

**PILOTER LA RÉORGANISATION D'UN ACI : ÉQUILIBRER LA
DUALITÉ ENTRE LOGIQUE ÉCONOMIQUE ET LOGIQUE
SOCIALE AU BÉNÉFICE DES PARCOURS DES SALARIÉS
EN INSERTION**

Pauline FERRAIS

2022

Remerciements

À l'ensemble des salariés de l'ACI pour leur accueil,
À Sophie, Lucas, François pour leur confiance et cette belle opportunité,
À Laurent, pour ce partage de bureau et nos intenses réflexions,
À toutes ces belles rencontres professionnelles....

À chaque collègue de la promo D39 avec qui j'ai partagé cette aventure mouvementée,

À Marion pour son temps précieux,
À Colline pour la session finale,

À mes parents pour leur flexibilité et disponibilité infaillibles, leur soutien et leur présence,

À Sasha, Paolo et Lazare à qui je dois tant et qui m'ont supportée tout le long de ce chemin
parcouru...

Sommaire

Introduction	1
1 L'ACI du Chambon : une structure d'insertion par l'activité économique en territoire rural	3
1.1 L'insertion par l'activité économique : une politique pour la cohésion sociale et pour l'emploi	3
1.1.1 Un public spécifique par son hétérogénéité	3
1.1.2 Un instrument privilégié de lutte contre l'exclusion en France sous dynamique européenne.....	6
1.1.3 Un dispositif particulier de l'IAE : l'Atelier Chantier d'Insertion	9
1.2 Une histoire institutionnelle mouvementée	11
1.2.1 Un ACI de la Fondation de l'Armée du Salut en terre protestante.....	11
1.2.2 Une situation singulière au sein du complexe social de Lyon Cité	14
1.2.3 Une continuité d'accompagnement socio-professionnelle laborieuse	16
1.2.4 Une fragilité budgétaire malgré des supports d'activité en développement.....	21
1.3 Un ancrage territorial	24
1.3.1 Une contribution effective à l'activité économique et au développement local	25
1.3.2 Financement et animation territoriale.....	27
1.3.3 Des partenariats à développer pour une meilleure identification.....	29
2 La dualité des accompagnements : une analyse différenciée en vue d'une meilleure complémentarité	31
2.1 L'accompagnement vers l'emploi	31
2.1.1 Les dynamiques des « règles d'en haut » : éclairage par les concepts.....	32
2.1.2 Penser les politiques de l'emploi par le prisme des capacités.....	35
2.1.3 Une mise en perspective avec l'action des SIAE	38
2.2 L'accompagnement dans l'emploi	42
2.2.1 La dynamique des « règles d'en bas » : Faire expérience du travail.....	42
2.2.2 Une relation d'accompagnement particulière : la relation de travail	45
2.2.3 L'encadrant technique d'insertion au cœur de la tension entre logique sociale et logique économique	48
2.3 Une complémentarité d'actions au cœur de notre identité	52
2.3.1 Une analyse de notre activité économique au service de la logique sociale ...	52
2.3.2 Une régulation des accompagnements : facteur de succès.....	55

2.3.3	Une évaluation adaptée à la réalité du travail accompli.....	58
3	Piloter la réorganisation et la structuration des activités de l'ACI	63
3.1	Stratégie managériale.....	63
3.1.1	La conduite du changement.....	63
3.1.2	Le pilotage stratégique.....	64
3.1.3	Le pilotage opérationnel.....	64
3.2	Restructurer l'organisation de l'ACI.....	65
3.2.1	S'inscrire dans la transversalité du complexe social de Lyon Cité.....	65
3.2.2	Utiliser le projet d'insertion comme outil de pilotage.....	68
3.2.3	Structurer le rôle des acteurs et leur articulation	70
3.3	Diversifier nos activités supports.....	75
3.3.1	Création d'un nouveau pôle d'activités « Prestations extérieures ».....	75
3.3.2	Augmentation de l'offre d'insertion et diversification des métiers supports	76
3.3.3	Obtention d'une convention de prestation avec le SICTOM	77
3.4	Une projection budgétaire vers une autonomie financière de l'ACI.....	77
3.4.1	Analyse de l'évolution des charges	77
3.4.2	Analyse de l'évolution des recettes	78
3.4.3	Vers un équilibre économique à horizon 2024	78
	Conclusion.....	79
	Bibliographie.....	81
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AAH	Allocation aux Adultes Handicapés
ACI	Atelier Chantier d'Insertion
AHI	Accueil Hébergement Insertion
AI	Association Intermédiaire
APP	Analyse de la Pratique Professionnelle
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
ASP	Agence de Service et de Paiement
ASS	Allocation de Solidarité Spécifique
BIT	Bureau International du Travail
BRSA	Bénéficiaire du Revenu de Solidarité Active
CA	Chiffre d'Affaires
CADA	Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CDDI	Contrat à Durée Déterminée d'Insertion
CDS	Chef De Service
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CIP	Conseiller en Insertion Professionnelle
CPAM	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CRPA	Conseil Régional des Personnes Accompagnées
CSE	Comité Social et Économique
CTA	Comité Technique d'Animation
CVS	Conseil de Vie Sociale
DDETSPP	Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarité et de la Protection des Populations
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DREES	Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
DREETS	Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
EI	Entreprise d'Insertion
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ETI	Encadrant Technique d'Insertion
ETP	Equivalent Temps Plein
ETTI	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion
FADS	Fondation de l'Armée du Salut

FAS	Fédération des Acteurs de la Solidarité
FNARS	Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
IAE	Insertion par l'Activité Économique
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Économiques
PIJ	Point Information Jeunesse
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
QPV	Quartier Prioritaire de la Ville
RH	Ressources Humaines
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
RSA	Revenu de Solidarité Active
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Économique
SICTOM	Syndicat Intercommunal de Collecte et de Traitement des Ordures Ménagères
ZRR	Zone de Revitalisation Rurale

Introduction

Émile Durkheim définissait le travail à la lumière de sa fonction sociale. Selon lui, la division du travail produit une forme de cohésion sociale en définissant les liens et les fonctions complémentaires entre les individus. Même si les contextes ont évolué, cette notion d'utilité sociale du travail reste d'actualité. Le travail a un rôle intégrateur au-delà de sa portée rémunératrice. Alors, que dire de ceux qui sont exclus du monde du travail ? Certaines personnes subissent cette exclusion, souvent synonyme de précarité et de pauvreté. Dès lors, leur accompagnement relève d'une mission sociale. La lutte contre le chômage de longue durée et contre l'exclusion est devenue un enjeu politique majeur, et l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) une modalité pour y répondre. En effet, les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) et notamment les dispositifs d'Atelier Chantier d'Insertion (ACI) incarnent le chaînon manquant qui raccroche l'individu à la société en lui permettant de participer par une mise en emploi.

Ainsi, les activités des ACI doivent être pensées de manière continue dans un enchevêtrement de dualités. En effet, notre action relève d'un champ hybride entre le social et l'économique. La logique sociale est notre mission centrale, le fondement de notre existence, mais elle ne peut être déconnectée de la logique économique nécessaire à la survie de notre activité commerciale, elle-même support de nos accompagnements. De plus, notre accompagnement est doublement dual puisqu'il est à la fois « dans » et « vers » l'emploi, social et professionnel (Cervera, Defalvard, 2009). Dans ce cadre, la mission du directeur relève d'une gestion constante des équilibres pour garantir un accompagnement de qualité auprès des salariés en insertion, du sens dans les missions des équipes permanentes et un équilibre budgétaire.

J'ai rejoint la direction du Complexe de Lyon Cité de la Fondation de l'Armée du Salut en tant que Responsable de Pôle en janvier 2022. J'ai sous mon périmètre de direction plusieurs services dont l'ACI du Chambon. Dès ma prise de poste, j'ai constaté au sein de ce service un déséquilibre des logiques sociale et économique avec pour conséquence une perte de sens pour les équipes et une dégradation de notre accompagnement.

Au regard de cette problématique, je consacrerai ma première partie au diagnostic de la situation de l'ACI en abordant les spécificités de notre public, l'histoire particulière de ce dispositif, ainsi que notre enracinement sur notre territoire. Dans une deuxième partie, je confronterai cette situation à une analyse de la dualité de notre accompagnement dans et vers l'emploi pour faire émerger les leviers d'action en vue d'un meilleur équilibre. Enfin dans une troisième partie, j'exposerai ma stratégie managériale et mon plan d'actions décliné sur les trois prochaines années en termes de restructuration et de développement d'activités pour un rééquilibrage de nos logiques d'action.

Tout au long de cet écrit, les publics que nous accompagnons seront dénommés « salariés en insertion », « salariés en parcours d'insertion », « CDDI¹ », « salariés non permanents », ou « salariés en transition ».

¹ Terminologie souvent utilisée par les équipes permanentes en référence à la dénomination du contrat qui lie le salarié en insertion à notre ACI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI).

1 L'ACI du Chambon : une structure d'insertion par l'activité économique en territoire rural

Cette première partie a pour finalité de dresser un premier diagnostic général de la situation de l'ACI du Chambon pour expliciter les fondements de ma problématique. Pour cela, je m'appliquerai dans un premier temps à définir les spécificités du public accompagné et les réponses apportées par notre secteur d'activité. Dans un deuxième temps, j'aborderai l'histoire institutionnelle de l'ACI pour remettre en perspective la situation actuelle de nos activités d'accompagnement et de nos activités commerciales. Enfin, j'aborderai de manière plus globale son ancrage territorial pour faire émerger les enjeux de notre environnement externe.

