

**MUTUALISER LES COMPETENCES DE STRUCTURES
D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE AU BENEFICE
DES SALARIES EN PARCOURS D'INSERTION DU
TERRITOIRE BAUGEOIS VALLEE**

David LEGRAND

2021

Remerciements

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui m'ont accompagné de près ou de loin durant ces 27 mois de formation et plus particulièrement :

Monsieur Laurent PLANCHON en qualité de directeur de mémoire, à la fois prévenant, à l'écoute et toujours accessible pour répondre à mes interrogations.

La Fédération COORACE Pays de la Loire, particulièrement son Président, Monsieur Gilles PICHAVANT et sa Directrice Régionale, Madame Priscilla RONDEAU, pour leur disponibilité et leur sens de l'engagement dans cette aventure qu'est l'IAE.

Mes collègues d'ETAPE, Fabienne et Elodie, les administrateurs, pour leur soutien quotidien, mes proches collègues directrices et directeurs de SIAE du Nord-Est Anjou, qui auront vécu par procuration de nombreux épisodes de la formation CAFDES et dont les échanges réguliers auront nourri ce mémoire.

Caroline, ma conjointe, Anouk, ma fille, qui n'ont cessé de m'encourager, de me soutenir, et qui ont accepté un peu moins de disponibilité de ma part à leur égard durant ces derniers mois.

Enfin un grand merci à nos publics en parcours d'insertion pour la variété de leurs richesses humaines, leur courage dans les difficultés traversées, et qui me permettent de donner du sens à l'action au quotidien et de grandir professionnellement.

Sommaire

Introduction	1
Partie I : ETAPE, une association d'insertion par l'activité économique en milieu rural.....	3
1. L'insertion par l'activité économique.....	3
1.1. Typologies.....	4
1.2. Les SIAE en Région Pays de la Loire.....	6
1.3. Typologie des publics.....	7
2. ETAPE, une organisation singulière	9
2.1. Une association.....	10
2.2. Les outils de l'association intermédiaire : trois supports phares.....	12
2.3. ACTENSO, un ensemble partenaire.....	14
2.4. Données structurelles ETAPE / ACTENSO	15
2.5. Cadre légal et conventionnel	16
2.6. COORACE, la force d'un réseau national.....	19
2.7. Des SIAE installées en milieu rural.....	20
3. Eléments d'analyse stratégique	23
3.1. Données de proximité internes et externes.....	23
3.2. Données territoriales	25
4. D'un constat interne frappant à l'émergence d'une problématique	26
4.1. Coup d'œil dans le retro	26
4.2. Des enjeux à mesurer	27
5. D'une situation problème à une problématique	29
PARTIE II : L'analyse contextuelle et conceptuelle comme fondements de ma stratégie managériale	31
1 Des liminaires à l'action	31
1.1 Maximiser les forces.....	31
1.2 Minimiser les faiblesses.....	32
1.3 Des forces pour éliminer les faiblesses	32
1.4 Maximiser les opportunités.....	33
1.5 Minimiser les menaces	33

1.6	Des opportunités pour réduire les menaces	34
1.7	Des forces pour tirer parti des opportunités.....	34
1.8	Des forces pour minimiser les menaces.....	34
1.9	Des faiblesses à corriger pour tirer parti des opportunités.....	35
2	Du demandeur d'emploi au salarié en parcours ou transition professionnelle .	36
2.1.	Quelques notions.....	36
2.2.	Illustrations de parcours au sein d'ETAPE	40
3	L'insertion pour contrecarrer le risque d'exclusion sociale.....	44
4	Des questions identitaires au rapprochement : de l'idéologie au pragmatisme	48
4.1	L'identité en question	48
4.2	Travailler ensemble, sous quelle forme ?	50
5	Ma vision du changement et mon management au cœur de la réussite du projet	55
5.1.	Un changement au profit de nos salariés en parcours d'insertion	55
5.2.	Vers un management agile	56
5.3.	Éthique et bienveillance vis-à-vis des publics et des équipes.....	57
PARTIE III : La mutualisation des compétences associatives en réponse aux		
besoins de nos publics et du territoire		
		59
1.	De l'idéologie philosophique à la mise en œuvre opérationnelle, définition	
	d'une nouvelle stratégie institutionnelle.....	59
1.1.	Stratégie envisagée	59
2.	Accompagner la mutualisation	61
2.1.	Sur le plan R.H.	61
2.2.	Sur le plan économique et financier	65
2.3.	Sur le plan managérial	66
2.4.	Au regard des politiques locales	71
2.5.	Communiquer	71
3.	Planification du projet	72
4.	Les facteurs clés de succès.....	76
5.	Quelles suites pour demain ?	77
Conclusion.....		79
Bibliographie.....		81
Liste des annexes.....		I

Annexe 1 : Matrice MOFF	I
Annexe 2 : Matrice PESTEL – Partie 1/2.....	II
Annexe 2 : PESTEL – Partie 2/2	III
Annexe 3 : Planification de la mutualisation – Année 2023	IV

Liste des sigles utilisés

AAH	Allocation Adulte Handicapé
ACI	Atelier Chantier d'Insertion
AG	Assemblée Générale
AI	Association Intermédiaire
ANSA	Agence Nationale des Solidarités Actives
ASP	Accompagnement Socio Professionnel
ASS	Allocation Spécifique de Solidarité
BEP	Brevet d'Etudes Professionnelles
BMO	Besoin de Main d'Œuvre
BRSA	Bénéficiaire du Revenu de Solidarité Active
CA	Conseil d'Administration
CAP	Certificat d'Aptitudes Professionnelles
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CCBV	Communauté de Communes Baugeois-Vallée
CD 49	Conseil Départemental de Maine-et-Loire
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CCDU	Contrat à Durée Déterminée d'Usage
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDIAE	Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique
CIAS	Centre Intercommunal d'Action Sociale
CIDFF	Centre d'Informations sur le Droit des Femmes et des Familles
CIF	Congé Individuel de Formation
COORACE	Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
CSE	Comité Sociale et Economique

CUI-CAE	Contrat Unique d'Insertion - Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi
CUI-CIE	Contrat Unique d'Insertion - Contrat Initiative Emploi
DE	Demandeur d'Emploi
DELD	Demandeur d'Emploi de Longue Durée
DETL	Demandeur d'Emploi de Très Longue Durée
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DLA	Dispositif Local d'Accompagnement
DREETS	Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
EI	Entreprise d'Insertion
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ESUS	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
ETP	Equivalent Temps Plein
ETTI	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion
FAS	Fédération des Acteurs de la Solidarité
FAJ	Fond d'Aide aux Jeunes
GEIQ	Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
GES	Groupement Economique Solidaire
IAE	Insertion par l'Activité Economique
IIDRIS	Index International et Dictionnaire de la Réadaptation et de l'Intégration Sociale
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MAD	Mise A Disposition
MAPTAM	Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles
MDS	Maison Des Solidarités
MOFF	Menaces Opportunités Forces Faiblesses

MOOC	Massive Open Online Course (Formation en ligne ouverte à tous)
NOTRe	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
PDI	Programme Départemental d'Insertion
PDS	Programme Départemental de Solidarité
PESTEL	Politique Economique Sociologique Technologique Environnemental Légal
PIC IAE	Plan d'Investissement dans les Compétences pour la formation des salariés de l'Insertion par l'Activité Economique
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNAI	Plan National d'Action pour l'Inclusion
PPAE	Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi
PSH	Personne en Situation de Handicap
QPV	Quartier Prioritaire de la Ville
RH	Ressources Humaines
RSA	Revenu de Solidarité Active
RQTH	Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé
SAP	Service A la Personne
SEE	Stratégie Européenne pour l'Emploi
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Economique
SPIE	Service Public de l'Insertion et de l'Emploi
TPE	Très Petites Entreprises
TSH	Travailleur en Situation de Handicap
UE	Union Européenne
UST	Utilité Sociale Territoriale
WISE	Work Integration Social Enterprise
ZRR	Zone de Revitalisation Rurale

Introduction

Les structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) sont à la fois des actrices de la cohésion sociale et de la lutte contre l'exclusion et le chômage, mais elles participent également au développement des territoires en créant localement de l'emploi et en maintenant l'activité économique sur des territoires parfois délaissés par les entreprises traditionnelles. C'est cette double dimension qu'a reconnu la Cour des Comptes dans un rapport public intitulé « L'insertion des chômeurs par l'activité économique : une politique à conforter »¹, 20 ans après que la loi de lutte contre les exclusions de juillet 1998 officialise les SIAE.

Depuis août 2017, je suis directeur de l'Association Intermédiaire (AI) ETAPE. Créée en 2002 à Beaufort-en-Vallée dans le département de Maine-et-Loire, cette structure s'est progressivement développée jusqu'à atteindre, en 2018, un volume de 28 100 heures de Mises A Disposition (MAD), 89 salariés en parcours d'insertion ou en transition professionnelle et 17,48 équivalents temps plein (ETP) d'insertion.

Toutefois, ces deux derniers exercices, 2019 et 2020, et en isolant la COVID-19 dont les effets sur l'activité restent notoires, je constate une triple difficulté à répondre aux besoins des demandeurs d'emploi que nous accompagnons. Tout d'abord celle de développer une offre d'insertion qui réponde aux enjeux de l'employabilité de ces publics sur le territoire. Dans un second temps, celle liée à la réponse donnée aux besoins de main d'œuvre exprimés sur le territoire au regard du parcours des personnes accompagnées. Enfin, celle de la pérennité de nos outils d'insertion, à moyen terme, si nous ne parvenons pas à imaginer une nouvelle stratégie de développement.

Par ailleurs, le Conseil Départemental de Maine-et-Loire (CD49), conjointement à la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) des Pays de la Loire, donnent à voir d'une prise de position accentuée, notamment à travers la rédaction de leurs appels à projets, nécessitant des réponses réfléchies, concertées et mises en œuvre en inter structures sur les territoires.

Mon mémoire s'inscrit dans ce contexte et prend son ancrage dans une commande conjointe des Conseils d'Administration d'ETAPE et d'ACTENSO de mettre en perspective le rapprochement de ces deux structures au regard à la fois du triple enjeu susnommé, mais aussi des incitations de plus en plus prégnantes du CD49 et de la DREETS auprès

¹COUR DES COMPTES, 2019, *L'insertion des chômeurs par l'activité économique : une politique à conforter* ; pp. 1 - 14

des structures d'insertion à mettre en commun, partager, coordonner les offres et les outils d'accompagnement ainsi que les moyens d'action.

Ainsi, dans cet écrit, je présenterai tout d'abord l'association ETAPE en la situant dans son contexte institutionnel et local, puis l'ensemblier ACTENSO en tant que partenaire de proximité et co-commanditaire du présent travail.

Je proposerai par la suite un focus sur les publics accueillis, nos usagers, ainsi que sur les spécificités du territoire, agrémenté d'un croisement de données issues de ma réalisation des matrices Menaces-Opportunités-Forces-Faiblesses (MOFF) et Politique Economique Sociologique Technologique Environnemental Légal (PESTEL).

Je reviendrai ensuite sur la problématique repérée, laquelle synthétiquement et substantiellement peut être formulée ainsi : **en quoi la mutualisation des compétences des SIAE ETAPE et ACTENSO peut être un levier de développement en réponse aux besoins des salariés en parcours d'insertion de la communauté de communes Baugeois-Vallée ?**

Dans un second temps, je développerai les enjeux actuels identifiés et je m'attacherai à développer plusieurs concepts qui fondent l'action d'ETAPE aujourd'hui en termes d'accompagnement de ses publics et qui seront les racines du projet stratégique déployé dans ce présent mémoire. Consécutivement, j'apporterai des définitions des vocables de notre quotidien avec une attention particulière portée à la notion d'exclusion sociale. J'étayerai mes propos de deux exemples d'accompagnement de parcours d'insertion et de transition professionnelle.

Par la suite, j'interrogerai la question de l'identité associative, notamment au regard de la commande exprimée par les deux conseils d'administration puis je m'intéresserai aux concepts de consortium, collaboration, coopération, mutualisation, fusion qui tous sont autant de possibles d'un « faire ensemble ».

Au regard des enjeux contextuels identifiés et des concepts qui fondent le sens de nos pratiques professionnelles, je poserai ma vision du changement annoncé et de ma posture managériale.

Dans une troisième phase, j'exposerai ma vision stratégique que je déclinerai opérationnellement. J'expliciterai la mise œuvre de mon accompagnement au changement, et proposerai des indicateurs d'évaluation du projet.

Partie I : ETAPE, une association d'insertion par l'activité économique en milieu rural.

Dans notre société contemporaine française, l'emploi, au sens d'activité économique, est l'un des trois piliers de l'insertion au côté de l'éducation et du logement.

Le travail, quant à lui, est un créateur de lien social et un des principaux lieux d'intégration et d'insertion sociale. L'Index International et Dictionnaire de la Réadaptation et de l'Intégration Sociale (IIDRIS) définit l'insertion sociale comme une « *action visant à faire évoluer un individu isolé ou marginal vers une situation caractérisée par des échanges satisfaisants avec son environnement ; c'est également le résultat de cette action, qui s'évalue par la nature et la densité des échanges entre un individu et son environnement* »².

L'association ETAPE fait partie intégrante des activités du travail social dont la définition est donnée par le décret du 6 mai 2017. De cette définition, je retiens les extraits suivants qui font partie de mes fondements professionnels : *"Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, (...) contribue à promouvoir la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes (...). A cette fin, le travail social (...) s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social (...). Le travail social (...) prend en considération la diversité des personnes bénéficiant d'un accompagnement social"*.³

1. L'insertion par l'activité économique

L'article L.5132-1 du Code du Travail précise l'objet des entreprises conventionnées Insertion par l'Activité Économique (IAE) qui est 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 sociale et 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* ».

Aujourd'hui encore, les deux missions principales de l'IAE sont de :

- Faciliter l'insertion professionnelle de personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles au moyen :

²IIDRIS. Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale [visité le 29 juillet 2019], disponible sur Internet : <https://www.cnle.gouv.fr/insertion-sociale-integration.html>

³Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social. JORF du 10 mai 2017, n°0109, texte n°77.

- D'une activité économique support ;
 - De contrats de travail ;
 - D'un accompagnement social et professionnel à la fois « dans » et « vers » l'emploi ;
 - D'une diversité de types de structures répondant à la variété des publics et de leurs situations.
- Contribuer au développement des territoires au moyen :
 - De la production de biens et services en adéquation avec les besoins du territoire ;
 - De coopérations avec les acteurs économiques et sociaux des territoires.

1.1. Typologies

Il existe 7 types de structures d'insertion dont les actions sont complémentaires. Je présenterai ci-après les 5 types de structures de l'IAE qui sont en lien avec ce mémoire et qui entrent dans mon quotidien de directeur, que ce soit en gestion directe ou en tant que partenaire. Par conséquent, j'omettrai volontairement les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), et les régies de quartier.

Les outils d'insertion de notre quotidien territorial

Pour en simplifier la lecture et la compréhension globale, j'ai synthétisé dans un tableau, ci-après en page 5, la présentation des 4 premiers outils d'insertion que sont les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les associations intermédiaires (AI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et les entreprises d'insertion (EI). Je mettrai isolément en lumière les Groupements Economiques Solidaire (GES) dont les exemples et les intérêts positifs dans le champ de l'IAE se multiplient.

Les GES, également appelés « ensembles d'insertion », sont nés de la pratique de plusieurs adhérents de COORACE, convaincus de la nécessité de regrouper les structures pour les consolider, développer une offre renforcée en termes d'insertion et en faire de véritables partenaires économiques au service du développement de territoires solidaires. Concrètement, un GES peut regrouper plusieurs types des structures de l'IAE, de l'AI à l'EI, en passant par l'ACI ou l'ETTI. Un des avantages notables est que les salariés en insertion peuvent ainsi passer plus aisément d'une structure du groupe à une autre, dans le but de construire un véritable parcours d'insertion progressif.

	ACI	AI	ETTI	EI
Quel rôle ?	Accueil, embauche et mise au travail par des actions collectives de personnes en insertion. Les ACI intègrent un volume de formation important et relèvent d'actions de remobilisation, d'actions qualifiantes ou pré-qualifiantes.	Mise en œuvre de contrats de travail pour des personnes en difficulté afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle.	Mise à disposition d'entreprises clientes de personnes rencontrant de grandes difficultés sociales et professionnelles. Elles mènent également des actions de suivi et d'accompagnement.	Entreprises positionnées sur le secteur marchand, leur rôle consiste à favoriser l'insertion sociale et la qualification professionnelle des personnes sans emploi qu'elles embauchent.
Quel public ?	Public éloigné de l'emploi cumulant des freins à l'insertion	Jeunes < 26 ans DELD DELT/D TSH	Personnes rencontrant de grandes difficultés d'accès à l'emploi, préalablement agréées par Pôle Emploi et envoyées en missions intérim au moins une fois dans l'année.	Jeunes < 26 ans DELD
Quel statut juridique ?	Associations conventionnées IAE, communes, EPCI, CCAS, CIAS, syndicats mixtes, CD, EEP, EEA	Association conventionnées IAE.	Associations ou entreprises de travail temporaires conventionnées IAE.	Associations, Société Anonyme, Société A Responsabilité Limitée, Société coopérative (SCOP, SCIC) conventionnées IAE.
Quel contrat ?	CUI-CIE CUI-CAE	Double contractualisation : 1 contrat de travail signé avec le salarié et 1 contrat de mise à disposition (MAD) signé avec l'utilisateur. L'embauche se fait via un CDD dont le motif de recours et l'usage constant. Cette activité s'insère un régime dérogatoire aux dispositifs du droit du travail.	Contrats de travail temporaire qui respectent l'ensemble des régissant le travail temporaire à l'exception de la durée du contrat qui peut être portée à 24 mois au lieu de 18 mois.	Contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI) d'une durée maximale de 24 mois (renouvellement compris).
Quel réseau principal ?	Chantier Ecole Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS)	COORDINATION des Association d'aide aux Chômeurs par l'Emploi (COORACE)	Union Régionale des Entreprises d'Insertion (UREI)	Union Régionale des Entreprises d'Insertion (UREI)

Les groupements économiques solidaires

Cette forme d'entreprise solidaire au service de l'insertion a obtenu sa définition légale avec la loi sur le RSA et les politiques d'insertion du 1^{er} décembre 2008 : « *Afin de favoriser la coordination, la complémentarité et le développement économique du territoire et de garantir la continuité des parcours d'insertion, une personne morale de droit privé peut porter ou coordonner une ou plusieurs actions d'insertion* »⁴.

Si la forme et l'organisation des GES peuvent varier, ils ont néanmoins pour caractéristiques communes la mise en place d'une logique de parcours globale pour les salariés en insertion, l'existence d'une gouvernance, sinon unique, du moins unifiée, et en lien réel au territoire au travers notamment de partenaires publics et/ou privés.

La fédération COORACE a constaté, lorsqu'un GES est constitué, une diminution des « turn-over » des permanents, une meilleure adaptabilité et réactivité de ces derniers, ainsi que la création de nouvelles fonctions permises par les économies d'échelle réalisées.

1.2. Les SIAE en Région Pays de la Loire

Répartition des SIAE en Pays de la Loire au 31 décembre 2018⁵

	Loire-Atlantique	Maine-et-Loire	Mayenne	Sarthe	Vendée	Pays de la Loire
<i>Nombre de structures au 31-12-2018</i>						
Association intermédiaire (AI)	18	17	3	11	10	59
Entreprise d'Insertion (EI)	17	22	6	7	12	64
Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)	3	5	4	2	3	17
Atelier Chantier d'Insertion (ACI)	29	26	14	17	22	108
<i>Postes en insertion dans les SIAE au 31-12-2018</i>						
Association intermédiaire (AI)	286	337	38	156	286	1103
Entreprise d'Insertion (EI)	314	408	23	110	105	960
Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)	250	187	92	81	103	713
Atelier Chantier d'Insertion (ACI)	740	425	173	307	322	1967

Source : DREETS Pays de la Loire

Le tableau ci-dessus donne à voir la répartition des SIAE en Pays de la Loire et la prépondérance des départements de Loire-Atlantique et de Maine-et-Loire dans le développement de ces structures. Il met également en avant le nombre important de SIAE en Maine-et-Loire alors même que la population de Loire-Atlantique (1 437 137 habitants en 2020) est presque deux fois plus importante qu'en Maine-et-Loire (815 881 habitants en 2020).

⁴ Code du Travail. Article L.5132-15-2

⁵ SERVICE D'ETUDES, STATISTIQUES ET EVALUATION, 2019, DIRECCTE des Pays de la Loire, p.32.

La situation du Maine-et-Loire apparaît ainsi atypique mais tient, à mon sens, en cette particularité qu'il est un département historiquement riche en associations de soutien aux plus démunis, et culturellement social. Ces imprégnations ont été favorables au développement de SIAE, ce qui aujourd'hui est pointé du doigt par la DREETS et le CD49, qui, concordants dans leurs discours, témoignent d'un trop grand nombre de SIAE sur ce département⁶⁷.

1.3. Typologie des publics

En amont de la présentation à suivre sur la typologie des publics accueillis au sein de nos SIAE, il m'apparaît essentiel de présenter quelques points de repères sur l'emploi en France.

Ainsi, en juin 2021, l'emploi en France c'est⁸ :

- **29,2 millions d'actifs** (hors Mayotte), la population active étant entendue comme l'ensemble des personnes en âge de travailler qui sont disponibles sur le marché du travail, qu'elles aient un emploi ou qu'elles soient au chômage⁹ ;
- **87,6% de salariés parmi les personnes en emploi**. 74,6% des personnes qui travaillent sont en emploi à durée indéterminée (CDI ou fonctionnaire)¹⁰ ;
- Parmi les personnes en emploi, **76,1% travaillent dans le secteur tertiaire**, 13,3% dans le secteur d'activité de l'industrie, 6,7% dans la construction, 2,5% dans l'agriculture¹¹ ;
- 1,7 millions de travailleurs sont autoentrepreneurs¹² ;
- 72,6% des femmes travaillent à temps complet contre 91,6% des hommes¹³ ;
- La France comptabilise 2,4 millions de chômeurs, soit 8% de la population active. En cumulant chômage et le « *halo autour du chômage* », c'est-à-dire les personnes qui ne sont pas au chômage et qui pour autant souhaitent travailler, ce sont **4,2 millions de personnes qui sont sans emploi et souhaitent travailler en 2020**¹⁴ ;
- **1 jeune sur 2 est en contrat précaire**. Les 15-29 ans forment à eux seuls la moitié des précaires. Au-delà, 3,7 millions de personnes occupent un emploi précaire, soit

⁶ LANDEAU S., directeur de l'Insertion au Conseil Départemental de Maine-et-Loire, enquête professionnelle, 25 novembre 2020, Angers.

⁷ CADEAU P. responsable IAE, DDETS de Maine et Loire, Dialogue de Gestion du 17 mai 2021, Angers.

⁸ Juin 2021, « L'emploi en France », *Sciences Humaines*, n°337, pp. 28-29.

⁹ Février 2021, « Une photographie du marché du travail en 2019 », *Insee Première*, n°1793, p27.

¹⁰ INSEE, Mars 2021, « Une photographie du marché du travail en 2020 », *Insee Première*, n°1844, 19.

¹¹ INSEE, « *Tableaux de l'économie française* », éd.2020.

¹² Juillet 2020, « Les autoentrepreneurs fin décembre 2019 », *Acos Stat*, n°310, juillet 2020.

¹³ INSEE, 2020, « Temps de travail et quotité travaillée selon le sexe et l'âge ».

¹⁴ INSEE, mars 2021, « Une photographie du marché du travail en 2020 », *Insee Première*, n°1844.

13,7% de l'emploi total. La précarité de l'emploi est définie principalement par les CDD, contrats intérimaires, contrat aidés et contrat d'apprentissage.

Les publics accueillis au sein de nos structures sont des personnes de plus de 18 ans, qualifiées « *éloignées de l'emploi* ». Parmi elles, sont les personnes dites « prioritaires » répondant aux critères administratifs de l'IAE, lesquels ont été précisés au 1^{er} janvier 2021 par le Haut-commissaire à l'inclusion dans l'emploi et à l'engagement des entreprises comme suit¹⁵ :

Critères de niveau 1	Critères de niveau 2
Bénéficiaire du RSA socle	Niveau d'étude 3 ou infra
Allocataire de l'Allocation Spécifique de Solidarité (ASS)	Sénior (> 50 ans)
Allocataire de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH)	Jeune < 26 ans
Demandeur d'Emploi de Très Longue Durée (DETL), > 24 mois	Sortant de l'Aide sociale à l'Enfance (ASE)
	Demandeur d'Emploi de Longue Durée, de 12 à 24 mois
	Travailleur en Situation de Handicap (TSH)
	Parent isolé
	Personne sans hébergement ou ayant un parcours de rue
	Personne récemment arrivée en France
	Résident en Zone de Revitalisation Rurale (ZRR)
	Résident en Quartier Prioritaire de la Ville (QPV)

La catégorisation des personnes, déterminée à partir de ces critères purement administratifs et que je trouve *in fine* restrictive et cloisonnée, ne permet pas, à mon sens, d'accueillir toutes les personnes qui ont un réel besoin d'être accompagnée temporairement ou plus longuement par nos SIAE. En revanche, l'application dans notre quotidien de l'article 11 de la loi relative à la lutte contre les exclusions de 1998 qui indique que les structures de l'IAE accueillent des « *personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières* »¹⁶ me paraît plus proche de notre réalité en termes de pratiques professionnelles, de philosophie et de valeurs. En effet, elle permet de prendre en compte, et ce de manière plus large et/ou moins restrictive, trois grandes catégories de publics : les publics sans qualification ou sans formation qui sont de loin les plus nombreux (environ les deux tiers des salariés en parcours d'insertion ou transition

¹⁵ Arrêté du 7 avril 2020 portant création d'un traitement automatisé de données à caractère personnel relatif à un télé-service visant à faciliter la mise en œuvre des parcours d'insertion par l'activité économique dénommé « plateforme de l'inclusion ». JORF, n°0110, 5 mai 2020, texte n°9.

