalité entre les personnes, la conviction d'une place dans la Cité, de chances renouvelées pour chacun et le respect de la différence.

Le projet de Treize Voyages présente la spécificité d'être issu du secteur sanitaire et d'être ancré par son activité économique dans le secteur médico-social. Je perçois cette ouverture comme un atout pour la qualité de l'accompagnement de ses bénéficiaires et une force pour envisager le changement.

Néanmoins, si ce projet est innovant et le reste depuis sa création, il ne fait l'objet d'une formalisation des valeurs et des ambitions qu'il porte, au-delà des statuts qui fondent l'association. Cette situation constitue, à mon sens, un manque de repère tangible pour les équipes et une source de fragilisation en raison du risque de dilution et/ou d'interprétation du projet, alors que celui-ci ne vit qu'à travers les personnes qui l'incarnent.

Par ailleurs, j'ai été recrutée et formée par la directrice co-fondatrice de l'association, devenue présidente de 2002 à 2008. Educatrice spécialisée dans le secteur sanitaire, elle a porté le projet de Treize Voyages de façon très militante. Elle m'a transmis les valeurs et les approches portées par l'association. Je me trouve dans une position de co-détenrice des fondements du projet associatif avec la médecin-psychiatre du conseil d'administration. Cela me met dans une position particulière vis-à-vis du conseil même si celle-ci constitue une force pour mobiliser l'équipe.

Le risque de personnalisation du projet est cependant réel et requiert de ma part une capacité de distanciation indispensable pour être en mesure de prendre les décisions favorables aux bénéficiaires et aux salariés de l'association. Comme le souligne R.Janvier, « *investir la fonction de direction suppose un double mouvement d'engagement et de déengagement*⁸⁷ » de manière à être en mesure d'introduire l'éthique dans l'action, c'est-à-dire, « *une réflexion qui vise à déterminer le bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées*⁸⁸.» Le déengagement, qui n'est pas le désengagement, consiste en « *l'art de se maintenir à une juste distance des choses*⁸⁹ » de

⁸⁷ Janvier R., 2015, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, p. 101

⁸⁸ ANESM, 2010, Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, p.14

⁸⁹ Ibid., p.103

manière à rester lucide sur les enjeux et à agir selon une éthique alliant engagement et responsabilité.

2.3.2 Une gouvernance ouverte au décloisonnement des secteur sanitaire et médico-social

Le conseil d'administration, composé de huit membres, reflète l'ambition de décloisonnement des secteurs sanitaires, sociaux, médico-sociaux et de la société civile au profit des personnes souffrant de troubles psychiques. Le conseil se compose d'un ergothérapeute, d'un médecin psychiatre, du directeur de l'hôpital Paul Guiraud, membre de droit, d'un travailleur social, d'un professionnel de la communication et du directeur d'une SIAE. Son président est un ancien directeur d'ESAT.

En 10 ans, le conseil d'administration a été renouvelé dans sa totalité, à l'exception du président actuel, qui occupait la fonction de trésorier lors de son intégration au conseil en 2000. Il occupe la fonction de président depuis 2008. La médecin-psychiatre du conseil, troisième chef de service du service 13 est garante de l'engagement de l'association auprès des personnes souffrant de troubles psychiques.

Je rencontre le président de l'association une fois par mois dans les locaux de l'association pour faire le point des évolutions et des projets en cours dans l'association. C'est aussi pour lui l'occasion de rencontrer les bénéficiaires et les salariés.

Je jouis d'une délégation de pouvoirs importante même si celle-ci n'est pas formalisée. Je suis en charge du recrutement des salariés et des bénéficiaires, du pilotage financier, social et commercial de l'association. J'en rends compte lors des conseils d'administration trimestriels auxquels je suis invitée. J'exerce ma fonction de direction avec une liberté fondée sur la confiance et une autonomie dans les prises de décision, que je ressens comme une force pour conduire l'entreprise, même si cela m'expose à une certaine solitude en termes de réflexions et de prise de distance, solitude renforcée par la taille réduite de la structure. Mon investissement dans les réseaux professionnels de l'IAE vise notamment à réduire ce risque d'isolement.

2.3.3 Un support d'activité de type administratif et qualifiant

L'association organise une cinquantaine de séjours par an pour une moyenne de 700 clients vacanciers. Son chiffre d'affaires est de 650 k€ en moyenne.

Le poste proposé aux bénéficiaires est celui de forfaitiste-vendeur⁹⁰, un des métiers du secteur du tourisme de niveau II. Il vise la création et la vente de ces séjours. Les

⁹⁰ Voir Annexe 6 : le poste proposé aux bénéficiaires

bénéficiaires, acteurs de l'activité de Treize Voyages, en contact direct avec les clients, sont formés, en interne, aux tâches suivantes :

- Négociation avec les fournisseurs
- Fabrication des séjours, avec élaboration de devis
- Vente des séjours
- Suivi des dossiers clients et facturation informatiques

Treize Voyages présente la particularité de proposer des contrat d'insertion sur un poste de type administratif nécessitant de savoir lire et écrire au moment de l'entrée dans l'entreprise, mais aucun prérequis en tourisme n'est demandé.

L'activité de voyageur permet le développement de compétences facilement transférables à d'autres secteurs d'activité. Il s'agit en particulier de compétences en bureautique, informatique et téléphonie, de compétences commerciales et en communication au travers des plaquettes publicitaires et du site internet de l'association et enfin de compétences « médico-sociales » par la gestion des dossiers de personnes en situation de handicap, en lien avec elles et leur entourage (famille, tuteurs, éducateurs, etc). Ces compétences permettent d'accéder à des fonctions administratives, commerciales, culturelles, etc. au sein et en dehors du secteur du tourisme.

La prise de poste se fait toujours en débutant par un mi-temps, qui évolue vers un $\frac{3}{4}$ temps puis un temps plein en fonction de l'évolution du salarié en insertion en termes d'intégration, d'organisation de sa vie quotidienne, etc... et de l'activité commerciale de l'association. De même, les temps de travail sont organisés pour être le plus en adéquation avec les besoins des salariés (rendez-vous avec le médecin-psychiatre, charges de famille notamment).

L'accompagnement par un référent extérieur constitue une des conditions d'embauche des bénéficiaires. Il s'agit d'ouvrir le parcours d'insertion de manière à objectiver le vécu du bénéficiaire. Le référent assure une place de tiers pour entériner avec le bénéficiaire et le chargé d'insertion le chemin parcouru. Il permet de disposer d'une instance de régulation en cas de conflit, en plus de celle que je représente. Le référent extérieur est sollicité pour une réunion de bilan au moment de la prise de poste, à chaque renouvellement, à la fin du parcours et à tout moment jugé utile par le bénéficiaire ou par l'équipe d'accompagnement de Treize Voyages. Cet engagement moral du référent est formalisé par un contrat de collaboration signé par le référent et moi-même, remis au bénéficiaire.

Une réunion commerciale réunissant les bénéficiaires et les encadrants techniques se tient de manière hebdomadaire afin de faire le point sur l'activité en cours. Elle est un des lieux de mutualisation des connaissances à laquelle les bénéficiaires sont intégrés. Elle permet de renforcer la cohésion d'équipe mobilisée autour de l'atteinte d'un objectif

commercial porteur par son utilité et sa qualité. Elle tend également à valoriser les compétences des bénéficiaires expérimentés et à motiver les bénéficiaires débutants. Elle permet d'appréhender la prise de parole en public de manière progressive. C'est en effet un bénéficiaire qui est en charge chaque semaine de l'animer en la structurant par thème sur base d'un canevas général. J'y participe ponctuellement, selon l'ordre du jour établi par les encadrants techniques.

2.3.4 Un accompagnement individualisé et global mais insuffisamment formalisé et devenu sélectif

L'accompagnement des forfaitistes-vendeurs est quotidien et implique les différents salariés permanents de l'entreprise d'insertion en contact immédiat avec les bénéficiaires, selon la configuration présentée en section 2.2.3. Les salariés et les bénéficiaires de l'association travaillent de concert à la réalisation de l'activité économique de Treize Voyages. Cette organisation permet une dynamique d'équipe réelle autour d'un objectif commun et neutre.

Les modalités d'accompagnement ont néanmoins significativement évoluées depuis trois ans. En effet, l'hôpital Paul Guiraud, soumis lui-même à des dotations budgétaires en baisse, a mis un terme au financement du poste de chargé d'insertion instauré depuis la création de la structure.

La nécessité de ce poste à temps plein avait été pensée selon les objectifs du projet social de l'association pour les besoins d'accompagnement très rapproché et régulier des personnes souffrant de troubles psychiques. La présence quotidienne d'un chargé d'insertion permettait d'accompagner dans la réassurance les bénéficiaires, d'anticiper et de prévenir les risques de rupture, assurant une continuité effective de l'accompagnement telle que le préconise l'ANESM⁹¹.

Suite à la fin de cette prise en charge, le conseil d'administration et moi-même avons opté pour le recours à un chargé d'insertion prestataire non sans avoir étudié la question d'une mutualisation avec d'autres SIAE du territoire pour le poste. Celle-ci n'a pas abouti en raison d'une demande très ponctuelle pour ce type de démarche dans l'ensemble des SIAE du territoire et en raison du profil de chargée d'insertion que le projet social de Treize Voyages requiert, notamment la bonne appréhension de l'accompagnement de personnes souffrant de troubles psychiques.

Si le recours à un chargé d'insertion prestataire expérimentée et qualifiée a permis de maintenir l'accompagnement individualisé en respectant les contraintes budgétaires de

⁹¹ ANESM, 2015, *Spécificités de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux au sens de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, p.66

l'association, j'observe que cette évolution dans la configuration de l'équipe des salariés permanents modifie le type d'accompagnement et la dynamique des ressources humaines.

En effet, la présence réduite de la chargée d'insertion a pour effet un accompagnement plus distendu même si j'ai mis en place une organisation permettant la transmission des informations et la coordination des parcours. Le suivi des forfaitistes fait l'objet de réunions bimensuelles entre les encadrants et la chargée d'insertion. C'est à ces moments qu'est fait le point sur les difficultés et avancées professionnelles des bénéficiaires. Je rencontre deux fois par mois au minimum la chargée d'insertion selon les situations vécues par les bénéficiaires. Une fois par semaine, je rencontre l'équipe des encadrants techniques de manière à coordonner les informations entre la chargée d'insertion et les encadrants selon les besoins. Néanmoins, cette réorganisation subie ouvre une zone d'incertitude, au niveau des modalités d'accompagnement des bénéficiaires et sur la répartition du temps de travail des encadrants techniques entre accompagnement et gestion de la production. En effet, je ne dispose plus d'une information régulière sur l'évolution professionnelle des bénéficiaires autre que celle donnée par les encadrants techniques. Cette situation met les encadrants techniques en position de référent unique pour l'évolution professionnelle des bénéficiaires et leur permet d'user de marges de manœuvre sur les modalités d'accompagnement, les recrutements et sur les perspectives de renouvellement des contrats des bénéficiaires. Par ailleurs, j'ai peu de visibilité sur la charge de travail des encadrants. Il existe donc une zone d'incertitude à ce niveau de l'organisation de Treize Voyages que j'identifie à la fois comme une zone de pouvoir pour les encadrants techniques et un risque pour la qualité de l'accompagnement des bénéficiaires.

En définitive, ce type d'organisation permet un accompagnement davantage technique de salariés ne nécessitant pas de soutien quotidien. Il est moins adapté aux besoins des personnes plus fragilisées par leur état de santé mentale (souffrant de troubles psychiques ou non), et requérant un accompagnement de tous les instants. J'ai fait le choix dès lors d'embaucher des personnes plus stables pour éviter d'accroître la vulnérabilité des bénéficiaires par une offre de service inadaptée.

En outre, cette nouvelle configuration de l'équipe m'amène à une participation plus active dans les parcours d'insertion. Garante du juste équilibre entre le pôle économique et le pôle social de l'entreprise d'insertion au regard des missions de la SIAE, ce n'est néanmoins pas sans poser problème puisque cette évolution m'expose au risque de ne pas être à la bonne place par rapport aux bénéficiaires et aux permanents de l'association. Cette proximité avec les bénéficiaires et leurs difficultés dénature la position symbolique du directeur et déstructure le cadre d'accompagnement proposé par Treize Voyages au détriment de la qualité de son offre de service. Car, comme le souligne

Patrick Lefèvre, « *le directeur possède un statut et une position sociale qui le placent différemment des autres acteurs internes dans l'institution. Il est tout à la fois « dans » l'institution et « à côté » de celle-ci.. La fonction qu'il exerce est chargée de représentation et d'attentes tant au niveau du conseil d'administration, du personnel, que des usagers et des partenaires. Le directeur d'établissement est une référence, il accepte la charge de sa fonction qui l'oblige à « se tenir » à sa place... Exerçant une fonction symbolique, le directeur permet à l'institution de se maintenir dans une position constructive et positive...Il est médiateur et assure une fonction « tiers»⁹² ».*

Enfin, l'organisation actuelle de l'entreprise d'insertion ne permet pas une formalisation suffisante des étapes du parcours d'insertion des bénéficiaires ni l'évolution des outils d'accompagnement. Le livret d'accueil remis aux bénéficiaires est sommaire et ne fait pas l'objet d'actualisation. Le dossier de suivi des bénéficiaires comprend une fiche de renseignements administratifs, les notes manuscrites de la chargée d'insertion et les auto-évaluations commentées, le contrat de coopération avec le référent extérieur du bénéficiaire. Le manque d'ancrage de la chargée d'insertion du fait de son statut de prestataire, l'isolement des chargés d'insertion précédents, la priorité donnée par les encadrants techniques à la gestion de la production ne permettent pas une formalisation suffisante du parcours d'insertion. C'est une lacune importante de l'entreprise d'insertion qui prive le bénéficiaire d'un outil de projection de ses évolutions et de ses projets à l'instar des projets individualisés instaurés par la loi 2002-2⁹³ et la loi du 11 février 2005⁹⁴. Ces manquements empêchent une coordination suffisante entre les encadrants techniques et la chargée d'insertion, que les réunions et le nombre réduit de bénéficiaires ne comblent que très partiellement.

Pour autant, le parcours d'insertion à Treize Voyages fait l'objet d'une certaine structuration autour des bilans d'étape réalisés au début du parcours, à un mois, 6 mois, 12 mois et en fin de parcours. Ce bilan se base sur une auto-évaluation par le bénéficiaire de ses compétences au travers d'un questionnaire adapté aux spécificités du métier de forfaitiste-vendeur. Il s'agit pour le bénéficiaire, l'encadrant technique référent et la chargée d'insertion de disposer d'un temps pour évaluer les avancées et les difficultés rencontrées par le bénéficiaire et de disposer d'un temps d'échange plus formel. Il est

⁹² Lefèvre P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3^{ème} édition Paris : Dunod, p.180

⁹³ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2002, disponible sur Internet : www.legifrance.gouv.fr

⁹⁴ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées disponible sur Internet : www.legifrance.gouv.fr

utilisé comme outil pour mesurer le chemin parcouru permettre au bénéficiaire de prendre conscience de ses efforts et avancées et de prendre du recul sur sa situation.

Des objectifs sont décidés par le bénéficiaire, l'encadrant technique et la chargée d'insertion à l'issue de ce bilan. Il peut s'agir d'une formation à organiser, de qualités professionnelles à développer et de comportements à faire évoluer. Ces objectifs servent de point de départ lors du bilan suivant. Ceux-ci ne font néanmoins pas l'objet d'un suivi formalisé structuré et satisfaisant.

Pour conclure, je constate donc une évolution sensible du projet social de l'association du fait des nécessités d'adaptation de la structure à son contexte, ce qui à terme pourrait en modifier significativement le sens. La logique d'accompagnement de Treize Voyages s'inscrit dans un contexte économique et territorial que je vous présente dans la section suivante.

2.3.5 Une situation de monopole sur le territoire, entre forces et freins au développement

Treize Voyages s'inscrit dans la dynamique économique de sa région d'implantation, la région Ile de France. Celle-ci représente 18% de la population française et est l'un des premiers bassins d'emploi européens. L'activité salariée y est fortement tertiaisée en raison de la configuration de son tissu économique (activités de service, ...).

Le Val de Marne représente 11% de la population active en Ile de France et 8,7% des emplois franciliens. 81% des salariés du privé occupent un emploi tertiaisé, à l'instar de l'Ile de France (82.5%). Le secteur des services concentrent 70% des emplois avec une forte représentation des services aux entreprises⁹⁵.

Le Val de Marne est inclus dans la tendance générale à la métropolisation et dans le développement du Grand Paris.

Le taux de chômage en 2015 s'élève à 10 % en France⁹⁶. Il est de 8.8% en Ile de France⁹⁷ et de 9% dans le département du Val de Marne au dernier trimestre 2015, un taux supérieur à la moyenne régionale.

Pourtant, au niveau départemental, le Val de Marne est un des départements franciliens les moins bien pourvu en SIAE et ce de manière structurelle. Il représente 8% des structures de la Région et 7% des bénéficiaires.

⁹⁵ Cabinet Opus 3, 2013, *Accompagnement et développement de la consolidation du secteur de l'insertion par l'activité économique sur le territoire du Val de Marne*, Conseil départemental du Val de Marne, 2013, p.12

⁹⁶ Chiffre Insee disponible sur <http://www.insee.fr>

⁹⁷ *Idem*

Treize Voyages fait partie d'un tissu départemental de 38 SIAE composé de 18 ACI, 5 AI, 2 ETTI et 11 EI. Les secteurs d'activité principaux sont le BTP (22% des heures d'insertion), le nettoyage (14% des heures d'insertion) et le tri-recyclage (13% des heures d'insertion), le transport logistique pour (12% des heures d'insertion) et les services à la personne (11% des heures d'insertion).

Treize Voyages présente la spécificité d'être la seule entreprise d'insertion au sein du secteur des associations de tourisme et la seule structure d'insertion du Val de Marne dont l'activité est de type administratif. Elle est également la seule SIAE du département à s'adresser explicitement aux demandeurs d'emploi travailleurs handicapés.

Mon expérience au sein de l'association m'amène à considérer ce monopole d'activité et de public à la fois comme une force et une difficulté pour l'association.

Seule association du département à proposer ce type de parcours d'insertion, elle permet une diversification de l'offre d'insertion territoriale conformément aux objectifs fixés par la DIRECCTE Ile de France à travers son Plan Stratégique Pluriannuel 2015-2017⁹⁸ en faveur du secteur de l'IAE. De plus, sa capacité à intégrer des personnes en situation de handicap permet de répondre aux demandes d'un public défini comme prioritaire pour le secteur de l'IAE par ce plan ainsi que par le Plan Départemental d'Insertion par l'Activité Economique (PDIAE) du Val de Marne⁹⁹. J'observe une certaine bienveillance de l'Unité territoriale du Val de Marne de la DIRECCTE à l'endroit de l'association que je pense liée à la spécificité de son offre d'insertion.

Par ailleurs, Treize Voyages a mieux résisté à la crise économique que les autres SIAE positionnées sur des secteurs d'activité en difficulté (BTP, métiers de bouche).

L'activité monopolistique de voyageur constitue néanmoins un frein important auquel je me confronte alors que le changement devient une nécessité. C'est en particulier le cas pour la mutualisation des parcours et des ressources, alors que cet outil constitue un des recours utilisés par les SIAE pour se pérenniser, comme en atteste l'étude menée en 2009 par le CNAR IAE sur les mutualisations réalisées par les SIAE¹⁰⁰.

Sur le territoire, je constate que la spécificité de son support d'activité et de son public isole Treize Voyages des autres SIAE du département pour mettre en place des projets de mutualisation en faveur des bénéficiaires. Par exemple, Treize Voyages, membre du réseau RIAE 94, ne peut s'intégrer au projet de formation commun à plusieurs SIAE du département car les besoins des bénéficiaires sont très différents. Il s'agit moins

⁹⁸ DIRECCTE d'Ile de France, 2015, *Stratégie pour l'IAE en Ile de France 2015-2017*

⁹⁹ DIRECCTE d'Ile de France, 2015, *Pour un développement et une consolidation de l'IAE dans le Val de Marne*

¹⁰⁰ CNAR IAE, 2009, *Les mutualisations dans les structures d'insertion dans le cadre d'accompagnement DLA. Monographies et synthèse prospective*

d'apprentissage de la langue française que de l'accès aux compétences informatiques par exemple. C'est également le cas pour la mutualisation de moyens comme le partage de poste pour les fonctions support et pour l'accompagnement socio-professionnel.