1.1 L'insertion par l'activité économique : une politique pour la cohésion sociale et pour l'emploi

1.1.1 Un public spécifique par son hétérogénéité

A) Une photographie du marché du travail en France et en Haute Loire

Au premier trimestre 2022, selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Économiques² :

- 7,3% des personnes actives sont au chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT), soit 2,2 millions de personnes (hors Mayotte). Il s'agit de son plus bas niveau depuis début 2008 (exception faite en 2020 durant le premier confinement).
- En cumulant personnes au chômage et « halo autour du chômage³ », nous pouvons considérer que 4 millions de personnes sont sans emploi et souhaitent travailler.
- Le taux de chômage des jeunes 15-24 ans est de 16,3%, celui des personnes âgées de 25 à 49 ans de 6,6% et celui des + de 50 ans de 5,6%.
- 700 000 personnes sont des chômeurs de longue durée c'est-à-dire en recherche d'emploi depuis au moins un an.
- La part des NEETS⁴ parmi les jeunes de 15 à 29 ans est de 11,8%.

Plus spécifiquement sur le département de la Haute Loire, la population active est en baisse (-2,2% en 5 ans) et vieillissante. Elle représente 134 917 personnes avec un taux de chômage de 5,7%, en dessous de la moyenne nationale et de la moyenne régionale (6,4%).

² INSEE, 17 mai 2022, « chômage au sens du BIT et indicateurs sur le marché du travail – premier trimestre 2022 », *Informations Rapides*, n°127.

³ Le halo autour du chômage prend en compte les personnes sans emploi qui ne sont pas comptabilisées dans les chiffres du chômage mais qui souhaitent travailler.

⁴ NEET (*Neither in employment nor in education or training*) est une personne qui n'est ni en emploi, ni en études, ni en formation formelle ou informelle.

42% des chômeurs sont des chômeurs de longue durée et 23% sont bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA)⁵. Malgré une situation actuelle de l'emploi dynamique, certaines personnes restent éloignées du marché du travail.

B) Critères d'éligibilité à l'IAE : freins à l'emploi et difficultés sociales

Le parcours en ACI permet aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier d'un accompagnement renforcé qui doit faciliter leur insertion sociale et professionnelle par le biais de contrats de travail spécifiques.

Les salariés en parcours d'insertion sont orientés par un prescripteur habilité, après un diagnostic social portant sur leur situation individuelle. Pôle Emploi a été jusqu'en 2020 l'unique prescripteur habilité. Depuis l'Arrêté du 7 avril 2020⁶ et la création de la « plateforme de l'inclusion », la liste des prescripteurs habilités a été élargie à de nombreuses structures telles que les Centres d'accueil pour Demandeurs d'asile (CADA) ou Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS). Cet arrêté a également permis aux Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) d'autoprescrire, c'est-à-dire d'effectuer le diagnostic social et de confirmer l'éligibilité en cas de candidature directe⁷. Pour être éligible, un candidat doit entrer dans un ou plusieurs catégories administratives prédéfinies⁸. Ces critères regroupent à la fois des typologies de public (bénéficiaires du RSA, jeunes de moins de 26 ans, etc.) et des freins à l'emploi (absence de logement, niveau d'étude, etc.). Ces catégories « administratives » laissent entrevoir la diversité des profils des personnes accompagnées.

Les salariés en insertion ont tous connus des perturbations de leurs repères, de leurs rythmes de vie au regard de l'absence d'activité professionnelle. Leurs rapports au travail ont souvent été détériorés par l'absence d'expérience positive. Les ruptures sociales, familiales et/ou professionnelles sont nombreuses cumulant des parcours de vie parfois chaotiques. Les situations de pauvreté et d'isolement sont nombreuses avec pour conséquences détresses sociales et psychologiques. Le manque d'estime de soi, le manque de confiance en ses capacités sont des marqueurs forts qui sont essentiels pour une insertion professionnelle réussie et dont il faut accompagner la reconstruction.

Malgré ces quelques caractéristiques générales, les salariés en insertion appartiennent à des catégories sociales hétérogènes et disposer de ressources culturelles et financières inégales, qui justifient le besoin de personnalisation de chaque accompagnement.

⁵ Données présentées par Pôle Emploi lors du Comité Technique d'Animation plénier de Haute-Loire au Puy-en-Velay le vendredi 13 mai 2022.

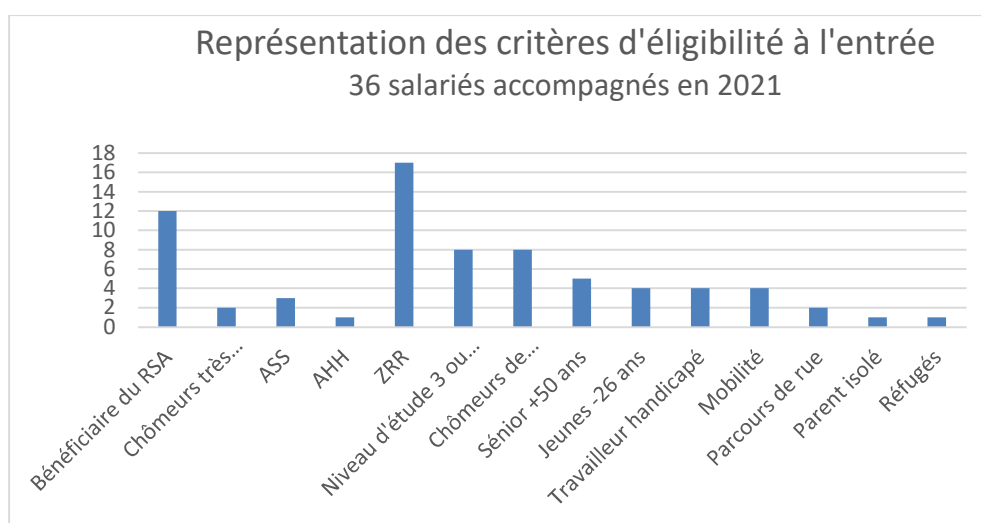
⁶ Arrêté du 7 avril 2020 portant création d'un traitement automatisé des données à caractère personnel relatif à un téléservice visant à faciliter la mise en œuvre des parcours d'insertion par l'activité économique dénommé « plateforme de l'inclusion ». JORF, n°0110, 5 mai 2020, texte n°9.

⁷ Cf. Annexe 1 : Schéma de la procédure d'entrée en parcours via la plateforme inclusion.

⁸ Cf. Annexe 2 : Critères d'éligibilité au parcours d'insertion au sein d'une SIAE.

C) Spécificités du public accompagné à l'ACI du Chambon

L'ACI du Chambon a un agrément conventionné de 16 ETP pour l'année 2022, ce qui représente la possibilité d'accompagner une équipe de 20 salariés en insertion. Chaque CDDI représente 0,8 ETP. Les contrats sont en effet des contrats de 28h hebdomadaires pour laisser du temps aux démarches administratives et aux recherches d'emploi. Le public accueilli à l'ACI du Chambon a ses particularités au regard des spécificités de son territoire. Le graphique ci-dessous nous donne un aperçu des critères d'éligibilités retenus à l'entrée dans la structure pour l'ensemble des salariés accompagnés en 2021. La moitié des salariés en insertion ont un critère de niveau 1, avec une sur-représentation des bénéficiaires du RSA. Au regard de la situation géographique du Chambon-sur-Lignon, l'ensemble des salariés accompagnés réside en zone de revitalisation rurale (ZRR).



Une spécificité de l'ACI du Chambon est notre taux d'auto-prescription. En effet, plus de la moitié des salariés en insertion ont candidaté de manière spontanée en se présentant directement dans notre structure, sans passer par les prescripteurs traditionnels. Le travail de diagnostic et la responsabilité de validation de l'éligibilité sont donc portés par notre structure dans 60 à 70% des situations. Par comparaison, le taux moyen d'auto-prescription sur les ACI de Haute Loire avoisine les 30%⁹. Cette particularité doit être prise en compte et s'analyse au regard du contexte géographique. Notre territoire rural excentré engendre souvent des liens distendus entre les acteurs de l'emploi, tels que Pôle Emploi ou Mission Locale, et leurs bénéficiaires. L'accès direct à notre structure est donc souvent privilégié par les salariés en insertion. Cette donnée est récente et à relier à la mise en place de la plateforme inclusion qui a permis cette évolution réglementaire. Notre public est donc spécifique par son hétérogénéité et son exclusion du marché du travail. Le secteur de l'IAE s'est développé pour lutter contre cette exclusion.

⁹ Données présentées par Pôle Emploi lors du Comité Technique d'Animation plénier de Haute-Loire au Puy-en-Velay le vendredi 13 mai 2022.

1.1.2 Un instrument privilégié de lutte contre l'exclusion en France sous dynamique européenne

A) L'entreprise comme support de l'intervention sociale

Dans les années 50, les premières communautés Emmaüs inventent le concept de mise en activité des personnes comme moyen de lutte contre l'exclusion. L'objectif n'est alors pas une réinsertion professionnelle mais plutôt un moyen de permettre à ces personnes de retrouver leur dignité.

Dans les années 70, la montée des différentes formes de pauvreté remettent en cause l'État-providence. L'augmentation du nombre de personnes privées d'emploi au sein des institutions de l'aide sociale à l'hébergement favorisent la multiplication de ces formes de mises au travail. Des critiques importantes à l'égard de ces dispositifs sont formulées. Au-delà de l'incapacité d'atteindre l'autonomie financière, alors que les temps de travail sont parfois proches de la durée légale hebdomadaire, les activités ne sont pas assimilées à des activités professionnelles car les productions ne peuvent être vendues sur le marché concurrentiel. L'absence de « *salaire* » maintient le statut stigmatisant par rapport au droit commun et empêche les travailleurs de s'affranchir des dispositifs d'aide social.