¹⁶ Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, titre Ier : De l'accès aux droits, article 11. JORF, n°175, 31 juillet 1998.

professionnelle); les publics qui rencontrent divers freins d'accès à l'emploi (problématiques de mobilité, de discrimination), mais dont les habiletés ne sont pas en cause ; les publics durablement éloignés du marché de l'emploi du fait de problèmes sociaux (santé, toxicomanies, isolement social, etc.).

L'agrément délivré par Pôle Emploi doit valider le fait que les personnes orientées vers l'IAE relèvent bien de ces trois catégories. Cet agrément, prévu par l'article 11 de la loi de 1998, fait suite à un diagnostic social et professionnel opéré sous la responsabilité de l'opérateur public.

L'association ETAPE a fait le choix d'accueillir également des personnes inscrites au Pôle Emploi depuis moins de 12 mois, dont le contexte de vie et les problématiques sociales vécues représentent un ou des freins dans l'accès à l'emploi ou la formation. Au regard de notre territoire, ces freins sont principalement : **l'absence de qualification** et la **sous-qualification professionnelle**, une **faible mobilité**, un **défait de motilité**, des **problématiques de santé** notamment liées à des addictions à l'alcool et/ou des produits stupéfiants, des **difficultés à harmoniser vie personnelle et vie professionnelle**, des **problématiques sociales et économiques importantes**.

Ces publics que nous accompagnons, seront dénommés dans ce mémoire tantôt « salariés en parcours », « salariés en parcours d'insertion », « personnes en transition professionnelle », « demandeurs d'emploi » ou « chercheur d'emploi », en fonction du rapport à l'emploi et/ou de la place sur le marché de l'emploi qu'elles occupent au moment où elles intègrent nos structures.

2. ETAPE, une organisation singulière

Association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, elle est historiquement créée le 7 mai 1986 sous la dénomination SECOURS ET TRAVAIL. Une modification statutaire du 1^{er} octobre 2002 lui confère l'acronyme ETAPE, Espace de Travail et d'Accompagnement Pour l'Emploi, nom rendant ainsi plus lisible sa mission originelle.

Association intermédiaire faisant partie des structures d'insertion par l'activité économique, son objet principal est « *d'accueillir des personnes, jeunes ou adultes, en grande difficulté sociale et professionnelle ou vivant une situation très précaire, et de contribuer à leur insertion par la mise en situation de travail* ». ¹⁷

¹⁷ETAPE, 1^{er} octobre 2002, *Statuts associatifs*, 4 p.

2.1. Une association

Des valeurs associatives fortes

Depuis plus d'un an, j'ai lancé un groupe de travail composé d'administrateurs, de permanents et aujourd'hui du Comité Social et Economique (CSE), pour revisiter les valeurs de l'association ETAPE, ceci dans le cadre de la mise à jour du projet associatif. Les mots caractérisant les valeurs sont à titre d'exemple les suivants : « *accueil inconditionnel, valorisation personnelle, intégrité, bienveillance, confiance à priori, congruence, empathie, engagement, solidarité, humanisme, efficacité collective, écoute active, efficacité économique, travail, capacité de progrès* »¹⁸. Ce sont ces valeurs que partagent les membres du CA, les bénévoles, les salariés permanents et la plupart des salariés en parcours d'insertion ou transition professionnelle. Elles font partie des fondements des activités et actions de l'association.

Par ailleurs, ETAPE s'inscrit pleinement dans l'idéologie développée par Jean-François ZOBRIST et que le chercheur Isaac GETZ nomme « l'entreprise libérée »¹⁹ en ce sens où, les membres du conseil d'administration et moi-même questionnons toujours le sens de l'action, sens qui prime notamment dans l'organisation que je donne au travail. Ainsi, le « *Pourquoi ?* » prévaut au « *Comment ?* », tout comme la « *vision partagée* » prime sur « *l'objectif individuel* ». De plus, au regard des difficultés et freins typiques des salariés en parcours ou en transition professionnelle accompagnés par ETAPE, le conseil d'administration tient à ce que soient respectés l'accueil inconditionnel de l'autre et la confiance, à priori, en l'Homme.

Une organisation apprenante...

ETAPE est issue d'une première association, SECOURS ET TRAVAIL, qui a pleinement laissé son empreinte par ses valeurs, d'une part, mais également par son organisation missionnaire telle que peut la décrire Henry MINTZBERG. En effet, il s'agissait d'une structure dont le fonctionnement reposait sur « *des croyances et valeurs fortes, une culture et une idéologie commune à tous ses membres* »²⁰. Aujourd'hui, une partie des administrateurs d'ETAPE sont ceux de SECOURS ET TRAVAIL, lesquels portent toujours ce ciment de valeurs. Dès ma prise de fonction, et en plein accord avec l'ancrage de l'association dans ses valeurs et sa culture, j'ai souhaité mener plus loin encore un management développant les comportements et process favorisant la montée en compétences de chacun, et visant ainsi à augmenter le capital « compétences » de l'association. L'entreprise apprenante, au sens d'une organisation prise comme système au sein d'un écosystème où tous les membres apprennent les uns des autres, est selon moi,

¹⁸ ETAPE, 9 décembre 2020, « Nuage de mots sur les valeurs associatives », *Compte rendu du Conseil d'Administration*.

¹⁹ PIGAUX B., intervenant CAFDES, 25 février 2020, « Organisation du Travail et Fonctions de Direction », *Concepts du DC2*.

²⁰ PIGAUX B., intervenant CAFDES, 2 avril 2020, « Les organisations apprenantes, libérées, inclusives », *Concepts du DC2*.

un des outils permettant, sur le territoire d'intervention d'ETAPE, de créer un cercle vertueux au bénéfice de chaque acteur mais plus spécifiquement au bénéfice des salariés en transition professionnelle. En effet, la montée en compétences individuelles permet de « vendre » de nouveaux services aux utilisateurs d'ETAPE qui eux-mêmes vont s'en emparer et participer à générer de nouvelles demandes.

Toutefois, ce mode d'organisation implique d'accompagner les salariés dans le développement des capacités d'apprentissage, à l'instar de leur niveau d'autonomie dans le travail. C'est ici le cœur de métier de l'accompagnement socioprofessionnel en SIAE. Enfin, je suis convaincu que l'esprit de l'entreprise apprenante, qui repose sur les préalables organisationnels et individuels, est pleinement favorable au progrès économique et social.

... et flexible

Si être flexible peut être entendu comme une capacité à « varier » à volonté en fonction des besoins, il n'en est pas moins que « *la flexibilité est une capacité d'accommodation réversible à la situation, par rapport à l'évolution qui, elle, est irréversible* »²¹ comme le précise Yvon PESQUEUX, professeur titulaire de la chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » du CNAM Paris. ETAPE s'inscrit selon moi dans cette capacité d'accommodation nommée par Yvon PESQUEUX en ce sens où l'expérience et ses pratiques quotidiennes de fonctionnement donnent à voir de facultés d'adaptation importantes et d'un système organisationnel très réactif. Cela ne tient pas seulement à la particularité de sa mission de mise à disposition qui demande, de fait, des temps de réponse très rapides, puisque cet aspect se vérifie également dans sa mission d'accompagnement social. Il s'agit réellement à la fois de mes choix stratégiques, managériaux et de compétences internes qui permettent cette flexibilité. Ainsi, ETAPE peut s'apparenter comme une « *machine polyvalente* »²², dont la polyvalence globale est garantie par la polyvalence des salariés qui la composent.

Des femmes et des hommes

ETAPE réunit des femmes et des hommes de différents horizons, aux parcours riches de leurs diversités, que l'on retrouve parmi les membres du CA, les salariés et les utilisateurs.

Ainsi, le CA d'ETAPE est composé de 15 sièges, occupés par des représentants d'une partie des tutelles, par des représentants des utilisateurs et par des membres bénévoles, qui se retrouvent dans les valeurs prônées par l'association et le projet associatif.

Les salariés sont partagés entre l'équipe permanente, aujourd'hui représentée par 3 personnes toutes à temps plein (une accompagnatrice socioprofessionnelle, une référente

²¹PESQUEUX Y., Chapitre 9, Le modèle de l'organisation flexible in *Organisations : modèles et représentations*, éditions PUF, p.252.

²²Id., p.255.

des mises à disposition, et moi-même en qualité de directeur), et des salariés en parcours d'insertion ou en transition professionnelle (chercheurs d'emploi). Au titre de l'année 2020, ce sont 76 chercheurs d'emploi qui auront bénéficié des services d'ETAPE.

Les utilisateurs peuvent être des collectivités, des particuliers, des entreprises, des associations, qui font appel à ETAPE pour des missions ponctuelles ou récurrentes.

2.2. Les outils de l'association intermédiaire : trois supports phares

L'accompagnement socioprofessionnel

ETAPE assure le suivi et l'accompagnement des chercheurs d'emploi qu'elle intègre dans ses effectifs en vue de faciliter et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable voire, au-delà, d'une véritable inclusion dans l'emploi, cela dans un cadre temporel limité à 24 mois maximum. Les termes de l'accompagnement sont coconstruits entre la personne accompagnée la personne en charge de l'accompagnement socioprofessionnel, et plusieurs actions peuvent être mises en œuvre en fonction des besoins de cette personne :

- *Des bilans des connaissances et compétences professionnelles* pour celles et ceux dont le niveau de qualification est faible ;
- *Des actions de remobilisation* pour les publics ayant besoin de se réadapter aux contraintes liées à l'emploi (savoir-être, savoir-faire techniques, organisation du travail), actions de préqualification à caractère professionnel et technique pour celles et ceux qui ont quitté prématurément le système éducatif et qui ont besoin d'une remise à niveau de leurs connaissances ;
- En fonction des besoins identifiés, les stratégies de retour à l'emploi et/ou à la formation font l'objet, *tantôt d'interventions socioprofessionnelles d'accompagnement personnalisées, tantôt d'interventions socioprofessionnelles à visée collective.*

Ainsi, ETAPE apporte d'abord aux chercheurs d'emploi un accompagnement professionnel qui peut prendre des formes variées :

- *La définition d'un projet professionnel ;*
- *La réalisation d'un bilan de compétences* et des acquis professionnels ;
- *L'apprentissage en milieu de travail* d'un savoir-faire, d'un métier mais aussi des comportements et des règles de vie professionnelle ;

Des actions de formation et/ou de préqualification ; mise en œuvre de parcours de validation des acquis de l'expérience ; aide à la recherche d'emploi. Cet accompagnement socioprofessionnel est couplé d'un accompagnement social prenant des formes diverses en fonction des difficultés rencontrées par nos publics :

- *Réponse à des difficultés de logement* : nous accompagnons à la définition du projet de logement, à la constitution du dossier de demande de logement, ou nous dirigeons vers les partenaires locaux les plus adaptés en fonction de la situation.
- *Réponse à des situations de surendettement* : nous appuyons ici la personne dans la constitution d'un dossier de surendettement, mais nous mettons également en place des ateliers collectifs sur la gestion budgétaire familiale. La prescription vers un partenaire adapté se fait pour toute situation trop complexe.
- *Réponse à des problèmes de santé* : il s'agit souvent ici d'aider la personne à prendre pleinement conscience de son état de santé et de l'accompagner dans la prise de rendez-vous auprès de spécialistes idoines.
- *Réponse à des problèmes de mobilité et de motilité* : il s'agit ici d'accompagner la personne à la construction d'un parcours mobilité, qui souvent fait l'objet d'une prescription auprès de notre partenaire départemental dès qu'il est question de motilité.
- *Actions visant à (re)créer du lien social* : à l'initiative d'ETAPE ou de son CSE, des temps conviviaux sont organisés plusieurs fois dans l'année permettant à chacun de se rencontrer différemment et de rompre pour certains un isolement notoire. Au-delà, ces rencontres et temps d'échanges sont propices à favoriser le sentiment d'appartenance à notre association et à faire de chaque salarié accompagné un ambassadeur de notre association intermédiaire.

Les mises à disposition

ETAPE effectue à titre onéreux un « prêt de main d'œuvre », ce sont les mises à disposition (MAD). C'est le second outil balise de l'association intermédiaire qui implique d'une part la conclusion d'un contrat de travail avec le salarié, et d'autre part la conclusion d'un contrat de mise à disposition avec l'utilisateur (particulier, association, collectivité, entreprise...).

La formation

La formation est le 3^{ème} outil de l'AI et vise la meilleure employabilité de nos publics. Il répond à la fois au projet de la personne dans le cadre de son évolution professionnelle tout comme à la garantie des compétences « vendues » par ETAPE dans le cadre de l'adaptation au poste. Dans les faits, ETAPE offre, conformément aux dispositions légales, de la formation à ses salariés pour ce qui a trait à l'adaptation professionnelle, et offre ou aide à monter un dossier de financement pour ce qui est relatif aux projets d'évolution professionnelle. Sur ce dernier point, l'acceptation du financement est à l'appréciation du CA, là où les choix et délibération m'appartiennent pour le premier.

Nous comprenons bien à ce stade que l'accompagnement et les MAD proposés par ETAPE positionnent la personne accompagnée et la structure dans un enchevêtrement complexe. En effet, l'accompagnement, au sens large, est à la fois social et professionnel, dans la mesure où il se situe à la fois dans l'emploi (nos salariés bénéficient de missions, apprennent pour certains un métier) et vers l'emploi en ce sens où l'objectif est de les aider à trouver un emploi sur le marché du travail classique. Par ailleurs, si les modalités de l'accompagnement social et professionnel mises en œuvre par ETAPE au profit de ses salariés ne font pas l'objet d'une définition réglementaire, nous verrons plus loin qu'elles restent encadrées par des objectifs négociés avec le Conseil Départemental, s'agissant de l'accompagnement spécifique des bénéficiaires du revenu de solidarité active (BRSA), et la DREETS en termes de qualité et quantité de sorties envisagées. Toutefois, c'est dans ce cadre, négocié avec ces deux « tutelles », qu'ETAPE va montrer ses spécificités associatives et ses valeurs. Ce sont bien nos spécificités associatives et nos valeurs déclinées au quotidien qui vont teinter l'accompagnement des salariés en parcours. C'est aussi là que l'association ETAPE va montrer ses caractéristiques identitaires reconnues sur le territoire.

2.3. ACTENSO, un ensemble partenaire

ACTENSO est un ensemble d'insertion installé sur la commune nouvelle de Baugé-en-Anjou. Il est issu du regroupement des associations suivantes : ACTIVE créée en 1995 en tant qu'association intermédiaire, ENVOL créée en 1997 en tant qu'atelier chantier d'insertion et SOLETTI créée en 2009 porteuse d'une entreprise de travail temporaire d'insertion.

Comme pour ETAPE, ACTENSO est une association du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), portant des outils agréés SIAE, et qui embauche des personnes en recherche d'emploi rencontrant des difficultés pour accéder au marché du travail.

ACTENSO inscrit la solidarité au cœur de ses projets et de ses actions, ses valeurs s'enracinant dans : *« la défense et l'égalité des droits (incluant le droit à chacun à obtenir un emploi), la promotion de l'insertion par le travail, le respect de la personne, la promotion de la mixité sociale et la convivialité et le partage entre salariés et bénévoles de l'association (...) mais aussi le travail en tant que tel, la socialisation, l'appartenance et la dignité²³»*.

Son CA est composé de 15 sièges dont 13 sont occupés à l'issue de l'élection des membres du CA en AG du 15 juin 2021. Il est composé de membres bénévoles actifs, de représentants des collectivités territoriales et de représentants de partenaires locaux.

²³ LEBOUCHER S., Président d'ACTENSO, Discours introductif, Assemblée Générale d'ACTENSO 2021, 15 juin 2021, Baugé-en-Anjou.

2.4. Données structurelles ETAPE / ACTENSO

Ci-dessous, une synthèse des outils portés par ETAPE et ACTENSO et les volumétries attachées.

Tableau synthétique des volumes de salariés en parcours d'insertion ou transition professionnelle et des volumes de permanents des associations ETAPE et ACTENSO, sur les 3 derniers exercices (2018, 2019, 2020)

		2018		2019		2020	
		Nombre	ETP	Nombre	ETP	Nombre	ETP
ETAPE							
AI	D.E.	89	17,92	78	13,79	85	9,59
	Permanents	4	3,6	4	3,6	3	3
ACTENSO							
ACI	D.E.	13	5,55	12	5,47	11	3,87
	Permanents	5	1,91	6	3,88	5	1,92
AI	D.E.	66	7,08	58	7,03	67	7,76
	Permanents	5	3,36	5	4,56	4	2,83
ETTI	D.E.	17	5	12	3	5	1,18
	Permanents	4	0,51	5	0,4	4	0,53
Total consolidé ACTENSO							
	D.E.	96	17,63	82	15,5	83	12,81
	Permanents		5,78		8,84		5,28

Ce tableau montre l'évolution de la performance des 2 associations selon plusieurs clés de lecture :

- Le nombre de D.E. accompagnés par rapport au nombre de salariés permanents pour assurer l'ensemble des missions de chaque structure ;
- Le nombre d'ETP représenté par les salariés en parcours qui auront bénéficié de mise en situation de travail, par rapport au nombre d'ETP des salariés permanents ;
- Les chiffres consolidés de d'ACTENSO (total des 3 outils d'insertion) par rapport au seul outil d'ETAPE ;
- La progression des structures sur les 3 derniers exercices.

Ainsi, le premier constat frappant est la baisse de performance de chacune des associations au regard des résultats d'ETP D.E. par rapport aux moyens humains déployés pour l'accompagnement des parcours et les mises en situation de travail. En effet, concernant ETAPE, on passe d'1 ETP permanent pour 4,97 ETP D.E. à 1 ETP permanent pour 3,19 ETP D.E. entre 2018 et 2020, et un constat similaire pour ACTENSO d'1 ETP permanent pour 3,05 ETP D.E. à 1 ETP permanent pour 2,42 ETP D.E. sur la même période.

Le second tient en une certaine stabilité des effectifs D.E. accompagnés, avec toutefois une nette chute de l'activité d'intérim pour ACTENSO.

Le tableau à suivre montre les taux de sorties réalisés en 2020 par les associations ETAPE et ACTENSO.

Tableau synthétique des taux de sorties des associations ETAPE et ACTENSO pour l'année 2020

	ETAPE		ACTENSO					
	AI		AI		ACI		ETTI	
	Nombre	Volume	Nombre	Volume	Nombre	Volume	Nombre	Volume
Emploi durable	10	23,26%	1	25,00%	0	0,00%	1	33,33%
Emploi de transition	11	25,58%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Sorties positives	13	30,23%	1	25,00%	1	50,00%	0	0,00%
Total des sorties dynamiques	34	79,07%	2	50,00%	1	50,00%	1	33,33%
Autres sorties	9	20,93%	2	50,00%	1	50,00%	2	66,66%
Retraits	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Le taux de sorties dynamiques conventionnel et attendu par la DREETS est, à minima, de 60%. La lecture de ce tableau montre de nettes différences entre ETAPE et ACTENSO sur deux aspects : d'une part la capacité à être en conformité avec les objectifs conventionnels et d'autre part le nombre de D.E. qui bénéficient d'une sortie de dispositif.

2.5. Cadre légal et conventionnel

Les actions de nos deux structures s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire décliné à l'échelle européenne, nationale et locale.

Au niveau européen

Intégrée à la stratégie Europe 2020, la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) est le fruit d'une réflexion commune des Etats membres de l'Union Européenne (UE) qui ont fixé ensemble des objectifs concernant la politique de l'emploi. **Le principal est l'augmentation d'emplois et de leur qualité dans toute l'UE.**

Dans les Etats membres de l'UE, on répertorie aujourd'hui une quarantaine d'Entreprises Sociales d'Insertion (ESI) – ou Work Integration Social Enterprise (WISE). Elles ont toutes pour point commun d'être des entités économiques autonomes dont l'objectif fondamental est l'insertion professionnelle, en leur sein ou dans l'économie « classique », de personnes qui éprouvent des difficultés importantes sur le marché du travail. Cette insertion est réalisée par le biais d'une activité productive et d'un accompagnement personnalisé ou d'une formation qualifiante des personnes engagées.

Au niveau national

De nombreux textes de loi cadrent le fonctionnement des SIAE. Je retiendrai ici 4 textes majeurs :

- **La loi d'orientation n°98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions.** Elle fixe le cadre légal d'intervention de l'IAE et l'inscrit dans le Code du Travail. Cette loi crée le cadre juridique général sur les principes majeurs suivants :
 - Un conventionnement systématique des SIAE avec l'Etat ;
 - Un pilotage local de l'ensemble du dispositif assuré par le Comité Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) en tant que représentant de l'Etat.
- **La loi de programmation pour la Cohésion Sociale promulguée le 18 janvier 2005,** qui a reconnu le secteur de l'IAE comme un acteur à part entière. Cette loi a également permis de doter les SIAE de moyens d'actions permettant à la fois de soutenir le développement des structures, de renforcer les actions d'accompagnement socioprofessionnel, et de sécuriser financièrement les structures (ACI, AI, ETTI, EI).
- En 2018, le Président MACRON a impulsé la **création du service public de l'insertion et de l'emploi** (SPIE) à l'occasion de la présentation de la Stratégie Pauvreté.
- **La loi n°2020-1557 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation territoire zéro chômeur de longue durée.** Cette loi s'inscrit dans le cadre du Pacte Ambition IAE, grand plan national d'investissement mis en place pour les années 2018 à 2022, avec un volet important consacré à la formation professionnelle. En parallèle, la politique d'insertion est recentrée sur le secteur non marchand dans une logique de parcours associant pour nos structures le triptyque diagnostic, orientation, accompagnement.

En compléments de cette loi, un Fonds d'Inclusion dans l'emploi permet une gestion globale des crédits au plan territorial. Pour cette période 2018-2022, 200 millions d'euros sont mobilisés pour la formation des salariés en IAE. Il s'agit ici de « booster » les sorties positives en mettant l'accent sur le développement des compétences via le recours au plan d'investissement PIC IAE.

Au niveau local

- *Convention DIRECCTE*

ETAPE est conventionnée par l'Etat via la DREETS, unité de Maine-et-Loire, au titre de l'aide aux postes. Pour l'année 2019, le conventionnement était de 16 ETP d'insertion, 13 pour 2020, soit une baisse d'activité de MAD de 18,75%.

Ce conventionnement conclu entre la DREETS et l'association ETAPE prévoit également le territoire sur lequel elle peut intervenir. Actuellement, ce territoire est vaste et à cheval sur une partie de la communauté de communes Baugeois-Vallée (Les Bois d'Anjou, Beaufort en Anjou, La Ménitrie et Mazé-Milon, ces 4 communes étant plus connues dans le jargon politique local sous la dénomination « Entente ») et sur la commune de Loire-Authion, laquelle a intégré la communauté urbaine Angers Loire Métropole le 1^{er} janvier 2019.

- *Agrément Service A la Personne*

Depuis le 1^{er} janvier 2014 et conformément à l'article L.7232-1-1 du Code du Travail, la DREETS octroie à ETAPE l'agrément Service A la Personne (SAP).

- *Convention Pôle Emploi*

ETAPE bénéficie également d'une convention de coopération avec Pôle Emploi. Cette convention est relative aux salariés en transition professionnelle qui souhaitent travailler en entreprise et pour lesquels²⁴ un agrément préalable doit être accordé. Dans les faits, seules les personnes agréées par Pôle Emploi peuvent être mises à disposition d'une entreprise pour une tâche précise d'une durée supérieure à 16 heures et limitée dans le temps. Cette convention limite en effet la durée totale des MAD d'un même salarié à 480 heures sur une période de 24 mois, cela à compter de la première MAD en entreprise.

- *Convention Conseil Départemental*

ETAPE est conventionnée par le Conseil Départemental de Maine-et-Loire (CD49) au titre de l'accompagnement des bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (BRSA). Le cadrage réglementaire de cette convention s'appuie à la fois sur le code de l'action sociale et des familles (CASF), et notamment ses articles L.263-1 et 263-3, tout comme sur le programme départemental d'insertion (PDI) 2018-2021 et plus spécifiquement son orientation n°2 « Construire les parcours autour de 3 leviers : insertion professionnelle, formation et accompagnement social » - chantier n°7 « Mettre en place les outils du parcours » - objectifs n°2-9 « Développer des solutions d'employabilité »²⁵. Le PDI est une traduction

²⁵ETAPE/CD49, 27 juin 2019, Convention type relative à une association d'insertion.

concrète des orientations politiques du CD49 dans le cadre de sa mandature « Anjou 2021, réinventons l'avenir » reposant lui-même sur 2 orientations : « Le dispositif rénové pour l'accès au juste droit des BRSA » et « la refondation de politique d'insertion 2017-2021 ».