Les faibles possibilités de mutualisation ont des effets directs sur l'entreprise d'insertion et sur son projet social comme je l'ai montré dans la section précédente au sujet du poste de chargée d'insertion. Les conséquences de cette position monopolistique se font d'autant plus sentir que Treize Voyages est une structure de petite taille et que le contexte législatif et financier des SIAE évolue significativement depuis 10 ans, comme je le décris ci-après.

2.4 Un glissement progressif de son objet social

2.4.1 Des résultats conformes à la commande publique

Les SIAE, positionnées comme outil de lutte contre le chômage, s'inscrivent depuis 2008 et de manière croissante dans une logique d'évaluation de leurs actions. Cette évaluation porte à la fois sur les critères d'entrées dans le dispositif et sur les résultats en termes d'insertion professionnelle.

Si les critères d'entrées définis par Pôle Emploi sont encore flous, l'étude comparative du profil des bénéficiaires de Treize Voyages, de ceux des SIAE du Val de Marne et de l'ensemble de la région permet de montrer que l'association est particulièrement performante pour l'embauche des publics sous représentés dans les SIAE départementale, régionale et nationale, public que constituent les femmes et les personnes handicapées. En atteste l'octroi à l'association par la DIRECCTE d'Ile de France en 2015 de 98% du montant total de la part variable de l'aide au poste d'insertion prévue pour valoriser l'embauche des publics prioritaires.

En matière de résultats à la sortie, Treize Voyages atteint à travers ses modalités d'accompagnement des taux de sorties dynamiques supérieurs à l'exigence de 60% sur trois ans et aux taux réalisés au niveau départemental et régional comme le montre le tableau ci-dessous. Ces sorties débouchent soit en des emplois durables dans le tourisme, le secteur de la culture, de l'administration, soit sur des formations qualifiantes d'aide comptable, d'animateur, de forfaitiste, d'agent administratifs, etc.

	Taux de sorties dynamiques		
	13V ¹⁰¹	SIAE 94 ¹⁰²	SIAE IDF ¹⁰³
2012	100%	68%	61%
2013	75%	64%	55%
2014	75%	69%	63%
2015	50%	ND	ND

Les réformes du secteur de l'IAE ont notamment pour effet de limiter l'évaluation de l'action menée par les structures au seul critère de retour à l'emploi sans tenir compte des évolutions sociales et sanitaires de la personne, occultant le travail global d'accompagnement des bénéficiaires, comme je l'ai déjà souligné dans la première partie de ce mémoire. Je constate ainsi que l'objectif d'insertion défini comme tel peut dégrader les résultats de l'évaluation de l'action de Treize Voyages. A titre d'exemple, Treize Voyages doit argumenter un taux de sortie vers le secteur protégé, qui n'est pas considéré comme une sortie en emploi durable ou une sortie dynamique alors que cette orientation peut correspondre aux besoins de la personne accompagnée.

Les critères d'évaluation de la performance des SIAE constituent une source de restriction de l'objet social de Treize Voyages et un risque pour la qualité de l'accompagnement, qui pourrait davantage être pensé en termes d'évaluation des performances de la structure plutôt qu'en en termes d'adéquation de l'accompagnement aux besoins des bénéficiaires. L'inscription des valeurs et des objectifs de Treize Voyages dans les pratiques de l'équipe de salariés permet de conserver une éthique et un cadre d'actions en phase avec le projet social de l'association dont je suis garante, même si je perçois, comme je l'ai déjà souligné, que le manque de formalisation du projet est une source de dilution de son objet social.

2.4.2 Un taux d'occupation en baisse et une tendance à la sélection des candidats

Si le taux de sorties dynamiques est satisfaisant, j'observe cependant deux tendances de l'évolution de l'équipe des bénéficiaires qui viennent nuancer la capacité de Treize Voyages à répondre aux besoins d'insertion.

D'une part, alors que Treize Voyages, avec 5 ETP d'insertion conventionnés se situe en deçà du conventionnement départemental moyen des EI de 7 ETP et très en deçà des 13 ETP au niveau national, je constate que les postes conventionnés n'ont jamais été occupés à 100% à l'exception de années 2012 et 2013 (voir annexe 7). Le maintien de ce

¹⁰¹ Chiffres issus des bilans annuels de Treize Voyages dans le cadre des dialogues de gestion avec l'unité territoriale de la Direccte du Val de Marne entre 2012 et 2015

¹⁰² DIRECCTE d'Ile de France, Service Etudes Statistiques Evaluation, *L'insertion par l'activité économique*, données 2012, 2013, 2014.

¹⁰³ Idem

niveau d'ETP était possible parce que le nombre de poste en insertion était moins contraint et que le suivi des consommations des SIAE ne faisait pas l'objet d'une attention particulière de la part les pouvoirs publics. De plus, ce taux d'occupation des postes tend à se dégrader depuis 2014, avec une projection pour 2016 à 70% de taux d'occupation, un niveau jamais atteint. Cette évolution fait peser le risque d'une réduction du nombre d'ETP d'insertion conventionné dans un contexte où la plus grande vigilance est portée sur la consommation de postes des SIAE. Elle pose également la question du sens de l'existence d'une entreprise d'insertion dont l'action deviendrait encore plus marginale sur le territoire.

D'autre part, j'observe que le nombre de bénéficiaires se dégrade très fortement, avec une baisse continue depuis 2009 : -57 % du nombre de bénéficiaires entre 2009 et 2016 passant de 14 personnes à 6 respectivement. Ce nombre représente le nombre de bénéficiaires embauchés par an par Treize Voyages au titre de l'IAE, quel que soit le temps de travail réalisé par la personne. J'explique cette évolution, à taux d'occupation des postes stables jusqu'en 2014, par une configuration de l'équipe composée davantage de personnes à temps plein qu'à temps partiel, sachant que le temps partiel est utilisée en particulier par les personnes fragilisées du fait de leur état de santé mentale, qu'elles souffrent de troubles psychiques ou non. Cette évolution a des conséquences sur la qualité de l'accompagnement et sur les conditions de travail dans l'association comme je le montrerai dans la section 2.6.2 et 2.7.1.

J'abouti au constat qu'alors que Treize Voyages propose une offre de service plus faible que la moyenne des SIAE du département, celle-ci se réduit au cours des années en excluant progressivement de son champ d'actions les personnes les plus fragilisées du dispositif IAE.

Quelles sont les raisons de cette évolution de l'équipe des bénéficiaires que j'identifie?

2.5 Un modèle économique devenu obsolète

Créé par des acteurs militants du secteur psychiatrique, l'activité commerciale des voyages a été pensée d'abord comme un outil d'accompagnement adapté aux besoins de personnes marginalisées par leur état de santé mentale. Le chiffre d'affaires a été dimensionné dans cet objectif et comme ressource complémentaire à des subventions de fonctionnement abondantes et pérennes. Or le contexte de Treize Voyages a fortement évolué, ne permettant plus la réalisation de ses objectifs sociaux à travers son modèle économique originel, comme je le montrerai dans les sections suivantes.

2.5.1 Des subventions d'exploitation en baisse constante

La rentabilité de cette activité n'a pas fait l'objet de préoccupation particulière de la part du conseil d'administration. Avec un taux de marge moyen de 10%, à l'instar du secteur du

tourisme et une masse salariale plus importante que celles des autres voyagistes, l'équilibre financier était possible grâce aux appuis financiers au projet d'utilité sociale de la structure. En effet, depuis sa création en 1992, le projet social de Treize Voyages recueillait le soutien financier de plusieurs instances au titre de l'insertion pour sa mission d'utilité sociale, notamment l'hôpital Paul Guiraud, la mairie de Rungis, le conseil départemental du Val de Marne, l'hôpital Esquirol.

Suite à la mise en œuvre de la LOLF et de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), ces soutiens se sont progressivement réduits en raison d'un fléchage accru des budgets. De même, la territorialisation des politiques d'insertion au niveau départemental a eu pour effet que Treize Voyages, soutenue par le département de Paris pour son action d'insertion auprès des bénéficiaires du RSA parisiens, a perdu ce financement.

J'ai observé sur les 6 dernières années une baisse¹⁰⁴ progressive et constante de ces subventions de fonctionnement avec une baisse de 34% entre 2009 et 2015, passant de 110 k€ à 82 k€.

2.5.2 Une activité unique qui ne permet pas d'équilibrer le budget de l'association

Pour faire face à cette réduction drastique des subventions de fonctionnement, j'ai depuis dix ans pris des mesures permettant de compenser et équilibrer jusqu'à présent le budget. La structuration de son offre commerciale, appuyée par la création d'un site internet et l'intégration d'un logiciel de production ont permis le développement du chiffre d'affaires (+45% entre 2005 et 2015, passant de 420 k€ à 606 k€) et un gain de temps important dans la gestion de la production.

J'observe cependant une stagnation de l'activité commerciale depuis 3 ans du fait de l'évolution de la demande et de l'offre de séjours adaptés.

Au niveau de la demande, la réduction des budgets alloués par les établissements sanitaires et médico-sociaux pour les séjours a comme conséquence la baisse du chiffre d'affaires généré par ce type de séjour et une concentration de leur demande entre avril et août. Le manque de moyen et l'isolement ne permettent pas que la prospection commerciale, qui fait partie des attributions de l'encadrant technique en charge de la production, atteigne un niveau de performance satisfaisant.

Quant à l'offre, Treize Voyages fait face à une concurrence accrue sur le marché des séjours adaptés en particulier celle des entreprises à but lucratif, ce qui réduit également les perspectives de développement du chiffre d'affaires.

Ces évolutions de la demande et de l'offre ne permettent plus de proposer suffisamment de travail aux bénéficiaires en dehors de la période de haute d'activité.

¹⁰⁴ Chiffres issus des états financiers annuels de Treize Voyages entre 2009 et 2015

2.5.3 Une offre d'insertion dénaturée

La conjonction des baisses de subventions régulières et de la stagnation du chiffre d'affaires impacte progressivement mais de manière tangible l'offre d'insertion de Treize Voyages et a des incidences sur l'ensemble des ressources humaines de l'association.

D'une part, les bénéficiaires pâtissent du manque d'activité lissée sur l'année. L'élaboration collective du catalogue, la gestion du site internet permettent de compenser partiellement ce manque d'activité. La mise en place en 2015 d'un partenariat avec Santé Mentale France¹⁰⁵ pour le financement des séjours de vacances à destination des usagers du secteur médico-social a été l'occasion de développer une activité complémentaire pour les bénéficiaires. Ils sont en effet en charge de l'accompagnement des clients dans le montage du dossier de demande de financement comme service complémentaire aux clients de Treize Voyages. J'ai, avec la chargée d'insertion, reconfiguré les actions d'insertion selon cette temporalité en mettant en place notamment de Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) sur la période d'octobre à février. Les formations en interne et en externe se développent également sur cette période.

Mais le manque de travail est délétère pour tous, et prive l'entreprise d'insertion du moteur même de son action, le travail comme outil de construction personnelle et professionnelle. Il en résulte qu'à chiffre d'affaires constant, je fais le choix depuis deux ans de ne pas embaucher de bénéficiaires, ce que traduit la baisse du taux d'occupation des postes, passant de 106% en 2012 à 70% estimé en 2016 (voir annexe 7).

D'autre part, la baisse très forte du nombre de bénéficiaires s'explique par une évolution de la configuration de l'équipe comme je l'ai déjà expliqué. Le groupe composé de plusieurs mi-temps est aujourd'hui composé de quelques personnes à temps plein.

En effet, avec un objectif d'équilibre financier de plus en plus difficile à atteindre, un accompagnement devenu inadapté pour les bénéficiaires les plus fragiles et des objectifs de résultats imposés en termes d'emploi par la DIRECCTE, les recrutements en insertion ont tendance à s'orienter vers des personnes éligibles à l'IAE mais dont les chances de tenue au long court et à temps plein du poste sont moins aléatoires et moins chronophages. Cette sélection se réalise au détriment des personnes plus fragiles pour lesquelles le mi-temps est une nécessité, la rentabilité souvent faible alors que l'accompagnement et la formation sont plus intenses et l'aboutissement du parcours plus aléatoire.

¹⁰⁵ Santé Mentale France est mouvement national en faveur des personnes souffrant de troubles psychiques. Pour plus d'informations : <http://santementalefrance.fr/>

Un autre constat s'impose donc : Treize Voyages vit un glissement certain de son projet social, que son évolution économique et financière n'est plus en mesure de supporter en l'état.

2.6 Une configuration des ressources humaines devenue inadaptée, des salariés inquiets

Outre des effets concrets sur l'offre d'insertion de Treize Voyages, l'évolution de l'association a des conséquences sensibles sur la configuration de l'équipe et sur sa dynamique au sein de l'entreprise. Elle constitue une source de dégradation des conditions de travail et d'inquiétude pour les bénéficiaires et les salariés permanents.

2.6.1 Une équipe de salariés permanents devenue surdimensionnée

Alors que comme je l'ai montré, l'activité commerciale de Treize Voyages nécessite une équipe de salariés permanents d'une taille supérieure à la moyenne des autres entreprises d'insertion, le contexte budgétaire actuel ne permet plus une telle configuration des ressources humaines, d'autant qu'elle n'est plus nécessaire. L'amélioration du système de production a permis d'accroître fortement la productivité des salariés alors que le chiffre stagne depuis 3 ans. Parallèlement, la baisse sensible du nombre de bénéficiaires a pour conséquence de réduire le besoin d'accompagnement.

Pour autant, les salariés permanents de Treize Voyages constituent une force pour l'association en raison de leurs compétences, de leur professionnalisme, et de leur adhésion forte au projet social de Treize Voyages.

2.6.2 Une évolution source d'inquiétude, des risques psycho-sociaux accrus

L'évolution de l'activité de Treize Voyages est une source d'inquiétude légitime pour les salariés, inquiétude que j'ai pu mesurer lors des entretiens professionnels menés début 2016. Cette évolution se matérialise notamment par une sous-occupation des salariés comme des bénéficiaires en dehors des périodes haute de séjours.

J'ai conscience de cette situation comme je l'ai souligné précédemment, même si ceux-ci ne me sollicitent pas directement. Cette sous-occupation génère de l'ennui et des interrogations de leur part. Je pense qu'elle fait courir un risque de désengagement voire de démissions, alors que les salariés se disent intéressés, motivés par leur poste et mus par la volonté d'investissement dans des projets de développement de l'association. In fine, c'est la dynamique d'équipe de Treize Voyages qui est affaiblie.

J'observe par ailleurs, que le faible flux de bénéficiaires expose davantage l'ensemble des salariés à des risques psycho-sociaux comme le stress ou l'usure professionnelle.

La taille restreinte de l'équipe, l'isolement géographique et commercial, ainsi que des petits locaux (100 m²) font de Treize Voyages un microcosme sensible à tout

changement. Les entrées et les sorties de bénéficiaires sont sources d'ouverture et de dynamisme et permettent également de diluer les situations humaines difficiles comme les arrêts maladie, les comportements dépressifs, l'agressivité, les troubles alimentaires, et les difficultés sociales aiguës, etc...

A contrario, la forte réduction de l'équipe et la faible rotation des bénéficiaires génère un vase-clos où chaque situation est plus fortement ressentie par les bénéficiaires et les salariés et les expose à des risques psycho-sociaux plus importants.

2.7 Une taille et un isolement qui pèsent sur la qualité des parcours d'insertion et sur les capacités de changement de l'association

La taille et l'isolement croissant de l'association constituent un frein à la qualité de l'offre d'insertion, à une gestion pérenne de ses ressources humaines et au développement nécessaire de projets.

2.7.1 Des parcours d'insertion enclavés

J'identifie quatre facteurs prépondérants pour expliquer cet enclavement des parcours d'insertion.

Tout d'abord, la réduction des embauches de bénéficiaires a notamment pour conséquence de réduire les relations de l'association avec les prescripteurs insertion et les autres SIAE du territoire.

Ensuite, au niveau régional, le positionnement progressif des actions des SIAE à l'échelle départementale a asséché les partenariats conclus avec les structures de l'IAE, du secteur social et médico-social des départements voisins. Cela s'est traduit en particulier par la fin de partenariat opérant, notamment, avec des structures accompagnant les personnes handicapées psychiques comme celui avec l'ADAPT du 91, le CECCOF¹⁰⁶ de Paris, l'hôpital Erasme d'Antony situé à moins de 5 km de Treize Voyages. Seule l'adhésion à la fédération des entreprises d'insertion et au réseau de SIAE du Val de Marne permettent un lien avec les autres SIAE du territoire. Les rencontres sont néanmoins trop ponctuelles pour permettre la constitution d'un réseau suffisamment opérationnel. Il résulte de ces évolutions une offre d'insertion limitée à l'accompagnement social et professionnel proposé par l'association. En effet, la faiblesse des partenariats n'est pas propice aux développements d'outils complémentaires à l'offre d'insertion de Treize Voyages, hormis ceux de Pôle Emploi et des centres médico-psychologiques de secteur. Le réseau professionnel de la chargée d'insertion prestataire vient partiellement compenser cette situation. Le travail partenarial engagé avec le centre d'écoute et

¹⁰⁶ <http://ceccof-reliances-consultations.fr/index.php/rsa/>

d'accueil sur des personnes souffrant de troubles psychiques¹⁰⁷ permet néanmoins un travail d'articulation entre les bénéficiaires de Treize Voyages fragilisés psychologiquement et les structures à même de les aider sur la région Ile de France.

Un troisième facteur réside dans l'accès très insuffisant à la formation, qui génère l'enclavement des parcours alors que la formation constitue un outil efficace pour l'insertion, comme le souligne le dernier rapport IGF-IGAS¹⁰⁸. Treize Voyages ne peut répondre que partiellement aux besoins de formation étant donné la faiblesse du budget qui y est alloué et l'absence de perspectives de mutualisation avec d'autres SIAE du territoire, comme je l'ai indiqué auparavant.

Enfin, la petite taille de Treize Voyages ne permet pas de développer de relations avec des partenaires économiques visant à faciliter l'insertion professionnelle de ses bénéficiaires. Mon expérience en la matière m'amène à penser que, d'une part, Treize Voyages n'est pas attractive pour les grandes entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en termes de temps investi, de nombre de salariés concernés et d'image et que, d'autre part, Treize Voyages n'a pas les moyens en termes de réseau d'approcher les plus petites entreprises. A titre d'exemple, l'association a adhéré au Club Face¹⁰⁹ du Val de Marne en 2013 sans que cela ait d'effets en termes de partenariats et d'embauches de bénéficiaires au sein des entreprises du club. Pourtant, l'alliance avec les entreprises constitue un atout important pour « *accroître les débouchés professionnels de ses bénéficiaires en fin de parcours d'insertion tout en contribuant au développement local*¹¹⁰ ».

2.7.2 Un risque de non-renouvellement des pratiques et une absence de perspective d'évolution de carrière

J'identifie la taille de la structure comme un risque pour la qualité de l'accompagnement de bénéficiaires étant donné son évolution actuelle et en particulier son isolement croissant. Le travail en vase-clos, avec des interactions limitées avec les pairs, expose les salariés permanents au risque de non-renouvellement des pratiques. Ce risque est d'autant plus important que l'accès à la formation est restreint.

J'invite régulièrement mes collaborateurs à s'ouvrir vers l'extérieur notamment par les formations organisées par la fédération des entreprises d'insertion, ou les réunions techniques de l'union nationale des associations de tourisme afin qu'ils rencontrent leurs

¹⁰⁷ Pour plus d'information : <http://ceapsy-idf.org>

¹⁰⁸ IGF IGAS décembre 2015

¹⁰⁹ La Fondation Agir Contre le Chômage (FACE), reconnue d'utilité publique favorise l'engagement des entreprises pour lutter contre toutes formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté. Pour plus d'information : <http://www.fondationface.org>

¹¹⁰ ASH, article paru dans le n°2967 du 1^{er} juillet 2016, SIAE et entreprises classiques : une alliance fructueuse, p.24

homologues, prennent de la distance, confrontent leurs pratiques. Cette ouverture est cependant limitée et insuffisante.