Des éducateurs issus de la prévention spécialisée vont impulser la création des entreprises intermédiaires. L'objectif est double : l'assimilation des travailleurs au statut de salarié et l'entrée sur le marché concurrentiel.

Le recours au salariat induit la mise en place d'un contrat de travail et donc d'un statut social partagé non stigmatisant avec le versement d'un salaire et l'acquisition de droits sociaux. La commercialisation des biens et des produits induit une immersion en situation de production économique respectueuse des contraintes du marché. Le travailleur va ainsi être en mesure d'acquérir des compétences valorisables sur le marché du travail. Conceptuellement, il ne s'agit donc plus de « *réentraîner à l'effort* » des « *inadaptés sociaux* » mais de créer les conditions futures d'une réelle insertion avec une mise au travail dans des conditions similaires au droit commun. Ces nouvelles pratiques brouillent les frontières entre l'action sociale et l'activité économique. Elles donnent au travail social un nouveau support et une nouvelle méthode d'intervention : l'insertion par et dans l'économique. La circulaire du 24 avril 1985 relative au programme expérimental de soutien aux entreprises intermédiaires marque le début d'une progressive reconnaissance institutionnelle du secteur tel que nous le connaissons aujourd'hui. Elle fera l'objet de critiques et de controverses diverses. Le secteur marchand dénoncera une concurrence déloyale face aux avantages financiers et aides de l'État versés aux entreprises intermédiaires. Le champ du travail social connaîtra quant à lui certains clivages : « *la mise en place par des associations d'activités commerciales ancrées sur un marché*

concurrentiel serait contre nature, tout comme la conversion d'éducateurs spécialisés aux fonctions de dirigeants d'entreprise » (Gérôme, 2015 : 151).

La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 va définir le cadre légal du secteur. Ainsi, l'IAE est considérée comme une composante à part entière des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion et fait l'objet d'une définition insérée dans le Code du travail : « *L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion 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 au développement économique des territoires.* » (Code du travail, Article L.5132-1).

B) La logique d'activation : une dynamique européenne

Depuis 1997, la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) encourage les États membres à « activer » leurs politiques nationales pour l'emploi. Il s'agit de la logique d'« *activation* », concept clé qui devint et est resté prédominant dans les pays de l'Union Européenne. Cette logique repose sur l'idée selon laquelle le travail est préférable à toute situation, il doit « payer ». Des expressions comme « *trappe à inactivité* » ou « *piège à l'emploi* » sont utilisées pour désigner les effets potentiellement pervers du système des minima sociaux en termes de désincitation au travail. Il faut « activer » les systèmes de protection sociale qualifiés de passifs et donc d'inefficaces. L'activation dans son fondement redéfinit donc le lien entre protection sociale et politiques de l'emploi. L'octroi des prestations sociales est rendu conditionnel à la participation des bénéficiaires. L'objectif est d'augmenter la participation au marché du travail et l'employabilité des individus. Cette logique permet une diminution des dépenses publiques de prestations sociales, l'augmentation des revenus issus des impôts et des contributions de sécurité sociale. Elle poursuit également des objectifs de lutte contre l'exclusion par une meilleure cohésion sociale considérant le travail comme un vecteur d'intégration sociale.

Les politiques d'emploi restent une compétence nationale et non communautaire. Le mode de gouvernance reste donc la coordination. Les lignes directrices pour l'emploi sont issues des orientations des politiques économiques de l'Union Européenne et des États membres et servent de base aux recommandations par pays. Cette logique d'activation s'est donc déclinée de manières différentes dans les États membres de l'Union Européenne, avec des dispositifs variés basé sur un système socio-fiscal incitatif et un accompagnement renforcé des publics éloignés du marché du travail.

C) L'insertion par l'économique : un substitut à l'assistance sociale

Depuis la fin des années 90, les gouvernements successifs français se sont engagés dans cette logique d'activation. Les législateurs ont souhaité conditionner la perception de certaines prestations sociales. C'est dans le cadre de cette dynamique que le secteur de l'IAE s'est développé. Alors qu'historiquement centré sur la solidarité et la reconstruction des personnes accompagnées, l'IAE a été utilisé par les pouvoirs publics comme dispositif au service des politiques d'activation. L'inscription de sa définition dans le code du travail, le rattachement au ministère du travail et les attendus en termes de taux de retour à l'emploi illustrent ce glissement d'une problématique sociale vers une gestion de l'insertion et du traitement social du chômage.

L'IAE est un instrument privilégié car conciliant l'économique, le social et le territorial. Le « Pacte d'ambition pour l'Insertion par l'Activité Économique – Faire une place à chacun » a été remis le 10 septembre 2019 par Thibaut Guilluy, Président du Conseil de l'inclusion dans l'emploi, à la Ministre du Travail Mme Pénicaud. Le secteur est présenté comme l'un des leviers les plus pertinents et les plus puissants pour lutter contre la grande exclusion et le chômage de longue durée et dessiner les contours d'une société plus inclusive. « *L'IAE se distingue par sa capacité à proposer une autre façon de créer de la valeur, en partant du potentiel de chaque personne, en développant les compétences, en s'ancrant dans les territoires ou en stimulant de nouvelles filières économiques et écologiques* » (Guilluy, 2019 : 3). Ce postulat annoncé, l'objectif était double : réformer l'organisation du secteur et le faire changer d'échelle avec un objectif annoncé de création de 100 000 postes d'insertion supplémentaires d'ici fin 2022 (soit un total annoncé de 240 000 postes contre 140 000 postes effectifs en 2019).

Trois axes d'évolution ont ainsi été posés et ont guidé les réformes qui ont suivi :

- La confiance a priori et le contrôle a posteriori – visant à revoir le cadre d'agrément, la procédure de conventionnement et simplifier les démarches,
- Une gouvernance et un pilotage réformés – visant à revoir les lieux d'animation stratégique et budgétaire sur le territoire et à intégrer les réseaux de l'IAE dans la gouvernance,
- La sécurisation des parcours d'insertion et des structures – visant à garantir les financements adaptés et nécessaires aux structures d'accompagnement.

Cette dynamique a marqué le début d'une succession de réformes qui ont modifié notre cadre d'action, le rôle des acteurs et les outils juridiques à notre disposition.

L'Arrêté du 7 avril 2020 et la création de la « plateforme de l'inclusion » ont permis de fluidifier les entrées en parcours. Le rôle de Pôle Emploi jusqu'alors prescripteur de chacun des parcours d'insertion a perdu sa centralité avec la nouvelle voie de l'auto-prescription.

La loi dite « inclusion » du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique a modifié le code du travail et créé de nouvelles dispositions juridiques facilitant le lien entre l'IAE et le marché du travail « ordinaire ».

Le secteur de l'IAE reste dans une dynamique de développement importante impulsée par les politiques publiques. Cela a de nouveau été rappelé dans l'instruction de la DGEFP du 7 février relative au Fonds d'inclusion dans l'emploi : « *Il est essentiel que les services de l'État répondent favorablement de manière systématique aux demandes de création et de développement des structures de l'IAE dès lors que la qualité du projet social est vérifiée, notamment au regard des résultats obtenus ou attendus en matière d'insertion¹⁰* ».

Le secteur de l'IAE a donc vu son cadre juridique se préciser dès 1998 avec une définition du rôle des différents acteurs dont l'activité première est précisément l'insertion socio-professionnelle. Dans un cadre législatif dynamique, cet objectif d'insertion commun se décline au sein de différents types de structures qui composent le secteur et fait émerger les spécificités du modèle d'Atelier Chantier d'Insertion.

1.1.3 Un dispositif particulier de l'IAE : l'Atelier Chantier d'Insertion

A) Le modèle « ACI » : une SIAE comme les autres

Une SIAE a pour mission d'aider les personnes sans emploi à lever les différents freins à leur insertion sur le marché du travail ordinaire. Pour cela, elle leur propose un contrat de travail couplé à un accompagnement social et professionnel à la fois « dans » et « vers » l'emploi. Une SIAE n'est pas une structure ayant une forme juridique particulière. Cependant, elle doit être systématiquement conventionnée par l'État sur la base de son projet d'insertion. Ce conventionnement lui permet de déterminer le nombre de postes d'insertion en équivalent temps plein (ETP) qu'elle pourra pourvoir.

Les SIAE sont des structures hybrides, à l'intersection entre le social et l'économique, qui accompagnent un public particulier lié par un contrat de travail, socle de la relation d'accompagnement. Elles se caractérisent par cette complémentarité entre production et accompagnement. Elles ont une fonction économique attachée à leur territoire puisqu'elles contribuent au développement local de par leurs activités, et une fonction sociale car elles emploient des personnes en difficultés socioprofessionnelles. Leurs activités économiques sont à la fois un support d'insertion pour permettre une mise en situation professionnelle des salariés. Mais elles sont également un levier pour assurer la pérennité et le développement de leurs activités et donc de leur offre d'accompagnement. L'équilibre du modèle économique des SIAE repose ainsi sur une hybridation des ressources avec un

¹⁰ Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. Instruction DGEFP/MIP/METH/MPP/2022/29 du 7 février 2022 relative aux Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail, Fiche 2 : Insertion par l'activité économique, p12.

soutien de l'État – l'aide au poste – permettant de compenser la faible productivité des salariés en insertion, et les revenus commerciaux issus des activités de production de biens ou de services. Depuis la réforme du financement de l'IAE de 2014¹¹, une partie de l'aide au poste est conditionnée par les résultats constatés d'insertion de la structure. Ainsi, l'aide au poste est composée d'un montant socle spécifique à chaque type de structure et d'un montant modulé en fonction du profil des personnes à l'entrée de la structure, de l'effort d'insertion mis en œuvre par la structure et des résultats constatés à la sortie de la structure. Acteurs clés de l'emploi et de l'innovation sociale, les SIAE sont porteuses de projet à finalité sociale. Elles contribuent au développement des territoires par la production de biens et de services en adéquation avec les besoins locaux et en coopération avec les acteurs économiques et sociaux du territoire.