Le public éligible au titre de ce conventionnement est composé de BRSA ayant conclu un contrat d'accompagnement, un projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) ou un contrat d'engagement réciproque, et les jeunes de 18 à 24 ans révolus relevant du Fond d'Aide aux Jeunes (FAJ).

2.6. COORACE, la force d'un réseau national

Il m'apparaît essentiel de présenter ici en quelques lignes la fédération COORACE à laquelle adhèrent ETAPE et ACTENSO. Cette fédération est un acteur incontournable des politiques d'insertion par l'activité économique et bon nombre de lois applicables aujourd'hui à notre secteur d'activités sont issues de plaidoyers et de lobbying préalables auprès des services de l'Etat.

Née en 1985, la fédération COORACE (COmités et ORganismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi) est un réseau national de l'économie sociale et solidaire qui rassemble aujourd'hui 557 entreprises d'utilité sociale territoriale (UST) réparties sur l'ensemble du territoire national. ETAPE et ACTENSO sont adhérentes à cette fédération porteuse d'un modèle sociétal inclusif, collectif et solidaire développé au cœur même des territoires.

Historiquement, la fédération COORACE est à l'origine de la reconnaissance légale des associations intermédiaires (loi du 27 janvier 1987). Elle accompagne aujourd'hui les SIAE à travers 3 missions essentielles :

- ***L'amélioration de l'impact social et territorial*** par le biais de démarches d'amélioration continue et d'évaluation de l'impact social territorial. Ainsi, nous faisons appel à COORACE pour affiner notre lecture des besoins du territoire, de nos salariés accompagnés et pour y répondre en fonction de nos projets associatifs.
- ***Le parcours vers l'emploi***, pour développer une inclusion active au cœur du territoire. Précisément ici, la force du réseau COORACE se traduit par la mise en place de passerelles structurées autour des métiers en tension.
- Enfin, ***l'accompagnement de projet de territoire***.

Ainsi, nos structures partagent pleinement la vision et les missions du COORACE et participent vivement au projet STRATEGIE 17-22²⁶ votée au congrès de Paris dont les 3 orientations sont les suivantes : agir avec les personnes, agir dans les territoires, agir dans la société.

²⁶ COORACE, Congrès de novembre 2016, Centre des Congrès de la Cité des Sciences et de l'Industrie, Paris.

2.7. Des SIAE installées en milieu rural

Je m'attacherai ci-après, à dresser une courte synthèse des principaux indicateurs sociodémographiques des communes de l'Entente (Beaufort-en-Anjou, La Ménittré, Les Bois d'Anjou et Mazé-Milon), qui est le territoire circonscrit d'ETAPE sur la communauté de communes Baugeois Vallée (CCBV). Les informations et données chiffrées à venir sont issues du dernier diagnostic social sur les communes de l'Entente réalisé par le bureau d'études AnaTer, Rapport d'étape 01 d'octobre 2017 (60 pages). Dans un second temps, je m'attacherai à traiter des données caractérisées sur l'ensemble de la CCBV.

Indicateurs sociodémographiques

La dynamique démographique, la composition des ménages, les différentes catégories socioprofessionnelles et le taux de chômage, mais également le statut d'occupation des logements, la localisation des actifs, la motorisation des ménages et enfin la richesse des ménages, donnent à voir, in fine, **d'un territoire de 17 440 habitants**, qui reste attractif, même s'il enregistre une forte hausse des 60 ans et plus, contrebalancé d'une bonne croissance liée au 0-14 ans. Les ménages sont globalement moins riches mais le **taux de chômage (10%)** reste inférieur à celui du département (12,6%). Enfin, ce territoire est marqué par de forts écarts entre les communes : Mazé-Milon se démarque des trois autres communes au regard d'une situation plus favorable au niveau de l'emploi, du vieillissement et de la moindre précarité financière des ménages.

L'insertion sociale et professionnelle

La part des allocataires « bas revenus » progresse légèrement et Beaufort en Anjou concentre 48% de ces allocataires du territoire loin devant Mazé (25%), les Bois d'Anjou (14%) et La Ménittré (13%).

La part des allocataires du RSA est de 7% et reste inférieure à celle observée sur le Département (10%). Néanmoins, les écarts d'une commune à l'autre sont assez significatifs.

Concernant la part des salariés précaires, si là encore le taux territorial est plus faible que le taux départemental (14% contre 15%), la part des salariés très précaires est aussi très variable selon les communes. Beaufort en Anjou et La Ménittré comptent ainsi respectivement 16% et 17% des salariés précaires contre 13% aux Bois d'Anjou et 11% à Mazé-Milon. Ces écarts sont notamment liés à la répartition des différentes catégories socioprofessionnelles qui montrent une part de cadres et professions intellectuelles supérieures à Mazé-Milon en particulier.

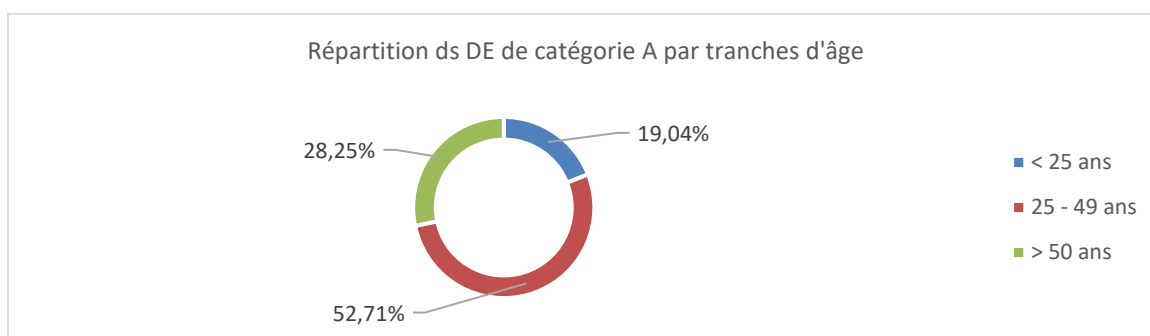
Le chômage touche plus particulièrement les demandeurs d'emploi de longue durée et les seniors (part des plus de 45 ans dans le monde du travail).

L'action des CCAS est très variable selon la taille des communes au regard des moyens humains et financiers disponibles. Les actions de proximité permettent de garder un contact avec certains publics fragilisés à l'échelle de chaque commune, notamment les publics en insertion. Toutefois, les actions restent cloisonnées et mériteraient d'être davantage coordonnées avec les autres acteurs de l'insertion sociale et professionnelle (MDS, Mission Locale, CIDFF, Resto du Cœur (...), ETAPE et ACTENSO).

Des problématiques transversales restent marquées pour l'ensemble des communes : la santé, l'accessibilité des services (tarifs, horaires, l'information et l'accès aux droits), **le logement, la mobilité, l'isolement et la prévention.**

Focus sur les demandeurs d'emploi de la Communauté de Communes Baugeois Vallée (CCBV)²⁷

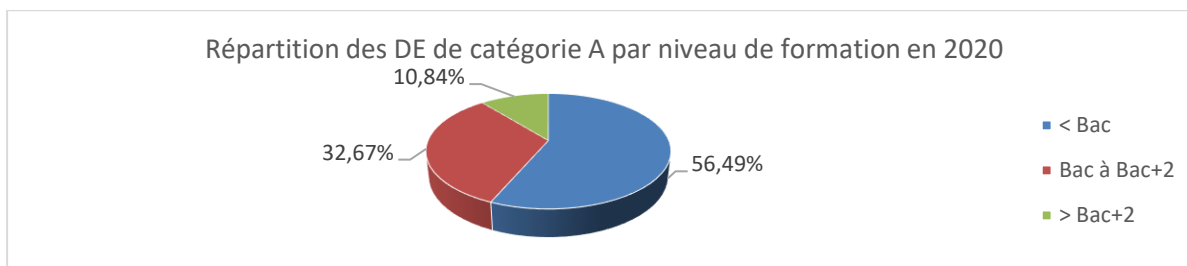
A fin septembre 2020, **le territoire de la CCBV comptabilise 3 417 demandeurs d'emploi** (D.E.) enregistrés à Pôle Emploi, partagés équitablement à 50%/50% entre femmes et hommes. L'évolution en volume sur 1 an est de 5,2% là où l'évolution départementale sur la même période est de 6,6%. La catégorie A représente 41% dans la demande d'emploi globale avec des différences notoires sur les tranches d'âge.



Pour ce qui est des publics cible de nos SIAE, les DELD (Demandeurs d'Emploi de Longue Durée), inscrits depuis 1 an et plus, représentent 43,93% des D.E. de catégorie A alors que les BRSA en représentent 21,96%. En tout, ce sont **924 personnes inscrites au Pôle Emploi et résidants sur la CCBV qui, potentiellement, sont la cible des SIAE du territoire** (ADEN pour Noyant-Villages, ACTENSO pour Baugé-en-Anjou, ETAPE pour les communes de l'Entente).

En termes de niveau formation, 56,49% des DE ont un niveau infra Bac et seulement 10,84% un niveau supérieur à un Bac+2.

²⁷POLE EMPLOI, septembre 2020, Cartographie des demandeurs d'emploi (dont demandeurs d'emploi de longue durée) et des entreprises sur le territoire de l'EPCI Baugeois.

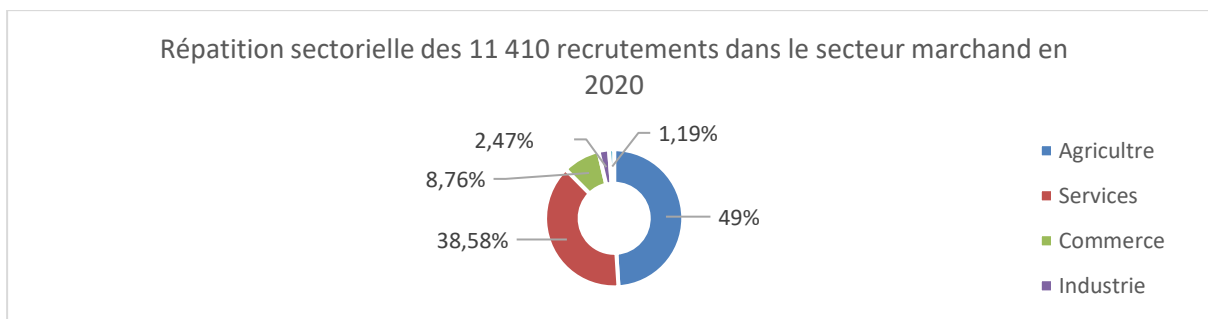


Au regard de la répartition relative à la qualification, **39,08% des D.E. du territoire ont occupé des postes non qualifiés**, 47,78% des postes qualifiés et 13,14% des postes d'agent de maîtrise ou cadre.

Les métiers les plus recherchés par les D.E. de l'EPCI sont, dans l'ordre décroissant, l'horticulture et le maraîchage, l'assistance auprès d'enfants, le magasinage et préparation de commandes, les services domestiques, les opérations manuelles d'assemblage tri ou emballage, la manutention manuelle de charges, l'entretien des espaces verts, la mise en rayon libre-service, l'aide agricole de production légumière ou végétale et le nettoyage de locaux.

Enfin, **seuls 23% des D.E. du territoire, inscrits au Pôle Emploi, ont retrouvé un emploi en 2020 et 10% sont entrés en formation.**

Focus sur les besoins de main d'œuvre du territoire intercommunal²⁸ :



Le secteur agricole occupe naturellement une place prépondérante sur le bassin d'emploi, due à la nature des sols (cf. vallées de l'Authion et de la Loire) et sur lequel se sont installées historiquement les entreprises horticoles, maraichères et agricoles. Par conséquent, les besoins de main d'œuvre (BMO) sont enregistrés périodiquement en juin et octobre avec un pic en juillet.

La nature des contrats tient, de fait, compte de la saisonnalité des BMO et **les CDD de moins d'un mois représentent ainsi 78,23% des recrutements de l'année** là où la part de CDI reste faible à 9,29%.

²⁸*ibid.*

Enfin, les principaux secteurs recruteurs sur l'EPCI sont, dans l'ordre décroissant, l'horticulture/maraîchage/agriculture, et l'hébergement médicalisé pour personnes âgées. Les métiers les plus recherchés, dans le même ordre, sont l'horticulture et le maraîchage, le nettoyage de locaux, l'assistance auprès d'adultes, la manutention manuelle de charges, l'aide agricole, le personnel de cuisine, l'intervention socioéducative, le personnel polyvalent des services hospitaliers, et la conduite de transport de marchandise longue distance.

3. Eléments d'analyse stratégique

3.1. Données de proximité internes et externes

Les données à suivre sont tirées de la matrice Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces réalisée en annexe 1.

Des ressources internes stables

Les forces d'ETAPE se traduisent à travers 3 axes majeurs priorisés comme suit :

- **Les valeurs associatives**, telles qu'elles ont été rappelées en 2020 à l'occasion des travaux de réécriture du projet associatif et partagées par les membres du CA, les salariés permanents et bien souvent les utilisateurs de ses services. Ces valeurs sont les racines de l'association et ont permis à l'association de tendre vers des valeurs militantes que sont notamment l'entreprise libérée et l'entreprise apprenante.
- **La stabilité de l'association ETAPE** dans le temps. Dans les faits, elle est installée depuis 2002 sous le nom d'ETAPE mais est réellement présente sur le territoire depuis 1986. Elle est reconnue pour la valeur ajoutée de sa mission originelle auprès des demandeurs d'emploi, et pour sa bonne santé financière qui rassure ses tutelles et les partenaires.
- **Le poids du conseil d'administration** qui est composé pour un quart d'élus de chaque commune de l'Entente. Dans les faits, cela participe à ce que les collectivités aient une connaissance fine du fonctionnement d'ETAPE. Force est de reconnaître que cela facilite les mesures de soutien, notamment sur le plan financier.

Des points de fragilité opérationnelle

Des faiblesses sont là, mais à relativiser. Elles se caractérisent par :

- **La distorsion des points de vue entre membres de chacun des CA**. Le cap donné doit retenir la faveur unanime de chacun des membres et ne peut pas laisser place à l'équivocité dont l'impact pourrait être lourdement dommageable au projet politique global des associations.

- **Les exercices financiers des structures qui restent fragiles.** En effet, si les associations se veulent désintéressées et non lucratives ou profitables, leurs modèles économiques doivent néanmoins rester rentables, notamment pour développer de nouveaux projets.
- **La petite taille des équipes,** prises dans une gestion du quotidien laisse peu de place à l'ingénierie et la refonte de procédures, seules des adaptations émergent. Le turn-over important des permanents au regard des 10 dernières années reste également une faiblesse pour les associations là où le facteur temps est un des éléments essentiels dans la construction d'une équipe, la conduite de changement et la réussite des projets.
- **Le manque de temps,** qui oblige les équipes à opérer des choix qui sont souvent faits au détriment de la communication auprès de potentiels nouveaux utilisateurs ou partenaires. Les outils de communication en place sont également améliorables.
- Enfin, et cela peut sembler paradoxal, **les salariés en transition professionnelle ont de réelles difficultés à « valoriser » leurs compétences professionnelles** alors qu'ils sont les premiers relais et promoteurs du professionnalisme de l'association et de l'intérêt qu'ont les utilisateurs à faire appel à cette main d'œuvre.

Un contexte extérieur favorable au développement

- Les opportunités présentes à l'externe montrent la part importante qu'occupent **les utilisateurs et partenaires locaux qui sont de réels soutiens de proximité et de potentiels prescripteurs.**
- **Les entreprises du territoire sont également une réelle opportunité** quand bien même certaines sont encore, à ce jour, réticentes à faire appel aux SIAE comme ressource RH. Le réseau des clubs d'entreprises est un point d'entrée complémentaire mais qui nécessite une participation plus accrue de nos structures en leur sein.
- L'absence d'une direction incarnée au sein d'ACTENSO et l'occasion de **construire un modèle organisationnel commun et partagé** qui visera notamment le déploiement des activités d'innovation et de développement pour nos structures étant entendu que ces dernières permettront d'atteindre des taux de sorties plus qualitatifs pour nos publics.
- Les enquêtes que j'ai pu mener auprès de Sébastien LANDEAU, directeur du service insertion du CD49, Patrice CADEAU, responsable du service IAE à l'UD49 de la DREETS mais aussi Priscilla RONDEAU et Julien ALLEAU, tous les deux respectivement délégués régionaux COORACE des régions Pays de la Loire et

Normandie, donnent à voir des choix futurs envisagés par les tutelles en termes de financement des SIAE. En effet, actuellement les SIAE parviennent encore à être financées pour des projets individuels mais **les modes de financement se tournent aujourd'hui vers des appels à projet et autour de projets collaboratifs portés par une SIAE référente**. Resteront alors sur la touche les SIAE qui peinent à collaborer.

Une concurrence accrue sur le territoire

Les menaces externes se cristallisent principalement autour de 2 points :

- **Les mutualisations et projets de fusion en cours sur le territoire**, qui peuvent être envisagés comme une menace en ce sens où, si nos structures n'évoluent pas vers un autre modèle, elles perdront de leur capacité à négocier avec les tutelles et s'isoleront de fait.
- **La concurrence extérieure des entreprises de travail intérimaire**, dont la plus offensive sur notre territoire est ADECCO. C'est une véritable menace dans la mesure où ces dernières ont une force de frappe démultipliée comparativement aux SIAE. En effet, elles bénéficient de personnels dédiés au développement commercial, de moyens de communication importants via des canaux et médias diversifiés et ciblés, de moyens financiers plus importants, ainsi que d'une image de marque reconnue par les entreprises du secteur marchand.

3.2. Données territoriales

Le PESTEL apporte de nouvelles clés de lecture et de compréhension du territoire, que ce soit au niveau de l'Entente ou plus largement au niveau de la CCBV (cf. annexes 2 et 2').

- Ainsi, les communes qui composent l'Entente ne portent pas le développement économique du territoire car cette compétence est attribuée à la communauté de communes. En revanche, **2 maires charismatiques sont présents sur la CCBV** dont l'influence politique est prégnante au regard de ce que chacun d'entre eux a su apporter au territoire en termes d'accueil d'entreprises et de soutien à l'emploi local.
- Par ailleurs, **l'économie locale est en voie de tertiarisation**, principalement sur les pôles « urbains » que représentent les communes de Beaufort en Anjou et Baugé en Anjou. Les deux personnages politiques précédemment cités, sont eux-mêmes en concurrence sur la CCBV et chacun milite pour un développement économique de sa commune. A noter que le Schéma de Cohérence Territorial de la CCBV est en cours de réécriture et que des enquêtes sont actuellement lancées sur des projets de développement innovants.

- D'un point de vue sociologique, il s'agit d'**un territoire avant tout rural, en pleine mutation sociodémographique**. Les deux marqueurs importants de cette mutation sont le vieillissement de la population et la baisse de nombre moyen de personnes par ménage.
- Sur les aspects technologiques, je m'intéresserai ici à la présence de **3 SIAE sur un même territoire** qui est une particularité locale. En effet, sur la CCBV, ACTENSO est un ensemblier qui porte 3 outils d'insertion (1 AI, 1 Atelier Chantier d'Insertion (ACI) et 1 Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), là où ADEN porte 1 AI et 1 ACI, et ETAPE seulement 1 AI. Toutefois et à proportion, ETAPE a un volume d'activité AI bien plus important que ses deux partenaires puisque qu'en comparaison des outils AI pour 2019, ce volume représentait 209% de celui d'ACTENSO et 135% de celui d'ADEN.

Au niveau environnemental, la CCBV c'est **11 000 emplois pour une population de 32 000 habitants**. L'Entente représente la moitié de ces habitants mais en revanche 1/3 de ces emplois. Le territoire est en outre marqué par la présence de deux unités paysagères que sont les plateaux du Baugeois et Val d'Anjou et plus d'une vingtaine d'espaces protégés et donc des emplois spécifiques et spécialisés.

- Enfin, les lois MAPTAM et NOTRe sont venues marquer le territoire dans la répartition des compétences légales. Ainsi, **le développement économique est attribué à 100% à la CCBV là où l'action sociale l'est à 81%**. Les SIAE s'inscrivent dans ces deux champs de compétences, dont 19% de l'action sociale est laissée en très local à l'initiative des CCAS. A considérer également l'empreinte que laissent le Rapport BORELLO de 2018 ainsi que la stratégie de lutte contre la pauvreté dans les projections possibles en termes de développement du territoire, et dernièrement les différents axes liés au **Fonds de Développement de l'Insertion** qui permet aux SIAE de proposer des actions innovantes pour l'emploi et de favoriser l'inclusion dans l'emploi.

4. D'un constat interne frappant à l'émergence d'une problématique

4.1. Coup d'œil dans le retro

Rétrospectivement et au regard des 10 derniers exercices, nous constatons une régularité dans le nombre de demandeurs d'emploi accueillis au sein de nos associations, dans les problématiques phares qui font frein à l'emploi comme dans les taux et qualifications de sorties de ces demandeurs d'emploi à l'issue de leur parcours d'insertion ou de transition professionnelle. Pour autant, peut-on se satisfaire de cette forme de continuité d'activité ?

Cette question interroge la plus-value apportée au parcours de la personne qui intègre ETAPE tant dans les outils utilisés que sont l'accompagnement socioprofessionnel et les activités proposées dans le cadre des mises à disposition, que le maillage territorial tissé par ETAPE auprès de ses différents partenaires et utilisateurs.

Le constat frappant tient à ce que la rencontre D.E. / employeurs locaux ne se fait pas. Cette dichotomie est devenue aujourd'hui une véritable préoccupation territoriale qui se traduit comme suit :

- **D.E.** : « nous n'arrivons pas à vendre nos compétences »²⁹.
- **TPE/PME** : « nous n'arrivons pas à trouver de compétences adaptées à nos besoins »³⁰.
- **Partenaires politiques ainsi que l'agence Pôle Emploi de Beaufort en Anjou** : « nous ne comprenons pas pourquoi cela ne matche pas »³¹.

Une lecture plus fine tend à montrer que ce ne sont pas autant les compétences professionnelles qui sont au cœur de cette problématique mais bien la manière dont les parcours peuvent se construire, dont les suites de parcours peuvent être envisagées, et sur la manière de faire se rencontrer sur notre territoire l'offre et la demande.

Mes réflexions, dans ma posture de directeur sont alors les suivantes : comment mieux accompagner les parcours de nos publics sur l'ensemble du territoire ? Comment faciliter le retour à l'emploi de nos publics ? Comment aider les entreprises à avoir une meilleure lisibilité sur les possibilités offertes sur le territoire pour recruter ? Plus spécifiquement comment agir sur les processus de recrutement pour permettre l'emploi durable ? Comment monter en charge les MAD en entreprises pour atteindre un idéal de 25% de part d'activité globale pour nos structures ?

4.2. Des enjeux à mesurer

Des enjeux économiques

Les Fédérations COORACE Pays de la Loire et FAS Pays de la Loire s'accordent tout d'abord à dire qu'une association intermédiaire qui ne réalise pas un minimum de 15 000 heures de MAD par an pour un effectif permanent moyen de 2,2 ETP n'est pas une structure pérenne³². En effet, à la lecture du coefficient moyen de vente (1,8 SMIC) sur le territoire PDS Nord-Est du Maine-et-Loire (enquête auprès des SIAE Actenso, Aden, Escale, Impact

²⁹ETAPE, LEGRAND D., Enquête auprès des salariés en transition professionnelle en parcours avec ETAPE, février 2020, Beaufort en Anjou.

³⁰ETAPE, LEGRAND D., Enquête auprès des utilisateurs d'ETAPE, décembre 2020, Beaufort en Anjou.

³¹VION H., directrice de l'Agence Pôle Emploi de Beaufort-en-Anjou, entretien du 15 janvier 2021, Beaufort en Anjou.

³²RONDEAU P., déléguée régionale du COORACE Pays de la Loire, et LEMBRE M., animatrice régionale SEVE Emploi, Entretien d'enquête avec LEGRAND D., 24 novembre 2020, Beaufort en Anjou.

Services) la Marge Sur Coût Variable n'est que de 3,76 € en moyenne (aide au poste de la DREETSE incluse). Ainsi, au regard des seules charges de personnels permanents représentant en moyenne sur ce même territoire 76 560 € par an (cf. 2,2 ETP), le seuil de rentabilité est de 20 362 heures de MAD par an. Cela reste bien entendu à relativiser au regard à la fois des frais de fonctionnement de chacun et de divers autres produits de fonctionnement liés à l'octroi de subventions, dotations, dons, legs et autres produits financiers.

Par ailleurs, on sait que les MAD en entreprises sont encadrées en AI, et qu'elles sont limitées en volumes horaires puisque plafonnées à 480 heures pour une même personne. Au-delà de 480 heures, la mission doit être portée par une ETTI. Or, les missions en entreprises sont souvent longues, de 1 à 2 mois. Sur un plan purement économique qui ne tient ni compte de l'intérêt que cela représente pour le salarié en transition professionnelle ni pour l'entreprise utilisatrice, la MAD en entreprise garantit un volume d'activité important pour un faible investissement « temps », et ainsi une rentabilité intéressante (cf. seuil de 25% d'activité à atteindre).