Par ailleurs, Treize Voyages n'offre aucune perspective d'évolution de carrière même si la richesse des expériences professionnelles au sein de l'association compense pour un temps cet aspect. En 10 ans, j'ai renouvelé à deux reprises l'entièreté de l'équipe. Les départs étaient motivés pour la majorité par cette absence d'évolution au sein de la structure. A chaque départ de salariés permanents, ce sont les modes de travail et d'accompagnement qui peuvent se déliter. La situation actuelle de l'association et l'ancienneté des salariés de Treize Voyages rend le risque de turn-over sous deux ans probable puisque les deux encadrants techniques ont 5 et 7 ans d'ancienneté, l'assistant de gestion 3 ans et moi-même 11 ans.

Enfin, la taille de l'association ne permet pas aux salariés d'accéder à des instances de représentations du personnel.

2.7.3 Un manque de moyens pour une analyse stratégique efficiente

Je perçois au quotidien les freins qu'induisent la taille et l'isolement de Treize Voyages sur ses capacités à initier des projets de développement ou de changement significatif.

Isolée dans ma fonction, même si c'est le propre du directeur, l'absence d'échange avec des pairs, le manque de moyen de veille, techniques et financiers ne me permettent pas seule, la mise en œuvre une ingénierie projet satisfaisante même si l'accès à la formation CAFDES m'a permis de me doter de compétences complémentaires pour mener à bien un projet de changement.

Conclusion

Treize Voyages, en tant qu'entreprise d'insertion, a pour mission d'accompagner les personnes en situation d'exclusion. Elle s'adresse en particulier et notamment aux personnes souffrant de troubles psychiques, ce qui constitue une de ses spécificités.

Or, l'évolution des politiques publiques, du contexte budgétaire et politique du secteur de l'insertion par l'activité économique ainsi que du marché des séjours adaptés constituent un frein à l'accompagnement des personnes les plus fragilisées et réduisent l'offre d'insertion de la structure. De plus, alors que la petite taille de Treize Voyages a pu constituer un atout pour créer une dynamique d'équipe forte et motrice du projet social, l'inquiétude et la perplexité s'emparent de l'équipe des salariés et font peser un risque de perte des savoir-faire de l'association. Militants et attachés à l'objet social de Treize Voyages, les membres du conseil d'administration envisage la fusion absorption de l'association par l'association Vivre.

A la lumière du diagnostic posé dans cette seconde partie du mémoire, mon analyse de la situation me laisse à penser que ce projet de rapprochement constitue une opportunité

pour la pérennisation du projet social et pour les salariés de l'association. Il me semble d'autant plus adapté et pertinent que l'intervention croissante des pouvoirs publics dans le secteur de l'insertion laisse présager une volonté de structuration plus accrue des SIAE, comme le préconise le dernier rapport IGS-IGAS portant sur le secteur de l'insertion par l'activité économique¹¹¹, à l'instar des expériences à l'œuvre dans le secteur social et médico-social. Dans une vision stratégique et prospective, il me paraît préférable d'initier ce changement en ayant le choix des structures partenaires et d'en initier les modalités.

A ce stade et compte tenu de la situation de l'association, la question qui se pose consiste à déterminer comment accompagner le projet de restructuration de Treize Voyages de manière à pérenniser sa mission d'insertion sociale et professionnelle en faveur des personnes les plus fragilisées en étant en adéquation avec le projet associatif de Vivre et en complémentarité de son offre de service ?

Suite au diagnostic que j'ai établi, je montrerai dans la troisième partie de ce mémoire en quoi ce projet de changement permet de conserver l'objet social de Treize Voyages et comment je compte l'accompagner en tenant compte des forces et des points de vigilance à considérer dans le processus de restructuration.

¹¹¹ IGS-IGAS, décembre 2015. *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique.*

3 Accompagner le projet de restructuration de Treize Voyages

Le rapprochement de Treize Voyages auprès d'une association du secteur social ou médico-social fait l'objet d'une réflexion au sein du conseil d'administration depuis 2015.

Suite à de nombreux échanges, le rapprochement de Treize Voyages et de l'association Vivre a été décidé en mars 2016. Cette association sociale et médico-sociale implantée en Ile de France est reconnue dans l'accompagnement des personnes souffrant de troubles psychiques avec une offre de service étendue. Elle a pour projet la création d'un pôle Insertion par l'activité économique pour diversifier son offre de service et est en passe de créer sa première entreprise d'insertion, dont l'ouverture est prévue en mars 2017.

Dans le contexte des discussions engagées entre les deux associations, il m'a été proposé de prendre la direction du pôle IAE dès le mois de septembre afin d'en réaliser la mise en œuvre en y intégrant Treize Voyages.

Dans un premier temps, le rapprochement entre les deux associations prendra la forme d'un mandat de gestion. Celui-ci sera mis en place pour une durée de 6 mois, d'octobre 2016 à février 2017. Il aboutira à une fusion-absorption de l'association Treize Voyages par l'association Vivre, Treize Voyages devenant un service de Vivre et une des structures d'insertion du pôle IAE.

Dans cette dernière partie du mémoire, je situerai les objectifs et les enjeux du projet de restructuration de Treize Voyages au sein du pôle IAE de Vivre. Je proposerai ensuite une configuration du projet au niveau des ressources humaines. J'esquisserai les évolutions à prendre en compte au niveau budgétaire, sachant que cet aspect doit faire l'objet d'un travail commun avec Vivre. Je détaillerai mes propositions pour accompagner les salariés de Treize Voyages et du pôle pour la mise en œuvre du projet. Je montrerai en quoi ce plan d'action concourra à une offre de service de pôle adaptée aux besoins des bénéficiaires. Je terminerai enfin par la démarche d'évaluation du projet et de la qualité de l'offre de service du pôle IAE.

3.1 Inscrire le projet de Treize Voyages dans une logique de pôle

3.1.1 Le rapprochement associatif pour appuyer un changement nécessaire de modèle

Le secteur associatif vit depuis une dizaine d'année une reconfiguration de ses modalités d'intervention en s'inscrivant dans des logiques de coopération. Les motivations sont diverses : adapter la structure à de nouveaux enjeux, décloisonner l'offre de service, répondre aux besoins des bénéficiaires, équilibrer le modèle, diversifier l'activité, répondre

aux incitations des pouvoirs publics notamment¹¹². La restructuration constitue la modalité ultime de coopération entre structures, par rapport à la mutualisation et au regroupement. En terme juridique, la restructuration revêt 4 formes : la scission, l'apport partiel d'actif, la fusion-création et la fusion-absorption. La fusion-absorption consiste en « *la réunion de plusieurs associations en une seule, à travers la dévolution du patrimoine d'une ou plusieurs associations (les absorbées) à une autre (l'absorbante)* »¹¹³. « *Il y a dissolution sans liquidation de l'une des personnes morales au profit de l'autre avec transmission de l'universalité du patrimoine composé de biens, de créances et de dettes permettant d'assurer la poursuite de l'activité transférée* »¹¹⁴. L'intégralité des contrats est automatiquement transférée à l'association absorbante (contrats de travail et conventions en particulier). La fusion-absorption est matérialisée par la rédaction et l'entérinement d'un traité de fusion entre les associations concernées.

Jusqu'alors encadré par une jurisprudence adaptée du droit des sociétés, le cadre juridique des fusions dans le secteur associatif a récemment été défini par la loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014¹¹⁵. En particulier, la loi prévoit désormais la rédaction d'un projet de fusion, instaure un calendrier des opérations de fusion et l'intégration des membres de l'association absorbée à l'association absorbante.

La restructuration, en particulier la fusion-absorption constitue un changement majeur pour la structure absorbée en termes de culture d'entreprise et d'organisation des conditions de travail. Propre à générer de la crainte, ce changement se confronte à un risque important de résistance de la part des salariés car comme le souligne D.Autissier et J.M.Moutot, « *changer, c'est perdre un existant connu pour un avenir incertain*¹¹⁶ ». Un salarié peut « *afficher sa participation sans toujours vouloir réaliser de manière consciente et inconsciente, les objectifs qui sous-tendent cette dernière*.¹¹⁷ » et nécessite un accompagnement au changement au plus près des salariés.

Le mandat de gestion peut être une étape préalable au processus de restructuration. Il consiste en une convention prévoyant que l'association absorbée donne à l'absorbante le pouvoir d'accomplir les actes de gestion de l'association pour une durée déterminée¹¹⁸. Il permet une meilleure connaissance réciproque et une projection du mode de fonctionnement à venir des structures. C'est cette étape qu'ont choisi les deux conseils

¹¹² France Active, 2014, *Guide des associations et fusion, mariage d'amour ou de raison ?* p.7

¹¹³ Ibid., p.7

¹¹⁴ Ibid, p.2

¹¹⁵ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, disponible sur Legifrance.gouv.fr

¹¹⁶ Autissier D.et Moutot J.M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, p.167

¹¹⁷ Ibid., p.172

¹¹⁸ France Active, 2014, *ibid.* p.31

pour entamer leur rapprochement.

3.1.2 Un projet de pôle IAE pour favoriser la complémentarité des accompagnements et la mutualisation des compétences

a) Un pôle pour répondre à la complexité des situations d'exclusion

Le secteur de l'insertion par l'activité économique se confronte à la complexité et l'enchevêtrement des facteurs d'exclusion alors qu'il est aussi marqué par un cloisonnement fort de son champ d'action et de ses résultats contre le chômage. La prise en compte de cette complexité est une nécessité pour accompagner durablement les bénéficiaires. Cet accompagnement vise aussi à améliorer le statut et la prise en compte des bénéficiaires comme acteurs de leur histoire.

Il s'agit à travers le pôle IAE de proposer un accompagnement transversal entre les acteurs de l'insertion, les secteurs social, sanitaire et médico-social de manière à proposer des solutions adaptées aux besoins des bénéficiaires. Ce travail transversal est en particulier décisif pour les personnes souffrant de troubles psychiques, dont « *les troubles sont à caractère variable et évolutifs*¹¹⁹», qui nécessitent « *des interventions relevant de disciplines et de secteurs différents*¹¹⁹». Par ailleurs, l'accompagnement au sein du pôle IAE s'inscrit dans une perspective de temps limitée, celle de 24 mois et appelle à une nécessaire performance du pôle.

b) Un projet de pôle alliant la complémentarité des offres de services des associations Vivre et Treize Voyages

Créée en 1940 pour favoriser la réinsertion de personnes atteintes d'affections pulmonaires, l'association Vivre se compose aujourd'hui de 19 établissements et services médico-sociaux en Ile-de-France. Elle compte 230 salariés.

Elle a pour objectif de « *contribuer à l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap*¹²⁰». « *L'Association sait qu'il faut développer les conditions d'une insertion sociale véritable, c'est-à-dire professionnelle en milieu ordinaire, pour autant que faire se peut, ou en milieu protégé*¹²¹. »

Elle est composée de 3 pôles, soit, **le pôle accompagnement à la vie sociale-hébergement** composé de deux services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS),

¹¹⁹ ANESM, 2015, *Spécificités de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux au sens de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, p.6

¹²⁰ Projet associatif Association Vivre, 2013-2017, p.8, disponible sur http://www.vivre-asso.com/iso_album/pa_2013_2017.pdf

¹²¹ Idem p.6

d'un centre d'hébergement et de Réinsertion sociale (CHRS), d'un Service d'Accompagnement Médico-social pour Adultes Handicapés (SAMSAH) et de trois Groupes d'entraide Mutuelle (GEM) ; **le pôle orientation formation emploi**, constitué d'un Centre de Rééducation Professionnelle et de deux Centres de Pré Orientation Spécialisée, de deux Centres de bilans, d'accompagnement socioprofessionnel et de maintien dans l'emploi ; **le pôle réadaptation et insertion**, constitué d'un Centre de Réadaptation / Hôpital de Jour en psychiatrie pour adultes, d'un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), et d'un Service d'Accompagnement vers le marché de l'emploi des ESAT et du milieu ordinaire.

L'association Vivre dispose d'une direction générale, composée d'un directeur général, un directeur opérationnel et un directeur du développement en plus des fonctions supports. Le siège de Vivre se situe à Villejuif, dans le département du Val de Marne.

Pour appuyer son objectif d'insertion en milieu ordinaire, Vivre a créé en 2013 un club entreprises réunissant des entreprises volontaires auxquelles Vivre propose des solutions en matière d'emploi de personnes handicapées dans un objectif d'insertion pour ses usagers. Le projet de création de l'entreprise d'insertion El Vivre dans le secteur de la végétalisation urbaine, dont le conventionnement a été acté en juin dernier, l'intégration de Treize Voyages, l'organisation des deux structures au sein du pôle IAE de l'association vise ce même objectif de créer des passerelles entre le secteur protégé et le milieu ordinaire. Il permettra une offre d'insertion du pôle IAE diversifiée, l'un centré sur les activités de type manuel, l'autre sur les activités administratives, en complémentarité avec les autres structures d'insertion du territoire du Val de Marne.

Pour Treize Voyages, l'intégration à Vivre vise à pérenniser l'objet social de l'association, favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues, notamment les plus fragilisées par leur état de santé mentale. Elle permettra également de stabiliser les emplois des salariés de l'association.

3.2 Mettre en œuvre le pôle IAE

3.2.1 Calibrer le projet

Ce projet nécessite deux étapes préalables que j'ai formalisées au travers d'un diagramme de Gant¹²² :

- Une phase préparatoire prévue de septembre 2016 à juin 2017.
- Une phase de déploiement du projet de juin 2017, moment de la signature du traité de fusion, à janvier 2018.

¹²² Voir Annexe 8 : planning prévisionnel / diagramme de Gantt

L'élaboration stratégique et technique du projet de restructuration et de création du pôle IAE sera menée par un comité de pilotage composé d'un administrateur de Treize Voyages, du directeur du développement de Vivre et de moi-même. Cette instance se réunira une fois par mois de septembre 2016 à janvier 2018 pour décider des orientations stratégiques et en contrôler la réalisation. Ses décisions porteront selon les étapes du projet sur :

- Le mandat de gestion et sa mise en place.
- Le pôle IAE : l'élaboration du projet de pôle et des projets de service des deux entreprises d'insertion ; l'ouverture de l'entreprise d'insertion Vivre ; la mise en œuvre du pôle au niveau fonctionnel ; la démarche d'amélioration continue de la qualité.
- Le plan de communication interne et externe pour accompagner le projet de changement et de création.

Dans une démarche projet, il s'agit d'élaborer un plan stratégique, de décider des moyens de mise en œuvre, d'évaluer et de réajuster le pilotage du projet. L'administrateur de Treize Voyages sera en charge de la partie administrative relative au mandat de gestion et de fusion pour Treize Voyages. Le directeur du développement de Vivre sera en charge de la partie administrative et des modalités d'informations internes à Vivre, notamment les relations avec les instances représentatives du personnel. Je serai en charge de proposer une stratégie de mise en œuvre des projets et de la piloter auprès des équipes.

Pour Treize Voyages, le processus de restructuration par fusion concerne une équipe de petite taille composée de 3 salariés permanents et de 4 bénéficiaires. L'intensité¹²³ des changements est néanmoins importante puisqu'ils modifieront l'identité de Treize Voyages et les conditions de travail en son sein comme je le montrerai en section 3.3.1. Au niveau budgétaire, l'objectif de la restructuration porte sur les perspectives de mutualisation et d'économies d'échelle envisageables entre les structures du pôle et le siège. Elles feront l'objet d'un travail commun avec le directeur du développement durant le mandat de gestion.

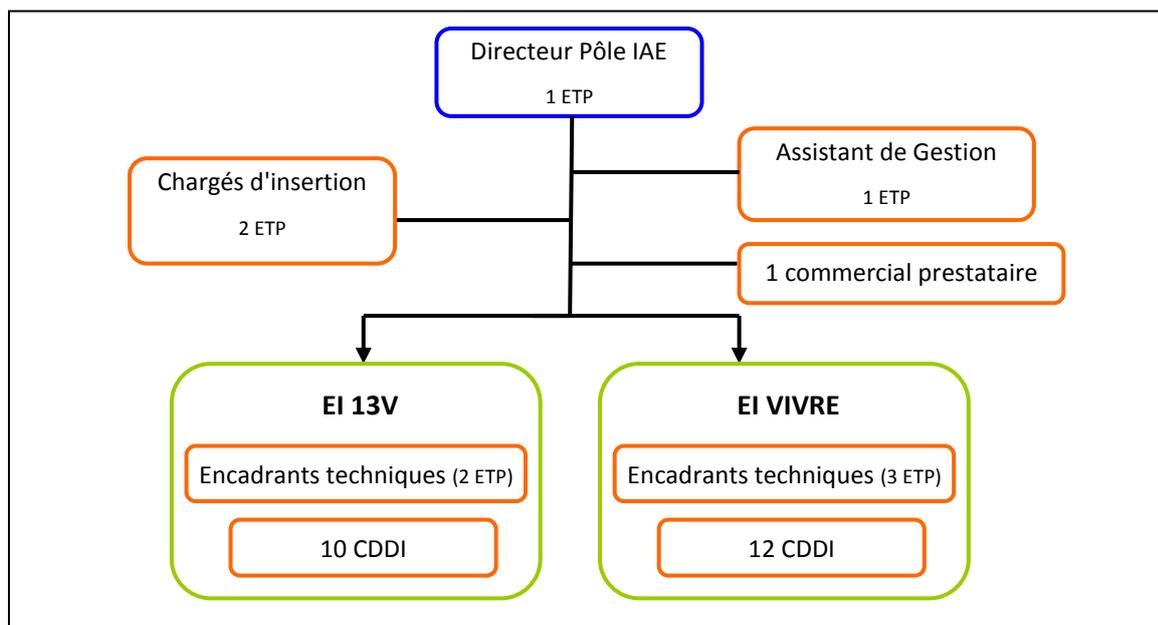
A moyen terme, l'équipe du pôle sera composée de 9 salariés et de 22 ETP bénéficiaires.

3.2.2 Construire un organigramme adapté à la logique de service à la personne

L'enjeu de la restructuration de Treize Voyages consiste à passer d'une logique d'établissement à une logique de service¹²⁴ en faveur des personnes en situation d'exclusion. Cette logique de service est sous-tendue par une organisation des ressources humaines que j'ai formalisée sous la forme de l'organigramme suivant :

¹²³ Autissier D. et Moutot J.M., 2013, op.cit., p.55

¹²⁴ Noble F., Bouffin G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Paris : Dunod, p 132



L'équipe du pôle se composera d'un directeur de pôle en charge du pilotage et du développement du pôle. Je sous-traiterai le démarchage au commercial prestataire déjà en contrat avec l'ESAT de Vivre.

Deux chargés d'insertion seront rattachés au pôle. Ils se situeront chacun dans une entreprise d'insertion de manière à développer une connaissance métier du support d'activité et à assurer une présence permanente auprès des bénéficiaires.

L'assistant de gestion de Treize Voyages exercera ses fonctions au niveau du pôle pour la gestion administrative des entreprises d'insertion, compétences non-développées dans le cadre des fonctions support du siège.

Treize Voyages comptera deux encadrants techniques. L'entreprise d'insertion EI Vivre, dont le démarrage est prévu en mars 2017, en comptera trois.

Je saisisrai l'opportunité du lancement du projet de pôle pour solliciter une augmentation du nombre d'ETP d'insertion à Treize Voyages auprès de la DIRECCTE afin d'appuyer le développement et la diversification programmée de l'activité commerciale (voir section 3.4.3). L'entreprise d'insertion Vivre est conventionnée pour 12 équivalents temps plein d'insertion.