Au-delà de ce socle commun, les SIAE constituent un ensemble hétérogène dont les actions sont complémentaires et s'adressent à des publics qui peuvent être différenciés.

B) Le modèle « ACI » : une SIAE avec ses spécificités

Les ACI sont des structures de production qui emploient directement les salariés en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI), à la différence des Associations Intermédiaires (AI) et des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) qui mettent les salariés en insertion à disposition de particuliers ou d'entreprises. Les ACI représentent un poids important et jouent un rôle majeur dans le secteur de l'IAE, totalisant près de 44% des ETP conventionnés¹².

Bien que la définition légale des personnes embauchées en ACI soit identique à celles des autres SIAE, les ACI s'adressent aux personnes les plus éloignées de l'emploi. En effet, ils sont les SIAE les plus subventionnées, s'adressant ainsi à un public à plus faible productivité.

Contrairement aux autres SIAE, la part des recettes de commercialisation des ACI a été limitée à 30% des charges dès leur reconnaissance législative en 2005. Cette disposition a pour objectifs de cadrer leurs activités économiques et d'éviter tout effet de concurrence déloyale avec les entreprises au regard des aides versées. Les ACI sont les SIAE ayant les montants d'aide au poste les plus importants.

Les ACI assurent des missions d'accueil, d'accompagnement et d'encadrement technique spécifiquement adaptées car constituant souvent une première étape de réadaptation ou d'adaptation au monde du travail. Le métier support de l'ACI détermine les modalités de prestations mises en place et propose aux salariés une activité dans un domaine

¹¹ Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Instruction DGEFP n°2014-2 du 5 février 2014 relative au pilotage des dispositifs de l'insertion par l'activité économique.

¹² Données présentées par Pôle Emploi lors du Comité Technique d'Animation plénier de Haute-Loire au Puy-en-Velay le vendredi 13 mai 2022.

professionnel particulier. Les ACI développent surtout des activités d'utilité sociale répondant à des besoins collectifs non satisfaits avec une dynamique actuelle d'investissement des champs de l'économie circulaire et de l'écoconstruction. Ces activités « *ne sont rentables ni dans les conditions de droit commun ni dans le cadre d'une entreprise d'insertion, en raison des contraintes d'organisation qui leur sont propres, notamment la productivité particulièrement faible des salariés embauchés parmi les publics en situation de grand exclusion sociale* »¹³. L'activité est donc un support d'accompagnement qui peut être éloignée des champs d'activités dans lesquels se situent, ou se situeront les projets professionnels des salariés accompagnés. Néanmoins, cette formation par le travail permet aux salariés de renouer le lien social, d'éprouver le travail, de reprendre confiance en leurs capacités et de se redynamiser. L'accompagnement est de fait d'une durée limitée car visant la résolution des freins à l'insertion sociale et professionnelle, l'autonomie et la construction d'un projet professionnel en vue d'une sortie positive vers l'emploi.

Au-delà des caractéristiques réglementaires, chaque SIAE est une entité singulière caractérisée par son type de structure, son statut juridique, son organisation, son territoire et son histoire. Ainsi, après avoir dessiné le paysage général du secteur et précisé plus particulièrement les spécificités des ACI, nous allons maintenant aborder la situation particulière de l'ACI du Chambon.

1.2 Une histoire institutionnelle mouvementée

1.2.1 Un ACI de la Fondation de l'Armée du Salut en terre protestante

A) Le Chambon-sur-Lignon : fief historique de l'Armée du Salut

Le Chambon-sur-Lignon est historiquement une plateforme protestante. L'Armée du Salut a depuis toujours entretenu un lien fort avec ce territoire. Dans le cadre de ses activités spirituelles, l'Armée du Salut est organisée en « postes », lieu d'échanges historiques qui ont joué un rôle important dans la construction de certains établissements tel que l'ACI du Chambon. En France, 43 postes ont exercé cette activité paroissiale. Les postes possédant des locaux adaptés étaient encouragés à ouvrir des activités plus diversifiées d'accueil de public. Le poste, situé sur la commune du Chambon-sur-Lignon, disposait de locaux importants ce qui lui permis d'ouvrir un centre aéré nommé « Le Bivouac » en 1986. C'est dans ces mêmes bâtiments qu'ouvrira par la suite une brocante solidaire qui deviendra en mars 2008 un Atelier Chantier d'Insertion. Malgré la séparation en 1994 entre la Congrégation et la Fondation, les liens sur le territoire sont restés importants. Les locaux

¹³ Ministère de l'emploi de la cohésion sociale et du logement. Circulaire DGEFP n°2005-41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion, p2.

du centre-ville appartiennent à la Congrégation mais sont utilisés encore à l'heure actuelle par l'ACI. Également, les derniers bénévoles prenant part à des activités au sein de l'ACI étaient originaires d'actions passées liées aux activités spirituelles de l'Armée du Salut.

B) Les valeurs de la Fondation de l'Armée du Salut et la création de l'ACI

L'Armée du Salut a été fondée en 1865 en Angleterre par William Booth. Portée par une éthique chrétienne, sa vocation est de répondre aux besoins physiques, sociaux et spirituels des personnes en situation de détresse. Cherchant à répondre à tous les appels de détresse, William Booth a défini la manière dont il convient d'aborder la personne en souffrance :

- L'accueillir et l'écouter, la soutenir et la sécuriser en lui offrant un cadre structurant, permettant de faire le point, d'évoluer,
- Agir sur les causes, tout en procurant une réponse immédiate à son désarroi, ce qui suppose, le cas échéant, la mise en œuvre d'une aide d'urgence et/ou d'un accompagnement sur un plus long terme.

En 1994, désireuse d'articuler avec une plus grande pertinence action sociale et spiritualité, l'Armée du Salut adopte de nouveaux statuts. Les officiers constituent la Congrégation, membre de la Fédération protestante de France qui exerce une mission spirituelle. La Fondation de l'Armée du Salut (FADS) assure la gestion des établissements à caractère social et médico-social. Ainsi son action généraliste est fondée autour de trois missions :

« Secourir, Accompagner, Reconstruire ».

La FADS se veut un relais de la dignité et considère la personne au-delà de ses difficultés. Dans cette continuité, l'ACI est considéré comme un lieu pour s'arrêter, trouver une aide, afin de transiter vers un futur meilleur, porteur d'espoir. C'est un lieu où se reconstruire dans son corps, dans son humanité, son affectivité et ses droits fondamentaux.

La FADS a pour mission de prévenir les risques d'isolement et de pauvreté, de lutter contre toutes les formes de précarité matérielle et morale et les situations d'exclusions sociales qui en résultent, d'instaurer ou restaurer les conditions qui permettent à toute personne l'ayant perdu de retrouver sa dignité humaine. Ces valeurs associatives fortes se retrouvent dans les missions d'insertion de l'ACI mais également dans l'activité support développée. En effet, en 2008 l'ACI du Chambon, anciennement dénommé « Pause-Café », s'est créé autour de l'activité de braderie solidaire permettant de proposer des biens à prix bas pour lutter contre l'exclusion. L'idée initiale du créateur de l'ACI était aussi celle d'un lieu de pause et d'échanges conviviaux pour les clients qui pouvaient également venir prendre un café ou un thé tout en chinant. Les activités se sont ensuite diversifiées sur 3 sites différents proposant un atelier de réparation d'appareils électro-ménagers et une activité de recyclage de palettes. Un Point d'Information Jeunesse (PIJ) s'est développé courant 2016, se greffant à l'activité ACI car sous la même direction.

C) Contexte du rattachement au complexe social de Lyon Cité

L'année 2018 a marqué un tournant important. Plusieurs salariés en insertion, anciens salariés permanents et bénévoles ont écrit un courrier collectif à la direction parisienne de la FADS ainsi qu'aux financeurs pour dénoncer des agissements graves de certains salariés permanents. Les salariés et le directeur mis en cause ont été mis à pied pendant l'enquête puis licenciés pour fautes graves. Une direction de transition a été mise en place. La direction nationale et le Conseil d'Administration n'ont pas souhaité fermer l'établissement malgré les événements et des résultats déficitaires très importants. L'attachement fortement symbolique à ce territoire a joué un rôle déterminant dans la poursuite et le soutien actuel des activités.

Dans cette perspective de continuité, l'ACI a été placé sous la responsabilité du Complexe Social de Lyon Cité – établissement important et solide qui présentait une expérience de gestion d'ACI – avec l'objectif d'atteindre l'équilibre économique et de regagner la confiance des partenaires institutionnels qui ont soutenu cette période tumultueuse.

L'année 2018 a donc été une période difficile pour l'équipe permanente prise « entre deux feux » et face à d'importants changements. Le passage sous la coupe lyonnaise a engendré une évolution de l'organigramme¹⁴ : transformation du poste de directeur en poste de chef de service, éloignement hiérarchique de la direction parisienne, nouvelle direction lyonnaise éloignée géographiquement de l'activité, intégration d'un établissement multi-services, création du poste de coordinateur d'activité.