Des enjeux sur l'emploi local

Sur le territoire, les principaux enjeux s'expriment en termes d'employabilité et d'employeurabilité.

Un enjeu social et sociétal

En conséquence, le premier enjeu social et sociétal est la reconnaissance des compétences professionnelles dont le territoire est doté en réponse aux besoins de main d'œuvre exprimés par les employeurs. C'est donc la valorisation du capital humain que représentent les femmes et les hommes de ce territoire dont il est question.

Le second qui apparaît et sur lequel ETAPE peut avoir une action est celui de la « valeur travail ». Cette valeur est régulièrement questionnée, avec des concepts et des approches parfois très discordantes. Dominique ROYER nous rappelle d'ailleurs que des auteurs défendent l'idée de la « *disparition du travail* », là où d'autres le nomment *comme « un invariant de la nature humaine »*³³. Retenons que, parce qu'il est aussi la voie principale de l'insertion sociale, le travail occupe une place essentielle, même par son absence et c'est bien une partie des missions d'ETAPE que de traiter cette absence, les raisons de cette absence, et par là même de redonner du sens, du signifiant, à la représentation « travail ».

³³ROYER D., Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ?, in *Empan* 2002/2, n°46, pp. 18-25.

5. D'une situation problème à une problématique

La présente situation montre à la fois la « fragilité » économique des associations ETAPE et ACTENSO qui pourraient à terme avoisiner des seuils critiques de fonctionnement, mais montre surtout une difficulté à développer des logiques de parcours innovantes et des partenariats soutenus et tenus avec les entreprises de leur territoire.

La problématique soulevée m'apparaît pouvoir alors être formulée ainsi : **en quoi la mutualisation des compétences des SIAE ETAPE et ACTENSO permet de développer de nouvelles réponses aux besoins des salariés en parcours d'insertion de la communauté de communes Bugeois-Vallée ?**

PARTIE II : L'analyse contextuelle et conceptuelle comme fondements de ma stratégie managériale

Pour introduire cette deuxième partie et avant d'aborder les concepts phares de mon mémoire, il me paraît important, en qualité de directeur, de pointer différents axes stratégiques potentiellement prompts à apporter de la valeur ajoutée au parcours de personnes que nous accompagnons tout comme à gagner en performance associative et entrepreneuriale.

Par la suite, les concepts présentés sont ceux qui vont guider le sens de l'action, à la fois pour les bénévoles de nos deux associations, comme pour les permanents, et in fine l'opérationnalité de cette mise en action. Il convient donc de s'accorder sur les signifiants et signifiés de notre champ lexical quotidien.

Enfin, je présenterai ce sens que je souhaite donner au changement à venir en précisant ma stratégie managériale.

1 Des liminaires à l'action

1.1 Maximiser les forces

Les principales forces résident dans **le partage des valeurs fondatrices des associations** qui sont actuellement en cours de traduction à travers la réécriture de leur projet associatif respectif.

Concernant **l'agilité associative d'ETAPE**, il s'agit de la maintenir et de la mettre à profit de l'innovation et de la création. La fluidité des interactions entre les membres de l'équipe permanente, la capacité de collaboration et d'adaptation de cette équipe mais également la considération des « clients utilisateurs » en tant que partenaires du projet associatif en sont un point d'ancrage.

Si les équipes permanentes actuelles permettent pleinement de maximiser les forces, il faut néanmoins compter sur **les potentialités des salariés en parcours et en transition professionnelle** car ce sont aussi eux qui font la force associative. Au premier plan de la réalisation et de la prise en charge in situ de toutes les missions de mise à disposition, c'est bien leurs propres capacités d'adaptation et leur réactivité qui sont mises à l'épreuve et accentuent ce qui fait la force de nos structures.

Parallèlement et comme évoqué précédemment, **la présence des bénévoles** est une ressource humaine complémentaire mobilisable et exploitable.

1.2 Minimiser les faiblesses

Les faiblesses sont multiples mais n'empêchent nullement aux structures de réaliser leur mission. A terme et au cours des 3 prochaines années, elles pourraient néanmoins leur être préjudiciables à périmètre constant d'activités.

La moindre prise en charge des volets communication et développement commercial dû à la « petitesse » des équipes ralentit le rayonnement idéal que pourrait être celui d'ETAPE et ACTENSO. Les équipes sont ainsi prises dans une gestion quotidienne des urgences consacrées à l'accompagnement et la gestion des mises à disposition au détriment notamment d'une présence représentative auprès des utilisateurs et prospects.

De plus, **les moindres liens avec les potentiels utilisateurs du territoire** ne permettent pas de dépasser les connaissances théoriques ou rapportées que nous avons d'eux. Cette connaissance de leurs besoins peut donc paraître superficielle, incomplète voire surannée et erronée.

Par ailleurs, si les finances des associations sont saines, **les résultats excédentaires sont de faibles ampleurs**. Toutefois, ils ont contribué pour chacune d'elle augmenter le fonds associatif, alimenter des provisions pour risques et charges, tout comme à assurer une trésorerie qui permet de couvrir 3 à 4 mois d'activité. Reste que ces réserves sont insuffisamment réinvesties dans les outils d'insertion que sont la formation qualifiante ou non qualifiante et l'ingénierie de développement et d'innovation.

Enfin et comme nommé précédemment, nos publics ont souvent de réelles compétences professionnelles mais qu'ils peinent encore trop souvent à mettre en valeur dans la singularité de leurs parcours.

1.3 Des forces pour éliminer les faiblesses

Pour ETAPE, **l'équipe des permanents est une véritable force**. Cette dernière trouve sa traduction à travers la cohésion de ses membres, le professionnalisme de chacun dans son cœur de métier, ajoutés au profond désir d'agir dans un esprit d'utilité sociale et solidaire en réponse au pourquoi j'agis. Cette force de l'équipe est propice à l'expérimentation et au défi de l'inclusion dans l'entreprise. Cette force offre également la possibilité de repenser l'organisation de l'équipe afin de dégager du temps dédié à la rencontre des entreprises mais aussi à la formation.

Le DLA en cours montre la réelle volonté générale des CA de **s'engager vers un autre chemin, partagé et réfléchi entre structures**. L'objectif principal est bien celui d'une réponse adaptée à nos publics sur le territoire de la CCBV. La représentativité des structures dans chacun des CA renforce la transparence souhaitée, comme la

détermination de se soutenir l'une et l'autre dans la pérennisation des outils actuellement disponibles et le développement de nouveaux.

1.4 Maximiser les opportunités

ETAPE est déjà dans les réseaux de l'insertion et de l'emploi qui existent, localement, au niveau départemental et niveau régional. Les toutes nouvelles plateformes ITOU et Job'Anjou déployées fin 2020 sont investies par les permanents et se révèlent être deux nouveaux vecteurs de communication facilitant la rencontre de l'offre de nos structures, des demandeurs d'emploi du territoire et des recruteurs. **La proposition d'offres communes, partagées participera pleinement d'une plus-value pour chacune des parties prenantes.**

Depuis 3 ans, les liens avec la CCBV ont été renforcés, notamment par le biais d'une création de poste en son sein d'un développeur économique. Cette opportunité nous a permis de participer à des opérations d'ampleur départementale à l'occasion notamment de la mise en place du chantier d'installation de la fibre en Anjou ou à l'arrivée d'un grand groupe agricole sur le nord-est Anjou (anticipation des besoins de recrutement, formations préalables, travail sur les freins connexes, mises en poste). Ces deux exemples montrent que des collaborations sont possibles mais surtout indispensables pour, très en amont, anticiper et préparer aux besoins de main d'œuvre.

1.5 Minimiser les menaces

Il s'agit en premier lieu de rassurer les tutelles en montrant que **nos structures ont la force de rebondir sur des actions nouvelles pour combler leurs propres faiblesses**, et que ces tutelles ont un rôle à jouer dans le soutien à la mise en place d'actions de développement. Les associer c'est mettre ces dernières en valeur et leur donner une place prépondérante dans la réussite de projets. C'est surtout faire en sorte qu'elles soient parties prenantes en apportant de la plus-value au projet via le soutien de leurs propres équipes (facilitateurs, référents emploi, référents IAE, référents développement économique), ou en apportant un soutien en matières logistique, de communication et/ou financier. Au-delà, c'est participer à leur propre rayonnement.

Par ailleurs, nous pouvons limiter la concurrence extérieure représentée par l'arrivée de nouvelles entreprises de travail intérimaire. L'atout de nos structures tient en la capacité à **personnaliser plus encore l'ensemble des outils d'accompagnement en direction des entreprises.**

Enfin, les entreprises du territoire représentent une menace en elles-mêmes en raison du manque de lisibilité ou de connaissance qu'elles peuvent avoir des missions et actions des SIAE. La méconnaissance maintient une distance entre elles, une impression de la part des

entreprises de ne pas parler le même langage et n'invite pas ces dernières à penser aux SIAE comme ressources RH. L'interconnaissance via la multiplication de rencontres informelles et formelles participera à **créer un maillage plus fin entre les acteurs/opérateurs et de donner à voir des outils disponibles sur le territoire à destination de ces entreprises.**

1.6 Des opportunités pour réduire les menaces

Les réseaux dans lesquels s'inscrivent ETAPE et ACTENSO, conjointement à la place que tiennent aujourd'hui les intercommunalités dans le développement économique sont un rempart à la concurrence extérieure et un véritable renfort à la spécificité de nos structures. Par ailleurs, c'est à cet échelon du territoire, que ces dernières peuvent être reconnues comme **entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS)** même si elles bénéficient déjà de cet agrément de droit³⁴.

1.7 Des forces pour tirer parti des opportunités

Les CA sont occupés par des élus ou des professionnels du territoire. Ces personnes sont les premières représentantes de nos structures à l'extérieur et donc des vecteurs de communication et de mises en lien essentielles.

Les permanents sont bien repérés par les partenaires sur le territoire. ETAPE et ACTENSO restent au cœur des réseaux locaux sur les thématiques de l'emploi et de la formation. Elles sont également présentes sur des commissions autour de la mobilité, de l'action sociale et du développement économique ; leurs apports expérientiels sont d'ailleurs toujours attendus. Il y a donc sur le territoire **une véritable confiance en leur expertise et par conséquent une bienveillance quant à la pérennité des actions qu'elles mettent en place.**

Enfin, **la bonne santé financière d'ETAPE et ACTENSO est une force** qui leur permet aujourd'hui d'envisager un engagement dans le développement d'outils innovants et/ou de s'inscrire dans des programmes portés par des têtes de réseaux, des tutelles ou des partenaires.

1.8 Des forces pour minimiser les menaces

L'agilité associative est une véritable force qui offre un delta d'adaptabilité important face aux menaces recensées. A titre d'exemple, pour répondre à des besoins de recomposition d'équipe et de « remodelage » des postes en intra, ETAPE fait appel, depuis le 1^{er} janvier 2020, à la comptable d'ACTENSO. Les gains dégagés par cette mise à

³⁴JORF, n°0176, 16 août 2014, loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) réformant l'agrément « entreprise solidaire », art.11.

disposition lucrative ont permis de transformer deux temps partiels en temps complets, transformation nécessaire à un meilleur accompagnement des salariés en transition professionnelle, à une multiplication des interventions sociales d'intérêt collectif, ainsi qu'à une prise en charge plus soutenues des MAD au quotidien.

Cette capacité associative à s'adapter aux besoins internes mais aussi à l'environnement, nous autorise à **réfléchir à d'autres modes d'organisation pour anticiper plus encore une « mutualisation »** et donc l'évolution à terme des SIAE. Typiquement, cette première marche de mutualisation permet à ce jour d'en envisager de nouvelles.

Par conséquent, faire entrer dans le champ des réflexions du CA de nouvelles possibilités de mutualisation voire une fusion, **c'est apporter une réponse opportune à ce qu'attendent aujourd'hui la DREETS et le CD49** des SIAE trop nombreuses et de tailles trop critiques en Maine-et-Loire.

Au-delà, nos forces sont autant d'atouts pour **se différencier de la concurrence et proposer des outils et solutions innovantes** en réponse aux besoins des utilisateurs locaux.

1.9 Des faiblesses à corriger pour tirer parti des opportunités

Professionaliser les équipes fait souvent l'objet de formations individuelles. La mise en place de formations-actions par les têtes de réseaux est l'occasion de faire bénéficier à une équipe projet multidisciplinaire d'un même socle de connaissance et d'un niveau identique de formation. Ce type de formation renforce la cohésion d'équipe et permet pleinement à une équipe de construire des bases procédurales solides.

La possibilité d'**aller vers un nouveau modèle organisationnel**, R.H. et managérial permettrait à la fois de gagner en développement commercial et en innovation, de dédier des temps professionnels à plus de suivi des publics en mission, notamment sur le volet évaluation in situ. Une plus grande proximité de terrain avec nos utilisateurs permettra de mieux sécuriser et fidéliser le partenariat et par effet conjoint de sécuriser les parcours jusqu'à l'emploi pérenne.

Booster la communication à l'externe est un enjeu majeur pour **gagner en lisibilité** auprès des entreprises et **conserver le climat de confiance noué avec les tutelles et partenaires**. Nous ne pouvons pas travailler seuls sur cet aspect qui demande de la régularité dans sa gestion (mise à jour du site Internet, mise à jour de la page Facebook, distribution régulière de flyers à l'attention des demandeurs d'emploi et des utilisateurs, articles réguliers dans la presse et les bulletins municipaux) et il semble possible de confier une partie cette mission de communication à un membre des équipes ou un membre des CA.

2 Du demandeur d'emploi au salarié en parcours ou transition professionnelle

2.1. Quelques notions

L'ensemble des champs de l'emploi, du travail, de la formation et de l'insertion professionnelle sont vastes et les notions qui y sont rattachées s'enchevêtrent quotidiennement les unes aux autres. Il me paraît nécessaire ici d'éclaircir les définitions de notre jargon quotidien afin de mieux comprendre le sens que nous donnons à nos actions d'insertion auprès des publics que nous accompagnons.

Demandeur d'emploi

L'INSEE donne la définition suivante du demandeur d'emploi : « *Les demandeurs d'emploi sont les personnes qui s'inscrivent à Pôle Emploi. Ces demandeurs sont enregistrés à Pôle Emploi dans différentes catégories de demandes d'emploi en fonction de leur disponibilité, du type de contrat recherché et de la quotité de travail souhaitée* »³⁵.

Cette définition m'apparaît comme minimaliste et réductive car elle exclut de facto toute personne sans activité professionnelle, en recherche d'emploi et qui n'a pas fait le choix de s'inscrire à Pôle Emploi, ainsi que les personnes en activité professionnelle qui sont également à la recherche d'un emploi.

Par ailleurs, au sein d'ETAPE, j'ai incité les équipes à privilégier le terme chercheur d'emploi à celui de demandeur d'emploi. La dichotomie sémantique des termes « demandeur » et « chercheur » d'emploi tient sa source, à mon sens, dans la place donnée à la personne en tant qu'individu tantôt considéré comme dans l'attente d'un emploi lorsqu'il est demandeur, avec une forme de passivité, tantôt considéré comme proactif et investigateur lorsqu'il est chercheur. Les difficultés souvent lourdes rencontrées par nos publics montrent par expérience qu'il est plus aisé de débiter un accompagnement socioprofessionnel en les positionnant dans une dynamique d'individu sachant et en capacité de. C'est à la fois accordé une confiance à priori à leur égard et leur témoigner de ce que nous sommes, des accompagnants de leur parcours.

Parcours

La notion de parcours traverse le quotidien des SIAE, de part et d'autre des activités menées, et pour toute personne en lien avec nos SIAE. Toutefois, je souhaite approfondir cette notion qui montre combien le sens qui lui est donné vient fonder notre action et donc interagir sur les résultats escomptés pour les personnes accompagnées.

³⁵ INSEE, Définition Demandeurs d'Emploi, publiée le 04 juin 2021. [visité le 17.06.2021], disponible sur Internet : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1490>

Selon le Larousse, le parcours est « *le chemin, le trajet, l'itinéraire pour aller d'un point à un autre* »³⁶. C'est aussi une « *distance déterminée à suivre, ou bien une épreuve* »³⁷. Cette définition met en avant la continuité temporelle dans laquelle s'inscrit un individu, parsemée d'étapes balisées ou non, parfois complexes, dans lesquelles elle entre puis elle sort.

L'étymologie latine « *percursor* », avec l'influence de cours, est intéressante puisque qu'elle donne à voir la partie non maîtrisée du parcours, dépendante des aléas et accidents de la vie.

On retrouve alors plusieurs expressions courantes utilisant ce mot parcours qui peuvent être vécues par tout à chacun :

- « Accident, incident de parcours » : péripétie fâcheuse, mais passagère et sans conséquence irrémédiable, affectant l'existence de quelqu'un, la réalisation d'un projet, etc.).
- « Parcours de soins coordonnés » : en France, depuis 2006, il s'agit du parcours médical imposé aux assurés sociaux de plus de 16 ans pour pouvoir bénéficier du taux de remboursement maximal de la Caisse d'assurance-maladie.
- « Parcours du combattant » : série d'obstacles et d'installations organisés pour servir, sur une distance de 500 m, à la formation physique des recrues en vue de combat ; série de difficultés rencontrées dans la réalisation de quelque chose.

Parcours de vie

Lorsque nous étudions la biographie d'une personne que nous accompagnons au sein d'ETAPE, nous nous attachons à comprendre son parcours de vie. Christian LALIVE D'EPINAY, docteur en sciences sociales, professeur honoraire à l'Université de Genève, présente le parcours de vie comme un paradigme qui peut être ramené à trois principes : *principe de totalité*, *principe de temporalité* et *principe de l'individu-sujet*. En somme, c'est considérer l'individu, la personne, comme un être vivant, en devenir, en mouvement entre le passé et l'avenir, acteur de sa vie, capable d'assumer et transcender ses déterminations. La prise de conscience de ces trois principes est essentielle dans l'établissement de nos entretiens diagnostics de manière à comprendre la personne dans ce qu'elle vit ici et maintenant, et de l'y situer de manière objective et factuelle.

Parcours professionnel

De fait, et comme l'indique sa mission, ETAPE s'intéresse, au-delà du parcours de vie, au parcours professionnel de ses publics. Je m'appuie souvent sur la définition qu'en donne

³⁶ LAROUSSE, Définition parcours, [visité le 17.06.2021], disponible sur Internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/parcours/58092>

³⁷ Ibid.

Olivier MERIAUX, docteur en sciences politiques, ancien directeur général adjoint de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail. Historiquement, il situe l'idée de parcours professionnel à partir de 2003 sous l'impulsion du droit conventionnel de la formation professionnelle continue. Il nous révèle quatre dimensions du parcours professionnel : la dimension pédagogique, la dimension « ingénierie des dispositifs », la dimension statutaire du parcours, et la dimension du parcours professionnel comme trajectoire sur le marché du travail.

Parcours d'insertion

Là aussi, dans nos pratiques d'insertion, le parcours d'insertion fait références aux différentes actions successives et/ou simultanées visant à atteindre les objectifs fixés entre le demandeur/chercheur d'emploi et ma collaboratrice en charge de l'accompagnement socioprofessionnel, au regard de l'évaluation réalisée en entretien diagnostique, pour à terme, atteindre l'emploi ou la formation. Le parcours d'insertion se présente ainsi comme un accompagnement et une articulation qui se veut cohérente de différents outils, étapes et dispositifs, pour favoriser la remobilisation sociale et lever les freins à l'emploi des personnes en parcours d'insertion ou en transition professionnelle au service de leur accès à l'emploi durable.

Vincent FUCHS, dans le dictionnaire de l'emploi, de l'insertion et de la formation, donne à voir de l'évolution de la notion de parcours. Cette dernière a été formalisée dans les années 1980 à partir de la volonté d'acteurs locaux de l'emploi de mieux articuler entre eux les différents outils et dispositifs d'insertion, de formation, de développement personnel et de mobilité sociale au service du demandeur d'emploi vers l'emploi durable. Aujourd'hui, cette notion de parcours est également inscrite dans les politiques publiques de l'emploi, pour individualiser et adapter les différents dispositifs d'accès à l'emploi ou à la formation aux problématiques sociales et professionnelles spécifiques des demandeurs d'emploi ou des personnes en situation d'exclusion sociale.

Salarié en parcours d'insertion

La notion de salariés en parcours d'insertion, qui s'applique également aux personnes en transition professionnelle (définition à suivre), réunit outre les salariés des SIAE, les personnes bénéficiant d'un CDD, pour une période adaptée à leurs besoins et leurs projets socioprofessionnels. Elle concerne notamment tous les salariés en contrat aidés : les contrats uniques d'insertion – contrats initiative emploi (CUI-CIE) du secteur marchand comme les contrats uniques d'insertion – contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) du secteur non marchand).

En m'appuyant sur les définitions du parcours vues plus haut, je définis le salarié en parcours d'insertion comme étant une personne en situation de recherche d'emploi qui s'engage, le temps d'un contrat de MAD, à travailler pour l'association employeur ETAPE,

en contrepartie d'une rémunération fixée au préalable dans le contrat de travail, dans une logique d'insertion professionnelle ou d'insertion socioprofessionnelle. L'action d'ETAPE prend là encore tout son sens dans l'objectif et l'ambition qu'elle a d'offrir des « parcours vers l'emploi ».

Nous verrons plus loin, notamment dans la stratégie que je proposerai en troisième partie, que ce parcours vers l'emploi, entendu comme un parcours d'orientation et d'acquisition de savoir s'appuie sur un itinéraire d'insertion. Cet itinéraire est exploité dans son entièreté lorsqu'il utilise la palette des offres de travail disponible de l'IAE : en ACI, en AI, en ETTI puis en EI et en Associations de Services à la Personne (ASP), comme en sortie d'insertion (les Proxim' Services). Ainsi, l'articulation des SIAE ETAPE et ACTENSO doit garantir des parcours d'insertion dont l'objectif final est l'emploi pérenne en temps choisi et non subi.

Transition professionnelle

Le concept de transition professionnelle est quotidiennement manié au sein de nos structures d'insertion et nous l'exprimons d'une part collectivement en équipe et d'autre part individuellement dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi comme la traduction du passage d'une situation qui se joue sur le marché du travail à une autre.

L'utilisation volontaire et partisane de ce vocable de « transition professionnelle » tend également à positionner la personne accompagnée dans un temps de son parcours au cours duquel s'opèrent un ou plusieurs changements propres à donner un sens nouveau à la suite de parcours.

Cette notion de parcours ne doit pas pour autant être confondue avec le projet de transition professionnelle qui se substitue depuis le 1er janvier 2019 à l'ancien dispositif du congé individuel de formation (CIF).

Ainsi, nous reconnaissons dans nos pratiques la transition professionnelle comme passage entre deux étapes de la vie professionnelle, mais aussi entre le passage d'un monde scolaire ou de formation au monde du travail, ou le passage d'un autre état vers le monde du travail. Le travail d'ASP consiste alors à définir là où en est la personne accompagnée dans son état de transition professionnelle pour arrêter avec elle le cahier des charges du contrat d'engagement réciproque relatif à l'accompagnement de son parcours professionnel.

Isabelle OLRÉY-LOUIS, Anne-Marie VONTHRON, Emilie VAYRE et Isabelle SOIDET, énumèrent plusieurs facteurs caractéristiques de la transition professionnelle dans l'introduction de leur ouvrage « Les transitions professionnelles – Nouvelles problématiques psychosociales », notamment :

- **Des facteurs contextuels**, liés à la contemporanéité du marché du travail qui affectent les parcours professionnels : montée de l'individualisme et de l'incertitude dans son avenir professionnel, précarisation des emplois, déstandardisation des carrières, déchronologisation des trajectoires, désynchronisation des sphères de vie. Ces changements récents et rapides qui viennent s'ajouter au culte de la performance, trop souvent donné comme modèle par notre société, peut être source d'une crise identitaire sociale et/ou professionnelle conduisant souvent au repli sur soi. Emerge alors la question de la liberté et de l'égalité des personnes dans la construction de leurs parcours de vie et du sens à lui donner.
- **Des facteurs psychologiques**, en ce sens où la transition professionnelle peut être entendue comme une étape qui fait partie intégrante de la construction d'une carrière professionnelle. Elle fait ici écho à l'orientation professionnelle choisie ou subie, et de la capacité d'un individu à s'insérer dans une organisation et d'y assumer un rôle.
- **Des facteurs sociologiques**, car la transition professionnelle, entendue comme bifurcation, renvoie à la biographie de l'individu, centrée sur la compréhension des enchaînements de situations, sur le sens donné à ce qui constitue un tournant en lien avec d'éventuelles insatisfactions et les conditions sociales les ayant rendues possibles. Cette approche biographique souvent utilisée dans l'accompagnement socioprofessionnel permet de comprendre le processus dynamique du parcours à travers l'histoire passée, ce qui se passe ici et maintenant, et les implications futures.