Cette configuration des ressources humaines permettra un ratio nombre de bénéficiaires par salarié (toutes fonctions confondues) passant de 1.17 à 3.3 bénéficiaires par ETP salarié au niveau de Treize Voyages, et à 2.44 au niveau du pôle soit des ratios plus soutenables financièrement. Le taux d'accompagnement passera de 3.70 à 4.60 ETP d'insertion par ETP accompagnement, en deçà de la moyenne départementale. Même si ce taux augmente, les bénéfices de l'organisation en pôle permettront un accompagnement plus en adéquation avec les besoins des bénéficiaires, comme je le montrerai ci-après.

Géographiquement, les équipes seront réparties sur deux sites : celui de Rungis pour Treize Voyages et celui d'Orly pour celui de l'El Vivre. Le site de Treize Voyages présente l'avantage de disposer de locaux non-utilisés à l'étage du bâtiment d'une surface identique à celle occupée actuellement. Ils pourront être loués selon les projets de développement menés. Les bureaux de la direction seront situés au siège de Vivre, à Villejuif.

Je soumettrai cet organigramme, pour validation au comité de pilotage, en février 2017 et je le mettrai en place entre mars et mai 2017 de manière à ce qu'il soit opérationnel au moment de la signature du traité de fusion. J'en informerai les équipes après sa validation par le comité de pilotage. Sa déclinaison sur le terrain sera accompagnée de la mise à jour et de l'élaboration des fiches de poste incluant les délégations fonctionnelles que je transmettrai en avril 2017 d'abord, en entretien individuel, puis en réunion d'équipe, de manière à ce qu'elles soient connues et partagées au moment de la création du pôle.

3.3 Mobiliser les salariés autour du projet de pôle

3.3.1 Le management par projet comme vecteur pour accompagner les salariés

Le projet de rapprochement suscite des réactions ambivalentes de la part des salariés de Treize Voyages. S'ils sont rassurés de savoir qu'une solution a été trouvée pour pérenniser leur emploi et le projet social de l'association, le projet les inquiète même si les craintes concernant le maintien des postes ont été levées dès le projet de rapprochement entériné.

a) Identifier les risques de résistance et s'appuyer sur les acteurs comme « racines du changement¹²⁵»

L'identité de Treize Voyages est appelée à évoluer selon le cadre renouvelé de sa mission sociale, celui du pôle IAE de l'association Vivre.

L'organisation en pôle à venir tranchera avec l'organisation mono-établissement actuelle et dans laquelle se confondent l'association et l'organisation. Elle implique un changement de conditions de travail et de dynamique d'équipe, inscrites dans une dimension collective plus large, celle de l'association Vivre. Le mode managérial évoluera avec une plus grande distance entre la direction et les salariés.

Par ailleurs, le pôle sera composé de cultures professionnelles différentes : celle du secteur du tourisme, déjà ancrée depuis 25 ans, celle des espaces verts, récemment créée, celle du secteur médico-social de l'association Vivre. Cette confrontation à d'autres cultures professionnelles viendra interroger les modalités de travail élaborées par les

¹²⁵ Bernoux Ph., 2010, op.cit.p.90

salariés de Treize Voyages. La crainte d'une mise en cause, la nécessité de prendre en compte le point de vue d'autres professionnels peut entraver l'implication des salariés de Treize Voyages dans la restructuration et la construction d'une dynamique de pôle.

Enfin, le changement de taille par l'introduction de nouveaux salariés et la hausse programmée du nombre de bénéficiaires constituent des facteurs de modulation des interactions et de la culture professionnelle existante. L'organisation en pôle avec une équipe de chargés d'insertion viendra modifier le flou existant à l'interface entre l'accompagnement de la chargée d'insertion et de celui des encadrants techniques.

Restructurer Treize Voyages aura pour conséquence de remettre en question sa culture et de réinterroger l'identité et la reconnaissance professionnelle de ses salariés. Or, comme le souligne Ph. Bernoux, « *il n'y a acceptation du changement dans les organisations que lorsque l'acteur comprend pour quelles raisons le nouveau mode d'action remet en cause ses logiques d'action, ses manières de faire, c'est-à-dire les raisons qui, à son avis, lui ont permis de réussir ou au moins de faire son travail de manière satisfaisante à ses yeux et à ceux de sa hiérarchie*¹²⁶ ». A défaut, les salariés développeront des stratégies, allant de la passivité à la démission comme autant de manifestations de résistance aux changements qui rendront le projet de restructuration caduc. Le risque serait de voir la restructuration de Treize Voyages ne pas aboutir ou échouer dans la mise en œuvre d'une logique de pôle efficiente.

Selon l'analyse stratégique et systémique, « *aucun changement ne peut avoir lieu si les acteurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent un sens*¹²⁷ ». Le changement résulte d'un processus dynamique de la combinaison de ses racines d'où il est issu et sur lesquelles il repose : l'environnement, l'institution et les acteurs¹²⁸. L'acteur, « *sujet qui garde au milieu des contraintes de toutes sortes une certaine autonomie, suffisante pour lui permettre d'agir sur les autres racines et ultimement de modifier le contenu du changement*¹²⁹ », permettra la mise en œuvre du changement au travers des interactions qu'il mettra ou non en œuvre en coopérant avec les autres acteurs. Ce sens donné passe par la légitimité accordée au changement par les salariés et par le fait de pouvoir influencer sur celui-ci comme moyen d'appropriation c'est-à-dire lui « *donner un sens, pouvoir négocier et le modifier*¹³⁰ » à partir de ce qui fonde les cultures et identités professionnelles antérieures. L'enjeu de ma stratégie managériale consiste à m'appuyer sur les salariés de Treize Voyages en favorisant leur « *position de participation innovante*¹³¹ » pour que le

¹²⁶ Ibid., p.329

¹²⁷ Ibid., p.191

¹²⁸ Ibid., p.190

¹²⁹ Ibid., p.191

¹³⁰ Ibid., p.48

¹³¹ Autissier D. et Moutot J.M., 2013, op.cit., p.206

projet de restructuration et de pôle existe réellement c'est-à-dire qu'ils trouvent une inscription effective dans les pratiques professionnelles des salariés au travers de leurs interactions.

Cette stratégie suppose de donner aux salariés les moyens de s'approprier le sens de l'action du pôle en développant les compétences collectives de l'équipe (section 3.3.2) vers un objectif partagé de qualité de l'offre de service du pôle (section 3.3.3). Le management par projet favorise la mise en œuvre de cette stratégie, correspond à ma manière d'envisager le management et de penser le sens de l'action.

b) Utiliser le mode projet pour accompagner le changement

Par le mode participatif qu'il suppose, le projet, « *image d'une situation d'un état que l'on pense atteindre*¹³² » comme projection et comme processus constitue un outil privilégié pour accompagner les salariés vers la construction du pôle IAE. Il met en effet à l'œuvre un travail en transversalité des salariés, propice à la co-construction du sens de l'action et à l'appropriation d'un référentiel commun par la coopération qu'il nécessite. Comme le souligne D.Gacoin, « *le processus de conduite de projet est, par sa forme comme sur le fond, un vecteur d'évolution et de mise en mouvement des cultures internes et des projections réciproques individu/organisation*¹³³ ». Il favorise le changement comme processus dynamique de construction. Le mode projet constitue « *un modèle d'apprentissage collectif*¹³⁴ », permettant la création d'une culture professionnelle renouvelée à partir des cultures et des identités d'origine.

Le projet constitue aussi un moyen pour partager et fédérer les équipes autour des valeurs et des spécificités du projet de pôle à travers la réflexion qu'il amène sur le sens de l'action, de sa qualité et de son amélioration comme processus de changement. Comme le souligne J.M.Miramon, « *changer, c'est avant tout oser se regarder, élargir le cadre de son expérience, interroger ses certitudes*¹³⁵. »

c) Utiliser les recommandations des bonnes pratiques de l'Anesm¹³⁶ comme référence pour l'action

Le secteur de l'insertion par l'activité économique est un secteur jeune et dont les outils et les méthodes sont encore peu structurés et formalisés.

Pourtant, alors qu'elle ne relève pas de la loi 2002-2 pour des raisons historiques, la

¹³² Le nouveau Petit Robert. Editions Dictionnaires Robert. 1995

¹³³ Gacoin D., 2006, *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, p.128

¹³⁴ Ibid., p.140

¹³⁵ Miramon J.M., Couet D., Paturet J.B., 2012, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 5^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, p.29

¹³⁶ Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements et services sociaux et médico-sociaux, site internet : <http://www.anesm.sante.gouv.fr>

mission de lutte contre l'exclusion portée par le secteur de l'IAE constitue bien une mission de l'action sociale telle qu'elle est définie par le code de l'action sociale et des familles, qui tend à « *promouvoir, ... l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets*¹³⁷ ». Ce champ de l'action sociale nécessite, pour construire une offre de service en phase avec les besoins et les attentes des bénéficiaires, des repères pour mener ses missions. Je m'appuierai pour cela sur les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM afin de mobiliser les équipes autour de références communes, guider la construction du pôle et sa pertinence en terme d'offre de service.

3.3.2 Favoriser la compétence collective pour fédérer et pour impulser une culture commune

La compétence collective est le fruit des interactions entre individus compétents, c'est-à-dire « capable d'agir et de réussir avec pertinence et compétence dans une situation de travail¹³⁸ ». Elle est « *un mix de savoirs, de compétences individuelles et de ressources diverses. Elle résulte aussi de la combinaison et de la synergie des compétences individuelles*¹³⁹ ». Il s'agit de développer « *un maillage des compétences*¹⁴⁰ » IAE pour permettre l'adéquation entre les besoins des bénéficiaires et l'offre de service du pôle.

Favoriser le développement de compétences collectives, c'est favoriser la coopération entre les salariés du pôle. Cela suppose qu'à partir des cultures professionnelles, des identités et de l'organisation se construise une manière spécifique de faire, fondée sur l'appropriation par chacun des salariés de sa fonction au sein du pôle. Comme le souligne G. Le Boterf, « *la compétence collective est une émergence... Elle résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles*¹⁴¹ ». Elle nécessite du temps et une organisation qui mette les salariés en position de pouvoir, savoir et vouloir coopérer¹⁴² comme facteurs de compétence. Le « pouvoir-coopérer » renvoie à l'existence d'une organisation de travail, de choix de management qui rendent possible les interactions, le « savoir-coopérer » se réfère aux ressources (connaissances, réseaux) à mobiliser pour y parvenir et à la capacité à mettre en œuvre des pratiques professionnelles adéquates. Le « vouloir-coopérer » renvoie au contexte incitatif de la motivation personnelle des salariés¹⁴³. Mon rôle en tant que directrice consiste à mettre en œuvre les leviers de la compétence collective tels que je les définis ci-dessous.

¹³⁷ CASF article L.116-1

¹³⁸ Ibid., p.109

¹³⁹ Ibid., p.222

¹⁴⁰ Le Boterf G., 2015, *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*, 7^{ème} édition augmentée, Paris, Eyrolles, p.217

¹⁴¹ Ibid., p.224

¹⁴² Ibid., p.232

¹⁴³ Ibid., p.109

a) *Vouloir coopérer : favoriser l'appropriation du projet*

Comme le souligne P.Bernoux, « *une véritable coopération ne peut fonctionner que si elle est volontaire et non pas si c'est une contrainte.*¹⁴⁴ ».

Je favoriserai cette volonté de coopération des salariés au travers notamment des leviers suivants :

Montrer la direction, accompagner en favorisant la réflexion sur le sens de l'action

Mon rôle vise à mobiliser au quotidien l'équipe du pôle autour d'un objectif commun : concourir par l'accompagnement socio-professionnel mis en œuvre par le pôle IAE à la restauration de la personne fragilisée, dans sa dignité en tant que citoyen à travers l'emploi. Mon enjeu vis-à-vis des salariés sera de « montrer la direction¹⁴⁵ » en même temps que de convaincre. Il s'agira de donner du sens à l'action des professionnels au travers d'une réflexion éthique rendue possible par la mise en place d'espaces de débat tels que le mode projet le permet.

Mon expérience dans le secteur de l'IAE, les compétences que j'ai pu développer ainsi que la délégation reçue par l'association Vivre constitueront des appuis afin d'asseoir ma légitimité en tant que directrice de pôle et pour conduire les équipes. Le climat de confiance établi avec les salariés de Treize Voyages constitue aussi une force pour construire un climat favorable avec l'ensemble de l'équipe.

Enoncer des enjeux et des objectifs clairs, distinguer les lieux de décision des lieux d'élaboration collective

La mobilisation nécessite que les enjeux du projet de restructuration en pôle soient clairement identifiés de manière à permettre la définition d'un objectif commun à construire. La communication que je développerai en transversalité de l'ensemble des actions menées, constituera un levier essentiel de la conduite du changement (section 3.5 et Annexe 9).

Par ailleurs, l'absence de cadre au sein du pôle nécessitera, au moins dans un premier temps, que j'intervienne lors des différents groupes de travail lors de la mise en œuvre du projet notamment pour la mise en place de la démarche qualité. Ma présence risque d'induire de la confusion pour les salariés du pôle entre moments d'échanges, construction collective et moments de décision. Je veillerai à ce que ces deux moments soient clairement identifiés par les équipes, en particulier lors du moment de l'évaluation, souvent confondue avec le contrôle¹⁴⁶. J'y reviendrai dans la section 3.6.

¹⁴⁴ Ibid., p 225

¹⁴⁵ Miramon J.M., Couet D., Paturet J.B., 2012, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 5^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, p.95

¹⁴⁶ Janvier R., 2009, *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale. Communiquer, manager, organiser, agir*, Paris : Dunod, 71 p.

Intégrer les équipes à la construction du projet de pôle

« *Aucun changement ne peut avoir lieu si les acteurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent un sens. C'est pourquoi il ne peut être que co-produit, produit par tous les acteurs*¹⁴⁷ ».

Le projet de pôle constitue à mon sens l'outil privilégié d'une construction partagée. Je souhaite qu'il serve de repère commun pour structurer l'action du pôle et des deux entreprises d'insertion qui y concourent. Le projet de pôle fera l'objet d'une déclinaison dans les projets de service des deux structures. Sa traduction opérationnelle se fera à travers le parcours d'insertion formalisé, à l'instar du projet individualisé instauré par la loi 2002-2. L'élaboration et la rédaction du projet de pôle se fera en deux temps.

Dans un premier temps, je demanderai aux équipes de travailler au projet de service de chacune des entreprises d'insertion, même si le secteur de l'IAE n'est pas soumis à cette obligation. Il fera l'objet d'un groupe de travail commun aux encadrants techniques et aux deux chargés d'insertion (réparti dans chaque une EI) à raison d'une demi-journée par semaine. Il débutera en octobre 2016 pour Treize Voyages et en mars 2017 pour l'EI Vivre et sera finalisé en juillet 2017. J'en assurerai l'animation et je demanderai à la chargée d'insertion de retranscrire les travaux. J'en validerai les étapes intermédiaires et le document final, après l'avoir soumis au comité de pilotage.

L'écriture du projet de service constituera le point d'ancrage du projet de restructuration de Treize Voyages.

J'utiliserai l'élaboration de projet de service et de pôle comme opportunité pour intégrer d'emblée les fondements de la démarche qualité dans les réflexions et les pratiques des équipes. Ainsi, je proposerai aux équipes des entreprises d'insertion de structurer ce travail d'élaboration du projet de service autour de trois axes proposés par l'ANESM et pensés dans une perspective évaluative de l'offre de service aux bénéficiaires¹⁴⁸ :

- L'identité et les valeurs de la structure : histoire, valeurs, inscription dans le projet de pôle IAE et le projet associatif de Vivre, le modèle économique de l'entreprise d'insertion et son support d'activité
- L'offre d'insertion : les bénéficiaires et leurs besoins, l'accompagnement socio-professionnel dans la structure comme déclinaison au parcours d'insertion du pôle, les méthodes, les outils, les complémentarités de la structure avec son environnement, les droits des bénéficiaires, l'évaluation de l'accompagnement
- L'organisation : les ressources humaines et matérielles mobilisées pour la mise en œuvre des valeurs dans l'offre d'insertion, son organisation technique

¹⁴⁷ Bernoux Ph., op.cit., p.329

¹⁴⁸ ANESM, 2009, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L312-1 du CASF*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, p.17

Dans un second temps, je mobiliserai les équipes autour du projet de pôle sur une même structuration, en mettant en évidence l'articulation du pôle aux autres pôles de Vivre, au projet associatif de Vivre et à sa place dans le dispositif d'insertion du territoire. Les modalités d'accompagnement socio-professionnels et ses outils y seront définis de manière commune aux structures du pôle. Ce travail commun donnera un éclairage nouveau sur les modalités d'accompagnement de Treize Voyages et en permettra l'ajustement dans le projet de service. Je souhaite débiter ce travail d'élaboration collective à partir du mois de juillet 2017 jusqu'en décembre 2017 à raison d'une réunion bimensuelle dans les locaux du siège de Vivre avec l'ensemble des salariés. Je piloterai ce projet à travers un groupe de travail sur les différents thèmes constitutifs du pôle. Je demanderai à l'assistant de gestion de se charger de la rédaction écrite des travaux. Il fera l'objet d'une validation par le comité de pilotage à l'issue de son élaboration.

Je pose plusieurs objectifs à travers l'élaboration d'un projet de pôle et sa déclinaison dans les projets de service des entreprises d'insertion.

Je souhaite que les salariés construisent le projet de service à partir de leur expérience car comme le souligne P.Bernoux, « *le changement doit être considéré comme un processus dans une continuité et en même temps comme une rupture*¹⁴⁹», de manière à ce que les salariés puissent se l'approprier. La formalisation et la mise en perspective avec le projet de pôle permettront d'objectiver le projet social de Treize Voyages en particulier et de l'ouvrir à un projet plus large.

Par ailleurs, comme le souligne J.M.Miramon, « *le processus d'élaboration du projet institutionnel joue un rôle déterminant dans la constitution de l'équipe. Il favorise la prise de conscience de l'appartenance à un même établissement, à une même communauté de travail*¹⁵⁰». Je souhaite par ce travail d'élaboration collectif susciter l'émergence d'une identité commune. Ce travail permettra une acculturation progressive des salariés de Treize Voyages à la culture de l'association Vivre et l'inscription des activités dans une dimension de pôle.

Enfin, l'élaboration d'un projet de pôle et de projets de service formalisés concourra à la lisibilité de l'offre de service du pôle et de ses structures en termes d'organisation et de finalité pour les bénéficiaires et pour les partenaires internes et externes à Vivre.

¹⁴⁹ Bernoux Ph., *ibid.*, p.320

¹⁵⁰ Miramon J.M., Couet D., Paturet J.B., *op.cit.*, p.194

b) Pouvoir coopérer : une organisation qui rende possible la compétence collective

Par la construction d'une structure des ressources humaines favorable à la complémentarité des compétences et des expériences

Je rencontrerai individuellement chaque salarié pour lui faire part des perspectives d'organisation des équipes à moyen terme. J'envisage de proposer un des postes de chargé d'insertion au chargé d'insertion prestataire de Treize Voyages, en CDI à temps plein, à partir d'octobre 2016, de manière à assurer une continuité dans l'accompagnement des 4 bénéficiaires actuels et à les rassurer. Le second poste sera pourvu à partir janvier 2017 en priorité à travers une mobilité interne à Vivre de manière à favoriser la mixité des cultures associatives. Cette configuration de l'équipe des chargés d'insertion présentera l'avantage d'une mixité des logiques d'action entre les deux associations et un relais par le chargé d'insertion de Vivre auprès des autres services de Vivre. Concernant l'équipe des encadrants techniques, je favoriserai également la mixité des équipes selon la même logique.

Par la mise en place d'un plan de formation de pôle et l'inscription dans la GPEC de Vivre

L'intégration de Treize Voyages à l'association Vivre va permettre de penser les compétences de ses salariés dans le temps. L'accès à la formation constitue un levier individuel et collectif pour assurer la qualité de prestations du pôle IAE, qui sera possible grâce à l'organisation de la formation au sein de Vivre. Celle-ci se fonde sur des formations organisées en interne accessibles à tous les salariés de l'association, d'autres organisées avec un intervenant extérieur et mutualisées à l'ensemble des pôles, enfin des formations individuelles sont financées en lien avec les besoins des établissements.