Ce poste de coordinateur d'activité est singulier car il n'a aucune correspondance dans l'organigramme des équipes lyonnaises. Il a été créé dans ce contexte de transition pour assurer une continuité, il correspond à la transformation du poste de chargé de projet.

L'organisation des activités a également connu d'importants changements : arrêt des activités du PIJ faute de financement, arrêt des activités de recyclage des palettes et de réparations au regard des résultats déficitaires, déménagement et réunification de l'ensemble des activités sur un seul et même nouveau lieu, mise en place de pôles d'activités et changement de nom avec la dénomination de l'ACI du Chambon.

Ainsi l'ACI s'est recentré sur son activité de recyclerie / ressourceries avec le partage en deux pôles d'activités :

- Le pôle logistique : prestations de collecte d'objets et d'encombrants
- Le pôle Tri/vente : tri, valorisation et revente en magasin solidaire

Avant d'entamer plus en détails la description des activités de l'ACI, nous allons nous arrêter sur une présentation du complexe social de Lyon Cité pour remettre la situation de l'ACI en perspective.

¹⁴ Cf. Annexe 3 : Évolution de l'organigramme de l'ACI entre 2017 et 2019.

1.2.2 Une situation singulière au sein du complexe social de Lyon Cité

A) Composition et services du complexe de Lyon Cité

Le complexe de Lyon Cité est né du développement de ses activités depuis le centre d'hébergement CHRS La Cité de Lyon créé en 1962. En 2019, suite à de nombreux développements, les activités de Lyon Cité ont été regroupées sous un socle commun, un seul établissement le Complexe Social Lyon Cité.

L'établissement a donc connu un développement important ses dernières années, passant en 5 ans de 5 à 15 services. Ses activités peuvent être regroupées sous deux thématiques principales :

- Accueil Hébergement Insertion (AHI)

Le secteur AHI regroupe des activités d'hébergement d'urgence, et les déclinaisons traditionnelles de services d'accompagnement d'insertion par le logement. Il se compose actuellement de 10 services représentant près de 1200 places d'hébergement.

- Insertion par l'Activité Économique (IAE).

Le secteur IAE est composé de deux ACI – l'ACI de Lyon réparti en 3 services et l'ACI du Chambon – et d'une Entreprise d'Insertion (EI). Il représente une totalité d'agrément cumulés de 100 ETP pour l'année 2022.

Chaque équipe pluridisciplinaire est encadrée par un chef de service (CDS) qui coordonne au quotidien les actions d'accompagnement. Suite au développement et à la multiplication des services, l'organigramme a été modifié en 2021. Les services ont été séparés en 3 pôles géographiques regroupant chacun respectivement une mixité de services AHI et IAE. Ainsi, des Responsables de Pôle – poste que j'occupe actuellement – ont été recrutés pour piloter les projets, soutenir les CDS, et alimenter la stratégie de l'établissement¹⁵.

La transversalité est importante et assurée par différentes fonctions supports très soutenantes et présentes au quotidien auprès des différentes équipes.

La représentation du personnel et le dialogue social sont assurés par un Comité Social et Économique (CSE) au sein de l'établissement, distinct du CSE central de la Fondation. Au-delà de cette instance légale qui structure le dialogue social, nous souhaitons au sein de l'équipe de direction promouvoir un dialogue de proximité par notre disponibilité et notre capacité d'écoute.

B) Le développement important de l'IAE au sein du complexe de Lyon Cité

L'ACI de Lyon fait parti des services historiques de Lyon Cité, il a été créé dans les années 80 autour d'activités de ressourcerie et de recyclerie. Le développement des activités d'IAE a connu une réelle accélération depuis 2017 sur Lyon, renforcé par l'arrivée de l'ACI du Chambon en 2019 et l'ouverture de l'EI début 2022. Cette dynamique de développement a

¹⁵ Cf. Annexe 4 : Organigramme actuel du complexe social de Lyon Cité.

été renforcée sous l'impulsion des politiques publiques et fait miroir au développement des activités IAE au niveau national de la FADS. La création récente d'un poste de chef de projet IAE au siège permet aux établissements d'avoir un appui technique et juridique sur la thématique et de créer une synergie et un échange de pratiques entre les directions.

Après un développement important des activités, le temps de la structuration est aujourd'hui nécessaire. Le projet d'établissement global du complexe social de Lyon Cité rédigé pour 2019-2024 intègre uniquement l'ACI de Lyon avec les seules activités de ressourcerie et de restauration, laissant aujourd'hui 3 services sur 5 en dehors de son périmètre.

La transversalité existante sur les activités AHI plus anciennes n'existe pas sur le périmètre IAE et mérite d'être créée. Nous avons besoin de structurer notre action et d'harmoniser nos pratiques. Cette demande est importante et est fortement remontée lors des entretiens annuels 2021 des CDS des services de l'IAE.

C) Situation singulière de l'ACI du Chambon au sein du complexe de Lyon Cité

L'ACI du Chambon a donc rejoint l'établissement de Lyon Cité au même titre que 14 autres services comme mentionné ci-dessus. Cependant, sa situation reste singulière :

- Au niveau géographique

L'ACI du Chambon est le seul service en dehors de la métropole de Lyon. Il faut compter deux heures de voiture entre le service et le centre lyonnais. Cette particularité a un impact important sur la culture de travail, sur le sentiment d'appartenance de l'équipe permanente éloignée. Alors que les échanges entre pairs sont nombreux à Lyon à tous niveaux entre services, ils sont quasi-inexistants pour l'équipe du Chambon qui se retrouve isolée géographiquement mais également professionnellement. Seul le CDS est aujourd'hui présent sur les réunions transversales de pôle ou d'établissement. A l'inverse, ma présence est plus soutenue sur la structure en comparaison des services de Lyon. Mes venues sont « rentabilisées » et donc plus longues avec des présences d'un à deux jours toutes les deux semaines. L'éloignement géographique crée également un différentiel sur la réactivité et l'effectivité de l'action des services supports. Les déplacements étant conséquents, ils ne peuvent être organisés au pied levé et doivent répondre à des besoins groupés.

- Au niveau organisationnel

L'organisation administrative de l'ACI est également particulière car morcelée entre le Chambon, Lyon et Paris. En effet, la direction parisienne a pour projet de centraliser d'ici quelques années la gestion RH et la gestion des paies de l'ensemble des établissements. Dans cette perspective, le siège parisien a gardé cette partie administrative qu'il gérait déjà pour l'ACI avant son passage sous la responsabilité lyonnaise. Cette année a donc été une année charnière qui a permis de régulariser l'ensemble des recettes / dépenses passées qui étaient en attente d'affectation et qui ont pu être intégrées au dernier résultat. Cette

reprise a également engendré la mise en place de nouvelles procédures entre Lyon et le Chambon. Enfin, la gestion administrative spécifique aux salariés en insertion est mutualisée pour les services de Lyon et centralisée à Lyon Cité. Ils sont ainsi déchargés de tout ce qui concerne les mouvements de personnels (éditions, signature, explication, transmission des documents, etc.), ainsi que des déclarations mensuelles de présences effectives auprès de l'Agence de Services et de Paiement (ASP) qui déclenche les versements de l'aide au poste. A contrario, au regard de l'éloignement géographique, cette gestion, assez spécifique et chronophage, repose entièrement sur l'équipe permanente de l'ACI du Chambon.

- Au niveau symbolique

Le poids de l'histoire symbolique reste prégnant. Ainsi, le rattachement à Lyon reste synonyme d'une perte d'autonomie pour l'ACI, d'un rattachement qui a éloigné l'équipe hiérarchiquement du centre décisionnel de Paris, d'un « *sauvetage* » au regard d'un déficit budgétaire important ne reflétant pas un travail accompli de qualité. Ces sentiments ont été renforcés par l'arrivée d'un chef de service lyonnais « *de l'extérieur* » lors de la transformation du poste de direction. Ainsi, l'accumulation des changements, l'éloignement géographique de la direction (nouveau pour l'équipe), les difficultés budgétaires, les différentes cultures de travail n'ont pas permis une construction de lien de confiance évident. La méfiance reste toujours palpable. Ainsi, la construction d'une culture professionnelle commune doit être mise au travail pour apporter un terrain fertile au développement de relations de confiance et arriver à « *faire équipe* ».

1.2.3 Une continuité d'accompagnement socio-professionnelle laborieuse

Lors de ma prise de poste début 2022, j'ai pu faire le constat d'un accompagnement socio-professionnel dégradé. Ce constat s'appuie sur une situation RH difficile avec de nombreuses absences de l'équipe permanente et un parcours d'accompagnement peu structuré laissant une priorité systématique à la réalisation de l'activité support de l'ACI¹⁶.

A) Situation des ressources humaines : une continuité difficile

L'équipe permanente est une équipe de petite taille composée de deux Encadrants Techniques d'Insertion (ETI), d'un Conseillère en Insertion Professionnelle (CIP), d'un coordinateur d'activités et d'un CDS. Depuis 2018, le service a connu d'importants changements en termes de management et la continuité a été difficile. Après l'arrivée du premier chef de service lyonnais en 2019, l'ACI a connu la crise sanitaire avec son lot d'imprévus, de discontinuités et de difficultés. Par la suite, le poste de CDS a été tenu par intermittence et par plusieurs personnes engendrant une accumulation de changements,

¹⁶ Cf. Annexe 5 : Outil d'analyse stratégique : frise historique

un manque de continuité et une désorganisation importante. Le coordinateur d'activité a été mobilisé sur les remplacements du CDS et des ETI en fonction des absences. Les missions de son poste présentaient déjà des doublons avec celles du CDS pour ce qui concernent le partenariat extérieur et des doublons avec celles des ETI pour le versant production. La multiplication des remplacements internes temporaires a accentué ce manque de clarté organisationnelle. L'équipe permanente comme l'équipe des salariés en insertion peine à identifier les responsabilités de chacun. Des conflits internes à l'équipe ont émergé et la fluidité de l'activité s'est retrouvée mise à mal.