Nous comprenons ici que les parcours professionnels sont jalonnés de transitions professionnelles qui vont bien au-delà de standards que nous ont renvoyés nos propres parents, constitués par l'entrée dans le monde du travail à la suite d'une formation initiale, et à la sortie du travail occasionnée par le départ en retraite. Aujourd'hui, nous y ajoutons d'autres transitions rencontrées au cours de la vie active : arrêts de travail en raison d'un arrêt maladie, d'un congé parental, d'une reprise d'études, alternance formation-emploi ou emploi-chômage, changement de fonction, d'emploi, de lieu d'exercice, d'employeur.

2.2. Illustrations de parcours au sein d'ETAPE

Au sein d'ETAPE, la mise en œuvre du parcours d'insertion ou de transition professionnelle est typique de ce qui existe dans l'IAE et prévoit un accompagnement socioprofessionnel qui doit permettre aux personnes d'accéder, à terme, à un emploi ordinaire.

Avant d'intégrer les effectifs d'ETAPE, chaque demandeur d'emploi suit le processus d'accueil suivant :

- **Information collective** : dans ma posture de directeur, j'anime cette réunion qui est l'occasion de présenter l'association, ses valeurs, ses missions et offres de services,

les outils de l'association intermédiaire et l'intérêt de bénéficier d'un accompagnement pris en charge par notre structure. Je considère cette information collective également comme un espace d'expression où chacun va pouvoir exprimer ses premières motivations justifiant sa présence et son souhait d'intégration tout comme il pourra exposer la représentation qu'il a de lui-même face à sa demande d'emploi dans le contexte économique et territorial précis qui est le sien. Ce dernier point me permet de mesurer pleinement la manière dont le marché de l'emploi est vécu ou perçu localement.

- **Entretien diagnostic** : cet entretien de 45 à 60 minutes est assuré par notre accompagnatrice socioprofessionnelle. Il s'appuie sur un dossier administratif dûment complété au préalable par la personne qui souhaite intégrer notre association. C'est avant tout un temps d'échange qui doit permettre de cerner le profil de la personne, de dresser un état de sa situation professionnelle et personnelle et de vérifier si elle est éligible à l'IAE. Cet entretien permet ainsi d'explorer outre le parcours professionnel de la personne, son contexte de vie et les problématiques vécues qui peuvent être un frein à l'emploi.
- **Etude du dossier en réunion d'équipe** : tous les mardis après-midi, nous statuons sur les demandes d'intégration au sein de notre AI. Bien entendu, la priorité est donnée à toute personne éligible aux critères de l'IAE mais aussi toute personne entrant dans les critères tels que précisés dans les statuts fondateurs d'ETAPE. La question ultime et souveraine qui nous amène parfois à prendre une décision en cas de divergences d'opinions et celle de la plus-value que peut apporter ETAPE à la personne candidate : nous sommes suffisamment outillés pour accompagner la personne dans son projet professionnel ?

En cas d'invalidation de candidature, nous proposons à la personne une orientation mieux adaptée à sa demande auprès d'un partenaire local.

En cas de validation, la personne entre en phase d'intégration puis en parcours comme présenté dans le tableau à suivre page 42.

Ce tableau donne à voir de la capacité que nous avons, dans notre modèle actuel d'organisation, d'une prise en charge rapide d'un chercheur d'emploi dans nos effectifs. Toutefois, il est à noter que les missions de travail arrivent souvent trop tôt dans le parcours alors même qu'il n'a pas toujours été possible de tester un individu avant de vérifier ses aptitudes, capacités et compétences réelles. Ce « défaut » de parcours met en exergue le paradoxe même de l'association intermédiaire qui mène de front un volet social, socioprofessionnel axé sur la temporalité de la personne accompagnée, et un volet économique centré sur la nécessité de répondre aux demandes d'utilisateurs et d'assurer

la pérennité économique de l'association nécessaire à assurer l'accompagnement professionnel. Ce paradoxe demande un véritable travail d'équilibriste pour respecter à la fois la personne accompagnée dans ses aspirations professionnelles, son projet professionnel, son rythme, tout en assurant la prise en charge de missions proposées quotidiennement par les utilisateurs comme réponse à leurs propres urgences en besoin de main d'œuvre. Sur ce dernier point et s'agissant des particuliers utilisateurs, l'urgence est relative car elle peut souvent être différée dans le temps.

Parcours type à compter de l'intégration au sein de l'AI ETAPE

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Mois N+1	Mois N+
Intégration au sein d'ETAPE après acceptation d'une candidature						
Atelier 1ère MAD						
Visite médicale du travail						
Atelier(s) d'évaluation des compétences et/ou mission test						
Lancement de l'accompagnement professionnel ou socioprofessionnel						
Signature du contrat d'engagement réciproque						
Missions de travail						
Suite du parcours après intégration	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Mois N+1	Mois N+
Missions de travail						
Accompagnement professionnel ou socioprofessionnel						
Evaluation et révision du contrat d'engagement réciproque						
Relais auprès des partenaires pour la prise en charge de situation spécifique						
Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel						
Formation(s)						
Sortie						

Je détaillerai ci-après 2 exemples de parcours qui donnent à voir d'une part d'un parcours d'insertion, d'autre part d'une transition professionnelle.

Cas n°1 : Individu A.

Ce premier individu a intégré ETAPE à l'âge de 22 ans. Arrivé du Togo il y a peine 10 ans, il bénéficie à son arrivée dans notre structure d'un titre de séjour avec autorisation de travail et vit au domicile de sa mère. Sans aucune ressource financière, il est accompagné par la Maison Départementale des Solidarités (MDS) qui l'a orienté vers notre dispositif d'insertion. Sa densité d'emploi est très faible, et il n'a aucune autre expérience professionnelle que celles liés aux stages d'un CAP mécanique qu'il n'a pas validé. Ses

deux objectifs verbalisés lors de l'entretien diagnostique ont été d'une part celui de « *travailler pour financer le permis B* » et d'autre part celui de « *trouver un appartement à Angers ou retourner à Marseille* ».

Les freins à l'emploi rencontrés par cet individu dans la singularité de sa situation de vie sont multiples et le positionnent dans une situation d'exclusion sociale. Le parcours coconstruit avec lui vise alors à :

- Evaluer sa capacité à travailler dans un emploi simple : écouter et comprendre une consigne, l'appliquer et réaliser une tâche demandée ;
- Le positionner sur des MAD d'exécution de tâches de manutention (petit déménagement, désherbage d'espaces végétalisés, boitage publicitaire) et tester sa résistance physique dans le temps, le repérage dans l'espace et le temps.

Très rapidement et à l'occasion d'un entretien avec cette personne et sa référente sociale, il est confié à ETAPE l'accompagnement d'une partie du volet social avec les objectifs suivants :

- L'amener à maîtriser ses dépenses financières ;
- L'accompagner dans sa situation de dépendance à l'alcool.

Le début de parcours montrera une réelle difficulté de cette personne à enregistrer plusieurs informations simples, cumulatives, ou une information unique mais complexe. Par ailleurs, le repérage dans le temps et l'espace s'avère particulièrement difficile. Les réponses en termes d'emploi qu'ETAPE peut proposer à cette personne sont alors très limitées, nos missions test ayant mis en lumière que cette personne a besoin d'un encadrant pour effectuer un travail. Sur le volet social, nous traitons avec lui de son rapport à l'argent et construisons avec lui les outils qui lui permettent de maîtriser son budget, aussi minime soit-il. S'agissant de son rapport à l'alcool, nous lui proposons une mise en lien avec l'association locale de lutte contre l'addictologie, ce qu'il refuse. Quelques semaines plus tard, dans un excès de schizophrénie dont cet individu souffre, il sera l'auteur de coups et blessures sur autrui et conduit *ipso facto* en milieu pénitencier.

Cas n° 2 : Individu B.

Ce second individu a souhaité intégrer le dispositif de l'association intermédiaire ETAPE à l'âge de 33 ans. Titulaire d'un bac pro en secrétariat et d'une licence de japonais, cet individu vient d'arriver sur le territoire de Beaufort en Anjou après plusieurs années passées en Alsace. Son parcours emploi donne à voir d'une variété importante de CDD et de missions de travail dans des domaines très variés (secrétariat en milieu hospitalier, service en restauration traditionnelle, agent d'accueil en structure médicosociale, divers travaux agricoles), notamment un dernier emploi datant de septembre 2020 auprès d'un viticulteur.

Son projet professionnel n'est pas réellement défini et a été verbalisé ainsi : « *trouver un emploi pour reprendre une vie active et sociale (...) trouver un métier où je suis bien* ».

Sur le plan personnel, cet individu est en couple avec une personne en situation d'emploi qualifié mais précaire. Titulaire de permis B, une perte de confiance en soi importante ne lui permet pas au moment de son inscription de se déplacer en voiture. Cet individu se déplace alors à vélo.

Ce cas de figure présente une personne qui vient d'arriver sur le territoire et qui a une méconnaissance totale du bassin d'emploi (composition, besoins de main d'œuvres), une faible mobilité, un déficit de relations sociales du fait de sa récente arrivée ainsi qu'une faible confiance en elle.

Son projet professionnel relève de la transition professionnelle en ce sens où ses dernières expériences professionnelles sont inférieures à 6 mois et qu'elles cumulent de nombreux emplois sans temps de pause prolongés entre chacun d'eux. Elle a démontré, sur le territoire dont elle provient, de la réactivité pour trouver un emploi et des capacités d'adaptation à l'emploi importantes. D'un point de vue social, elle n'est pas du tout confrontée à une situation d'exclusion telle définie plus haut mais doit reconstruire pour autant ici un réseau.

Sans entrer ici dans les détails, les limites que nous rencontrons avec cette personne sont le manque de variété de missions que nous pouvons lui proposer, propices à l'accompagner dans un projet d'emploi réaliste et réalisable.

Les deux cas présentés ici montrent les limites auxquelles ETAPE peut-être confrontée, en tant qu'association disposant d'un seul outil d'insertion sur un territoire géographique trop contraint. Bien entendu, ces personnes auraient pu trouver une réponse différente sur un autre territoire mais ETAPE est l'association de référence sur celui-ci. Je pense qu'une lecture croisée de plusieurs ASP sur le parcours de ces individus, conjointement à un positionnement test sur différents supports d'insertion, auraient sans doute contribué à sécuriser les parcours de ces personnes. En mettant en commun les ressources d'ETAPE et ACTENSO, des solutions auraient pu être trouvées, visant notamment une sortie positive.

3 L'insertion pour contrecarrer le risque d'exclusion sociale

Les définitions précédentes qui précisent les typologies de publics accueillis dans nos SIAE rappellent combien encore aujourd'hui l'absence de travail est symptomatique de la notion d'exclusion sociale.

Au sens étymologique, l'exclusion vient du latin « exclusio », issu du verbe « exclusere », « ne pas laisser entrer », « ne pas admettre », « mettre dehors ». Le préfixe « ex » signifiant « hors de », « en-dehors ». Toutefois, l'exclusion sociale ne se suffit pas à être comprise

comme un état de fait, et dépasse ainsi la non-réalisation des droits sociaux de base garantis par la loi. En revanche, l'exclusion sociale est la résultante ou l'aboutissement d'un parcours, d'une trajectoire, parsemés chacun d'une suite de dégradation d'une situation initiale. Il s'agit dans les faits d'un ensemble de processus liés de manière dialectique avec des processus d'inclusion. Aussi, l'exclusion sociale renvoie à la multiplicité de ses formes et de ses dimensions étant entendu qu'il n'y a pas un seul facteur déterminant (la pauvreté par exemple) et un seul public comme les populations dites précaires ou les classes populaires. C'est en effet un processus instable et progressif qui concerne un public sociologiquement hétérogène.

Je retiens 4 principaux auteurs autour de ce concept d'exclusion sociale dont chacun déplace le processus vers celui de désaffiliation pour Robert CASTEL, disqualification pour Serge PAUGAM, désinsertion pour Vincent de GAULEJAC et Isabel TABOADA LEONITTI, et de déliaison pour Michel AUTES :

- Robert CASTEL propose le terme de désaffiliation désignant « des trajectoires, des processus, des gens qui basculent ». Pour lui, ce basculement s'effectue dans quatre zones de la vie sociale :
 - Une zone d'intégration où l'on dispose des garanties d'un travail stable doublé d'un tissu relationnel solide et mobilisable (famille, amis, collègues) ;
 - Une zone de vulnérabilité associant précarité de l'emploi et fragilité relationnelle ;
 - Une zone d'assistance au sein de laquelle l'absence d'emploi et de liens sociaux est en partie palliée par la solidarité et l'assistance collective ;
 - Une zone de disqualification où se conjuguent isolement social et absence de travail.
- Serge PAUGAM nous invite à réfléchir au concept de disqualification, notamment à travers les formes de la relation d'interdépendance d'une population désignée comme exclue et le reste de la société. Cinq éléments permettent de définir cette relation :
 - la stigmatisation des personnes dépendantes des services sociaux pour lesquelles le fait même d'être assistées les assigne à une carrière spécifique, altère leur identité préalable et devient un stigmate marquant l'ensemble de leurs rapports avec autrui ;
 - le mode spécifique d'intégration qui caractérise la situation des « pauvres » et qui donne à voir de relations d'interdépendance entre les parties constitutives de l'ensemble de notre structure sociale ;

- le caractère équivoque de la notion d'exclusion en ce sens où il y a des possibilités de réaction, de résistance au discrédit, que celles-ci soient individuelles ou collectives.
 - les modes de relation à l'assistance qui permettent de distinguer trois types de relation aux services d'action sociale – celui des « fragiles » (relation ponctuelle), celui des assistés (relation régulière ou contractuelle) et celui des marginaux (relation infra-assistancielle) ;
 - les conditions socio-historiques de processus mêmes de disqualification, au regard notamment du marché de l'emploi dans un contexte économique actuellement fragilisé ; de la fragilité des liens sociaux notamment familiaux et relatifs aux réseaux d'aide privée ; de l'inadaptation des mesures sociales de l'Etat auprès des populations les plus défavorisées.
- Vincent DE GAULEJAC et Isabel TABOADA LEONITTI parlent eux d'un processus de désinsertion sociale, qu'ils perçoivent comme un enchaînement de ruptures plurifactorielles : des facteurs économiques, le recul durable de l'emploi, des facteurs relatifs aux liens sociaux et familiaux qui se sont distendus, un affaiblissement relatif de l'Etat, et enfin des facteurs symboliques comme les systèmes de valeurs de notre société qui entraînent l'individu « défaillant » dans la dévalorisation et la honte. Pour ces deux auteurs, deux systèmes d'explications permettent de comprendre le phénomène de désinsertion. L'un, plutôt macrosociologique, s'appuie sur la lourdeur des déterminismes sociaux, ce que le sociologue Pierre BOURDIEU appelle les capitaux, pour insister sur l'existence d'un destin social et donc d'une reproduction sociale. L'autre, relevant de la psycho-sociologie, montre au contraire l'hétérogénéité des origines sociales de ceux qui sont touchés par la désinsertion. Il faut alors ici aller chercher dans la biographie, l'histoire personnelle de chaque individu et dans ses capacités à surmonter les épreuves et les raisons de sa chute.
 - Michel AUTES, s'appuie sur les précédents auteurs pour proposer d'aborder l'exclusion sociale à partir du prisme de la déliaison. Selon lui, le lien social se défait, se délite, face à « *l'incapacité du politique et de ses instances à incarner un garant méta-social, et à proposer et un projet de société qui donne un sens et une place à ses institutions, à commencer par le travail* »³⁸.

La complexité et la diversité des processus d'exclusion vus ci-dessus ajoutées à « une autre France », pour reprendre le terme utilisé par René LENOIR secrétaire d'Etat à l'Action

³⁸ FUGIER P., juin 2018, « L'analyse sociologique de l'exclusion sous l'angle de la désinsertion et de la déliaison », dans revue *à Interrogations ?*, n° 26. Le médiévalisme. Images et représentations du Moyen Âge. [visité le 27.06.2021], disponible sur Internet : <http://revue-interrogations.org/L-analyse-sociologique-de-l>

sociale (1974-1978) celle des Personnes en Situation de Handicap (PSH) physiques et mentale, ont été à l'origine de la loi fondatrice du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions. Cette loi vise à couvrir les nombreux champs de l'emploi et de la formation, de l'éducation, du logement, de la santé, de la culture et des loisirs, de la protection sociale et du surendettement, ainsi que de la citoyenneté.

Néanmoins, le terme exclusion est aussi utilisé pour identifier des catégories de personnes exclues (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée) mais aussi pour caractériser des politiques sociales contre les exclusions dans les domaines de la santé, de l'emploi de l'éducation..., comme pour analyser les processus d'exclusion (désaffiliation, disqualification, désinsertion, déliaison). En tant que directeur d'une SIAE, je retiens pour la suite de ce mémoire que la notion d'exclusion recouvre des réalités très différentes aux causes multifactorielles.

Au pendant de l'exclusion, nous trouvons les termes d'inclusion et d'insertion. Vincent FUCHS, nous rappelle que « *le concept d'inclusion relève d'une terminologie européenne qui correspond en France à la notion d'intégration* »³⁹, et qu'elle est un « *processus permettant aux personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale de bénéficier de possibilités et des ressources nécessaires pour participer à la vie économique et sociale, en jouissant d'un mode de vie considéré comme normal dans la société dans laquelle ils vivent* »⁴⁰. A cet effet, la France a présenté plusieurs Plans Nationaux d'Action pour l'Inclusion (PNAI) qui se sont traduits à titre d'exemples par les Politiques Publiques de l'emploi, la création du Revenu de Solidarité Active (RSA) et, concernant nos structures, dans le soutien aux actions des SIAE.

Le terme d'insertion quant à lui décrit le processus qui conduit une personne à trouver une place, dans l'emploi et plus généralement dans la société. Chez ETAPE comme chez ACTENSO, il est utilisé dans le sens de l'insertion professionnelle ou socioprofessionnelle, pour des personnes en transition professionnelle. Au sens strict, l'insertion socioprofessionnelle vise l'accès au travail, à l'emploi par le biais des MAD des Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) que nous proposons. L'insertion socioprofessionnelle, quant à elle, combine l'accès à l'autonomie avec des actions favorisant l'accès à l'emploi, l'adaptation à notre bassin d'emploi (communes de l'Entente Vallée, Communauté de Communes Baugeois Vallée et pour les plus mobiles, le département de Maine-et-Loire), des actions de formation, dans une logique de parcours d'insertion vers l'emploi.

Au même titre que le terme « demandeur d'emploi » est connoté plutôt négativement dans son sens commun, celui d'insertion renvoie une image faible. Je m'aperçois qu'il est difficile de convaincre nos prospects et futurs utilisateurs des services de MAD d'ETAPE de ce que

³⁹ FUCHS V., 2010, Dictionnaire de l'emploi, de l'insertion et de la formation, éd. Chronique Sociale, p.349

⁴⁰ Ibid.

représente l'insertion ou une personne en parcours d'insertion. Dans les représentations collectives, l'insertion renvoie aux difficultés rencontrées par les personnes que nous accompagnons, à des prétendues incapacités, incompétences qui seraient les leurs, de la même manière qu'il renvoie aux « efforts » que l'utilisateur s'imagine devoir faire, voire surmonter, pour bénéficier d'un travail bien exécuté de ces personnes. De plus, le concept d'insertion laisse encore trop peu de place à la personne qui devient souvent « l'objet » d'actions d'insertion alors que c'est elle, dans les faits, qui est véritablement le sujet et l'acteur de son parcours d'insertion. A cet effet, j'ai alerté notre Conseil d'Administration sur les mots que nous devons utiliser au quotidien pour parler de notre mission et de nos publics. Nous avons alors fait le choix de limiter le recours au terme d'insertion, privilégiant les termes de salariés en parcours d'insertion ou de salariés en transition professionnelle, notions plus participatives, plus dynamiques et positivistes.

4 Des questions identitaires au rapprochement : de l'idéologie au pragmatisme

4.1 L'identité en question

« *Mutualiser mais garder l'identité et la force identitaire de chaque structure* », telle est la commande commune exprimée par les CA d'ETAPE et ACTENSO. Cette notion identitaire et l'esprit de conservation des identités associatives ont rapidement été mis en avant par les gouvernances associatives. Cette commande a été rappelée le 24 juin 2021, à l'occasion de la dernière réunion de travail des directions et présidences des deux structures. J'y ai à nouveau mesuré que le non-respect de cette injonction serait potentiellement un point d'achoppement entre nos deux structures. Cette notion d'identité reste toutefois ambiguë en celle qu'elle marque la différence autant que la ressemblance.

Installées de longue date sur un territoire qui leur est conscrit, ETAPE et ACTENSO ont chacune une identité propre, définie statutairement dans leurs fondements et leurs valeurs associatives présentées en première partie. C'est ce qui fait leur unicité. Il est important toutefois de comprendre à ce stade que l'identité est ce qui caractérise nos associations dans la réalité, mais aussi dans l'esprit de chacun, c'est-à-dire celle dans laquelle chaque administrateur, utilisateur, bénéficiaire et salarié se retrouvent aujourd'hui. A mon sens, l'identité de chaque association tient à trois facteurs pleinement perceptibles :

- **Ses drapeaux**, c'est-à-dire les personnes et membres des CA qui portent et défendent la volonté politique associative ;
- **Ses mythes**, à travers les histoires plus ou moins vraies que l'on raconte sur elles sur les territoires, chez les partenaires, les tutelles ;
- **Sa base**, les salariés permanents qui la caractérisent.

En outre, l'identité associative dépasse le simple cadre juridique et permet de motiver (ou non) les équipes en place comme elle permet de faire venir (ou fuir) les demandeurs d'emploi, des bénévoles, des utilisateurs ou des partenaires. En ce sens, la dimension identitaire des associations peut servir en quelque sorte de stratégie. Si la dimension identitaire des associations est pointée du doigt si particulièrement par les gouvernances, c'est qu'elle est à mon sens un véritable enjeu existentiel relatif à leurs évolutions. A titre d'exemple, la venue d'un nouveau collaborateur risque toujours de diluer cette identité ou de la rendre plus floue. Une des conséquences, à terme, serait de « faire partir l'association en petits morceaux », de perdre une partie de l'équipe de base, de se disperser en plusieurs entités ou de disparaître. Il s'agit alors de travailler l'identité, en la redéfinissant régulièrement, en la faisant réellement apparaître dans chaque activité, en la réaffirmant à chaque occasion, en ayant une gouvernance et une équipe opérationnelle soudées et dans la même optique, en favorisant la communication entre ses membres, et en créant les conditions nécessaires à une culture commune.

Philippe BERNOUX aborde le concept d'identité et de culture dans son ouvrage La sociologie des organisations, et précise que « *l'identité fonde la communauté, au sens où celle-ci se définit par une action commune* » mais aussi par des « *représentations* »⁴¹. Il nous rappelle également que Renaud SAINSAULIEU fonde quant à lui les identités collectives sur le fait que « *les individus ont en commun une même logique d'acteurs* »⁴². Ces deux références me font pleinement écho à la fois à ce que me revoient les membres du CA d'ETAPE et ce que je perçois de l'équipe des permanents comme des salariés en parcours ou en transition pro que nous accompagnons. Toutefois, si l'identité fonde la communauté, je suis d'avis que la réciproque est également vraie. Il s'agit d'allers-retours permanents entre les deux qui font de l'identité une variable en perpétuelle évolution. Ainsi, l'identité d'ETAPE de 2002 n'est pas celle de 2021 puisque ses membres ne sont plus les mêmes, au même titre que ses salariés permanents et salariés en insertion ont changé. S'agissant de ou des identités collectives telles que présentées par Renaud SAINSAULIEU, elles ne peuvent être que partielles, parcellaires, morcelées, en ce sens où chaque acteur, exprime un besoin et recherche l'accomplissement de celui-ci de manière singulière et individuelle. L'identité associative requiert alors au préalable pour la construire, selon moi, un socle à minima d'une culture commune. J'entends cette culture commune comme le fruit d'un enracinement de pratiques et de vécus en commun au sein d'un modèle organisationnel, avec les liens et codes sociaux qui unissent ses membres.

⁴¹ BERNOUX P., octobre 1985, La sociologie des organisations, Ed. du Seuil, pp.199-200.

⁴² Ibid, p.201.

Nous verrons plus loin, à l'occasion de ma proposition stratégique de rapprochement, en quoi l'accompagnement au changement que je propose met l'accent sur la construction d'une culture commune et, in fine, la co-construction d'une identité partagée.

4.2 Travailler ensemble, sous quelle forme ?

Ici, il me paraît essentiel d'aborder différentes notions qui font écho au « travailler ensemble », présentement au rapprochement des SIAE ETAPE et ACTENSO, et qui vont nourrir mes choix stratégiques et mon plan d'actions à venir en troisième partie de cet écrit. Ainsi, j'aborderai ici les concepts de consortium, collaboration, coopération, mutualisation et fusion pour mieux en comprendre les enjeux. Volontairement et compte tenu des multiples formes de fusion, je n'en dresserai pas un catalogue comparatif mais m'attacherai à comprendre là aussi les enjeux qui y sont liés.

Consortium

Les définitions les plus communes du consortium donnent à voir d'un groupement non institutionnel qui a pour objet la réalisation d'une opération financière ou économique (ex : consortium d'achats)⁴³, ou, sur un versant purement économique, d'un groupement d'entreprises juridiquement indépendantes réunissant sous une direction unique des moyens financiers ou matériels, en vue d'exécuter des opérations déterminées⁴⁴.