Je souhaite que tous les salariés du pôle participent à la formation en santé mentale organisée pour les encadrants de Vivre. Elle permettra une sensibilisation à la santé mentale, sans pour autant dénaturer leur fonction et leur posture.

A moyen terme, j'engagerai les encadrants non-qualifiés à suivre la formation d'encadrant technique d'insertion.

A long terme, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) du pôle sera intégrée à celle de Vivre. Elle permettra l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins du pôle IAE à travers une mobilité prévisionnelle des salariés de Treize Voyages, assurant une pérennité des compétences collectives de l'équipe et une exposition moindre aux risques psycho-sociaux.

En offrant davantage d'autonomie

Il s'agit de permettre des marges de manœuvre aux salariés dans les actions à conduire. La mise en place des groupes de travail projet répond à cet objectif dans lequel j'aurai à

me situer comme animateur, c'est-à-dire comme moteur pour organiser le travail et mobiliser les équipes.

Dans le cadre des activités du pôle, les délégations seront clairement établies pour que les salariés puissent investir leur fonction, même si cela suppose un système de contrôle afin de m'assurer de la bonne conduite des actions du pôle. Par exemple, au niveau de la gestion des parcours d'insertion, je souhaite que les chargés d'insertion soit référents pour les bénéficiaires. Ils auront toute autonomie pour conduire les actions d'accompagnement des bénéficiaires en adéquation avec les choix des bénéficiaires. Je conserverai néanmoins le pilotage des recrutements des bénéficiaires, du taux d'occupation des postes et du profil des bénéficiaires. Je souhaite que les encadrants techniques travaillent de concert avec les chargés d'insertion et soient responsables des bilans trimestriels professionnels des bénéficiaires.

En favorisant les échanges avec les autres pôles de Vivre

Développer la compétence collective nécessite le développement des ressources individuelles. Outre la formation et l'expérience, les interactions avec les autres professionnels de Vivre constitueront une richesse en intégrant dans la culture professionnelle du pôle celle de l'association Vivre. Je souhaite développer des moments d'échange avec les autres établissements de Vivre via par exemple la participation à des formations transverses aux pôles ou à des thèmes de réflexion communs organisés par l'association gestionnaire.

c) Savoir coopérer : favoriser la connaissance et la pertinence des pratiques professionnelles

En utilisant le parcours d'insertion formalisé comme référentiel d'action commun

A partir de mars 2017 et jusqu'en décembre 2017, je mobiliserai les équipes du pôle autour de la construction et la formalisation du parcours d'insertion du pôle fondé sur un logiciel de gestion des parcours. Il constituera un outil nouveau pour tous et le support d'un travail d'élaboration commun aux chargés d'insertion et aux encadrants techniques des deux structures. Il permet de décroiser les structures d'insertion de leur activité commerciale en donnant un sens commun à l'action des différents groupes professionnels. En déclinaison du parcours d'insertion formalisé, les équipes travailleront également à la création d'un livret d'accueil, d'une grille d'auto-évaluation, d'un questionnaire d'appréciation pour les bénéficiaires, ainsi que d'un règlement du fonctionnement commun aux structures du pôle.

En nourrissant une réflexion commune et continue des équipes

La rédaction du projet de pôle, l'élaboration d'un parcours d'insertion commun aux entreprises d'insertion, la démarche d'amélioration continue de la qualité seront autant

d'occasion de faire travailler ensemble les salariés du pôle. Ces réunions de travail se tiendront au siège de Vivre.

Je souhaite que les chargés d'insertion et les encadrants techniques collaborent étroitement afin d'adapter l'accompagnement des bénéficiaires. La confrontation à des difficultés communes, la conjugaison de leurs expériences, permettront un savoir collectif complémentaire propre à favoriser la résolution des difficultés rencontrées par les personnes accompagnées. Une réunion de régulation des parcours se tiendra une fois par semaine au sein des entreprises d'insertion entre le chargé d'insertion et l'encadrant technique. Sa finalité sera d'échanger sur l'évolution et les difficultés rencontrées pour chacun des bénéficiaires. Tous les 15 jours, je réunirai les encadrants techniques et les chargés d'insertion en réunion de coordination, réunions durant lesquelles seront traitées les situations spécifiques des bénéficiaires, les embauches, les renouvellements et les fins de contrat. Cette réunion sera également l'occasion de faire le point sur l'évolution qualitative et quantitative de la production et son adéquation aux besoins des bénéficiaires.

Je demanderai aux chargés d'insertion de se rencontrer une fois par trimestre au siège en réunion de mutualisation pour partager, échanger sur les méthodes d'accompagnement et confronter leurs difficultés.

Tous les trimestres, je rencontrerai les encadrants techniques, les chargés d'insertion et le commercial en réunion de coordination technique et commerciale afin de faire le point sur l'adéquation des marchés par rapport au projet social du pôle au niveau qualitatif et quantitatif.

En prévoyant des espaces de réflexivité

Outre la démarche qualité, une fois par mois je souhaite instaurer la tenue d'un groupe d'analyse et d'échange des pratiques professionnelles pour les encadrants techniques du pôle. Les chargés d'insertion rejoindront celui de l'Esat Vivre.

3.3.3 Inscrire la démarche d'amélioration continue de la qualité comme pratique partagée

Comme le souligne J.M. Miramon, « *la démarche qualité doit être un processus, un cheminement qu'une équipe s'approprie pour dire ce qu'elle fait, pourquoi et comment elle le fait*¹⁵¹ ». Je souhaite établir une démarche qualité comme faisant partie intégrante du projet de pôle et donc de la logique d'action de ses professionnels. Elle sera d'emblée présentée aux salariés du pôle comme outil pour penser et construire le projet de pôle et sera structurée selon les trois axes des projets institutionnels. Elle sera initiée à partir de

¹⁵¹ Miramon J.M., Couet D., Paturet J.B., op.cit. p. 38

la démarche d'évaluation (voir section 3.6).

« *La démarche qualité, c'est la recherche de la cohérence entre les valeurs de l'organisme gestionnaire, les objectifs annoncés, les missions déléguées et les méthodes visant à garantir l'amélioration de la qualité et les effets de l'action*¹⁵² ». Il s'agit par la démarche qualité d'évaluer et d'améliorer la qualité de l'accompagnement et ses effets en terme d'insertion c'est-à-dire de bien-être global des bénéficiaires en mobilisant les équipes au travers des interactions que la démarche qualité suppose. La démarche d'amélioration continue de la qualité (DACQ) participera à la création d'un espace de réflexivité pour les professionnels qui pour G. Le Boterf, « *consiste pour un sujet à prendre du recul par rapport à nos pratiques professionnelles, de façon à expliciter la façon dont il s'y est pris pour modéliser et pour faire évoluer ses schémas opératoires de façon à pouvoir les transférer ou les transposer dans de nouvelles situations.*¹⁵³ ». Elle sera l'occasion pour les salariés du pôle de « *mettre au travail les conceptions individuelles de la qualité pour parvenir à un compromis collectif*¹⁵⁴ » et de participer à la construction d'une culture professionnelle collective à même de répondre aux besoins des bénéficiaires.

La démarche d'amélioration continue de la qualité que je projette de mettre en place sera construite sur la base de la méthode de la roue de Deming¹⁵⁵, comme outil d'analyse systémique de l'action du pôle. Cette méthode de management de la qualité se compose de quatre étapes visant à initier un cercle vertueux de la qualité pour structurer les travaux des équipes : **Plan** (planifier) : planifier ce que l'on veut réaliser en définissant des objectifs, un plan d'action, des indicateurs, des ressources à allouer ; **Do** (faire) : mettre en œuvre ce que l'on a défini en étape P ; **Check** (contrôler) : vérifier la réalisation des actions du plan, leurs résultats attendus et les écarts observés ; **Act** (agir) : ajuster pour réduire ces écarts.

J'assurerai le pilotage de la DACQ à travers la mise en place d'une équipe qualité. Je proposerai à l'assistant de gestion du pôle de devenir référent qualité. Sa fonction dans l'équipe, sa rigueur et son intérêt pour le développement de projet me permettent de l'envisager à cette place. Il sera en charge de la coordination des travaux de réflexion et d'écriture. Il lui sera proposé une formation en interne sur l'évaluation. Je déciderai des axes prioritaires d'amélioration sur base de la première évaluation interne menée début 2018 (voir section 3.6). La DACQ débutera à la suite des dialogues de gestion en avril 2018. Ensuite, le comité de pilotage se réunira une fois par mois pour déterminer les

¹⁵² Janvier R., op.cit., p.38

¹⁵³ Le Boterf G., op.cit., p.134

¹⁵⁴ Janvier R., op.cit., p.25

¹⁵⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming

objectifs d'amélioration, leur mise en œuvre et leur suivi. Des groupes de travail au niveau du pôle seront programmés par thème deux fois par mois.

Concourir à rendre une place de citoyen aux personnes en situation d'exclusion se traduit aussi par le fait d'envisager ceux-ci comme partie prenante dans la définition des moyens d'accompagnement. Pour se faire, je souhaite mettre en place un groupe de travail « retour d'expérience » qui se réunira tous les trois mois. Celui-ci sera composé de bénéficiaires volontaires des deux entreprises d'insertion et d'un animateur extérieur au pôle pour débattre et relever l'appréciation portée par les bénéficiaires sur la qualité du parcours d'insertion au sein du pôle. Ce travail sera étoffé par l'élaboration du questionnaire d'appréciation remis aux bénéficiaires à l'issue du parcours d'insertion et dont les données seront traitées dans le cadre de la DACQ.

3.4 Passer d'une logique de structure à une logique de service¹⁵⁶

L'accompagnement des bénéficiaires de l'IAE nécessite la conjugaison d'actions relevant du secteur social, de la formation, du secteur sanitaire et du secteur médico-social. Il s'agit d'inscrire l'offre d'accompagnement du pôle IAE dans cette logique de compétences transversales et complémentaires, en interne et en dehors du pôle, dans le but de favoriser l'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires.

3.4.1 Fonder un parcours d'insertion au niveau du pôle IAE pour permettre un accompagnement adapté aux besoins des bénéficiaires

L'accompagnement socio-professionnel sera pensé comme lieu de réappropriation par les bénéficiaires de leurs droits et de leur place en tant qu'interlocuteur et acteur. Le parcours d'insertion et ses outils seront élaborés de manière à donner une information claire et à favoriser ce rôle actif. Pour cela, la déclinaison opérationnelle du projet de pôle dans les entreprises d'insertion du pôle se matérialisera par l'outil « parcours d'insertion ». A l'instar du projet individualisé issu de la loi 2002-2, il servira d'outil commun aux bénéficiaires, aux encadrants techniques et aux chargés d'insertion pour construire et relater de manière structurée le parcours d'insertion. Sous format informatique, il sera matérialisé en format papier à minima lors des bilans, un exemplaire sera remis aux bénéficiaires et un autre fera partie du dossier papier.

Cet outil permettra de formaliser les enjeux du parcours d'insertion, les modalités d'accompagnement en fonction des besoins des personnes accompagnées, l'acquisition et l'évaluation de compétences, ainsi que les solutions et les perspectives professionnelles et de formation. Cette formalisation favorisera l'appropriation par le

¹⁵⁶ Noble F., Bouffin G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Paris : Dunod, p.132

bénéficiaire du parcours mené et ce d'autant plus qu'il y est intégré comme acteur direct. Elle permettra également d'objectiver le parcours et soutiendra le bénéficiaire dans une projection des projets à venir.

Le livret d'accueil aura pour objectif d'expliquer le contexte et l'offre de service du pôle

En termes d'organisation, chaque bénéficiaire aura comme interlocuteur un des chargés d'insertion en tant que référent coordinateur et un des encadrants techniques, en fonction de son évolution sur le poste.

La mise en place d'une équipe de chargés d'insertion, leur complémentarité avec l'accompagnement des encadrants techniques et la réflexion collective engagée par les salariés du pôle permettront un accompagnement adapté aux besoins de bénéficiaires que cela soit dans les solutions apportées ou dans la manière d'accompagner. Au minimum une fois par semaine, le bénéficiaire rencontrera le chargé d'insertion en entretien socio-professionnel pour échanger sur son évolution professionnelle et sociale en fonction des solutions qu'il aura mises en place. Il rencontrera également une fois par semaine l'encadrant technique en charge de son accompagnement professionnel pour échanger sur son évolution au poste.

Je souhaite étendre le principe du référent extérieur pour à tous les bénéficiaires du pôle.

3.4.2 Optimiser le parcours d'insertion en développant les réseaux et les partenariats

La compétence collective du pôle dépend non-seulement des interactions établies entre les salariés du pôle mais également des réseaux et partenariats qu'ils seront à même de développer avec l'environnement tel que le prévoit le projet de pôle. Les chargés d'insertion auront comme objectif de réaliser l'interface entre le pôle, les autres établissements et service de Vivre et ceux du territoire.

a) Développer la coopération avec les acteurs du territoire

Un des enjeux consiste à développer la coopération avec les acteurs de l'insertion du territoire du Val de Marne. Il s'agit notamment de développer des relations privilégiées avec notamment les Pôles Emplois, les Cap Emplois, les missions locales, les centres d'action sociale, les espaces départementaux de solidarité du département (EDS) et les centres d'hébergement d'urgence et de réinsertion sociale (CHRS). Je souhaite également que soient développés des relations étroites avec les CMP de secteur et les autres structures médico-sociales en dehors de celles de Vivre.

b) Travailler en complémentarité de l'offre de service de Vivre pour étayer le bénéficiaire pendant son parcours d'insertion

L'accompagnement des personnes souffrant de troubles psychiques nécessite à certains moments du parcours le concours de médecins-psychiatres pour permettre à l'équipe d'encadrement de décrypter le comportement du bénéficiaire, d'identifier les moments critiques, d'anticiper les risques de rupture et d'adapter l'accompagnement. Je prévois à ces fins l'appui du médecin-psychiatre de l'ESAT de Vivre qui interviendra deux fois par mois en réunion de coordination insertion.

Le pôle accompagnement à la vie sociale, hébergement et habitat comprend un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) sur lequel les chargés d'insertion pourront s'appuyer à travers des places potentielles en CHRS ou à travers le réseau développé par les chargés d'insertion du centre.

Enfin, lorsque le bénéficiaire s'oriente vers une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé à l'issue de son parcours d'insertion, l'équipe d'accompagnement mettra à sa disposition les solutions proposées par Vivre à cet effet, comme le centre de bilan de compétences, ou le service d'appui à l'intégration et au maintien dans l'emploi ordinaire.

c) Favoriser les passerelles entre le secteur protégé et le milieu ordinaire

L'offre de service du pôle IAE s'inscrit aussi dans une perspective de complémentarité entre les structures du secteur protégé et le milieu ordinaire pour les personnes souffrant de troubles psychiques. Notamment, l'ESAT de Vivre présente la spécificité d'être un ESAT tremplin, avec un objectif d'insertion en milieu ordinaire après cinq ans d'accompagnement par l'équipe de l'ESAT. Une coordination des parcours entre l'ESAT et le pôle facilitera l'orientation en milieu ordinaire selon le choix des travailleurs de l'ESAT. De même, l'offre d'accompagnement professionnel du centre de rééducation professionnelle de Vivre, centrée sur la formation au secrétariat et au BTP, s'inscrira dans cette complémentaire avec le pôle IAE.

d) Développer les relations avec les entreprises classiques pour favoriser l'insertion socio-professionnelle

L'association Vivre développe les relations avec les entreprises dans une double perspective : créer des opportunités d'emploi pour ses usagers et proposer un accompagnement aux entreprises pour l'adaptation des postes aux besoins des personnes en situation de handicap psychique.

Je souhaite adosser le pôle IAE au club d'entreprises de Vivre de manière à faciliter les passerelles entre les structures d'insertion et les entreprises classiques, pour les personnes en situation de handicap ou non. Les objectifs de diversification commerciale (voir ci-après) seront pensés dans ce même objectif. Pour se faire, un partenariat entre

les chargés d'insertion du pôle et le responsable Emplois et entreprises du club d'entreprises de Vivre sera instauré. Les prestations de maintien dans l'emploi pour les personnes en situation de handicap pourront compléter l'accompagnement des bénéficiaires.

3.4.3 Développer l'activité commerciale pour accroître l'offre d'insertion, la formation et pérenniser le projet de pôle

Le modèle économique des entreprises d'insertion repose sur une activité professionnelle inscrite dans le secteur marchand comme moteur pour l'insertion. Développer l'activité commerciale du pôle, c'est permettre aux bénéficiaires de s'inscrire dans cette logique professionnelle. En outre, le développement économique du pôle constitue pour moi une priorité afin de pérenniser le financement du pôle et de ses actions d'insertion, en particulier l'accès à la formation pour les bénéficiaires et les salariés.

J'envisage deux pistes de développement. La première consiste à proposer le savoir-faire de Treize Voyages à un opérateur voyageur classique pour développer la partie séjours adaptés organisés. Grâce au réseau de Vivre, des contacts ont été pris et les modalités d'une coopération doivent être établies durant le dernier trimestre 2016. L'objectif de cette coopération consiste à traiter la demande de séjours adaptés de cet opérateur. Elle permettra de développer le chiffre d'affaires de cette activité pour laquelle Treize Voyages dispose d'un savoir-faire reconnu et qui constitue un support d'activité pertinent en termes d'insertion socio-professionnelle.

La seconde piste de développement porte sur la diversification de l'activité commerciale de Treize Voyages vers une activité de sous-traitance de tâches administratives par les entreprises et par les services de Vivre, activité proche de celle des séjours adaptés en termes de compétences développées par les bénéficiaires. Je souhaite en effet développer cette spécificité de Treize Voyages de manière à ce que la diversité des supports d'activité du secteur de l'IAE perdure et ce d'autant plus que celle-ci est minoritaire sur le territoire du Val de Marne. Par ailleurs, dans un premier temps, cette piste de développement permettra de mobiliser les compétences des encadrants techniques alors que ceux-ci disposent de temps de travail disponible du fait de la saisonnalité de l'activité voyageur. Ce projet de diversification sera pensé dans un second temps, quand la restructuration de Treize Voyages et la mise en œuvre du pôle seront réalisées, soit au premier semestre 2018.

Le projet de l'entreprise d'insertion Vivre est porté par l'ESAT tremplin de Vivre, positionné comme l'EI dans le secteur des espaces verts.

La variété des supports d'activité proposés par le pôle IAE permettra une offre de service à même de répondre à la diversité des besoins des personnes exclues en fonction de leur projet professionnel. De plus, la recherche d'une meilleure rentabilité de Treize Voyages

et du pôle, grâce aux moyens en ingénierie et en réseau permettra de développer l'accès à la formation des bénéficiaires et des salariés, en partie sur les marges dégagées par les activités commerciales du pôle. Cette offre de formation s'inscrira dans le plan de formation du pôle, en complémentarité des formations internes et des formations externes mutualisées au sein de Vivre pour ses salariés et ses usagers. Enfin, cette diversification permettra d'établir des liens de collaboration avec les réseaux du secteur de l'IAE et notamment d'accéder aux projets de mutualisation des formations pour les activités espaces verts en particulier.

3.5 Communiquer pour accompagner le changement

« La communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmettent quelque information. Il s'agit donc aussi de l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une certaine audience¹⁵⁷ ».

3.5.1 La communication interne comme vecteur de mobilisation

En termes de support, les structures du pôle disposeront du système d'information de Vivre soit un système de messagerie électronique et un intranet.

a) Communiquer auprès des salariés et des bénéficiaires du pôle

Dans le cas du projet de restructuration et de pôle, la communication occupe une place décisive pour permettre aux salariés et aux bénéficiaires d'imaginer la future configuration de Treize Voyages et pour délimiter les contours de l'objectif à atteindre¹⁵⁸. Comme le souligne D. Autissier et JM Moutot, *« le changement est une sorte de balancier entre l'existant connu et l'avenir promis¹⁵⁹ »*. *« La communication revêt un rôle central dans les projets de changements en raison du fait que c'est le dispositif qui va faire exister le résultat du changement qui n'existe pas à l'instant t¹⁶⁰ »*.