Le CSE a été sollicité fin décembre 2021 par l'équipe au regard du « *mal-être ressenti, des risques psycho-sociaux, des conflits d'équipe et du manque de soutien de la direction lyonnaise* »¹⁷. Cette sollicitation a engendré la tenue d'un CSE extraordinaire courant janvier 2022 sur la situation du service. C'est en février, l'ensemble de l'équipe permanente – excepté le CDS – a été en arrêt de travail pendant deux semaines consécutives. Cette situation m'a obligé à placer l'ensemble des salariés en insertion en dispense d'activité au regard de l'absence de l'équipe encadrante.

Cette situation m'a permis de rapidement prendre conscience de la perte de sens et de l'épuisement de l'équipe. Leur retour a été soutenu pour gérer cette période particulière mais a débouché sur la démission du CIP. Il est à noter que le CDS avait obtenu une rupture conventionnelle fin 2021, ce qui représente un turnover important au regard de la taille de l'équipe. Cela confirme la nécessaire réorganisation du service pour améliorer les conditions de travail et redonner sens à nos missions d'accompagnement¹⁸.

Les salariés en insertion déjà fragilisés par leur situation individuelle ont été très affectés par ces événements et angoissés par l'arrêt de l'activité de l'ACI. Pendant la fermeture, une réunion collective m'a permis de les rassurer sur la réouverture prochaine de l'ACI et d'entendre leurs besoins et visions de la situation. L'analyse du contenu de cette rencontre m'a permis d'appréhender le manque de lieu et de temps d'échanges, me questionnant sur le niveau de participation des salariés en insertion tant sur le versant de l'activité de production et son organisation, que sur le versant de l'accompagnement et du suivi des parcours d'insertion de chacun.

La continuité et la cohérence des accompagnements du public ont pâti d'un cumul d'absences important des membres de l'équipe permanente sur le deuxième semestre 2021 ainsi que sur le premier semestre 2022. Le coordinateur d'activité et le CIP ont systématiquement été mobilisés sur la production pour assurer les remplacements lors des absences des ETI. La production emporte la primauté sur l'organisation actuelle au regard des besoins de poursuite de l'activité, engendrant l'annulation de nombreux entretiens de suivis, de temps de réunion et de rencontres entre professionnels. Ces divers

¹⁷ Extrait du Procès-Verbal de CSE exceptionnel du 21 janvier 2022.

¹⁸ Cf. Annexe 6 : Outil d'analyse stratégique : SWOT

remplacements ont renforcé le flou organisationnel et la répartition des missions de chacun. D'importants sentiments d'insatisfaction au regard du travail accompli ont été soulevés notamment par le CIP et le coordinateur.

Le projet d'insertion de l'ACI a été rédigé en octobre 2019 lors de la reprise de l'ACI par la direction de Lyon Cité pour le nouveau conventionnement avec la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes¹⁹. Ce projet n'a pas été réactualisé depuis et n'est actuellement pas utilisé ni en interne comme référentiel de notre action, ni en externe auprès de nos partenaires. Il n'est ni connu ni des salariés permanents, ni des salariés en insertion.

B) Accueil et intégration des salariés en insertion : outils et difficultés

La mission d'insertion implique la gestion d'un turnover continu de l'équipe des salariés en insertion. Or une session de recrutement n'est actuellement organisée qu'après un départ de salarié. Les équipes des différents pôles souffrent d'un sous-effectif chronique au regard de ces difficultés d'anticipation. Ainsi, malgré un objectif de 16 ETP pour l'année 2021, seul 13,5 ETP ont pu être réalisés.

Les entretiens de recrutement sont effectués en binôme CIP / ETI, le CDS pouvant être mobilisé en cas de désaccord à l'issue de l'échange. L'entretien permet de présenter le poste de travail, de valider l'éligibilité du candidat et d'effectuer un premier diagnostic social pour évaluer sa capacité à tenir le poste. Les désaccords entre ETI et CIP sont assez récurrents. Les logiques défendues sont différentes ce qui est créateur de tension. L'ETI évalue la capacité de la personne à gérer le poste et à suivre ses futures directives, le CIP met en valeur les capacités d'évolution et possibilités d'accompagnement en termes de levée de freins à l'emploi.

Les décisions de renouvellement des CDDI se prennent ensuite de manière collégiale lors des réunions de service. C'est aussi le moment où peut se discuter la durée d'un renouvellement dans les cas où il est difficile de trancher. La décision est prise en fonction des éléments suivants : contraintes administratives (durée de l'agrément, titre de séjour, etc.), attitude professionnelle (volonté, savoir-être et productivité), engagement dans l'accompagnement socio-professionnel en vue de la suite du parcours. Le premier contrat est signé pour une durée de 7 mois de manière quasi systématique (6 mois + 1 mois de période d'essai). La durée moyenne des premiers contrats pour l'ensemble du public suivi en 2021 est de 6,85 mois à la signature. La durée moyenne du premier renouvellement baisse à 4,5 mois par la suite, puis à 4 mois pour les renouvellements suivants. Cette moyenne est assez basse en comparaison de l'ACI lyonnais qui plafonne à une durée moyenne quasi stable à 5,5 mois à la signature des renouvellements.

¹⁹ Les DIRECCTE et les services déconcentrés chargés de la cohésion sociale ont fusionné depuis le 1^{er} avril 2021. Nos interlocuteurs sont aujourd'hui la DREETS (Direction Régionale de l'Economie de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) et la DDETSPP (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations).

Un équilibre doit être trouvé dans la composition des équipes de salariés en insertion au regard des vulnérabilités et freins identifiés. Cependant, l'inconditionnalité défendue par les valeurs de la FADS peine à être effective dans les décisions de recrutement et de renouvellement. Les impératifs de l'activité économique pèsent un poids important, ils sont soutenus par les ETI qui rencontrent des difficultés de management et de régulation au regard des sous-effectifs de leurs équipes respectives. L'absence du CDS a renforcé ce déséquilibre, il se doit en effet d'être garant de l'équilibre des deux logiques économiques et sociales dans les prises de décision.

Pendant son parcours, chaque salarié a un ETI référent en fonction du pôle d'activité dans lequel il travaille. C'est le binôme ETI référent/CIP qui sera en charge de son accompagnement durant la durée de son parcours au sein de l'ACI. L'accompagnement s'organise selon les étapes suivantes :

- **A la prise de poste** : une fiche diagnostic est remise au salarié qui lui est demandé de remplir chez lui et de ramener pendant la première semaine.
- **Dans les 15 jours suivant l'embauche** : un premier entretien diagnostic est formalisé sur le « livret de parcours » (information administratives, objectifs du salarié en entrant en ACI, parcours antérieur, projet professionnel formulé ou non, attentes, problématiques avancées et priorités à traiter)
- **1 semaine avant la fin de la période d'essai** : un entretien tripartite salarié / ETI / CIP est réalisé. Il permet de faire le bilan, de valider la poursuite du contrat et de signer le contrat d'engagement qui détermine les objectifs de l'accompagnement.
- **Tous les 2 mois** : des entretiens tripartites formalisés salarié / ETI référent / CIP ont lieu pour faire le point sur l'avancée des objectifs. Ces temps de bilan sont formalisés sur une fiche d'évaluation portant sur les savoir-être, les savoir-faire, la mobilisation dans l'accompagnement.
- **Fin de contrat** : un bilan tripartite est effectué pour évaluer la progression et l'implication du salarié ainsi que son souhait de poursuite ou non.
- **Au fil du temps** : des entretiens réguliers avec la CIP sont organisés de manière plus informelle à sa demande ou à la demande du salarié. Suivant les situations et les besoins, ces entretiens peuvent convier les prescripteurs sociaux avec accord du salarié dans une logique de cohérence de suivi et de partenariat.

De manière générale, les échéances des entretiens tripartites ne sont pas tenues dans les temps ou sont simplement annulées. J'ai pu identifier plusieurs obstacles à ces annulations :

- Les temps de présence des CIP et ETI : le CIP a un emploi du temps différencié des ETI (éléments qui avaient été négociés lors de son embauche) : présence sur 4 jours et demi et pause méridionale plus courte. Les temps de présence commune sont donc réduits. Le CIP participe également à l'encadrement de l'ouverture du

magasin les samedis. Cette participation engendre des récupérations d'heures qui imputent à nouveau ces temps communs de présence.

- La planification des entretiens se fait à la semaine en réunion d'équipe alors que la planification de l'activité support se fait sur plusieurs semaines. Cette organisation donne à nouveau primauté à l'activité support et donc à la logique économique.

Le parcours d'insertion doit être remis au centre de notre activité. Les étapes sont primordiales, elles sont attendues par les salariés en insertion et doivent être maintenues pour garantir un parcours d'accompagnement de qualité.

C) Les modalités de l'accompagnement socio-professionnel

_ L'accompagnement social

Durant le parcours, l'accompagnement social consiste à la levée des freins périphériques, il est coordonné par le CIP et peut prendre différentes formes en fonction des difficultés rencontrées :

- **Réponse à des difficultés de logement ou d'accès au logement :** accompagnement à la définition d'un projet de logement, aide à la constitution de dossier, lien avec les partenaires locaux.
- **Réponses à des problématiques de santé :** accompagner les personnes à prendre conscience de leurs problématiques de santé, prises de conscience sur certaines addictions, orientations vers les partenaires et spécialistes.
- **Réponses à des problématiques financières :** écoute, aide à la constitution de dossier de surendettement, accompagnement à la gestion budgétaire.
- **Réponses à des problèmes de mobilité :** identification de la problématique, accompagnement à la construction d'un parcours de mobilité, lien avec le département et les plateformes de mobilité.