Il existe un exemple de consortium dans le champ de l'IAE qui concernent depuis juillet 2020 les réseaux de l'AIE de Bourgogne Franche-Comté. Ces réseaux ont fait le choix de se constituer en consortium afin d'assurer une mission de coordination, de pilotage, de veille, de suivi, de communication autour de la formation de salariés en parcours d'insertion. La réussite de ce consortium tient à la dynamique collective et partenariale de chacun de ces membres.

Collaboration

Le dictionnaire Le Robert donne la définition suivante : « *Action de travailler en commun avec quelqu'un* »⁴⁵. Le travail collaboratif peut ainsi être entendu comme un modèle social et économique de production issu d'une communauté d'acteurs. La collaboration échappe à la notion de contrat de propriété et se réalise d'égal à égal, entre pairs. Elle va au-delà du simple partage de connaissances ou d'informations, « *l'objet de la collaboration étant de créer une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier* »⁴⁶. Nous voyons bien ici le

⁴³ LE ROBERT, 2005, Dictionnaire culturel en langue française, p.1806.

⁴⁴ CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES, Définition consortium, 2012. [visité de 06.07.2021], disponible sur internet : <https://www.cnrtl.fr/definition/consortium>

⁴⁵ LE ROBERT, 2005, Dictionnaire culturel en langue française, p.1651.

⁴⁶ GANGLOFF-ZIEGLER C., Les freins au travail collaboratif, in *Marché et organisations* 2009/3, n°10, pp. 95-112. [visité le 06.07-2021], disponible sur Internet : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-95.htm>

nécessaire engagement mutuel des participants qu'implique la collaboration, dans un effort coordonné pour atteindre un objectif. La collaboration est mise en avant par Henri MINTZBERG dans la forme d'organisation qu'il nomme « Adhocratie », organisation innovatrice dans sa forme structurelle propre au travail collaboratif.

Coopération

Au sens premier du terme, Le Robert présente la coopération comme le fait de participer à une œuvre commune. C'est par ailleurs l'entente en vue d'une action commune, en parlant des groupes humains. Enfin, d'un point de vue économique, la coopération est un système par lequel des personnes intéressées à un but commun s'associent et répartissent le profit selon un pourcentage en rapport avec leur part d'activité⁴⁷. Ainsi, la coopération engage une forme d'organisation conjointe du travail où chacun des membres est responsable de sa part de travail.

On s'aperçoit ici que collaboration et coopération sont synonymes puisque ces deux notions signifient étymologiquement « travailler ensemble ». Par ailleurs, ces deux notions envisagent à la fois le mode de contribution de chaque membre comme le produit ou le résultat final issu de cette participation, identifiant ainsi simultanément l'action et la réalisation.

En même temps, ce qui distingue collaboration et coopération, ou plus précisément dans nos activités le travail collaboratif du travail coopératif, tient aux modes de répartition et de coordination du travail. Nous distinguons alors d'un côté une forme d'organisation solidaire du travail (la collaboration) où chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée, et de l'autre côté une forme d'organisation conjointe du travail où chacun des opérateurs est responsable pour sa part, parce qu'elle est identifiable et mesurable.

Ces deux notions à la fois synonymes et distinctes montrent implicitement les enjeux liés au rôle et à la place du coordinateur, tantôt garant d'un ajustement mutuel dans le cadre du travail collaboratif, tantôt responsable et représentant de l'autorité dans la cadre du travail coopératif.

Mutualisation

Nous trouvons peu de définitions concernant ce mot qui est contemporain. En revanche, suite à la loi NOTRe et à la création de nouveaux établissements de coopération intercommunale (EPCI), les élus territoriaux ont été amenés à réfléchir sur les différentes formes de mutualisations envisageables entre personnes publiques sur un territoire. Ainsi, en ce qui concerne le concept de mutualisation, en l'occurrence la mutualisation des

⁴⁷ LE ROBERT, 2005, Dictionnaire culturel en langue française, p.1848.

moyens qui ici est le plus proche de la situation de nos SIAE, la définition proposée sur le site du Sénat me paraît particulièrement adaptée bien que simple : « (...) *la mise en place, temporaire ou pérenne, d'une logistique commune à deux ou plusieurs personnes morales* »⁴⁸.

Les démarches de mutualisation sont pétries d'enjeux pour l'ensemble des parties prenantes et je dégage 4 typologies d'enjeux qui conditionnent le choix de cet engagement particulier :

- **Des enjeux organisationnels :**
 - Qui visent à améliorer l'allocation des ressources humaines, financières ou techniques aux projets, aux activités ;
 - Qui responsabilisent les « services » dans le pilotage de leurs ressources et leurs activités : service accompagnement socioprofessionnel, service MAD, service paie/comptabilité/finance... ;
 - Qui promeuvent une démarche participative transversale entre les services et plus largement les outils d'insertion ;
 - Qui homogénéisent les pratiques.
- **Des enjeux liés à la qualité de service**, particulièrement par la possibilité offerte par la mutualisation de créer de nouveaux services à périmètre humain et financier égal.
- **Des enjeux politiques** en ce sens où cela permet :
 - D'améliorer la lisibilité des actions des structures inscrites dans le cadre des politiques publiques d'insertion ;
 - De prioriser les choix politiques des structures en fonction des besoins locaux et des moyens disponibles sur le territoire pour les mettre en œuvre.
- **Des enjeux liés à la maîtrise des coûts** par :
 - La mise en place de tableaux de bords des moyens transverses ;
 - La réalisation d'économies d'échelle et/ou la maîtrise des dépenses de fonctionnement et d'investissement ;
 - L'évitement de la hausse des charges de personnel liées au maintien (en doublon) des compétences mutualisées sans réelle cohérence, ce qui est particulièrement

⁴⁸ SENAT, Un nouvel atout pour les collectivités territoriales : la mutualisation des moyens. [visité le 24.06.2021], disponible sur Internet : <https://www.senat.fr/rap/r09-495/r09-4958.html>

vrai concernant ETAPE et ACTENSO sur les tâches de gestion de paie et comptabilité.

Fusion

L'article 236-1 du code du commerce définit une fusion comme une opération dans laquelle une transformation de patrimoine est réalisée par une ou plusieurs sociétés. L'apport se fait à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent (mise en commun). Il s'agit plus précisément d'un accord juridique qui enregistre les termes et conditions entre deux structures (entreprises, sociétés, associations) qui concluent un accord pour une fusion, une acquisition, une cession ou une forme quelconque d'alliance. En d'autres termes, une fusion est la combinaison de deux structures à minima pour former une seule entité juridique.

La littérature montre qu'il existe à la fois plusieurs catégories et formes de fusion. Concernant les catégories, j'ai pu en dénombrer cinq :

- **La fusion horizontale**, qui concerne des structures qui sont en concurrence directe les unes avec les autres en termes de gammes de produits et de marchés ;
- **La fusion verticale**, qui concerne des structures qui font partie d'une même chaîne d'approvisionnement, par exemple une Entreprise d'Insertion (EI) qui fabriquerait des bouteilles en plastique qui fusionne avec une EI qui fournit les matières premières plastique ;
- **La fusion d'extension de marché**, qui concerne des structures de différents territoires qui vendent des services similaires ;
- **La fusion de produits-extension**, qui concerne des structures sur un même territoire qui proposent des services différents mais connexes, comme une AI et une ETTI, ou un ACI et une AI.
- **Une fusion de conglomérat**, qui concerne des structures non liées par leurs activités.

S'agissant des types de fusion, j'ai pu en dénombrer trois principales :

- **La fusion absorption**, où la structure absorbée transmet la globalité de son patrimoine (actif et passif) à une autre structure existante (absorbante) ou par la constitution d'une nouvelle structure. La structure absorbée disparaît alors et la structure absorbante conserve la personnalité morale.
- **L'apport de titres**, opération au cours de laquelle une structure X apporte ses titres à une autre structure Y, en échange des titres de la structure Y. La société absorbée et celle absorbante gardent leur personnalité morale. La structure X devient « filiale » de la structure Y et les actionnaires de Y deviennent actionnaires de X.

- **L'apport partiel d'actifs.** Dans ce cas de figure, une structure X apporte partiellement son patrimoine actif et passif à une autre structure Y (nouvelle ou existante) qui reçoit en contrepartie de son apport des parts dans le capital d'Y, sans toutefois disparaître.

L'ensemble de ces possibilités d'un travailler ensemble donnent à voir combien cela représente un changement important dans un quotidien de travail centré sur une mono-structure et donc combien il est essentiel d'accorder une attention privilégiée à l'accompagnement du changement et ses modalités. Souvent, les modalités du changement sont plus importantes ou du moins ont plus d'impacts que le changement lui-même. A mon sens, il convient alors que les parties prenantes se retrouvent sur :

- **Les origines de la démarche et l'expression d'une volonté commune ;**
- **L'implication des acteurs,** qu'ils soient membres des CA, salariés permanents, salariés en parcours d'insertion ou en transition professionnelle, ou partenaires.
- **La méthodologie envisagée,** notamment la stratégie que je détaillerai ci-après ;
- **La pertinence de la communication** en amont, pendant et après le changement ;
- **La prise en compte des limites et des déviations potentielles.** Ces déviations peuvent être positives, planifiées et émergentes (rénovation du mode de management, amélioration des relations entre salariés permanents, entre salariés en parcours ou en transition, entre salariés de manière transversale, entre structures, adhésion, participation, montée en compétences). Elles peuvent, à contrario être négatives, en action ou en réaction, via des pratiques opportunistes et égoïstes, de contournement ou d'abandon, ou de focalisation de tous les « problèmes » sur le projet.

Au regard de ces 4 définitions, et compte tenu de ce que sont les structures ETAPE et ACTENSO aujourd'hui, particulièrement dans ce que j'analyse des besoins de nos publics en parcours, du niveau d'interconnaissance des permanents et de la gouvernance, et enfin au regard de nos réalités territoriales, **j'opte pour la mutualisation.** Il s'agit d'une mutualisation les aspects suivants :

- **Mutualisation d'une stratégie de développement** et donc d'une vision commune et partagée pour nos publics, sur notre territoire commun ;
- **Mutualisation des compétences professionnelles et des process ;**
- **Mutualisation économique et financière,** essentiellement via le GES.

Cette mutualisation, doit nous permettre de mesurer, dans un espace-temps de 3 ans, la plus-value de la mutualisation. La plus-value escomptée vise un nouvel essor pour nos

structures en matière de réponses à nos publics et plus largement en réponses à l'emploi sur notre territoire partagé. C'est bien évidemment la question de la pérennité de nos structures qui est également en jeu. Les projets que nous pourrons plus aisément construire en commun, là aussi en réponse aux appels d'offres du CD49 et de la DREETS, nous permettront de mieux rayonner au profit des publics, des entreprises locales et des collectivités. Cette mutualisation se veut stratégique, économique et politique.

Par ailleurs, mes divers échanges avec les structures d'insertion partenaires locales, mais également départementales et régionales, montrent combien la mutualisation peut être prémisses à la fusion, option stratégique que j'envisage comme possible dans un avenir proche. Je m'appuierai d'ailleurs ici sur les propos de la Présidente d'ETAPE qui précise que « (...) *cette mutualisation s'apparente à des fiançailles entre nos deux structures, où l'on fait le choix de tenter une vie commune à deux. Nous choisirons de nous marier si notre vie commune montre que cette union a du sens* »⁴⁹.

Ainsi, s'engager dans la mutualisation c'est aussi penser l'étape suivante, celle d'une fusion, étape qui est également à l'esprit des administrateurs d'ACTENSO.

5 Ma vision du changement et mon management au cœur de la réussite du projet

Il m'apparaît essentiel ici, pour clore cette seconde partie, de préciser à la fois ma vision du changement à venir, ainsi que le style managérial que je commence à mettre en place depuis le projet de rapprochement, et qui seront au cœur de l'opérationnalité de la mise en action exposée dans la prochaine partie de ce mémoire.

5.1. Un changement au profit de nos salariés en parcours d'insertion

Le rapprochement qui s'opère vise un meilleur accompagnement des publics que nous accueillons, tout comme une démultiplication des offres d'emploi que nous pourrons leur proposer par la facilitation des passages d'une structure à l'autre, d'un outil d'insertion vers un autre.

Dans les faits, ce changement ne va tant pas bousculer les pratiques métiers des salariés permanents et ne va pas mettre en jeu les équilibres budgétaires des structures. Il touchera principalement l'organisation des structures, dans les aspects professionnels, et surtout la manière de coconstruire les parcours.

Par ailleurs, le changement que je souhaite opérer tient compte de la volonté affirmée à ce jour de la part des CA que chaque association conserve sa singularité territoriale. A titre d'exemple, ETAPE a une connaissance fine des MAD en milieu périscolaire, et a initié il y

⁴⁹ ETAPE, LEGRAND D., Séance de travail du 07.07.2021

a quelques années une formation à destination des agents polyvalents des écoles. Cette formation, coconstruite avec un centre de formation angevin est une « marque de fabrique » d'ETAPE, reconnue à la fois par les utilisateurs comme par les SIAE paires du territoire, comme par nos financeurs. De la même manière ACTENSO a acquis une expertise dans le balisage des chemins de randonnées dans le cadre de son ACI. Ses singularités doivent rester propres à chaque structure mais je souhaite en revanche pouvoir faire bénéficier nos publics en insertion, communs à nos territoires, de ces outils d'expertises pour leur permettre de monter en compétences professionnels.

De plus, il m'apparaît essentiel de mettre en place un rapprochement pas à pas, progressif, que ce soit dans l'interconnaissance des administrateurs, comme des équipes entre elles. Cette progressivité vise à valider au fur et à mesure nos points de convergence et en parallèle à identifier les points de divergence sur lesquelles nous travaillerons à nous accorder.

Enfin, le changement que je souhaite apporter vient modifier l'approche que les structures ont actuellement de la direction. C'est essentiellement les fonctions de direction qui vont évoluer, puisque cette direction deviendra une direction générale, mutualisée pour l'ensemble des outils d'insertion des deux associations. Le rapport aux équipes s'en trouvera lui-même modifié, tout comme le fonctionnement du duo gouvernance/dirigeance, que je souhaite étroit dans les 3 premières années de mutualisation.

5.2. Vers un management agile

Empreint des valeurs fondatrices d'ETAPE dont la confiance à priori en l'Homme, j'ai en parallèle toujours eu à cœur d'apporter du sens et du questionnement dans mes actions tout comme dans celles des équipes dont je m'entoure. Ainsi, le « pourquoi » prime sur le « comment ». De plus, je souhaite être au service des équipes, pour lesquelles j'accorde une confiance à priori pour faire ce qui est le mieux pour l'atteinte des missions associatives.

Cette voie m'engage dans un management qui met en avant l'apprentissage collectif, partagé, en ce sens où chacun a à apprendre des autres et où l'intelligence collective et l'adaptation permanente à l'environnement sont source d'innovations.

Jusqu'à présent, cela a forgé l'agilité d'ETAPE et sa capacité à opérer et ajuster ses choix aux besoins territoriaux. Cette agilité est renforcée par les compétences spécifiques des permanents sur leur poste qui, à 3, forment une équipe aujourd'hui soudée, impliquée, adaptable, apprenante et cohérente.

Dans la mesure où je perçois chez ACTENSO un fonctionnement en mode « gestion de projets », cela m'amène à poursuivre et décliner un management agile avec l'ensemble des équipes, et à le considérer comme un levier qui va permettre d'accueillir le changement

positivement. L'agilité que je souhaite ne vient pas remettre en cause les capacités et compétences des permanents, mais viendra performer l'efficacité les habitudes et processus de travail en les adaptant aux besoins et nouveaux besoins.

Ainsi, il s'agit pour moi de donner à voir aux équipes, chacune dans leur champ spécifique et à la fois dans le champ général des activités, d'une vision globale, comprise, assumée et partagée de nos missions. Il s'agit ici de privilégier à la fois le travail d'équipe comme une plus grande autonomie individuelle dans un objectif partagé.

5.3. Éthique et bientraitance vis-à-vis des publics et des équipes

Je n'envisage pas la mutualisation des compétences de nos structures sans l'ancrer dans un cadre éthique, à la fois garant des souhaits de conservation des identités associatives, de leurs valeurs spécifiques, comme des nombreuses valeurs communes. L'éthique que je souhaite enraciner dans ce projet commun a pour objectif d'asseoir la légitimité d'une nouvelle organisation, et de développer des relations de confiance essentielles à sa crédibilité et à sa pérennité. Toutefois, promouvoir un climat de confiance dans cette nouvelle organisation ne peut se faire sans l'adhésion à un ensemble de règles et de principes de conduite partagées. A cet effet, je prévois de constituer un groupe de travail composé de l'ensemble des permanents, d'un représentant de chaque bureau, de notre CSE, de salariés en parcours, pour mener cette réflexion et aboutir à l'écriture d'une charte éthique.

Cette charte éthique rappellera les axiomes fondamentaux à l'atteinte de la bientraitance entre membres des équipes mais aussi vis-à-vis des publics. Pour cela, je sais pouvoir m'appuyer sur l'ensemble des éléments qui ont déjà été verbalisés à l'occasion des réunions du DLA. Je sais également que le travail déjà engagé par nos structures sur la démarche qualité Cèdre-ISO 9001 – RSE 26000 abonde en ce sens.

Par ailleurs, l'engagement de chacun dans le partage des comportements professionnels éthiques sera propice à un bon climat social, à la fois déontologique et bienveillant. D'expérience et au regard de ce que j'ai déjà pu initier au sein d'ETAPE, ces climats se traduisent par les mots suivants :

- **Climat déontologique** : professionnalisme, règles, normes, principes, transparence, comportement correct, culture ;
- **Climat bienveillant** : empathie, soutien, échanges, positivisme, équilibre, écoute active, entraide, intérêt collectif.

PARTIE III : La mutualisation des compétences associatives en réponse aux besoins de nos publics et du territoire

1. De l'idéologie philosophique à la mise en œuvre opérationnelle, définition d'une nouvelle stratégie institutionnelle

1.1. Stratégie envisagée

En début d'année 2021, j'ai sollicité un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) auprès de France Active Pays de la Loire, lequel a débuté en avril 2021. Pour rappel, un DLA est un outil spécifique de l'Etat pour orienter, conseiller et accompagner les entreprises de l'ESS vers la consolidation de l'emploi, le renforcement du modèle économique, l'amélioration de la stratégie et le développement des partenariats. Compte tenu des réalités économiques et territoriales d'ETAPE et ACTENSO, il m'est apparu nécessaire de faire appel à un tiers afin d'apporter à la fois de la neutralité dans l'accompagnement et le guidage des réflexions comme pour faire ressortir à certains moments les craintes, les ressentis, les enjeux et les envies de toutes les parties concernées au premier plan par le projet de rapprochement (CA, bureaux, salariés permanents). En effet, bien que la demande d'étude de rapprochement émane des CA des associations, j'ai remarqué, parmi les membres du CA d'ETAPE, quelques réticences de la part d'administrateurs qui ont eux-mêmes vécu des fusions associatives ou d'entreprises dans les secteurs sanitaires et médicosociaux. Les retours d'expériences étant partagés et certains points de vue tellement subjectifs, qu'il m'apparaît essentiel d'apporter, dans mes fonctions de directeur, la neutralité d'un tiers qui viendra questionner le sens, le projet, les pratiques, les possibles.

Au 16 juillet 2021, 4 rendez-vous ont été réalisés dans des configurations et objectifs distincts :

- *Rendez-vous du 20 mai 2021* : présentation du DLA aux membres des bureaux et à l'ensemble des salariés permanents des structures. Premiers échanges sur la question du pourquoi un rapprochement, pour quoi ?
- *Rendez-vous du 8 juin 2021* : travail sur ce qui unit les 2 associations, ce qui nous différencie, ce que nous pouvons faire ensemble.
- *Rendez-vous du 24 juin 2021* : travail autour du poste de direction sur chacune des structures. Quel est l'existant ? Quelles sont les missions ? Quelles sont les envies pour une direction mutualisée ?

- *Rendez-vous du 13 juillet 2021 : rencontres spécifiques des ASP et des référents MAD la levée des craintes, des appréhensions, sur les projets de partage de compétences.*

Au regard des éléments générés par le DLA en complément de ce que je connaissais déjà de nos structures et de ses salariés pour les côtoyer tous régulièrement, je mesure l'intérêt évident aujourd'hui de rapprocher les deux associations, notamment par le biais technique du groupement déjà existant chez ACTENSO.

Intégrer un groupement économique et solidaire (GES)

Nos deux associations se définissent comme actrices locales d'un développement économique solidaire et durable. Comme vu précédemment, ACTENSO est un GES qui porte 3 structures, or dans les faits, ce dernier n'est pas activé.

Pour autant, je reconnais dans ce GES les caractéristiques potentielles suivantes comme créatrices de plus-values pour les parcours des personnes que nous accompagnons :

- **Le portage d'une offre de service coordonnée ;**
- **L'opportunité de conduire une stratégie globale de valorisation et de dynamisation des compétences et des emplois ;**
- **La possibilité d'unifier les gouvernances** de nos deux associations ;
- **La mise en œuvre d'une logique de mutualisation** des ressources et des moyens ;
- **Une communication globalisée.**

Intégrer spécifiquement le GES d'ACTENSO

Ma stratégie directoriale vise, dans un cadre favorable au développement d'un nouveau modèle économique à la fois solidaire et durable :

- **A la sécurisation des parcours d'insertion** par le développement d'une offre d'insertion renforcée et de qualité permettant à nos salariés d'accéder à davantage de métiers et d'opportunités, mais aussi permettant de développer des parcours plus progressifs et adaptés ;
- **Au développement de chacune de nos deux associations et leur renforcement local**, en mutualisation des ressources, en diversifiant nos activités, en créant des complémentarités et synergies (cf. démarche qualité Cèdre Iso 9001 / RSE 26000, développement commercial, proposition de MAD par filières métiers),
- **A accentuer la crédibilité économique de nos établissements**, en gagnant en visibilité auprès de nos partenaires de la CCBV et du département. Notre crédibilité économique renforcera également la reconnaissance de nos structures comme actrice du développement local.

- ***Au développement de notre territoire vers une économie solidaire et durable***, en renforçant nos offres d'insertion et d'emploi, en portant un projet politique et stratégique unifié au service du territoire, en créant de la richesse pour le territoire et enfin en multipliant les coopérations avec les acteurs locaux.

A cet effet, je souhaite donner une feuille de route aux CA qui donne à voir des étapes nécessaires à l'intégration d'ETAPE au GES d'ACTENSO, et des articulations hiérarchiques et organisationnelles à mettre en œuvre.

Cette feuille de route est déclinée ci-dessous dans les différentes dimensions de ma place de directeur d'ETAPE, futur directeur général du GES. Mes propos à suivre s'inscriront dans une posture de directeur général car si il s'agit dans ce mémoire d'un premier rapprochement entre ETAPE et ACTENSO, j'anticipe d'ores-et-déjà les futurs possibles, notamment ce qui est relatif à la création de nouveaux outils d'insertion, la création de nouvelles prestations, et dans un avenir proche la fusion de nos structures.

2. Accompagner la mutualisation

2.1. Sur le plan R.H.

Si la mutualisation des compétences intéresse l'ensemble des salariés permanents des deux structures, il convient de comprendre ici qu'elle vise tout d'abord à confier à une association unique, représentée par le GES, l'organisation et la gestion des associations ETAPE et ACTENSO. Ainsi, cela impacte l'ensemble des salariés des associations à différents niveaux et vient bousculer le portage des contrats de travail, la gestion des évolutions des professionnelles et in fine le rôle et la place de chacun.

Portage des contrats

Les contrats qui resteront associés à chaque structure sont ceux liés à la spécificité des outils portés. A cet effet, ETAPE conservera le portage des postes d'ASP et de référente MAD. Il en est de même pour ACTENSO concernant l'AI, ETTI et l'ACI sur laquelle se rattachera également le poste d'encadrant technique.

En revanche, les contrats rattachés aux fonctions de direction générale (mon poste), de responsable comptabilité/finance/gestion, et de secrétariat basculeront sur le GES. Le financement de ces postes sera assuré par les associations ETAPE et ACTENSO via une clé de répartition.