Communiquer sur un projet de restructuration requiert de choisir les bons moments et le bon tempo. Trop anticipé, il est source d'inquiétude. Tardif, il risque de générer des effets délétères, les équipes pouvant avoir la sensation d'un projet imposé et subi.

Les difficultés auxquelles se confronte l'association ont fait l'objet depuis un an de discussions individuelles et collectives entre les salariés, les bénéficiaires et moi-même à propos des solutions envisagées par le conseil d'administration et la volonté de sauvegarder les emplois. En juin dernier, j'ai rencontré avec le président les salariés et les bénéficiaires de Treize Voyages pour les informer de la décision de rapprochement.

¹⁵⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication>

¹⁵⁸ Voir Annexe 9 : plan de communication interne pendant et après le projet

¹⁵⁹ Autissier D. et Moutot J.M., 2013, op.cit., p.7

¹⁶⁰ Ibid., p.111

Une rencontre est prévue avec les salariés, les bénéficiaires, le président de Treize Voyages et le directeur général de Vivre en septembre prochain afin de les informer du mandat de gestion et de la planification du projet de fusion.

J'informerai les salariés et les bénéficiaires de l'avancement du projet, de ses différentes étapes lors des réunions de coordination hebdomadaires puis la communication interne s'établira progressivement à travers les différentes réunions de travail et les écrits produits dans le cadre des différents projets. La mise en œuvre de pôle au travers de la mobilisation des salariés repose en effet sur un système d'échanges des informations propices au développement de compétences collectives et donc à la qualité de l'offre de service. Comme le souligne G.Le Boterf, « *l'économie du savoir exige le partage du savoir. Le savoir se crée en se partageant...plus les participants mettent en commun leurs intelligence et leurs savoirs, plus chacun en bénéficie et plus le savoir collectif augmente*¹⁶¹. La DACQ et sa communication en interne du pôle, de ce point de vue, constituent un bon vecteur pour rendre visible les résultats du pôle aux yeux des salariés, des bénéficiaires et pour les mobiliser.

b) Communiquer auprès des autres pôles de Vivre

Le pôle IAE tranchera par la singularité de son modèle notamment économique au sein d'une association sociale et médico-sociale. Son intégration par les équipes de Vivre nécessitera de la pédagogie de la part de la direction générale et de la mienne faute de quoi cette offre de service ne soit pas comprise et investie. Il s'agira de développer une communication interne à destination des professionnels de Vivre de manière à expliquer son mode de fonctionnement et ses finalités, même si le projet a été présenté lors de l'assemblée générale de 2014 et est reconnu par les équipes de Vivre comme un des objectifs de développement de Vivre. A l'occasion de la mise en place du pôle IAE, soit à la fin du premier semestre 2017, je rencontrerai mes homologues pour leur présenter l'offre d'insertion du pôle. Une brochure sera créée à destination des salariés de Vivre. Les deux réunions institutionnelles organisées par Vivre constitueront une occasion pour que les équipes se connaissent.

Par ailleurs, je préciserai aux équipes du pôle les modalités de communication entre les établissements de Vivre et le siège selon l'organisation du travail.

¹⁶¹ Le Boterf G., op.cit., p.134

3.5.2 La communication externe pour rendre lisible et développer l'action du pôle IAE

Il s'agit de l'ensemble des relations établies avec les acteurs externes de l'association Vivre.

a) Les partenaires de Treize Voyages

Etant donné le transfert de contrat induit par le mandat de gestion puis de la fusion, je rencontrerai en septembre prochain, avec le président de Treize Voyages, le responsable IAE de l'Unité territoriale de la DIRECCTE Ile de France ainsi que celui du Conseil départemental du Val de Marne pour les informer de la décision de rapprochement avec l'association Vivre. Ce projet avait été évoqué lors du dialogue de gestion en janvier 2016 et ne constituera pas une surprise pour ces partenaires. Je ferai de même pour les deux fédérations auxquelles Treize Voyages est affiliée dans un objectif de clarté du projet et d'identification du pôle et de ses structures.

b) Le pôle IAE acteur de l'insertion sociale et professionnelle sur le territoire

L'inscription au sein d'une association sociale et médico-sociale comporte pour Treize Voyages et pour le pôle IAE un risque de brouillage de leur identité, alors qu'ils relèvent du secteur de l'insertion par l'activité économique. La communication externe visera à rendre lisible l'offre de service du pôle vis-à-vis des instances publiques, des prescripteurs IAE et du secteur sanitaire et médico-social en participant aux forums du secteur et en intégrant le réseau départemental des SIAE du Val de Marne notamment.

Je me saisirai également de la DACQ afin de valoriser l'objectif de qualité du pôle auprès des partenaires financiers et techniques.

Enfin, je développerai la visibilité du pôle IAE au niveau régional de manière à en faciliter le repérage par les acteurs et à favoriser le développement potentiel de nouvelles structures d'insertion en son sein.

3.6 Piloter le temps de l'évaluation

L'évaluation consiste à mesurer l'écart entre un objectif et un résultat et à en expliquer les causes. Le projet de restructuration sera évalué à deux niveaux : durant le processus de restructuration et lorsque le pôle IAE sera déployé.

3.6.1 Evaluer le projet de restructuration durant le processus de changement pour garantir sa mise en œuvre

En tant que directrice du pôle, outre l'élaboration d'une stratégie et sa mise en œuvre, j'ai à évaluer le bon déroulement des opérations. Je me doterai à cet effet d'outils adaptés à la taille du pôle pour piloter le projet.

Au niveau des ressources humaines, le turn-over éventuel constituera un bon indicateur de l'adhésion au changement, même si le départ d'un salarié ne peut être que partiellement imputable au changement et à ses modalités. Je m'appuierai sur les entretiens annuels des salariés comme lieu privilégié d'écoute. La manière dont se passeront les réunions me donnera également de bonnes indications sur l'inscription des équipes dans une dynamique de pôle. Tenues effectives des réunions, productions communes seront autant d'indicateurs pour mesurer l'émergence d'une culture commune. Au niveau des bénéficiaires, le turn over et les arrêts maladies éventuels me donneront des indications sur la manière dont le changement est vécu pour les bénéficiaires présents durant le processus de restructuration, en plus des informations données par les équipes. L'enquête de satisfaction remise aux bénéficiaires en fin de parcours constituera un éclairage utile concernant cette période de transition et de déploiement. Au niveau budgétaire, le suivi quotidien du chiffre d'affaires des deux structures me permettra d'en piloter le développement en concordance avec le budget de pôle. Enfin, j'utiliserai le diagramme de Gantt pour m'assurer de la bonne gestion temporelle du projet de restructuration en pôle.

3.6.2 Définir et évaluer la performance du pôle IAE

Sans être soumis aux obligations d'évaluation prévues par la loi 2002-2, le secteur de l'IAE est appelé à démontrer davantage sa performance sociale et économique, comme le préconise le dernier rapport IGF-IGAS¹⁶². L'évaluation actuelle des performances du secteur est essentiellement quantitative et axée sur les résultats en termes de retour à l'emploi (voir 1.3.3). Cependant, comme le souligne très justement le dernier rapport IGF-IGAS, *« si l'insertion par l'activité économique consiste à proposer une activité professionnelle sans attendre d'avoir levé tous les freins à l'emploi qu'elle subit (notamment santé, logement, endettement, qualification), il n'en reste pas moins que l'accompagnement social reste décisif, et que la sortie vers l'emploi durable impose de résoudre aussi ces difficultés. De ce point de vue, le critère de la sortie emploi est insuffisant ...¹⁶³»*.

Le pôle IAE de Vivre s'inscrit pleinement dans cette vision de la performance des SIAE, en proposant un parcours d'insertion fondé sur la coopération des différents secteurs de l'action sociale. Pour se faire, il s'agit de mettre en œuvre une démarche d'évaluation sur les moyens mobilisés et sur les résultats en termes d'insertion sociale et professionnelle du pôle. Cette démarche nous donnera les moyens d'améliorer et d'adapter l'accompagnement à l'évolution des besoins des bénéficiaires.

¹⁶² IGS-IGAS, Décembre 2015, *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*, p.25

¹⁶³ Ibid., p.26

Cet objectif fonde ma volonté, en cohérence avec le projet associatif de Vivre, d'engager le pôle IAE dans une démarche d'évaluation à même de mettre en évidence la performance sociale des structures. S'il s'agit d'un choix, celui-ci se fonde sur la conviction que l'accompagnement des bénéficiaires nécessite la mise en œuvre cohérente et complémentaire de moyens de qualité et sur la conviction que la recherche de cette qualité constitue un puissant moteur pour mobiliser les équipes autour du sens donné à l'investissement individuel et collectif. L'évaluation est propice à créer de la compétence collective, à « *développer de la connaissance* » comme l'explique R.Janvier car, « *le croisement des savoirs, la confrontation des points de vue, dans le but d'accroître la pertinence des observations critiques sur l'organisation constitue une sorte de « communauté de pratique* »¹⁶⁴».

L'évaluation nécessite un référentiel de manière à situer la qualité de l'accompagnement. Je construirai le cadre de l'évaluation du pôle IAE en intégrant les critères retenus par la DIRECCTE lors des dialogues de gestion et en ouvrant le champ de l'évaluation sur base notamment des recommandations de l'ANESM. Il s'agit comme le souligne C.Peroz¹⁶⁵ de répondre à trois questions pour évaluer le dispositif « *Que faisons-nous ? Comment faisons-nous ? Pouvons-nous progresser et comment ?* »¹⁶⁶. Comme le souligne l'ANESM¹⁶⁷, évaluer l'offre de service du pôle revient à s'interroger sur sa pertinence (le degré de correspondance avec les besoins identifiés), sa cohérence (la conformité aux missions et l'adéquation entre le projet), son efficacité (le degré d'atteinte des objectifs poursuivis pour un public donné) et son efficience (la relation entre les moyens déployés, la quantité et la qualité des résultats). Il s'agit d'en mesurer les effets, c'est-à-dire les changements effectifs ou attendus pour les bénéficiaires.

Le projet est ambitieux et nécessite un investissement constant de ma part et une organisation rigoureuse.

Pour les équipes, l'élaboration des projets de service et de pôle sera l'occasion de penser ce référentiel en vue du projet d'évaluation et de la mise en place de la DACQ. Cette réflexion permettra de montrer clairement les objectifs recherchés par le pôle, de familiariser les salariés à cette démarche d'amélioration continue de la qualité et d'en poser les bases.

L'évaluation constitue un outil d'aide à la décision « *qui débouche sur la préconisation de mesures correctives. Ces mesures sont décidées par l'instance hiérarchique qui en*

¹⁶⁴ Janvier R., op.cit., p.148

¹⁶⁵ Peroz C., 2010, *La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social. Des leviers pour manager*, Paris : Editions Seli Arslan, 218 p.

¹⁶⁶ Ibid., p.192

¹⁶⁷ Anesm, pp.cit., p.60

contrôlera ensuite la mise en œuvre¹⁶⁸ ». Je veillerai à distinguer les temps d'évaluation de ceux du contrôle, comme je l'ai déjà souligné. En effet, l'évaluation suppose « le principe de la délibération collective comme garant de la rationalité de la démarche¹⁶⁹ » qui ne peut s'opérer dans une perspective de contrôle par la direction.

Le projet d'évaluation constituera la première étape du projet de la DACQ, une fois le pôle IAE mis en place. Je la prévois en janvier 2018 de manière à préparer le dialogue de gestion annuel avec la DIRECCTE en mars 2018. Ce moment de l'évaluation de l'action collective sera important pour l'équipe du pôle favorisant une nécessaire mise à distance des pratiques et de manière à mobiliser autour d'un projet commun. De manière non-exhaustive et pour amorcer le travail de réflexion avec les équipes, je souhaite évaluer un certain nombre d'objectifs de résultats et de moyens, que je décris dans le tableau ci-après.

Objectifs de résultats	Indicateurs
Proposer des postes en CDDI	Suivi du taux d'occupation des postes
Favoriser l'insertion professionnelle	Taux de sorties dynamiques / Nbr de stages en entreprise classique
Favoriser la formation des bénéficiaires	Nbr de formations réalisées
Favoriser la résolution de difficultés sociales	Taux d'accès au logement, aux soins
Les objectifs de moyen	Indicateurs
<u>Prestations</u>	
Parcours d'insertion formalisé/adapté aux besoins	Oui/Non/Partiellement
Livret d'accueil, grille d'auto-évaluation, questionnaire satisfaction mis en place et adaptés	Oui/Non/Partiellement
<u>Partenariats</u>	
Développement de partenariats	Nbr conventions signées/ participation aux forums spécialisés
Favoriser les interactions avec les secteurs sanitaire et médico-social	Nbr d'acteurs intégrés dans le parcours d'insertion
<u>Les moyens : les ressources humaines</u>	
Organigramme connu et à jour	Oui/Non/Partiellement
Fiches de poste existantes et à jour	Oui/Non/Partiellement
Qualifications adaptées et à jour	Nombre de formations
Améliorer les conditions de travail	Accès aux IRP effectif : oui/non
DUERP formalisée et à jour	Oui/Non/Partiellement
Compétence collective du pôle existante	Nbr réunions de pôle/de propositions collectives
<u>Le projet de pôle</u>	
Elaboré en lien avec le projet associatif et à jour	Oui/Non/Partiellement
Projet de pôle en interaction avec les autres établissements de Vivre	Nombre formations/de réunions communes

¹⁶⁸ Janvier R., op.cit., p.83

¹⁶⁹ Ibid., p.76

Conclusion

Le contexte de l'insertion par l'activité économique est marqué aujourd'hui par des évolutions importantes qui appellent à la nécessité pour le secteur de se réinventer¹⁷⁰.

D'une part, suite à la crise économique de 2008, le chômage, la précarité et l'exclusion n'ont cessé d'augmenter. Le risque de pauvreté n'a jamais été ressenti avec autant d'acuité comme le montre le dernier sondage IPSOS établi à la demande du Secours Populaire Français. 55% des Français estiment que leur vie quotidienne est menacée par la pauvreté, 38% disent avoir été confrontés à cette situation¹⁷¹.

D'autre part, l'évolution des modalités de coopération avec les pouvoirs publics, à l'instar du secteur social et médico-social régis par le code de l'action sociale et des familles, tend vers un inversement des relations historiques entre les structures d'insertion et l'Etat, celui-ci s'inscrivant comme initiateur des projets de structures d'insertion. La mission que s'est donnée le secteur de l'IAE se voit réduite à sa mission de service public de lutte contre le chômage, mettant à mal le projet d'utilité sociale fondée sur la solidarité et la volonté d'agir dans le sens d'une cohésion sociale.

Enfin, la crise économique et les restrictions budgétaires publiques remettent en question le modèle économique de ces structures, pensé à l'origine dans une hybridation des ressources où la part publique n'était pas négligeable.

Treize Voyages est à la croisée de ces évolutions, à l'image de la majorité des structures d'insertion par l'activité économique. L'enjeu est important. Il s'agit de se donner les moyens de penser le sens donné à l'action du secteur alors que le modèle salarial génère des « *inutiles au monde*¹⁷² » et de penser les modalités d'accompagnement des bénéficiaires qui en découlent, en tenant une place aux côtés des instances publiques.

En ce sens, je considère le projet de modernisation et de restructuration à venir du secteur initié par l'Etat comme une opportunité à saisir. Il permet une mise en lumière d'un diagnostic du secteur trop longtemps resté opaque, pour mieux se connaître et dégager une stratégie, qu'il n'est pas question de subir mais de conduire avec l'Etat. Cela suppose que le secteur s'en donne les moyens.

Pour Treize Voyages, cette opportunité prend la forme du projet de restructuration au sein de l'association Vivre, en cohérence avec ses « racines », son histoire, ses valeurs, son identité. Ce projet innovant se fonde sur la cohérence et la complémentarité des projets des deux associations. Il devra se traduire sur le terrain au travers d'une stratégie que j'ai

¹⁷⁰ Direction(s), article paru dans n°131 de mai 2015, *Insertion par l'activité économique, un secteur qui se réinvente*, pp.22-29

¹⁷¹ Sondage consultable sur <https://www.secourspopulaire.fr/sante-sondage-ipsos-spf-2016>

¹⁷² Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris : éditions Gallimard

à mener en tant que directrice du pôle IAE. Celle-ci repose sur une éthique individuelle et collective. Elle se traduit pour moi par le fait de « prendre soin de ceux qui prennent soin ¹⁷³» en faisant le choix de l'intelligence collective. Elle se traduit aussi dans le fait d'aborder la personne en difficulté en tant qu'autre, interlocuteur légitime pour comprendre les ressorts de l'exclusion et adapter le projet et ses moyens aux nécessités fondamentales de la personne de manière à concourir avec d'autres à la restauration de sa dignité d'humain et de citoyen.

Si le sens de l'action du secteur de l'IAE reste à penser en même temps qu'il s'agit comme le souligne R. Castel, « d'essayer de penser les conditions d'une métamorphose de la société salariale¹⁷⁴», l'intégration de Treize Voyages au sein du pôle IAE permet de proposer une offre d'insertion diversifiée et en adéquation avec les besoins, notamment des personnes les plus fragilisées. La création du pôle permet, par sa capacité d'innovation, la pertinence de son action et ce qu'il montrera à en voir, de se positionner comme acteur dans la définition du rôle de l'IAE pour une société plus inclusive.

¹⁷³ Rollier Y. in Janvier R., 2015, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, p.48

¹⁷⁴ Castel R., *ibid*, p.749

Bibliographie

OUVRAGES LUS

Autissier D. et Moutot J.M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 250 p.

Bernoux P., 2010, *La sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris : Editions du Seuil. 368 p.

Damon J., 2014, *L'exclusion*, 4^{ème} édition, Paris : Edition Presses Universitaires de France, 127 p.

Gacoin D., 2006, *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 252 p.

Janvier R., 2009, *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale. Communiquer, manager, organiser, agir*, Paris : Dunod, 200 p.

Janvier R., 2015, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 127 p.

Karsz S. (sous la direction de), 2013, *L'exclusion, la définir pour en finir*, Paris : Dunod, 171 p.

Le Boterf G., 2015, *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*, 7^{ème} édition augmentée, Paris : Groupe Eyrolles, 305 p.

Lebrun J.P., 2009, *Y-a-t-il un directeur dans l'institution ?*, Rennes : Presses de l'EHESP, 185 p.

Méda Dominique, 2004, *Le travail*, 11^{ème} édition, Paris : Edition Presses Universitaires de France, 123 p.

Miramont J.M., Couet D., Paturet J.B., 2012, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 5^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 252 p.

OUVRAGES CONSULTÉS

Atkinson T., 1998, *Pauvreté et exclusion*, Paris : La documentation française, 140 p., disponible sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

Barreyre J.Y. (sous la direction de), 2006, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris : Bayard Travail social, 637 p.

Bernoux P., 2009, *La sociologie des organisations*, Paris : éditions du Seuil, 466 p.

Batifoulier F. (sous la direction de), 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod. 493 p.

Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris : éditions Gallimard, 813 p.

Crozier M. Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : éditions du Seuil, 500 p.

Janvier R., 2012, *La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale. Diriger, c'est du jeu ?*, Paris : L'Harmattan, 201 p.

Gardin L., Laville J.L., Nyssens M., 2012, *Entreprise sociale et insertion, une perspective internationale*, Paris : Desclée de Brouwer, 328 p.

Laville J.L., Hoarau C., 2013, *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, Toulouse : éditions Erès, 368 p.

Lefèvre P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, 3^{ième} édition Paris : Dunod, 495 p.

Loubat J.R., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 392 p.

Loubat J.R., 2009, *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 188 p.

Le nouveau Petit Robert, 1995, Paris : Editions Dictionnaires Robert.

Löchen V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^{ième} édition, Paris : Dunod, 437 p.

Mintzberg H., 2016, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris : Eyrolles, 703 p.

Miramont J.M., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Rennes : Presses de l'EHESP, 152 p.