Les exemples ne sont pas exhaustifs, il s'agit d'accompagner le salarié à la prise de conscience de ses difficultés. L'objectif est de l'aider à identifier les solutions qui pourraient être mises en place pour dépasser ces obstacles. Le règlement en tout ou partie des difficultés d'ordre social est primordial à la réussite du parcours d'insertion professionnelle et garantit la durabilité future de l'entrée sur le marché du travail.

_ L'accompagnement professionnel

L'accompagnement professionnel est partagé entre ETI et CIP qui ont des visions complémentaires. Le CIP a une connaissance des dispositifs existants et des partenariats. L'ETI accompagne l'adaptation au poste, aux rythmes de travail, il est en mesure de l'évaluer. Cet accompagnement professionnel consiste à la fois en un bilan professionnel, en l'élaboration d'un projet professionnel en fonction des souhaits du salariés en parcours et de sa situation personnelle. Il peut ainsi s'appuyer sur :

- **Rencontres métiers :** lien entreprise, présentation collective de métier.

- **Accompagnement à la recherche d'emploi** : construction d'un CV, préparation à des entretiens, travail sur les savoir-être, savoir se présenter, estime de soi, etc.
- **PMSMP (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel)** : qui sont des périodes d'immersion permettant aux salariés d'expérimenter une période de travail en entreprise, confirmer une orientation professionnelle, une appétence, etc.

Les rencontres extérieures ont été mises à mal par la crise sanitaire qui a distendu les relations partenariales et souvent empêché l'organisation de visites. Les PMSMP ont globalement diminué avec une moyenne stable de 9 par an sur l'ensemble de l'équipe.

_ La formation

La formation des salariés en insertion répond à un double objectif : lever les freins à l'employabilité dans l'emploi occupé au sein de l'ACI, et améliorer l'employabilité en lien avec le projet professionnel vers l'emploi.

Conformément aux dispositions légales, l'ACI du Chambon offre une formation par l'emploi à ses salariés pour tout ce qui concerne l'adaptation professionnelle, c'est-à-dire une formation généraliste de savoirs-être au travail et de savoirs-faires de base qui seront mobilisables dans leurs futures expériences professionnelles : être à l'heure, suivre une consigne, respecter les collègues, respecter des règles de sécurité, rendre compte, soigner le rapport clientèle, etc.

Également, en fonction des besoins diagnostiqués et des projets individuels, certaines formations certifiantes peuvent être proposées en externe comme : Savoirs de base (remise à niveau en français, maths, informatique, etc.), Techniques de nettoyage, Sécurité incendie, Habilitation électrique, ou encore Geste et postures.

L'accompagnement professionnel peut également mener vers la formation qualifiante, ce qui nécessite parfois le montage d'un dossier de financement. Alors que les premières formations citées sont financées en interne, car pouvant être mobilisées sur les postes de travail de l'ACI et dans le cadre d'évolution professionnelle, les secondes sont tributaires d'accord de financement.

Malgré des outils existants et une notion de parcours au sein de l'ACI, l'accompagnement est mis à mal dans sa globalité par la difficile complémentarité entre les différents types d'accompagnement, les différents professionnels et les logiques opposées qui peuvent s'affronter.

1.2.4 Une fragilité budgétaire malgré des supports d'activité en développement

A) Nos activités supports génératrices de revenus

L'activité support de l'ACI du Chambon est la recyclerie / ressourcerie, activité qui se divise en deux pôles d'activité :

- Pôle logistique

Le pôle logistique organise tout ce qui relève des prestations de collecte, de prélèvements des encombrants et de déménagements. Nous disposons de 5 véhicules de différentes capacités pour réaliser ces prestations. La récente acquisition d'un camion à bras est destinée à répondre à l'augmentation constatée de la demande de collectes et améliorer les conditions de travail en vue de réduire les ports de charge.

- Pôle vente

Le pôle vente organise l'aval de la collecte c'est-à-dire le tri, la valorisation et la revente. Suite à la collecte ou à la réception de dons, les objets et encombrants sont triés en fonction de la possibilité ou non, de leur recyclage ou réemploi. Ils sont ainsi soit remis en état et revendus dans notre magasin solidaire et notre boutique, soit valorisés dans des filières de recyclage, soit considérés comme des déchets ultimes et remis en déchetterie.

En 2021, nous avons traité près de 600 tonnes d'objets. Leur tri permet d'en valoriser plus des deux tiers, soient près de 450 tonnes de déchets évités pour la collectivité. L'acquisition d'un nouvel outil de traçabilité courant 2021 nous permet de connaître avec précision le poids des objets entrants et leurs traitements.

L'activité est en pleine croissance sur le territoire. Cela s'est traduit par l'évolution du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années (cf. tableau ci-dessous). Sur sa globalité, le chiffre d'affaires pour l'année 2020 a diminué de 1% par rapport à 2019. Cependant, en neutralisant les deux périodes de fermeture du magasin liées au confinement, nous pouvons constater une évolution de + 15%. L'année 2021 a confirmé le potentiel de développement de notre activité avec une hausse de plus de 50%.

Évolution du chiffre d'affaires

	2019	2020	2021
Ventes magasins	117 277 €	110 053 €	183 949 €
Ventes prestations	35 249 €	41 143 €	47 447 €
Chiffres d'affaires total	152 526 €	151 196 €	231 396 €

L'ACI du Chambon a deux lieux d'implantation sur la commune : une implantation principale et récente sur la Zone d'Activités des Lebreys et une boutique en centre-ville située dans le bâtiment de la congrégation. Ce bâtiment va prochainement faire l'objet d'une mise en vente suite à une décision du Conseil d'Administration liée à la vétusté du lieu et au budget colossale que représenterait sa réhabilitation. La boutique représente seulement 10% du chiffre d'affaires des ventes et donne lieu à une complexité organisationnelle par son emplacement sur un lieu différent. Cependant elle nous garantit une visibilité en centre-ville pour toucher une clientèle autre et nous permet de communiquer sur l'ensemble de nos activités. Elle permet également de vendre des produits différents qui ne se vendent pas au magasin solidaire et donc d'augmenter notre taux de réemploi. Elle permet enfin l'exercice d'une activité de vente sur un lieu qui se veut plus « cosy », aux attraits d'un

magasin « classique ». Cela nous permet de diversifier les supports d'intervention, permettant d'expérimenter de nouvelles approches dans l'intérêt des parcours des salariés en insertion. Cette perspective de vente du bâtiment est donc à prendre en compte dans nos projections futures.

Enfin, l'année 2021 a été une année marquée par le démarrage de quelques activités supplémentaires. En effet, nous avons démarré une prestation de service ménager dans les locaux du CADA d'Yssingeaux, ainsi qu'une prestation d'entretien des chemins communaux durant l'été pour la commune du Chambon-sur-Lignon. Ces activités sont nouvelles et présentent un réel intérêt dans le cadre de la formation des salariés en parcours. Nous sommes aussi régulièrement sollicités par les mairies des communes environnantes, par des particuliers et agences immobilières pour intervenir sur l'entretien d'espaces verts et autres services sur les résidences secondaires (entretien, conciergerie, ménages et petites maintenance). Nous ne sommes actuellement pas en mesure de donner suite et d'apporter une réponse à effectif constant.

Depuis la reprise de 2019 et du recentrage des activités sur la recyclerie, nous sommes en recherche de développement d'activité pour assainir notre situation budgétaire. Plusieurs projets ont été élaborés puis abandonnés pour des raisons de faisabilité et de financement. Ces nouvelles activités ainsi que les sollicitations mentionnées peuvent présenter des perspectives intéressantes en termes de développement.

B) Analyse financière

Depuis la reprise de 2018, la direction centrale et le Conseil d'Administration nous accordent un soutien financier important. Les objectifs étaient d'abord de résorber les déficits engendrés les années précédents, de soutenir la réorganisation et la reprise des activités, et enfin de garantir le maintien d'un établissement et d'une continuité d'activité sur le territoire du Chambon-sur-Lignon. Lors de la dernière clôture des comptes 2021, le Conseil d'Administration a validé un nouveau soutien de 95 000 euros. Il s'est engagé au maintien de ce soutien sur le long terme, tout en précisant vouloir des perspectives d'amélioration à hauteur d'une baisse minimum de 5% annuelle du soutien accordé.

Pour les années 2019 et 2020, en plus de ce soutien financier, des reprises sur provisions d'exploitations importantes avaient permis de neutraliser les résultats déficitaires.

La réorganisation de nos supports d'activité autour de la recyclerie a permis depuis 2019 une augmentation du chiffre d'affaires (CA), qui s'est à nouveau confirmée pour l'année 2021 malgré la crise sanitaire. Cette réorganisation a porté ces fruits permettant la clôture d'un résultat 2021 à l'équilibre²⁰. Quelques éléments d'analyse méritent d'être posés pour commenter ces résultats :

_ Dépenses :

²⁰ Cf. Annexe 7 : Budget réalisé 2021.