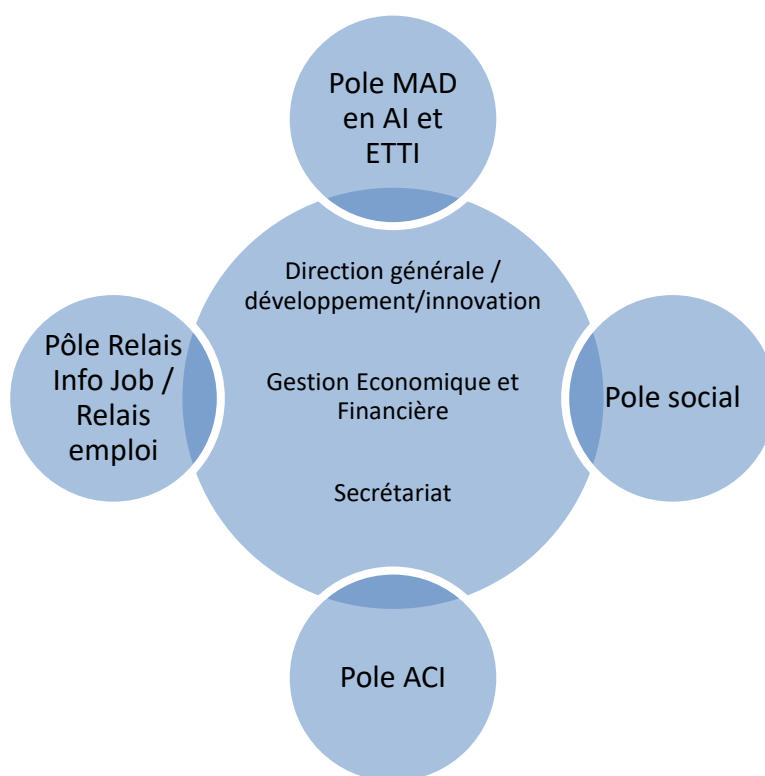
Gestion des évolutions professionnelles

Dans mes fonctions de directeur général, je tiens à privilégier ici l'égalité de traitement et prévenir les discriminations pour l'ensemble des salariés. Je sais que ma volonté est soumise à la simple contrainte que les contrats soient portés par 3 structures différentes (ETAPE, ACTENSO, le GES) lesquels ont chacune leurs spécificités. A titre d'exemple, il

existe un CSE chez ETAPE là où il n'y en a pas chez ACTENSO ; c'est le droit du travail qui s'applique chez ETAPE là où ACTENSO est rattaché à la convention collective des chantiers d'insertion. Toutefois, je définis une politique d'évolution professionnelle tenant compte des cadres juridiques spécifiques des structures et permettant l'évaluation des collaborateurs, l'évolution des carrières, l'accès à la formation, visant un équilibre des rémunérations, tout comme la gestion facilitée des sanctions et départs, de la gestion des congés et enfin l'équilibre vie privée/vie professionnelle qui est au cœur de mes préoccupations au sein de ces structures d'insertion.

Je propose dans cette logique l'organigramme structurel et organisationnel suivant :

Organigramme structurel



- *Le centre de cet organigramme cellulaire représente le **GES**, lequel porte 3 contrats de travail : ceux de la direction générale, du pôle gestion économique et financière, et enfin celui du secrétariat partagé.*

Dans cette configuration, le GES devient l'organe principal des structures. C'est à travers lui que s'opérera de manière à la fois centralisé et partagé le développement stratégique, politique et économique de l'ensemble de nos outils d'insertion. C'est à ce niveau que je pourrai piloter au mieux l'ensemble des structures, accompagné du pôle gestion économique et financière, qui opérera de façon transversale sur les structures.

Le binôme de pilotage direction générale / gestion économique et financière demande une connaissance globale et précise de l'ensemble des dispositifs d'insertion pour en optimiser le fonctionnement.

C'est aussi au niveau du GES que sera rattaché un secrétariat d'accueil général, en capacité d'absorber l'ensemble des demandes extérieures en direction des différents outils d'insertion, et d'en faire un dispatching approprié. Ce poste de secrétariat est une clé de voute essentielle à cette nouvelle organisation structurelle, car c'est ici que se jouera le filtrage des demandes vers les dispositifs adéquates.

J'attire ici l'attention sur ma fonction de direction dont la redéfinition des tâches impacte l'ensemble des collaborateurs. En comparant les items spécifiques à la fonction d'une direction générale type en SIAE et ceux ne relevant pas de cette fonction de direction générale, je m'aperçois que je cumule, pour ETAPE, 83 heures de travail qui ne relève pas classiquement de cette fonction mais qui sont propres au fonctionnement d'ETAPE dans sa configuration actuelle à 3 permanents. Il s'agira alors de les redistribuer sur l'ensemble des équipes, via la réorganisation et un redimensionnement des postes.

Ci-dessous, le tableau synthétique des items recensés :

Synthèse des activités réalisées par la direction d'ETAPE, évaluées en moyenne horaire mensuelle par activité

Item spécifiques à la fonction de direction	Temps passé en moyenne par mois (Total : 81 heures)
Projet associatif	22h00
Gestion des ressources humaines / Gestion prévisionnelle des emplois compétences	2h00
Temps managérial, réunions d'équipe	16h00
Administration / Vie associative	6h00
Gestion budgétaire et financière	7h00
Développement et veille économique	12h00
Représentation, commissions	12h00
Santé, sécurité au travail	2h00
Dialogue social	2h00
Items de relevant pas de la fonction de direction et à redistribuer	Temps passé en moyenne par mois (Total : 83 heures)
Comptabilité	11h00
Paie et déclarations sociales	12h00
Gestion des MAD	4h00
Accompagnement socioprofessionnel	2h00
Administration et vie quotidienne	54h00

- **4 cellules polarisées autour du GES**, représentant les thématiques phares transverses aux 3 outils d'insertion présents : le volet social, l'ACI, les MAD en AI et en ETTI et les Relais Emploi / Relais Info Job.

Concernant le pôle social, nous y retrouvons 1 salariée d'ETAPE et 2 pour ACTENSO. Sur ces 3 personnes, l'une, très expérimentée dans ce domaine, prendra à charge la représentation du pôle et aura notamment pour mission d'assurer le suivi transversal des personnes accompagnées (ici, les volets, emploi/formation/MAD), notamment dans une logique de parcours globale sur la totalité du territoire de la CCBV. Par délégation, elle aura également en responsabilité la gestion des plans de formation, ainsi que la veille sociale et juridique.

ACTENSO prévoit d'étendre son ACI par l'octroi d'un agrément élargi, pour 6 places supplémentaires, ce qui engendrera l'ouverture d'un second poste d'encadrant technique. Ainsi, un pôle dédié m'apparaît nécessaire, lequel sera composé des 2 encadrants. En tant que directeur général, il me sera essentiel de faire du lien entre les encadrants et le reste des équipes, entre les salariés de l'ACI et les autres salariés des structures afin de ne pas isoler cette activité particulière et souvent autonome.

Pour ce qui est des MAD, la prise en charge des missions va pouvoir s'effectuer non plus sur un simple découpage territorial, mais également en tenant compte des spécificités des demandes des utilisateurs en termes de besoins en matériels, ce que ne pouvait jusqu'alors pas faire une AI seule. Avec la mutualisation de moyens, nous allons pouvoir faciliter le prêt de matériels inter-structures ou la location de matériels aux utilisateurs et prendre en charge facilement l'ensemble des besoins des utilisateurs, quand bien même ceux-ci ne seraient pas équipés, outillés, pour une mission. Un salarié de chaque structure sera dédié à la gestion des MAD : gestion et suivi des contrats, gestion des plannings (temps de travail et absences), préparation de la paie. De plus, c'est sur ce même pôle que seront gérées les MAD de l'ETTI, ce qui sera, et j'y crois fortement, l'occasion de mieux organiser les suites de parcours et la gestion des emplois passerelle avec les entreprises.

Enfin, le Relais Info Job d'ETAPE et le Relais Emploi d'ACTENSO pourront fonctionner de manière complémentaire sur chacun des territoires locaux par la mutualisation des outils, des moyens de communication et l'organisation de temps forts autour des Techniques en Recherche d'Emploi. Une unique personne suffira à prendre en charge la gestion de ce pôle, qui est un service offert à nos publics mais aussi à la population. Ce pôle n'assurera pas une rentabilité financière en tant que telle aux structures, mais fonctionnera comme une vitrine et permettra pleinement de capter des publics. C'est aussi à travers ces deux outils qu'est né, en 2019, le premier rallye pour l'emploi en Région Pays de la Loire, toute première expérience de mutualisation sur projet d'ampleur territoriale.

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Cette nouvelle organisation nécessite des glissements de tâches de salariés vers d'autres par effet domino. Présentement, il s'agira pour moi de répartir 83 heures de travail sur une partie de mes collaborateurs, qui eux-mêmes verront une partie de leurs fonctions déléguées à d'autres. Mon objectif ici vise un rééquilibrage des tâches par compétences, que je pense possible notamment par le biais des aptitudes, capacité et compétences présentes ou pressenties parmi les salariés actuels, comme par l'entrefaite du management agile et par la qualité que je souhaite mener. C'est ainsi un gain de performance que nous devrions atteindre.

Toutefois, à ce stade de la réflexion, si je suis en mesure recenser des besoins et de penser des fonctions et fiches de poste associées, je ne suis pas encore en possession de suffisamment d'informations pour estimer la charge financière que va représenter cette gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

2.2. Sur le plan économique et financier

Comme évoqué précédemment, les deux associations sont financièrement saines même si l'équilibre des résultats comptables reste fragile. En grandes masses, 90% des activités sont le fruit des prestations vendues aux utilisateurs, les 10% restant étant composés des soutiens financiers de l'Etat via la DREETS (aides au poste, PIC IAE), du CD49 pour l'accompagnement spécifiques des BRSA, et des collectivités locales.

La mutualisation des structures ETAPE et ACTENSO se veut à périmètre constant, étant entendu ici sans surcoûts financiers et sans moyens humains supplémentaires. **Il s'agira donc d'une réorganisation et d'un redéploiement des ressources actuelles** qui passera comme nous l'avons vu précédemment par le GES. Ainsi, je crée un jeu de clés de répartitions pour alimenter et faire vivre le GES, tête de pilotage de l'ensemble des pôles. C'est pourquoi les contrats portés par le GES seront alimentés financièrement par les structures là aussi à répartition et coût constant par rapport à ce qui existe déjà aujourd'hui. Une période test de 3 ans devra nous permettre d'évaluer la pérennité de système mais également nous donnera à voir des suites possibles.

Ce qui change ainsi dans les aspects budgétaires et financiers des structures :

- **Pour ETAPE** : suppression de la charge de personnel de la fonction de direction qui passeront sur une ligne Autres charges externes – personnel extérieur, soit un transfert de charges de **48 720 €**.
- **Pour ACTENSO**, suppression des charges de personnels du poste de comptabilité/gestion et du poste de secrétariat, qui passeront de la même manière

sur une ligne Autres charges externes – personnel extérieur, soit un transfert de charges de **66 120 €**.

- **Pour le GES** : ouverture d'une comptabilité propre qui n'existait pas jusqu'alors dont l'ensemble charges seront supportées par les structures ETAPE et ACTENSO via des clés de répartition. Ces charges comprendront les salaires et charges sociales des 3 salariés susnommés ainsi que des charges de fonctionnement classiques en énergies et consommables là aussi soumises à clés de répartitions pour ETAPE et ACTENSO. Celles-ci, que j'appellerai ici frais de siège, auront un impact moindre valorisé aujourd'hui à **12 000 €**. Attention, n'ayant pas accès aujourd'hui à l'ensemble des données financières d'ACTENSO, il s'agit d'une estimation calculée sur une base proratisée de ce qui existe au sein de l'association ETAPE.

2.3. Sur le plan managérial

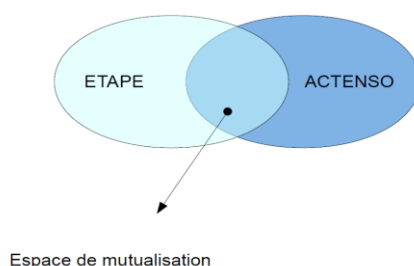
Comme précisé en fin de seconde partie, j'opte pour un management agile des équipes au regard des expériences et capacités individuelles et collectives. Cela passera à mon sens par une simplification des processus et une minimisation de la quantité de travail inutile pour gagner en productivité et en rentabilité. L'entrée commune d'ETAPE et ACTENSO de la démarche de certification qualité Cèdre ISO 9001 RSE 26000 devrait nous en faciliter la tâche par son guidage (parfois sa guidance) pédagogique.

Cela passe également par le développement commun de l'adaptabilité des structures face aux risques et aléas. Toutefois et pour atteindre des méthodes de travail favorables à la fois à davantage de sens, de productivité et d'efficacité, il m'apparaît essentiel de travailler en amont sur le développement identitaire et culturel des structures associatives.

Développement identitaire

Le développement identitaire n'est pas chose aisée, en ce sens où, comme exposé précédemment, les CA ont clairement exprimé la volonté de conserver les identités propres de chacune des structures. Pour autant, la mutualisation viendra malgré tout bouleverser ces identités, et elle les interroge déjà, puisqu'il ne s'agira plus de 2 structures associatives l'une à côté de l'autre, mais l'une et l'autre main dans la main.

Le schéma ci-dessous, montre bien que la mutualisation crée un espace commun et c'est bien de cet espace commun qu'il faut traiter, notamment sur des aspects identitaires.



Ainsi, c'est au sein de cette zone qu'il convient de créer un fonctionnement spécifique, dont le GES, en tant que tête de pilotage, en sera l'incarnation pour tous.

La complexité première tient en ce que le GES est aujourd'hui porté par ACTENSO et qu'ETAPE va intégrer ce groupement. Faut-il le renommer ou conserver son appellation ? A mon sens, le GES est un support administratif dont le nom importe peu dans le quotidien. En effet, c'est une instance qui accueillera une direction générale, une gestionnaire financière et économique ainsi qu'un poste de secrétariat au bénéfice des structures ETAPE et ACTENSO. De plus, son fonctionnement économique sera alimenté par les structures adhérentes et pour les utilisateurs, ce GES sera transparent. Les seuls interlocuteurs extérieurs qui seront en relation avec le GES sont nos financeurs, à savoir le CD49, la DREETS et les collectivités locales.

De fait, les 3 salariés qui vont au premier plan être impactés par cette question identitaire sont les salariés du GES. Leur identité professionnelle sera marquée par le secteur professionnel d'intervention, celui de l'IAE, et par le collectif qu'ils représentent, celui d'ETAPE et ACTENSO.

Toutefois, j'ai conscience que cette place particulière occupée par les futurs salariés du GES risque de créer une distance avec les autres permanents. En effet, nous créons à travers le GES une nouvelle structure employeuse et par là même une nouvelle identité s'apparentant à une identité stratège en ce sens où ses salariés peuvent être perçus en position de pouvoir au sein de ce nouvel ensemble organisationnel. Or, l'espace commun n'est qu'un espace de pilotage. Il m'appartient alors, dans la gestion des ressources humaines, de travailler à la fois sur les identités individuelles et collectives. Une des clés de réussite sur cette question m'apparaît être le développement de chacun dans sa fonction conjointement à l'impulsion d'une implication collective dans les projets associatifs.

Développement culturel

Les piliers de la culture d'entreprise sont pour moi multiples et s'articulent autour :

- ***D'une vision et de valeurs partagées ;***
- ***Des pratiques et des personnes en place :***
- ***De l'histoire de nos associations ;***
- ***De notre environnement territorial et géographique.***

Le DLA en cours montre que nos associations ont des valeurs communes, valeurs partagées par les bénévoles comme par les permanents. En tant que directeur, il me semble important d'encourager et de développer plus encore cette culture associative, cette culture du travail social, de l'insertion, car c'est bien cette culture qui va renforcer le

sentiment d'appartenance des équipes à un seul et même ensemble et in fine guider les pratiques au profit de nos publics. Je suis convaincu que les travaux à venir sur nos processus qualité sont l'occasion de revenir sur nos valeurs, de créer ensemble des règles communes imprégnées de l'ensemble de nos valeurs partagées. Ces règles vont influencer la manière dont nous allons interagir à l'intérieur de l'ensemble de nos outils d'insertion, mais également la manière dont nous allons interagir avec notre environnement territorial.

Au-delà, la structuration hiérarchique et fonctionnelle présentée plus haut va pleinement participer à créer cette culture commune et favoriser à la fois nos processus de travail, la manière dont l'ensemble des permanents vont travailler ensemble et ainsi retentir sur un engagement social identifiable et identifié sur le territoire. Il me semble que l'acquisition de cette culture commune est une des clés du succès de cette mutualisation.

De manière plus pragmatique, je pense que l'harmonisation rapide des aspects de la vie de nos structures tels que les heures d'ouverture, le traitement des utilisateurs, les avantages sociaux participeront également à cette culture.

Développer cette culture est un challenge qui, je pense, va influencer significativement les performances individuelles et collectives. Comme j'ai pu le mentionner dans mon style managérial, je suis persuadé que si chacun connaît la finalité stratégique de mon pilotage, les objectifs intermédiaires pour y parvenir et, de surcroît, le « *pourquoi* » et le « *pour quoi* » il fait les choses, cela retentira sur le rayonnement de notre culture commune.

La mutualisation est le début d'une histoire commune qui va lier les membres des CA, les bénévoles, les permanents et, je le souhaite, nos publics, et ainsi conférer à tous et à chacun une identité et une culture distinctes.

Diriger des équipes distantes

Les équipes permanentes ont interrogé la question du pilotage à distance et plus particulièrement l'emplacement de mon bureau. D'où vais-je travailler ? A quels moments vais-je pouvoir rencontrer chacun des membres permanents ?

Aujourd'hui, il y a deux réalités de fonctionnement distinctes entre ETAPE et ACTENSO :

- **Chez ACTENSO il n'y a plus de poste de direction** depuis plus d'un an. Il s'agit actuellement d'un membre bénévole qui fait office de directeur, avec une présence physique dans les locaux quasi quotidienne. Deux membres permanents ont par ailleurs été nommés responsables, pour l'un du volet budgétaire et économique, pour l'autre d'un volet R.H. Il s'agit pour ACTENSO d'un choix visant à laisser une coresponsabilité dans l'atteinte des objectifs associatifs.

- **Pour ETAPE, j'occupe le poste de direction** et nous avons pu, ces 2 dernières années faire l'expérience d'un pilotage à distance qui s'est révélé efficace. En effet, d'une part j'ai été physiquement absent des locaux 1 semaine par mois en raison de la formation CAFDES, d'autre part nous avons dû apprendre à travailler à distance en raison de l'épidémie de la COVID-19.
- Ce que je retiens de ces constats et de ces expériences pour la mutualisation que nous allons mettre en place, est qu'il est nécessaire d'**adapter mes techniques managériales vers un management stratégique**, via des prises de décisions intelligentes et un travail d'équipe efficient.

Ainsi, et toujours dans cette même visée d'un management agile qui me semble possible au regard des équipes en place, je vais privilégier :

- **Une gestion horizontale des équipes**, en étant présent sur le terrain, notamment sur l'ACI au sein de laquelle les encadrants comme les salariés en insertion pourraient se sentir isolés compte tenu de la spécificité de leur travail. Cela me permettra par ailleurs d'avoir une vision précise de chaque poste, ce qui crédibilisera ma fonction de directeur général auprès des encadrants avec lesquels j'ai le moins de lien à ce jour.
- **L'intelligence collective** parce que je suis convaincu de la force du groupe. Ici, mon rôle est déjà et sera encore d'impliquer, de motiver, dynamiser, recadrer.
- **Une structure organisationnelle claire**, comme présentée plus haut. L'organisation cellulaire me permettra de coordonner les équipes facilement. Je prévois à cet effet, une réunion de travail hebdomadaire avec l'ensemble des pôles.
- **Une qualité de vie au travail**. Dans notre secteur d'activité où nous recevons des publics souvent fragiles, parfois abîmés, où les situations de communication avec les utilisateurs virent parfois à une situation de crise, il m'apparaît essentiel d'instaurer une communication active, et de la cohésion de groupe. Mon management de proximité participera à une dynamique de groupe positive.
- **De bons outils informatiques**. Les deux années que nous venons de vivre montrent combien la présence d'outils informatiques performants facilite le management, en facilitant justement les échanges, en simplifiant les processus ou en garantissant le travail d'équipe.

Ainsi, la question de la distance n'est jamais qu'une manière de l'appréhender et de construire la relation avec les équipes d'ETAPE et ACTENSO.

Manager par la qualité

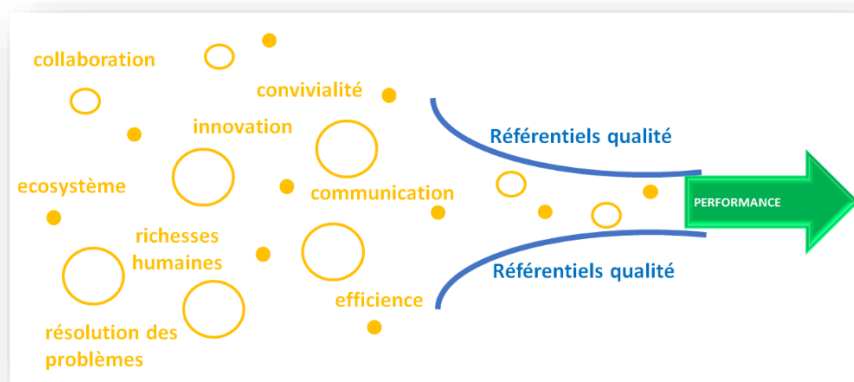
Comme j'ai pu le préciser précédemment, ETAPE et ACTENSO vont s'engager simultanément dans la démarche de certification qualité Cèdre ISO, RSE 26000. Je souhaite en effet que l'entrée dans cette action qui va à minima nous monopoliser sur 2 ans, soit commune car elle va impliquer l'ensemble des équipes. Je souhaite mettre cette investigation de la démarche qualité comme action prioritaire de la mutualisation, en parallèle des aspects organisationnels et structurels. Ce sera l'occasion de créer des commissions mixtes, c'est-à-dire composées de permanents et de bénévoles de nos deux associations, qui renforceront ma volonté de composer une identité et une culture partagées et conforteront sa faisabilité.

De plus, c'est également l'opportunité de mettre en œuvre un management par la qualité que je souhaite complémentaire au management agile, l'un se nourrissant de l'autre, dans un esprit vertueux. L'idée sous-jacente de mon propos est de faire prendre conscience aux équipes que le management par la qualité se joue à tous les étages. Bien évidemment à commencer par moi, en tant que directeur général vis-à-vis de l'ensemble des personnels de pôles d'activités, mais aussi des salariés vis-à-vis de nos publics. Dans les faits, il s'agira de proposer nos outils dans le respect de leurs droits fondamentaux. Pour moi, il s'agira de veiller à la qualité des prestations que nos structures fourniront et donc de m'assurer de l'efficacité et de la performance des équipes. Si cela est particulièrement criant dans l'IAE, mes convictions professionnelles m'engagent à veiller à la qualité de vie au travail, au dialogue social et à la bienveillance.

En complément, le système de management par la qualité permettra d'instaurer l'atteinte d'une meilleure qualité de parcours de nos publics.

Pour mieux comprendre, je reprendrai ci-dessous un schéma « Qualigilité », inspiré des travaux de Jean-Pierre CALISTE, enseignant-chercheur émérite à l'Université de Technologie de Compiègne et à l'Université de Shanghai.

Schéma de la « Qualigilité »



2.4. Au regard des politiques locales

Penser et mettre en œuvre la mutualisation c'est agir avec les politiques locales. Ainsi, il s'agira pour moi d'aller rencontrer nos interlocuteurs politiques pour présenter la force nouvelle que représente notre action de mutualisation et la facilitation des articulations de passage d'un dispositif à un autre pour nos publics. C'est aussi montrer nos capacités d'adaptation au contexte de l'emploi global du territoire, et nos possibilités d'élargir le champ des possibles sur le territoire. Sur ce dernier point, cela se concrétisera par l'ouverture des frontières jusqu'alors assignées par la DREETS en ce sens où nous mettrons en commun les territoires d'intervention d'ETAPE et d'ACTENSO. Sur un territoire plus étendu, les possibilités d'emploi en direction de nos publics seront, de fait, démultipliées et, de surcroît, plus adaptées aux besoins des publics et des utilisateurs, plus spécifiquement des entreprises s'agissant de ces derniers.

Par ailleurs, la mutualisation de moyens et de compétences de nos structures nous permettra de répondre plus facilement aux appels à projet du CD49 et de la DREETS. En effet, ces derniers attendent aujourd'hui de traiter avec des porteurs de projets, ce qui pourra se concrétiser via le GES, reconnu comme tête de pilotage des outils d'insertion d'ETAPE et ACTENSO. Le GES est alors envisagé comme outil facilitant les dialogues de gestion, et comme pivot des actions d'insertion sur notre territoire.

Nous pouvons également espérer fédérer d'autres SIAE voisines et partenaires pour le montage d'actions spécifiques telle que les prochains Rallye Pour l'Emploi envisagés en 2022. Le GES pourra ainsi être centralisateur du projet et représenter, par conséquent, l'ensemble des structures actrices du projet.

2.5. Communiquer

La communication autour de la mutualisation des compétences des associations ETAPE et ACTENSO est primordiale tant pour les équipes, les membres des CA que l'ensemble des acteurs qui gravitent autour des structures.

Je souhaite rassurer, lever les craintes et les à-priori, minimiser les non-dits, autant d'actions de communication qui permettront de mener à bien, au long cours, cette mutualisation.

Pour cela, ma stratégie de communication s'opèrera tant en interne qu'à l'externe. A cet effet, j'ai établi un plan de communication qui permettra notamment de générer les comportements attendus suivants : faire savoir, faire comprendre, faire adhérer, faire agir, faire changer, mobiliser, fédérer, créer du lien, sur des cibles précises.

Les déclinaisons à suivre ne sont pas exhaustives et ce plan de communication sera d'ailleurs ajusté dans le temps au gré des aléas tout comme des propositions qui pourront être faites par les membres des équipes et des CA.