Noble F., Bouffin G., 2015, *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Paris : Dunod, 178 p.

Paugam S. (sous la direction de), 2010, *Les 100 mots de la sociologie*, Paris : Edition Presses Universitaires de France, 128 p.

Peroz C., 2010, *La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social. Des leviers pour manager*, Paris : Editions Seli Arslan, 218 p.

Pichault F., Nizet J., 2013, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, 2^{ième} édition, Paris : Editions du Seuil, p. 349 p.

ARTICLES DE PERIODIQUES

ASH, article paru dans le n°2887 de décembre 2014, *La loi relative à l'économie sociale et solidaire*, pp.51-58.

Direction(s), article paru dans n°131 de mai 2015, *Insertion par l'activité économique, un secteur qui se réinvente*, pp.22-29.

ASH, article paru dans le n°2967 du 1^{er} juillet 2016, *SIAE et entreprises classiques : une alliance fructueuse*, pp.24-27.

ETUDES, GUIDES, ARTICLES ET RAPPORTS CONSULTES

ANESM, 2009, *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 80 p.

ANESM, 2009, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L312-1 du CASF*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 78 p.

ANESM, 2010, *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 87 p.

ANESM, 2015, *Spécificités de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux au sens de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles*, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 162 p.

Actualités sociales hebdomadaires, 2015, *L'insertion par l'activité économique*, Les numéros juridiques, n°2914, 114 p.

Cabinet Opus 3, 2013, *Accompagnement et développement de la consolidation du secteur de l'insertion par l'activité économique sur le territoire du Val de Marne*, Conseil départemental du Val de Marne, 2013, 54 p.

CNAR IAE, 2009, *Les mutualisations dans les structures d'insertion dans le cadre d'accompagnement DLA. Monographies et synthèse prospective*, 44 p.

CNAR IAE, 2011, *Etat des pratiques de mutualisation dans les SIAE, ensembliers, regroupements et filiales partagées*, 15 p.

CNIAE, 2007, *Lever les obstacles aux promesses de l'IAE*, Rapport au Ministère chargé de l'emploi, 38 p.

Conseil Economique social et environnemental, 2016, *L'impact du chômage sur la personne et son entourage : mieux prévenir et accompagner*, 130 p., [disponible sur http://www.lecese.fr](http://www.lecese.fr)

DARES, Mars 2014, *Les salariés des structures d'insertion par l'activité économique. Profil, accompagnement et situation à la sortie*, Dares Analyses n°020, 16 p.

DARES, Octobre 2014, *L'insertion par l'activité économique, Hausse du nombre de salariés en insertion, essentiellement portée par les ACI et les AI*, Dares analyses n°079, 12 p.

DARES, Mai 2015, *Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. D'autant plus accompagnés que leurs difficultés sont importantes*, Dares Analyses n°034, 12 p.

DARES., Juin 2015, *Les salariés des structures d'insertion par l'activité économique. Globalement satisfaits de leur passage par la structure*, Dares Analyses n°040, 10 p.

DARES, Juin 2015, *L'insertion par l'activité économique en 2013. Stabilité de l'emploi et de l'activité*, Dares Analyses n°046, 10 p.

DARES, Novembre 2015, *L'insertion par l'activité économique. Mode de recrutement et capacités d'action des structures*, Dares Analyses n°085, 10 p.

DARES, 2016, *Les structures d'insertion par l'activité économique. Un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion*, Dares Analyses n°019, 11 p.

DIRECCTE d'Ile de France, Service Etudes Statistiques Evaluation, Décembre 2013, *L'insertion par l'activité économique, données 2012*.

DIRECCTE d'Ile de France, Service Etudes Statistiques Evaluation, Octobre 2014, *L'insertion par l'activité économique, données 2013*.

DIRECCTE d'Ile de France, Service Etudes Statistiques Evaluation, Novembre 2015, *L'insertion par l'activité économique, données 2014*.

DIRECCTE d'Ile de France, 2015, *Stratégie Régionale pour l'Emploi en Ile de France 2015-2017*, 76 p.

DIRECCTE d'Ile de France, 2015, *Stratégie pour l'IAE en Ile de France 2015-2017*, 9 p.

DIRECCTE d'Ile de France, 2015, *Pour un développement et une consolidation de l'IAE dans le Val de Marne*, 33 p.

DIRECCTE d'Ile de France, 2016, *Chiffres clés 2016*, Services Etudes, statistiques et évaluation, 148 p.

Direction(s), 2015, hors-série n°15, *Opérer une fusion*. 86 p.

Eme B., avec la collaboration de Gardin L., 2002, *Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France*, Réseau EMES, WP 02/01 disponible sur internet : http://emes.net/content/uploads/publications/PERSE_WP_02-01_F.pdf

Fédération des entreprises d'insertion, 2015, *Ce que la loi ESS change pour vous*, 8 p., disponible sur www.lesentreprisesdinsertion.org

France Active, 2014, *Guide des associations et fusion, mariage d'amour ou de raison ?* 31p.

Gianfaldoni P., Rostaing F., 2010, *L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique et gouvernance*, Politiques et management public, Vol.27/1/2010, disponible sur internet : URL : <http://pmp.revues.org/2178>

GRAFIE, 2014, *L'Insertion par l'Economique, une réponse ambitieuse pour l'emploi et le développement économique en Île-de-France*, 3p., disponible internet : www.ffai.fr/telechargement/act_006%20PlaidoyerIAE.pdf

Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, 2008, *Grenelle de l'insertion, Rapport général*, 52 p.

IGF-IGAS, Janvier 2013, *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, Rapport, 446 p.

IGS-IGAS, Décembre 2015, *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*, Rapport, 167 p.

Insee, Mars 2016, *Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié*, Insee Première, n°1587, 4 p.

Laville J.L., 2001, *Vers une économie sociale et solidaire ?*, Recma, Numéro 281, 2001, p. 39-53, disponible sur internet : <https://www.erudit.org/revue/recma/2001/v/n281/1024020ar.html?vue=resume>

Ministère du Travail, de l'Emploi et du dialogue social, 2015, Conférence de presse, Prévenir, aider, accompagner : Nouvelles solutions face au chômage de longue durée, 15p.

ONPES, 2000, *Travaux 2000 de l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale*, 371 p., disponible sur <http://www.onpes.gouv.fr>

UNIFAF, 2015, *Anticiper les impacts RH des regroupements associatifs. Observer comprendre agir*. 134 p.

URIOPSS Rhône-Alpes, 2010, *La coopération entre les associations sanitaires et sociales. La fusion, points de repère*, Guide pratique de la coopération n°3, 21 p.

URIOPSS Rhône-Alpes, 2014, *La coopération entre les associations sanitaires et sociales. La fusion, points de vigilance sur la dimension des ressources humaines*, Guide pratique de la coopération n°4, 24 p.

TEXTES LEGISLATIFS/TEXTE DE REFERENCE

Code de l'Action Sociale et des Familles

Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, disponible sur Internet : www.legifrance.gouv.fr

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2002, disponible sur Internet : www.legifrance.gouv.fr

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées disponible sur Internet : www.legifrance.gouv.fr

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire disponible sur Internet : www.legifrance.gouv.fr

SITES INTERNET CONSULTES

www.anesm.sante.gouv.fr/

<http://ceapsy-idf.org/>

<http://ceccof-reliances-consultations.fr/>

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>

<http://emes.net/>

<https://www.erudit.org>

<http://idf.direccte.gouv.fr/>

www.igas.gouv.fr

www.insee.fr/fr/

www.intercariforef.org

www.ladocumentationfrancaise.fr

www.legifrance.gouv.fr
www.lesentreprisesdinsertion.org
www.obs-professionsolidaires.fr
www.onpes.gouv.fr
http://recma.org
www.santementalefrance.fr/
https://www.secourspopulaire.fr
http://travail-emploi.gouv.fr/
http://www.treizevoyages.org/
www.vivre-asso.com/

DOCUMENTS INTERNES TREIZE VOYAGES

Etats financiers annuels de 2009 à 2015.

Unité territoriale du Val de Marne de la DIRECCTE, bilans annuels Treize Voyages, dialogue de gestion 2008 à 2015, fichiers Excel.

Tableaux de suivi des effectifs bénéficiaires de 2011 à 2016.

Unité territoriale du Val de Marne de la DIRECCTE, annexes objectifs opérationnels Treize Voyages, dialogue de gestion 2008 à 2015, fichiers Excel.

DOCUMENTS ASSOCIATION VIVRE

Projet associatif Association Vivre, 2013-2017, 38 p., disponible sur <http://www.vivre-asso.com>

Liste des annexes

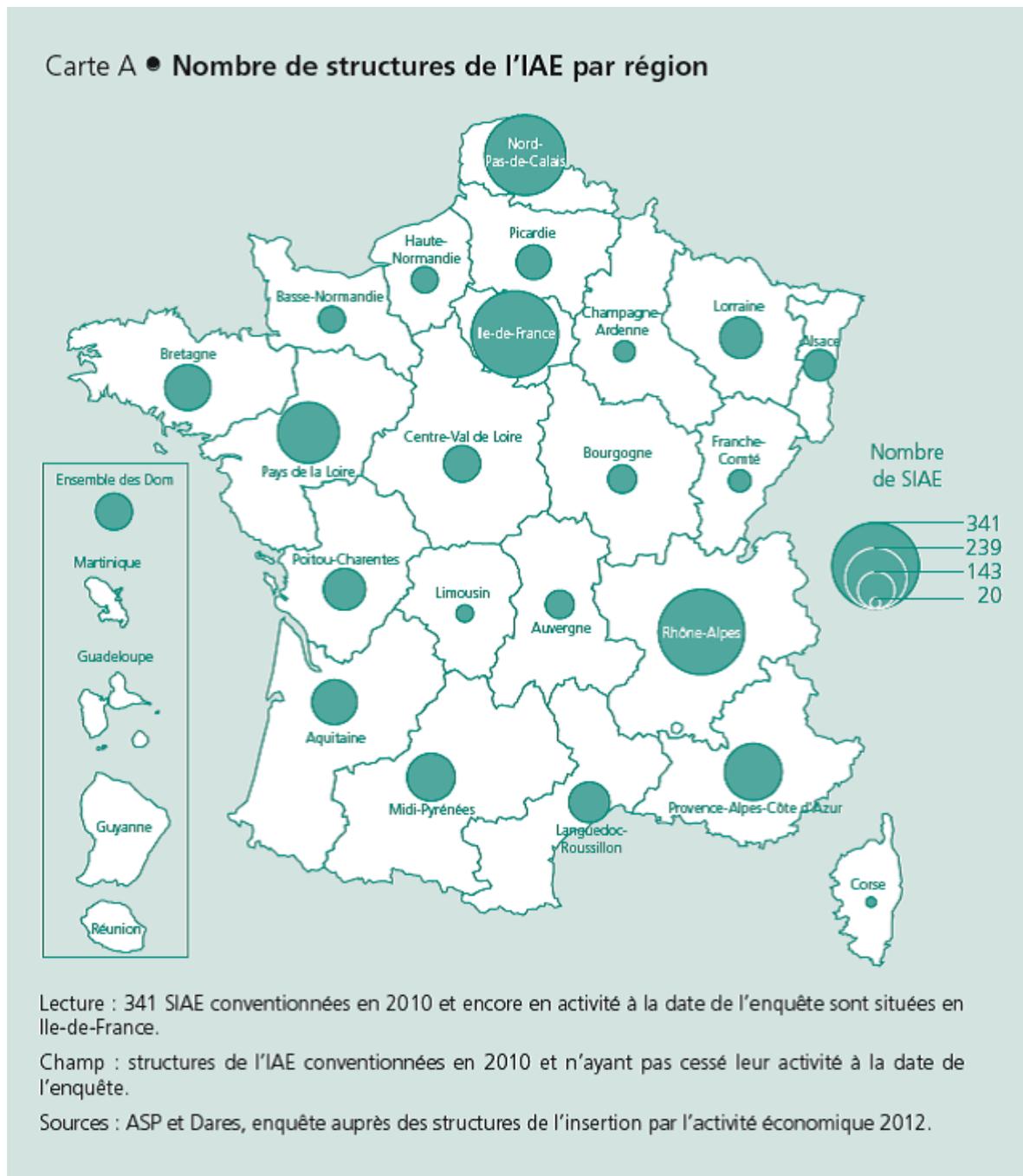
Annexe 1 : les différents types de SIAE	II
Annexe 2 : répartition des SIAE sur le territoire française	III
Annexe 3 : prescripteurs insertion de Treize Voyages	IV
Annexe 4 : profil comparé des bénéficiaires de Treize Voyages	V
Annexe 5 : descriptif titre encadrant technique d'insertion	VI
Annexe 6 : le poste proposé aux bénéficiaires	VIII
Annexe 7 : évolution équipe des bénéficiaires de Treize Voyages	X
Annexe 8 : planning prévisionnel / diagramme de Gantt	XI
Annexe 9 : plan de communication interne pendant et après le projet	XII

Annexe 1 : les différents types de SIAE

	Entreprise d'insertion (1)	Entreprise de travail temporaire d'insertion	Association intermédiaire	Atelier et chantier d'insertion (1)
Forme juridique	Toute forme juridique : association, SCOP, SA, SARL, EURL...	Toute forme juridique : association, SCOP, SA, SARL, EURL...	Association relevant de la loi de 1901	Porté par une structure listée à l'article R. 5132-27 du code du travail : association, centre communal d'action intercommunale d'action sociale, commune, département, syndicat mixte...
Activité	Secteur marchand Embauche de salariés pour la production de biens et de services commercialisés	Secteur marchand Mise à disposition de salariés auprès d'entreprises clientes, selon les règles du travail temporaire	Secteur marchand Mise à disposition de salariés pour des tâches précises et temporaires auprès : <ul style="list-style-type: none"> de particuliers, de collectivités locales, d'associations, sans limitation d'heures d'entreprises : limitation à 480 heures sur 24 mois suivant la première mise à disposition 	Secteur non marchand ou mixte <ul style="list-style-type: none"> Embauche de salariés principalement pour des activités d'utilité sociale, c'est-à-dire visant à répondre à des besoins collectifs émergents ou non satisfaits Commercialisation des biens et services produits possible sous certaines conditions
Modalités de recrutement	Agrément par Pôle emploi (2)	Agrément par Pôle emploi (2)	<ul style="list-style-type: none"> Agrément par Pôle emploi non obligatoire pour les mises à disposition auprès de particuliers, de collectivités locales, d'associations Agrément par Pôle emploi obligatoire pour les tâches précises et temporaires supérieures à 16 heures dans le cadre des mises à disposition en entreprise 	Agrément par Pôle emploi (2)
Contrat de travail des salariés en insertion	<ul style="list-style-type: none"> CDDI de 4 mois au minimum, 24 mois au maximum renouvellement inclus (3) Autres contrats de droit commun : contrat de professionnalisation, CUI-CIE, emploi d'avenir (4) 	Contrat de travail temporaire pour une durée de 24 mois au maximum, renouvellement inclus (3)	<ul style="list-style-type: none"> CDDI de 4 mois au minimum, 24 mois au maximum, renouvellement inclus (3) CDD d'usage (3) CDI à temps partiel (3) Autres contrats de droit commun : CUI-CIE, emploi d'avenir (4) 	<ul style="list-style-type: none"> CDDI de 4 mois au minimum, 24 mois au maximum, renouvellement inclus (3) Autres contrats de droit commun : CUI-CAE, emploi d'avenir (4)
Accompagnement social et professionnel (5)	Appui professionnel (réentraînement aux rythmes de travail, au respect des horaires...), formation, accompagnement social (démarches administratives, logement, santé...)	Au cours des missions en entreprise et entre les missions : bilan des compétences et de l'expérience, actions de remise à niveau et de formation, encadrement dans l'emploi, orientation vers des organismes sociaux, aide pour trouver un emploi ou une formation hors IAE...	<ul style="list-style-type: none"> Accueil, information et orientation des publics sans emploi et en difficulté Suivi et accompagnement des salariés en insertion (bilan des compétences, actions de remobilisation, de préqualification...), formation 	Aide à la résolution des difficultés sociales constituant un frein à l'emploi : encadrement technique, formation, accompagnement professionnel
Aides	<ul style="list-style-type: none"> Aide au poste pour les salariés agréés par Pôle emploi Réduction générale des cotisations patronales de sécurité sociale Aides du fonds départemental d'insertion Fonds de garantie pour les SIAE Dispositif local d'accompagnement Aides du FSE 	<ul style="list-style-type: none"> Aide au poste pour les salariés agréés par Pôle emploi Réduction générale des cotisations patronales de sécurité sociale Aides du fonds départemental d'insertion Fonds de garantie pour les SIAE Dispositif local d'accompagnement Aides du FSE 	<ul style="list-style-type: none"> Aide au poste (6) Exonération des cotisations patronales de sécurité sociale et d'allocations familiales, jusqu'à 750 heures par an et par salarié Exonération de la cotisation FNAL et du versement transport, quelle que soit la durée d'activité Aides du fonds départemental d'insertion Fonds de garantie pour les SIAE Dispositif local d'accompagnement Aides du FSE 	<ul style="list-style-type: none"> Aide au poste pour les salariés agréés par Pôle emploi Exonération sur la rémunération inférieure ou égale au SMIC, des cotisations patronales de sécurité sociale, et d'allocations familiales, de la taxe sur les salaires, de la taxe d'apprentissage, des participations dues au titre de l'effort de construction Aides du fonds départemental d'insertion Fonds de garantie pour les SIAE Dispositif local d'accompagnement Aides du FSE

Sources : *Actualités sociales hebdomadaires, 2015, L'insertion par l'activité économique, Les numéros juridiques, n°2914, p.15*

Annexe 2 : répartition des SIAE sur le territoire français



Sources : DARES, Novembre 2015, *L'insertion par l'activité économique. Mode de recrutement et capacités d'action des structures*, Dares Analyses n°085, p.10

Annexe 3 : prescripteurs insertion de Treize Voyages

Nombre de bénéficiaire de Treize Voyages de 2011 à 2016 par prescripteur

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	
Prescripteurs	Nbr*	Nbr	Nbr	Nbr	Nbr	Nbr	Nbr	%
Pôle Emploi				1			1	6%
Cap Emploi	2						2	12%
Mission Locale	1	1	1		1		4	24%
PLIE (bénéficiaires RSA)		1	1	2			4	24%
Prescripteurs santé mentale (CMP, hôpitaux, ...)		2	1		1	1	5	29%
Associations sortants prison				1			1	6%
Total	3	4	3	4	2	1	17	

*Nbr : nombre de bénéficiaires

Sources : tableau de suivi des bénéficiaires de Treize Voyages de 2011 à 2016

Lecture : en 2011, deux bénéficiaires ont été orienté par Cap Emploi et un par la Mission Locale.

Annexe 4 : profil comparé des bénéficiaires de Treize Voyages

	13V				moyenne		
	2012	2013	2014	2015	13V*	94**	IDF**
Nbre homme	22%	33%	44%	57%	39%	61%	72%
Nbre Femmes	78%	67%	56%	42%	61%	39%	28%
Séniors	0%	0%	11%	29%	10%	14%	16%
Nbre jeunes moins 26 ans	33%	22%	33%	29%	29%	20%	18%
Nbre travailleurs handicapés	44%	56%	22%	43%	41%	7%	5%
Nbre Chômeurs très longue durée	11%	67%	44%	57%	45%	47%	42%
RSA	33%	11%	33%	43%	30%	31%	34%
Niveau infra 5 (inférieur au CAP-BEP)	22%	0%	0%	0%	6%	76%	69%
Niveau 5 (CAP/BEP diplôme obtenu)	0%	33%	22%	57%	28%	36%	20%
Sup niveau 5 (Niveau Bac*** à bac+5)	78%	67%	78%	43%	66%	12%	11%

*moyenne établie sur la période de 2012 à 2015

** moyenne établie sur la période de 2012 à 2014

*** Bac obtenu ou non obtenu

Les données 2015 concernant le Val de Marne et l'Île de France seront disponibles au dernier trimestre 2016.