A l'interne

Envers les personnes accompagnées	Mise à jour du livret d'accueil Infos collectives Réunion 1 ^{ère} MAD Création d'un journal interne Via le site Internet des associations
Envers les salariés permanents	Réunions d'information (plénière, en équipes, individuelles). Passage de notes de services pour présenter la nouvelle organisation hiérarchique, fonctionnelle, organisationnelle. Mise à jour des livrets d'accueil.
Envers le CSE d'ETAPE	Réunion mensuelle avec le CSE Mise à disposition des indicateurs d'absence, turn-over, Qualité de Vie au Travail, satisfaction...
Envers les CA	A l'occasion des CA de chaque association A l'occasion des CA partagé, notamment au moment de la restitution du DLA En AG des associations

A l'externe

Envers les autorités de tutelle	Via les rencontres périodiques Via les dialogues de gestion Via les plateformes ITOU et Job'Anjou
Envers les partenaires	A l'occasion des comités de pilotage et de des comités techniques d'animation. Via les sites Internet des associations Via les réseaux sociaux

3. Planification du projet

Afin de planifier au mieux le projet de mutualisation et pour donner des points de repères temporels aux membres des CA comme aux équipes, j'ai opté pour une matrice Gant, outil que j'utilise déjà fréquemment dans mon quotidien de directeur.

Cette matrice, que je développe par thématiques, est présentée sous forme d'un tableau que j'ai découpé pour en faciliter la lecture, aux pages 72 à 74 à suivre. Cette planification concentre mon plan stratégique et énumère les mesures que je souhaite prendre pour atteindre les objectifs de la mutualisation.

En outre, cette élaboration visuelle du plan stratégique constitue, je crois, un exercice de consolidation d'équipe, propre à rassembler les permanents de deux associations, en renforçant la vision commune.

4. Les facteurs clés de succès

Nous l'avons bien compris, la mutualisation des compétences à laquelle j'aspire, au-delà de la rationalisation des coûts nécessaires à l'optimisation de la performance économique, vise une réorganisation permettant une meilleure gestion des parcours des personnes que nous accompagnons.

A cet effet et depuis la commande passée par les présidences des deux structures, j'ai toujours veillé à privilégier l'entrée projet à l'entrée économique pour la bonne mise en œuvre de la démarche de mutualisation. J'ai ainsi choisi de mettre en place un projet de mutualisation sur mesure adaptée aux besoins réels d'ETAPE et ACTENSO et à leur contexte. Le cadrage et la formalisation des conditions de la flexibilité ont fait l'objet d'échanges accrus avec notre intervenant extérieur dans la cadre du DLA, ce qui a permis notamment de mieux envisager la répartition de travail de chaque salarié permanent.

La mise en place des modalités de gestion des R.H. apparaît à ce jour suffisamment clair et souple là où la mutualisation pouvait engendrer une complexification de la GRH.

Ainsi, je définis plusieurs indicateurs d'évaluation pour mesurer le succès de la mutualisation comme suit dans le tableau ci-dessous.

Critères d'évaluation de la mutualisation

Pour les salariés	Sécurisation et amélioration de la qualité des parcours Diversification des MAD Développement de la polyvalence Développement des perspectives de mobilité Reconnaissance plus large des salariés
Pour les structures	Intégration de compétences nouvelles mutualisées (direction générale, développement commercial, communication) Renforcement de la professionnalisation Economie d'échelle Diversification des financements Renforcement de la viabilité des structures
Pour le territoire	Développement des synergies inter-associatives Développement des synergies entre acteurs Pérennisation des services à l'échelle de la CCBV Reconnaissance d'ETAPE et ACTENSO comme acteurs clés de l'insertion et de l'emploi sur la CCBV

5. Quelles suites pour demain ?

Depuis plus de 2 ans maintenant et avec l'arrivée du PIC IAE, je constate autour de moi que bon nombre de SIAE se rapprochent les unes les autres afin d'apporter des réponses pertinentes et adaptées aux publics de l'IAE. Comme précisé dans la première partie, les appels à projets et appels à manifestation d'intérêt lancés par le CD49 ou la DREETS ne peuvent plus être supportés par une seule structure, du moins par une structure mono outil comme l'est ETAPE. La mutualisation de moyens et de compétences apparaît alors être comme une première réponse mais aussi comme une période de test prémisses à une fusion.

Une suite possible pourrait être une fusion d'ETAPE et ACTENSO, facilitant plus encore le repérage par les publics et les utilisateurs des rôles et missions de l'IAE, autorisant une fongibilité économique et financière des résultats de chacun des outils d'insertion portés par une unique association, portant une identité professionnelle et culturelle unique pour les salariés permanents, et s'ancrant pleinement dans les politiques socioprofessionnelles du territoire de la CCBV.

Cette suite est à mon sens imaginable dans les 3 ans qui suivront la mutualisation des compétences des deux structures. 3 ans pour s'éprouver, se tester, s'ajuster, pour planifier un mariage consenti naturellement.

Par ailleurs, sur le nord-ouest du département de Maine-et-Loire, La DREETS déplore l'absence d'une entreprise d'insertion. Charge à nous, structures d'insertion, de recenser les niches possibles sur lesquelles innover et porter de l'emploi pérenne. La mutualisation va me permettre de consacrer plus de temps au développement commercial de nos activités. Ma présence sur un territoire plus large me permettra également d'affiner ma connaissance du tissu local d'emploi et sans doute de tendre vers un projet viable, soutenu par la DREETS et les politiques locales.

En outre, au regard de la situation de l'ETTI actuellement portée par ACTENSO que je mets en parallèle du Pacte Ambition 2022 (Pacte Ambition pour l'IAE : 100 000 emplois supplémentaires à l'horizon 2022), lequel ouvre la porte de l'insertion aux entreprises de travail temporaire classique, il m'apparaît important d'envisager à court terme le renforcement de cet outil. Il s'agira alors de repenser le fonctionnement de cette ETTI, à la fois via l'adhésion et l'implication des parties prenantes de sa gouvernance qui pourra intégrer l'ensemble des AI du nord-ouest de notre département, dans un esprit de complémentarité pour face à cette menace des grands groupes de l'intérim classique.

Dans cette continuité, et parce que le rapprochement d'ETAPE et ACTENSO n'est pas un cas isolé sur notre territoire, il pourra être intéressant de se rapprocher de deux structures

voisines qui sont en voie de fusion. L'une d'entre elle est installée sur la CCBV et il m'apparaît nécessaire d'aller jusqu'au bout d'une démarche de logique territoriale quant à la réponse que nous pouvons donner aux publics en insertion.

Enfin, et parce que c'est aussi une éventualité dont on ne pas faire l'impasse, la mutualisation peut in fine se révéler être un échec dans le rapprochement des structures. Penser une organisation, un fonctionnement, mettre en place des procédures, monter des projets innovants, s'impliquer dans des partenariats locaux, développer les réseaux autour de l'emploi, tout cela est aussi et surtout un jeu de personnes. La mutualisation se pense donc à double niveau, celui des structures en tant que telles et celui des personnes actuellement salariées. Ainsi, c'est sur la direction que j'incarne que repose en partie le succès de cette première marche de rapprochement qu'est la mutualisation.

Conclusion

Les associations ETAPE et ACTENSO sont aujourd'hui à un tournant de leur histoire. Comme nous l'avons vu, les demandeurs d'emploi du territoire spécifique de la CCBV connaissent de multiples freins à l'emploi parmi lesquels les problématiques de mobilité, de santé, et de sous qualification sont en premières lignes. Malgré un territoire qui offre de l'emploi dans les secteurs horticoles, arboricole, des services à la personne, de la logistique et du transport, il y a un réel décalage entre les besoins recensés et les ressources disponibles. Pour autant, les ressources humaines et termes de main d'œuvre et d'aptitudes, capacités et compétences professionnelles sont là et peuvent l'être plus encore par l'entrefaite des SIAE du territoire.

La mutualisation des compétences des structures ETAPE et ACTENSO, vise un triple objectif :

- **Développer l'offre d'outils d'insertion** (offres d'emploi, offres de formation, outils de positionnement, passerelles entre projet personnel et dispositifs d'insertion) au bénéfice des personnes à la recherche d'un emploi ;
- **Stabiliser le fonctionnement des structures et leur pérennité ;**
- **Asseoir un véritable pôle d'insertion par l'activité économique sur la CCBV**, ancrer dans les politiques publiques de l'emploi.

La mise en action de la mutualisation qui suit les étapes du DLA, permet progressivement d'accompagner l'ensemble des acteurs concernés par ce changement de paradigme (CA, permanents, DE, tutelles, partenaires). Mon positionnement de directeur d'ETAPE vers une direction générale de plusieurs structures sur un territoire plus large me permet d'opérer des choix stratégiques plus pertinents au profit des DE et des collectivités locales, dans une vision de la question de l'emploi à la fois plus spécifique et globale.

L'identification du GES, valorisée par cette mutualisation de compétences, donne à voir des possibilités futures de création de nouveaux outils d'insertion portés communément, par les associations ETAPE et ACTENSO. Je considère notamment cette mutualisation comme un test d'une possible fusion à venir dans un délai raisonnable de 3 ans.

Tout ceci n'est néanmoins réalisable que dans l'accompagnement continu de l'ensemble des acteurs, la préservation des valeurs communes associatives fondamentales à l'esprit du projet, la garantie que j'apporte à donner les moyens à chacun d'assurer son travail dans le respect de celui-ci et de la mission associative partagée.

Bibliographie

Documents internes

BUREAU D'ETUDES ANATER, 2017, « Rapport d'étape 01 », 60 p.

ETAPE, 1^{er} octobre 2002, Statuts associatifs, 4 p.

ETAPE, 9 décembre 2020, « Nuage de mots sur les valeurs associatives », *Compte rendu du Conseil d'Administration*.

LEGRAND David, prises des notes des formations BTS ESF et DECESF.

PIGAUX B., intervenant CAFDES, 25 février 2020, « Organisation du Travail et Fonctions de Direction », Concepts du *DC2*.

PIGAUX B., intervenant CAFDES, 2 avril 2020, « Les organisations apprenantes, libérées, inclusives », *Concepts du DC2*.

VION Hélène, « Cartographie des demandeurs d'emploi et des entreprises sur le territoire de l'EPCI Baugeois Vallée à fin septembre 2020 ». Pôle Emploi Beaufort, 2020.

Articles

Juin 2021, « L'emploi en France », *Sciences Humaines*, n°337, pp. 28-29.

Février 2021, « Une photographie du marché du travail en 2019 », *Insee Première*, n°1793, p27.

INSEE, Mars 2021, « Une photographie du marché du travail en 2020 », *Insee Première*, n°1844, 19.

INSEE, « *Tableaux de l'économie française* », éd.2020.

Juillet 2020, « Les autoentrepreneurs fin décembre 2019 », *Acos Stat*, n°310, juillet 2020.

INSEE, 2020, « Temps de travail et quotité travaillée selon le sexe et l'âge ».

INSEE, mars 2021, « Une photographie du marché du travail en 2020 », *Insee Première*, n°1844.

Ouvrages

BERNOUX P., octobre 1985, La sociologie des organisations, Ed. du Seuil, pp.199-200.

COUR DES COMPTES, 2019, *L'insertion des chômeurs par l'activité économique : une politique à conforter* ; pp. 1 – 14.

CONSEIL DEPARTEMENTAL DE MAINE ET LOIRE, « Programme Départemental d'Insertion 2018 – 2021 » 31 p.

FUCHS V., 2010, Dictionnaire de l'emploi, de l'insertion et de la formation, éd. Chronique Sociale, p.349.

LE ROBERT, 2005, Dictionnaire culturel en langue française, p.1651.

LE ROBERT, 2005, Dictionnaire culturel en langue française, p.1806.

LE ROBERT, 2005, Dictionnaire culturel en langue française, p.1848.

PESQUEUX Y., Chapitre 9, Le modèle de l'organisation flexible in *Organisations : modèles et représentations*, éditions PUF, pp.252 – 255.

ROYER D., Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? in *Empan 2002/2*, n°46, pp. 18-25.

SERVICE D'ETUDES, STATISTIQUES ET EVALUATION, 2019, DIRECCTE des Pays de la Loire, p.32.

Sites Internet

DEFINITION CONSORTIUM, CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES, Définition consortium, 2012. [Visité de 06.07.2021], disponible sur internet : <https://www.cnrtl.fr/definition/consortium>

DEFINITION DEMANDEUR D'EMPLOI, INSEE, publiée le 04 juin 2021. [Visité le 17.06.2021], disponible sur Internet : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1490>

DEFINITION MUTUALISATION, SENAT, Un nouvel atout pour les collectivités territoriales : la mutualisation des moyens. [Visité le 24.06.2021], disponible sur Internet : <https://www.senat.fr/rap/r09-495/r09-4958.html>

DEFINITION PARCOURS, LAROUSSE, Définition parcours, [Visité le 17.06.2021], disponible sur Internet : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/parcours/58092>

DESINSERTION DELIAISON, FUGIER P., juin 2018, « L'analyse sociologique de l'exclusion sous l'angle de la désinsertion et de la déliaison », dans revue *¿ Interrogations*

? n° 26. Le médiévalisme. Images et représentations du Moyen Âge. [Visité le 27.06.2021], disponible sur Internet : <http://revue-interrogations.org/L-analyse-sociologique-de-l>

INSERTION SOCIALE, IIDRIS. Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale [visité le 29 juillet 2019], disponible sur Internet : <https://www.cnle.gouv.fr/insertion-sociale-integration.html>

TRAVAIL COLLABORATIF, GANGLOFF-ZIEGLER C., Les freins au travail collaboratif, *in* *Marché et organisations* 2009/3, n°10, pp. 95-112. [Visité le 06.07-2021], disponible sur Internet : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-95.htm>

Enquêtes et interviewes

ALLEAU Julien, délégué régional COORACE Normandie.

CADEAU Patrice, référent IAE pour la DIRECCTE, UD49.

LANDEAU Sébastien, directeur du service insertion du CD49.

LEMBRE Mélanie, animatrice régionale SEVE Emploi de la FAS Pays de la Loire.

RONDEAU Priscilla, déléguée régionale COORACE Pays de la Loire.

VION Hélène, directrice de l'agence Pôle Emploi de Beaufort en Anjou.

Liste des annexes

Annexe 1 : Matrice MOFF

SWOT Etape au 15 décembre 2020

Forces
Valeurs partagées Les valeurs associatives mises en avant et portées auprès des utilisateurs et partenaires.
Des modèles de référence : entreprise libérée, entreprise apprenante.
Agilité associative Capacité des CA à opérer et ajuster ces choix aux besoins territoriaux.
Equipe de 3 permanents cohérente, soudée, impliquée, adaptable (capacité à travailler en mode projet).
Faculté d'apprentissage (cf. organisation flexible).
Professionnalisme des équipes Des équipes formées à l'accompagnement des populations fragilisées.
Capacité à créer du partenariat.
Aptitude à accompagner des utilisateurs dans la révélation de leurs besoins.
Finances Trésorerie positive, fonds propres importants, taux de capacité de financement > 5 pour ETAPE

Faiblesses
Ressources humaines Une petite équipe de 3 permanents avec une gestion du quotidien très chronophage pour ETAPE.
Des membres du CA peu disponibles pour ETAPE.
Turn-over important des équipes (salariés en transition professionnelle + permanents) ces 10 dernières années au sein des deux associations.
Des procédures parfois trop orales : volatilité de la mémoire expérientielle.
Finances Des exercices financiers excédentaires mais fragiles.
Lien à l'entreprise / communication Connaissance parfois trop superficielle des compétences attendues par les entreprises.
Manque de régularité dans la communication auprès des entreprises.
Des outils de communication mal adaptés à l'externe.
Un vocabulaire et des pratiques professionnelles à harmoniser

SWOT

Opportunités
Moteurs sur la relation à l'entreprise SIAE, Pôle Emploi, MLA, CAP Emploi, com-com Baugesois Vallée, collectivités, clubs d'entreprises Authion Vallée et Baugesois Vallée.
Facilitateurs sur la relation à l'entreprise Récente mise en service des plateformes ITOU et JOBANJOU.
La CCBV a perdu son facilitateur entreprise mais la volonté et les mises en lien sont toujours présentes.
Le CD49 vient de recruter une nouvelle développeuse "projet entreprises".
Soutien de l'Avisé dont la mission est de développer l'ESS et l'innovation sociale en France.
Entreprises Des entreprises prêtes à faire évoluer leurs procédures de recrutement.
Des associations de professionnels sur le territoire.
Des programmes d'essaimage nationaux VITA AIR, SEVE Emploi, Les Rallyes Pour l'Emploi.

Menaces
Concurrence extérieure Installation d'entreprises intérimaires avec une compétence d'accompagnement.
Des entreprises qui font appel à de la main d'œuvre hors territoire.
Environnement SIAE Mutualisation/fusion de SIAE. (Cf. DLA en cours pour Aden et Impacts Services, et en voie de fusion pour Solipass et Escalé).
Tutelles De plus en plus de financements orientés sur des projets mutualisés.
Diminution des prescriptions de D.E. via les partenaires.
Des entreprises vieillissantes Des entreprises qui restent camper sur des modes de recrutement dépassés.

Annexe 2 : Matrice PESTEL – Partie 1/2

POLITIQUE	(+++)	<p>Sur l'Entente Vallée :</p> <p>Il existe 3 commissions d'élus dans les domaines suivants : enfance/jeunesse, social et culture. Le développement économique est politiquement porté par la CCBV.</p> <p>Sur la CCBV :</p> <p>Actuellement, dans un souci d'apporter une réponse à l'isolement des entrepreneurs et aux problèmes de mobilité, la CCBV souhaite apporter aux entrepreneurs et habitants du territoire une solution permettant d'améliorer leur qualité de vie via la création de tiers-lieux. A cet effet, une enquête est en cours.</p> <p>2 maires charismatiques avec une influence territoriale majeure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jean-Charles Taugourdeau, maire de Beaufort-en-Anjou et député de la 3ème circonscription de Maine-et-Loire ; - Philippe Chalopin, maire de Baugé-en-Anjou, Président de la CCBV, président de l'association des maires de Maine-et-Loire.
	(--)	<p>Le charisme des 2 maires cités précédemment qui peut ralentir in fine le traitement de dossiers.</p>
ECONOMIQUE	(+++)	<p>Le SCoT 2020 (Schéma de Cohérence Territorial) de la CCBV permet de confirmer que le territoire est multipolarisé avec des dynamiques diversifiés.</p> <p>Un bassin d'emploi inscrit dans le bassin d'Angers + une influence légère du bassin saumurois.</p> <p>61 hectares dédiés au développement économique.</p> <p>Concentration de l'emploi sur les pôles "urbains" de Beaufort-en-Anjou, Baugé-en-Anjou et noyant-Villages.</p> <p>Une économie en voie de tertiarisation.</p> <p>Concentration de l'offre commerciale sur Beaufort-en-Anjou et Baugé-en-Anjou.</p>
	(--)	<p>Des communes déléguées très rurales qui ne sont pas pour autant en Zone de Revitalisation Rurale et qui sont aujourd'hui en perte de vitesse.</p>
SOCIOLOGIQUE	(+++)	<p>Une tendance à la résidentialisation sur l'ensemble de territoire.</p> <p>Une attractivité résidentielle en lien avec les pôles voisins.</p> <p>Des mutations sociodémographiques à prendre en compte : vieillissement de la population, baisse du nombre moyen de personnes par ménage.</p>
	(--)	<p>Une perte possible de compétences professionnelles et de savoir-faire sur le territoire.</p> <p>Des nouveaux enjeux d'organisation personnelle avec des retentissements sur le plan professionnel (cf. parents isolés)</p>

Annexe 2 : PESTEL – Partie 2/2

TECHNOLOGIQUE	(+++)	Le secteur de l'IAE permet d' expérimenter et d' innover en matière d'inclusion sociale. L'AI, bien que "parent pauvre de l'IAE" jouit de cette liberté expérimentale et peut adapter ses réponses aux besoins de ces utilisateurs.
	(---	
ENVIRONNEMENTAL	(+++)	Près de 11 000 emplois sur la CCBV pour une population de 32 000 habitants. Les communes de l'Entente représentent 1/3 des emplois de la CCBV. Richesse patrimoniale : 3 sites classés, 3 sites inscrits, 81 monuments historiques. 2 unités paysagères : les plateaux du Baugeois et Val d'Anjou et donc de l'emploi potentiel dans les domaines des espaces verts et de protection de l'environnement. Une biodiversité protégée : 9 Espaces Naturels Sensibles, 6 zones Natura 2000, 6 arrêtés de Protection Biotope. (Idem)
	(---	
LEGAL	(+++)	Loi MAPTAM puis la loi NOTRe rappellent le cadre d'exercice des compétences des communautés et métropoles au 1er janvier 2019 dont 100% pour ce qui est du développement économique et 81% pour ce qui est de l'action sociale. SEVE Emploi , formation action soutenue par la DGEFP, la Délégation Interministérielle à la lutte contre la pauvreté, AG2R La Mondiale et la FAS. En 2021, sélection de 180 SIAE réparties sur le territoire national qui intégreront le programme SEVE en Emploi 2022. Rapport Borello de 2018 "Donnons-nous les moyens de l'inclusion" + stratégie de lutte contre la pauvreté : - objectif de 240 000 personnes en parcours d'insertion en 2022. - d'1 milliard de crédits pour l'IAE en 2020 à 1,3 milliards en 2022. - 5 engagements pour permettre à l'IAE de changer d'échelle parmi lesquels : <u>axe 2 "Innover et libérer le potentiel de création d'emplois"</u> qui, pour les A.I. se traduit par l'autorisation de dépasser le plafond de 480 heures de MAD auprès des employeurs de droit privé + <u>axe 3 "Rallier toutes les entreprises et tous acteurs publics à la cause de l'inclusion"</u> . Conventionnements avec l'Etat via la DIRECCTE, le CD49 et Pôle Emploi. https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/les-siae-des-entreprises-de-less-bien-specifiques
	(---	Des tutelles qui fonctionnent de plus en plus sur des modalités d'appels à projet.

Annexe 3 : Planification de la mutualisation – Année 2023

		PÉRIODES															
ACTIVITÉ	DÉBUT DU PLAN	DURÉE DU PLAN	DÉBUT RÉEL	DURÉE RÉELLE	% Réa.	2023											
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
						25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Mise en place du DLA	Présentation du DLA aux structures	4	1	4	1	100%											
	Dépôt de candidature au FONDES	4	1	4	1	100%											
	Définition des objectifs et évaluation des risques	4	2	4	2	100%											
	Identification des ressources clés	5	1	5	1	100%											
	Réunions/ rencontres intra et inter	5	5	5	5	75%											
	Présentation rapport DLA aux CA	9	1	9	1	0%											
G.R.H.	Intégration au GES	12	6	12		0%											
	Mise en place de la nouvelle organisation	11	3	11	3	0%											
	Entretiens Annuels d'Evaluation	15	2			0%											
	Entretien d'Evolution Professionnelle	15	2			0%											
	Plan de formation	16	2			0%											
	Management	Evaluation des résistances au changement	1	14	1	8	75%										
	Période de changement	12	14	12	14	0%											
	Formations complémentaires	7	30														
	Consolidation et écriture des procédures	18	12		5	0%											
	Appui à l'équipe comme servant leader	1	36	1	36	3%											

LEGRAND

David

Septembre 2021

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : CNAM Pays de la Loire - IFORIS**

**MUTUALISER LES COMPETENCES DE STRCUTURES D'INSERTION PAR
L'ACTIVITE ECONOMIQUE AU BENEFICE DES SALARIES EN PARCOURS
D'INSERTION DU TERRITOIRE BAUGEOIS VALLEE**

Résumé :

Les personnes en parcours d'insertion professionnelle accueillies au sein des SIAE visent à développer leurs perspectives d'employabilité et, in fine, l'accès à l'emploi commun pérenne et/ou à la formation. A cet effet, les structures d'insertion par l'activité économique mettent en œuvre un ensemble d'outils et de moyens visant l'atteinte de ces objectifs.

ETAPE, en tant qu'association intermédiaire, fait partie de celles-ci. Or, porteuse d'un seul outil d'insertion sur un territoire rural devenu exigeant, les perspectives d'optimisation des parcours sont souvent limitées.

Par ailleurs, l'évolution des politiques publiques de l'emploi tendent à s'uniformiser sur le plan national là où les besoins des publics éloignés de l'emploi sont de plus en plus spécifiques, sur des territoires eux-mêmes nettement différenciés.

Dans ce contexte complexe, des stratégies de rapprochement inter SIAE se créent afin d'apporter une réponse adaptée aux chercheurs d'emploi de longue durée et une nette plus-value dans leur parcours d'insertion. Ces stratégies de rapprochement interrogent inmanquablement les valeurs et les organisations associatives, bousculent les équipes en place dans leurs pratiques professionnelles et leurs spécificités locales, et amènent à penser un ancrage territorial différent. Tel est ce défi dans lequel s'engage ETAPE à travers un projet de mutualisation que je propose dans ce mémoire.

Mots clés :

DEMANDEUR D'EMPLOI, IAE, MANAGEMENT, MUTUALISATION, ORGANISATION ASSOCIATIVE, PARCOURS D'INSERTION, POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI, TRANSITION PROFESSIONNELLE, STRATEGIE.

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.