Sources : données issues Service Etudes Statistiques Evaluation DIRECCTE Ile de France de 2012 à 2014 et des bilans annuels Treize Voyages de 2012 à 2015 établis dans le cadre des dialogues de gestion avec la DIRECCTE.

Annexe 5 : descriptif titre encadrant technique d'insertion

Niveau IV (Bac)

Niveau européen 4 : Savoirs factuels et théoriques

Descriptif

L'encadrant (e) technique d'insertion assure l'encadrement et l'accompagnement professionnel de personnes éloignées du marché du travail, en contrat temporaire dans une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE). Il (elle) a pour finalité l'atteinte des objectifs de production en prenant en compte les impératifs de formation et d'insertion des salariés.

Objectif

Sous l'autorité du responsable de la structure, l'encadrant (e) technique d'insertion organise et gère tout ou partie d'une activité de production en SIAE. Son action vise à définir les conditions de réalisation d'un bien ou d'un service, à en préparer et planifier la mise en œuvre et à en suivre la réalisation afin de garantir une prestation conforme aux exigences qualitatives et quantitatives. Il concilie objectifs de production et accompagnement des salariés en insertion, qu'il encadre dans l'acquisition de compétences professionnelles. Il (elle) présente le travail, explique les règles de fonctionnement et s'assure de leur respect. Il (elle) donne les consignes et vérifie leur compréhension et leur mise en œuvre. Il (elle) anime l'équipe, en favorise la cohésion et suscite la motivation. Il (elle) gère les relations interpersonnelles et les conflits. L'encadrant (e) technique d'insertion participe à l'accompagnement socio-professionnel et au suivi du parcours du salarié en insertion. Il facilite l'intégration au travail, rassure, écoute et construit la relation avec le salarié en insertion. Il (elle) détecte les atouts, potentiels et freins et contribue à leur prise de conscience par les salariés en insertion. Il analyse les situations et transmet les informations aux interlocuteurs impliqués dans le parcours d'insertion. Il (elle) alerte dans les situations d'urgence. Dans la limite de son champ d'intervention, il (elle) construit avec le salarié des pistes d'actions pour faire évoluer les situations. Il (elle) rend compte des évolutions aux acteurs internes (conseiller en insertion professionnelle, coordinateur, responsable de la structure). Il (elle) prépare et complète les outils de suivi des parcours et participe aux bilans pendant lesquels il contribue aux prises de décision.

L'encadrant (e) technique d'insertion fait acquérir des compétences et comportements professionnels en situation de production en s'appuyant sur son expertise technique. Il (elle) s'appuie sur les situations de travail nécessaires à la réalisation de la production de la SIAE pour organiser des séances d'apprentissage. Il (elle) en prépare le déroulement et

la mise en œuvre. Il (elle) anime les séances en étant attentif à la pertinence des méthodes et contenus et s'assure de l'acquisition des apprentissages à la fin de la séance. Il (elle) évalue les acquis et acquisitions tout au long du contrat d'insertion. Il (elle) complète les outils de suivi nécessaires à la traçabilité des parcours et atteste des compétences acquises pendant le parcours d'insertion dans la SIAE.

Certificateur

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

Source : <http://www.intercariforef.org/formations/titre-professionnel-encadrante-technique-dinsertion/certification-81018.html>

Annexe 6 : le poste proposé aux bénéficiaires

Présentation prescripteurs Treize Voyages



Treize Voyages

Entreprise d'insertion Association de tourisme

En tant qu'**association de tourisme**, Treize Voyages conçoit et commercialise des séjours de vacances à destination de personnes en situation de handicap psychique et mental.

En tant qu'**entreprise d'insertion**, Treize Voyages propose des postes de **forfaitiste-vendeur** en contrat à durée déterminée d'insertion.

Ces postes, conventionnés par la DIRECCTE du Val de Marne, sont au nombre de 5 ETP.

Treize Voyages est membre de la fédération des entreprises d'insertion et de l'UNAT (Union Nationale des Associations de Tourisme).

Qu'est-ce que le métier de forfaitiste-vendeur ?

Le métier de forfaitiste-vendeur est un métier du tourisme qui regroupe l'ensemble des fonctions liées à la conception et vente de séjours de vacances.

Il permet de développer des **compétences transposables** dans les **champs administratif, bureautique, commercial, comptable, marketing, créatif, logistique...** : relation clients/prestataires par téléphone, rédaction de courrier via l'outil informatique, participation aux réunions d'équipe, élaboration collective des plaquettes de communication et maintenance du site de l'association, suivi des paiements des séjours, recherches de lieux de séjours, utilisation des outils informatiques, ...

Le Forfaitiste-vendeur se voit progressivement investi d'une réelle responsabilité à travers la gestion de ses dossiers.

Le poste de forfaitiste-vendeur en contrat à durée déterminée d'insertion s'adresse à toute personne éligible à l'insertion par l'activité économique et qui souhaite s'orienter vers un **métier tertiaire de type administratif**.

Le recrutement est ouvert à toute personne en situation d'exclusion sociale et/ou professionnelle avec les **pré-requis** suivants : la maîtrise du français écrit/parlé et la volonté de s'engager dans un parcours d'insertion au sein de Treize Voyages.

Quelle est la procédure de recrutement ?

L'annonce d'un poste vacant est diffusée par le biais de Pôle Emploi ainsi qu'aux prescripteurs partenaires.

Les personnes souhaitant candidater nous font parvenir **leur CV et leur lettre de motivation** par courrier au 5, rue Guillaume Colletet, 94150 Rungis ou par email à siege@treizevoyages.org

La lettre de motivation vise à faire état d'une volonté de s'engager dans un parcours d'insertion au sein de Treize Voyages: pourquoi postulez-vous dans une entreprise d'insertion? Que peut-on vous apporter en tant qu'entreprise d'insertion? Comment votre projet à court ou long terme s'inscrit-il dans un parcours d'insertion?

Pour être engagé en tant que forfaitiste-vendeur, le candidat doit être inscrit à Pôle Emploi et

demander une **fiche de liaison IAE** à son conseiller prescripteur afin de valider son orientation.

Durée du parcours d'insertion/ horaires/salaire

La durée du parcours d'insertion est de 24 mois maximum (2 contrats de 6 mois et 1 contrat d'une année) avec une durée moyenne de parcours de 18 mois.

Les 6 derniers mois du parcours sont en partie consacrés à la finalisation du projet de sortie, recherche d'emploi ou formation, qui est effectuée pendant le temps de travail par le biais d'un aménagement du temps de travail consacré au poste de Forfaitiste-vendeur.

Le temps de travail hebdomadaire et les horaires de travail sont déterminés selon le parcours et le projet du salarié et varient du mi-temps au trois-quart-temps ou temps-plein, avec une amplitude établie entre 9h30 et 17h30 tous les jours de la semaine (vendredi : 16h30).

Le salaire correspond au SMIC au prorata du temps de travail avec un minimum de 20 heures semaine pour débiter.

Quel accompagnement au sein de Treize Voyages ?

Pendant toute la durée de son parcours chez Treize Voyages, le salarié est accompagné par l'ensemble de l'équipe encadrante : deux encadrants techniques et un chargé d'insertion.

Cet accompagnement prend les formes suivantes :

- Accompagnement au poste en lien régulier avec les encadrants techniques (compétences techniques)
- Accompagnement aux relations dans le cadre du travail (relations avec les autres salariés, travail en équipe)
- Accompagnement social personnalisé : écoute, redirection vers partenaires/dispositifs extérieurs, aide aux démarches.
- Accompagnement à la conception du projet de formation et/ou professionnel (plus soutenu pendant les 6 derniers mois du parcours du salarié)

Le rôle du référent extérieur

Durant le parcours du salarié, le chargé d'insertion est en lien avec son référent extérieur (travailleur social, professionnel de santé,...) au vu d'assurer la pertinence et complémentarité des accompagnements. Un contrat de collaboration pour l'insertion peut être conclu avec le référent extérieur pour formaliser le cadre de ce partenariat. Il est indispensable pour débiter un parcours à Treize Voyages.

Nous contacter

Depuis Paris se fait par le bus 131 en direction de Rungis La Fraternelle arrêt « Les Antes », par le TVM en direction de Croix de Berny ou Saint-Maur – Créteil arrêt « Parc Médicis » ou par le bus 216 en direction de Robert Schuman arrêt « Carrefour de l'Europe ».

Association Treize Voyages
5, rue Guillaume Colletet, 94150, Rungis
01 46 86 44 45
siege@treizevoyages.org

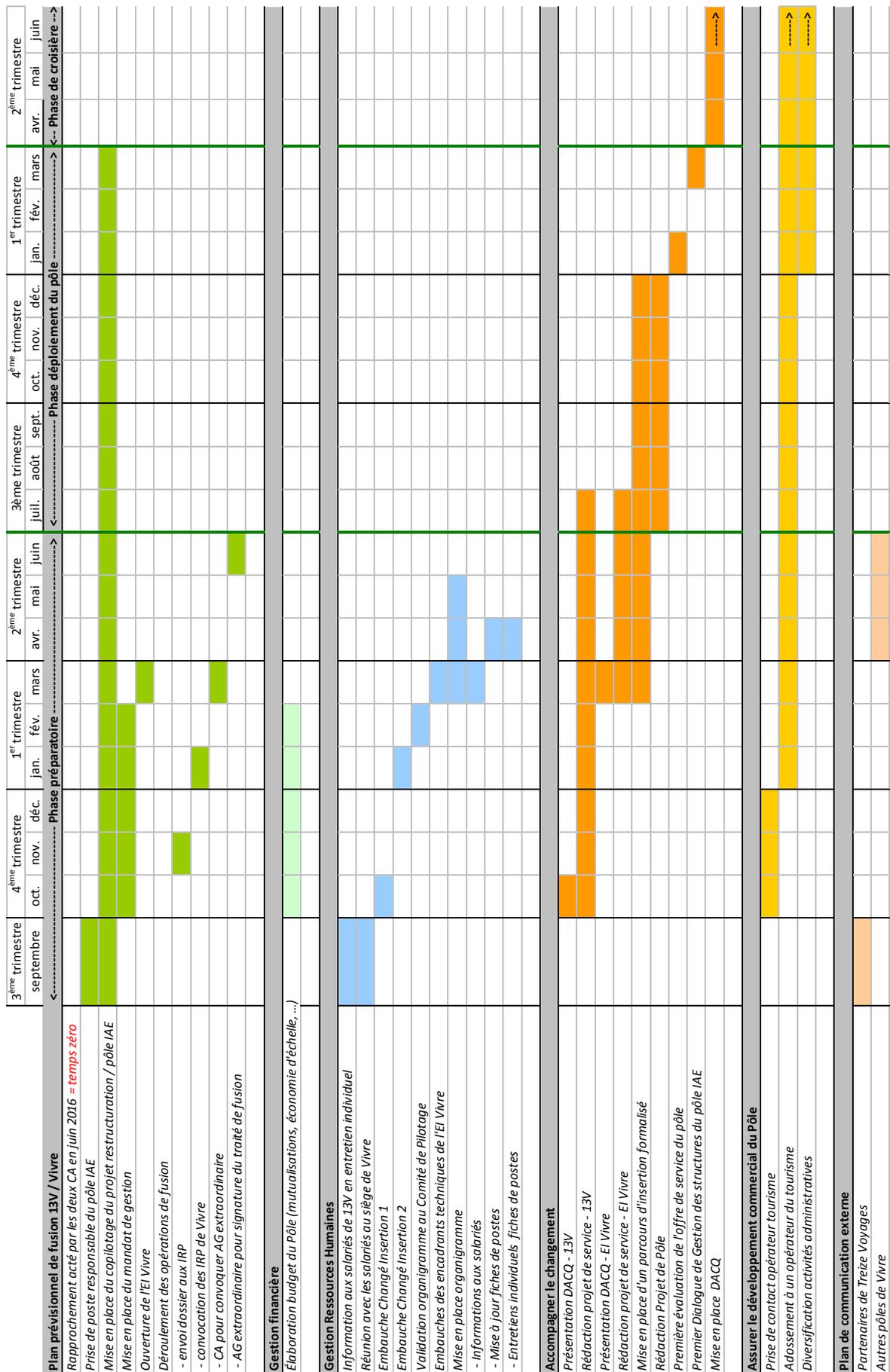
Annexe 7 : évolution équipe des bénéficiaires de Treize Voyages

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2009-2016
ETP conventionnés	6	5	5	5	5	5,5	5	5	-17%
Taux Occupation	84%	88%	98%	106%	104%	88%	84%	70%	-14%
ETP réalisés	5,04	4,4	4,9	5,3	5,19	4,85	4,2	3,5	-31%
Nbre salariés	14	10	8	9	9	9	7	6	-57%
Entrées	8	6	3	4	3	4	2	1	-88%
Sorties	10	5	4	2	4	4	2	4	-60%

*sur base déclaration ASP bilan intermédiaire juin 2016

Sources : déclarations ASP et bilans annuels dans le cadre des dialogues de gestion avec la DIRECCTE

Annexe 8 : planning prévisionnel / diagramme de Gantt



Annexe 9 : plan de communication interne pendant et après le projet

Octobre 2016 à juin 2017						
Type	Objet	Date	Fréquence	Lieu	Public	Animateur
Comité pilotage restructuration et pôle IAE	Instance de suivi et de décisions du projet	Septembre 2016 à janvier 2018	1X par mois	Siège	Directeur développement Vivre, administrateur 13V, direction pôle IAE	Direction pôle IAE
Réunion d'équipe	Informier officiellement du projet de fusion	Septembre 2016	1X	13V	Salariés de 13V et bénéficiaires	Président 13V Direction
Réunion de coordination	Notamment, informer de l'avancée du projet : création EI, dates et modalités de la fusion	Septembre 2016 jusqu'à mise en place communication interne du pôle	1X par semaine selon les informations à transmettre	13V	Salariés de 13V	Direction
Réunion commerciale	Notamment, informer les bénéficiaires avancées projet	De septembre à juin 2017	1X par semaine selon les informations à transmettre	13V	Bénéficiaires de 13V	Direction
Réunion d'équipe	Présentation du siège de Vivre, de ses équipes, dont le DG	Septembre 2016	1X	Siège Vivre	Salariés de 13V et bénéficiaires	Directeur développement Vivre+direction 13V

Type	Objet	Date	Fréquence	Lieu	Public	Animateur
Réunion d'équipe projet de pôle	Travail de groupe sur la démarche d'amélioration continue de la qualité comme fil conducteur élaboration projets	Septembre 2016 pour 13V ; mars 2017 pour El Vivre	1X	Par El	Salariés par structure	Direction
Réunion d'équipe projet de service	Ecriture du projet de service 13V	Octobre 2016 à juin 2017	1 demi-journée par semaine	13V	Salariés de 13V	Direction
A partir de mars 2017						
<u>Réunions projet pôle et ses déclinaisons</u>						
Réunion d'équipe projet de service	Ecriture du projet de service El Vivre	Mars à juin 2017	1 demi-journée par semaine	El Vivre	Salariés El Vivre	Direction
Réunion d'équipe Projet Pôle	Ecriture du projet de pôle	Juillet à décembre 2017	2X par mois	Siège Vivre	Salariés du pôle	Direction
Réunion équipe projet parcours d'insertion	Elaboration du projet « parcours d'insertion formalisé » et ses déclinaisons (livret d'accueil, questionnaire appréciation, etc.)	Mars 2017 à décembre 2017	1X par semaine	Siège	Salariés du pôle	Les 2 CIP et direction
<u>Réunions fonctionnement</u>						
Réunion régulation parcours insertion	Echanges parcours d'insertion	A partir de mars 2017	1X par semaine	Par El	Par bénéficiaire, encadrant technique et CIP référent	CIP

Type	Objet	Date	Fréquence	Lieu	Public	Animateur
Réunion coordination insertion pôle	Echanges sur évolution des bénéficiaires, taux d'occupation postes, ...	A partir de mars 2017	2X par mois	Siège	ET/CIP	Direction
Réunion de coordination technique et commerciale	Analyse stratégique de l'activité commerciale, en adéquation avec les objectifs d'accompagnement	A partir de mars 2017	1X tous les 3 mois	Siège Vivre	Salariés du pôle et commercial	Direction
Réunion mutualisation	Echanges entre les chargés d'insertion	A partir de mars 2017	1X tous les 3 mois	Siège Vivre	Chargés d'insertion	Chargés d'insertion
<u>Réunions accompagnement socio-professionnel</u>						
Réunion accompagnement technique	Point sur situation du bénéficiaire	A partir de mars 2017	1X par semaine	Par EI	Bénéficiaire et encadrant technique	Encadrant technique
Réunion accompagnement socio-professionnel	Echanges sur la situation sociale et professionnelle du bénéficiaire	A partir de mars 2017	1X par semaine minimum	Par EI	Bénéficiaire et CIP	CIP
<u>Evaluation et démarche d'amélioration continue de la qualité</u>						
Comité de pilotage DACQ	Etablir les objectifs d'amélioration prioritaires, planifier, ...	A partir d'avril 2018	Une fois par mois	Siège	Assistant de gestion/Direction	Direction

Type	Objet	Date	Fréquence	Lieu	Public	Animateur
Groupes de travail DACQ	Evaluation et ajustement des activités du pôle en vue de les améliorer en continu. Par thème selon la structure du projet de pôle	A partir d'avril 2018	2X par mois	Siège	Salariés	Direction/Assistant de gestion
Groupes de travail « Retour d'expérience »	Recueillir informations sur l'appréciation des bénéficiaires sur qualité offre service pôle	A partir d'avril 2018	Une fois par mois	Siège	Bénéficiaires	Direction/Assistant de gestion
<u>Réunions inter-pôles de Vivre</u>						
Réunion institutionnelle	Rencontres de tous les salariés autour d'un thème choisi par an	A partir de mars 2017	2x par an	Lieu de la manifestation	Tous les salariés de Vivre et usagers/bénéficiaire s	DG Vivre
Réunions entre salariés des pôles	A définir selon opportunités					

TISZAI	EVE	2016
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARIF</p>		
<p align="center">ACCOMPAGNER LA RESTRUCTURATION D'UNE ENTREPRISE D'INSERTION POUR PERENNISER LA MISSION AUPRES DES PERSONNES EN SITUATION D'EXCLUSION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Le contexte de l'insertion par l'activité économique est marqué aujourd'hui par des évolutions importantes qui appellent à la nécessité de changement pour le secteur. D'une part, le chômage, la précarité et l'exclusion n'ont cessés d'augmenter depuis 40 ans. D'autre part, l'évolution des modalités de coopération avec les pouvoirs publics, tend vers un inversement des relations historiques entre les structures d'insertion et l'Etat, celui-ci s'inscrivant comme initiateur des projets des structures d'insertion. La mission que s'est donnée le secteur de l'IAE se voit réduite à sa mission de service public de lutte contre le chômage, mettant à mal le projet d'utilité sociale fondée sur la solidarité et la volonté d'agir dans le sens d'une cohésion sociale. Enfin, la crise économique et les restrictions budgétaires publiques remettent en question le modèle économique de ces structures. Pour l'association Treize Voyages, créée pour accompagner des personnes souffrant de difficultés sociales et/ou psychologiques au travers d'une activité commerciale innovante, la vente de séjours adaptés, ces évolutions se traduisent par une réduction de son offre d'insertion, une sélection des bénéficiaires au détriment des personnes les plus fragilisées, un risque de dégradation des conditions de travail et in fine, un questionnement sur le sens de son action. Pour pérenniser la mission sociale de Treize Voyages, il s'agit d'accompagner le projet de restructuration de l'entreprise d'insertion au sein du pôle IAE à venir de l'association Vivre. La construction d'une culture commune fondée sur les compétences collectives visera l'adéquation continue de l'offre de service des structures du pôle aux besoins des personnes exclues, quel que soit leur degré de fragilité.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>TRAVAIL - ENTREPRISE D'INSERTION – HANDICAP PSYCHIQUE – DIFFICULTES SOCIALES - CITOYENNETE – COMPETENCES COLLECTIVES – CULTURE-PROJET – COOPERATION - INSERTION - EVALUATION</p>		
<p align="center"><i>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.</i></p>		