- Nous avons des frais de fonctionnement élevés au regard de nos bâtiments d'exploitation et de la contribution aux frais de siège. Ces dépenses restent difficiles à diminuer de manière drastique. Elles doivent pouvoir être compensées par une hausse de notre CA.
- Les frais de personnel permanents sont conséquents au regard du nombre d'ETP effectivement réalisés. L'objectif de 16 ETP n'avait pas été atteint.
- Les autres charges de gestion courante ont été encore très élevés sur 2021. Cela est à relier avec la reprise de comptabilité et de la régularisation des comptes. Ainsi, les dépenses en pertes sur créances irrécouvrables et autres charges de gestion courante ne seront pas reconduites. Elles représentent près de 24 000 euros.

_ Recettes :

- Les subventions d'aides au poste de l'État et du département sont proportionnelles au nombre d'ETP réalisés. Ces aides neutralisent les coûts des salariés en insertion. Cependant, la non-atteinte des objectifs d'ETP sous-entend un ralentissement de l'activité et donc un CA qui aurait pu être plus important. En effet, les prestations du pôle logistique sont planifiées dans le temps et les délais ont été allongés avec les sous-effectifs.

Au regard de ces éléments d'analyse, il faut pouvoir se projeter vers une extension de nos activités commerciales pour poursuivre l'assainissement de notre situation budgétaire.

Depuis 2018, l'ACI du Chambon a connu des changements organisationnels conséquents. Des difficultés de coordination et un manque de formalisation ont entaché l'équilibre entre logique sociale et logique économique. La complémentarité des accompagnements, essentielle pour un accompagnement de qualité, a été mise à mal, créant une perte de cohérence et une perte de sens pour l'équipe permanente. Notre équilibre budgétaire est relatif et nous sommes dépendants du soutien financier de la direction centrale. Un équilibre doit être retrouvé, nos activités supports présentent un potentiel de développement intéressant avec un ancrage territorial essentiel.

1.3 Un ancrage territorial

Comme évoqué précédemment, l'attachement territorial est une caractéristique identitaire des SIAE. C'est pourquoi je vais poursuivre le diagnostic avec la présentation des activités supports de l'ACI du Chambon et analyse budgétaire, leur contribution à l'activité économique et au développement territorial, et enfin la présentation de nos partenaires financeurs et associatifs.

1.3.1 Une contribution effective à l'activité économique et au développement local

A) Un territoire rural à forte activité touristique

Pour pouvoir comprendre l'ancrage de notre activité au sein de notre territoire, il est important de présenter quelques données d'ordre générale sur le territoire.

Le Haut Lignon est un territoire excentré de la Haute Loire. Dans le langage commun, il n'est pas rare d'entendre parler de la « République du Chambon » pour marquer l'éloignement. La commune du Chambon-sur-Lignon est effectivement éloignée de 41 km du Puy-en-Velay, préfecture du département et de 22 km d'Yssingaux, sous-préfecture. A presque 1200 mètres d'altitude, elle est plus proche du département de l'Ardèche puisqu'à seulement une dizaine de kilomètres de la commune de Saint-Agrève.

La population du Chambon-sur-Lignon est composée de 2457 habitants avec en 2019 un taux de pauvreté de 15%²¹. Ce territoire est d'une grande ruralité au sein duquel les infrastructures, supports de la vie sociale sont en déclin. Les services publics sont peu territorialisés, peu accessibles localement. Le territoire couvert par nos activités concerne principalement le territoire du Syndicat Intercommunal de Collecte et de Traitement des Ordures Ménagères (SICTOM) « Entre Monts et Vallées ». Il regroupe 37 communes représentant² 26000 habitants et 4 communautés de communes. Ce territoire est un territoire touristique où les activités culturelles, notamment de nature, sont très présentes pendant la période estivale. La population est démultipliée pendant les périodes de congés, 33% des résidences de la commune du Chambon-sur-Lignon sont des résidences secondaires. Le tourisme est donc une priorité de développement économique pour la commune, ce dont témoigne l'importante offre hôtelière locale.

B) Un bassin d'emploi dynamique

La Haute Loire est partagée en 3 bassins d'emploi principaux. Le Chambon-sur-Lignon est rattaché au bassin d'emploi d'Yssingaux²². Celui-ci est dynamique avec un taux de chômage entre 5 et 6% qui correspond pour l'administration à une « situation de quasi plein emploi ». Cette donnée est importante car même si elle exclut une partie de notre public cible, elle est déterminante pour comprendre et analyser l'attitude des acteurs économiques environnants. En effet, selon l'enquête Besoin de Manœuvre (BMO) 2022, 28% des entreprises envisagent un recrutement, taux historiquement élevé (habituellement de 20%). Les employeurs anticipent à 65% des difficultés de recrutement. Les entreprises en difficultés de recrutement se tournent de plus en plus vers des personnes plus éloignées de l'emploi. Elles s'intéressent de plus en plus à notre secteur qui reste encore peu connu et pâtit d'une représentation sociale souvent négative. Nous avons un rôle à jouer. La feuille

²¹ INSEE, Comparateur de territoire. [visité le 16.06.2022], disponible sur Internet : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=FE-1+COM-43051>.

²² Cf. Annexe 8 : Cartographie des bassins d'emploi du département de la Haute Loire.

de route de Pôle Emploi de 2022 contient un axe spécifique sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail. Dans ce cadre, nous restons un partenaire reconnu pour notre accompagnement à « petits pas », axé sur la resocialisation et l'accompagnement des fragilités.

C) Une analyse des impact sociaux, économiques et environnementaux de notre activité

En tant qu'acteur de l'Economie Sociale et Solidaire, porteur d'une activité de recyclerie-ressourcerie, nos missions s'inscrivent plus généralement au service du territoire, dans une logique de développement durable, reposant sur les trois piliers : social, économique et environnemental²³.

_ Impacts sociaux

Au-delà de l'insertion professionnelle des personnes en difficultés, nous contribuons par notre action au développement du lien social et de la solidarité sur le territoire du Plateau du Lignon. Notre magasin solidaire propose une politique de petits prix pour les habitants du territoire. Nos prestations de débarrasages et de déménagements sont à des prix non concurrentiels conformément aux valeurs défendues par notre Fondation. Également, nous bénéficions d'une convention avec le département pour être prestataire des déménagements sociaux pour les bénéficiaires du RSA.

_ Impacts économiques

Nous contribuons sur le Plateau à une dynamique de développement économique local faisant de la création d'emploi une priorité. Conformément aux valeurs de la Fondation de l'Armée du Salut (FADS), notre action vise comme finalité le service plutôt que le profit, en satisfaisant équitablement les intérêts de tous les acteurs. Notre magasin défend le marché de l'occasion que nous voulons rendre attractif.

_ Impacts environnementaux

La création de la recyclerie-ressourcerie en 2015 a fait suite à une étude de faisabilité autour de la gestion des encombrants allant de la collecte jusqu'au démantèlement et à la valorisation des déchets générés. Les résultats de l'étude cofinancé par le SICTOM Entre Monts et Vallées ont démontré l'importance de mettre en place une économie circulaire sur le territoire, avec comme piliers, le réemploi, la réutilisation, et le développement durable. Ainsi, notre activité permet de diminuer le tonnage des encombrants collectés en déchetterie. Elle permet également d'éduquer, d'informer et de sensibiliser le public au respect de l'environnement. Notre action est donc primordiale pour le SICTOM. Elle représente pour les communes des coûts évités au regard du tonnage recyclé par notre activité.

²³ Cf. Annexe 9 : Outil d'analyse stratégique : PESTEL.

Au vu de l'ensemble des impacts mentionnés, l'obtention d'une subvention du SICTOM et/ou de la commune doit être défendue. Des échanges sont en cours avec le président du SICTOM.

1.3.2 Financement et animation territoriale

A) Nos conventionnements et financeurs

Les sources de financement des ACI sont traditionnellement multiples et composées des aides publiques et du chiffre d'affaires de la structure qui ne peut dépasser 30%, voire 50% de manière exceptionnelle, des charges d'exploitation.

Plusieurs acteurs financent nos ACI :

_ Convention DDETSPP

L'ACI du Chambon est conventionné par l'État via la DDETSPP de la Haute Loire au titre de l'aide aux postes. Une partie du financement de l'aide aux postes est conditionnée par des objectifs annuels négociés lors des dialogues de gestion. Ainsi, les objectifs 2022 ont été maintenus sur le même modèle que ceux de 2021 précédemment atteints à savoir :

- Objectif prévisionnel de sorties dynamiques²⁴ : 60% dont
 - o 25% de sorties dans l'emploi durable
 - o 20% de sorties dans l'emploi de transition
 - o 15% de sorties positives

L'ACI a connu un nombre de sorties particulièrement faible en 2021. Cela est à relier à un des effets du confinement. En effet, les agréments des salariés en insertion ont été prolongés, permettant des accompagnements jusqu'à 36 mois. Cela a eu pour conséquence une diminution du nombre de sorties, donnée remarquée sur l'ensemble des ACI du département. Nous pourrions voir si cette tendance se confirme sur 2022.

_ Convention Conseil Départemental 43

L'ACI du Chambon est conventionné par le Conseil Département de la Haute Loire (CD43) au titre de l'accompagnement des bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (BRSA) L'appui financier du Département est octroyé sous forme de subvention dans le cadre de l'effort de l'ACI pour maintenir et développer l'embauche de ce public. Ainsi, l'effort de l'ACI du Chambon au titre de l'année 2022 s'établit à 40% de notre effectif agréé rapporté au nombre de personnes embauchées en CDDI. Ce même objectif n'a pu être atteint l'année dernière. Cependant, grâce à un dialogue soutenu avec le département concernant les

²⁴ Les sorties dynamiques regroupent les sorties dites durables (CDI, CDD, mission d'intérim de 6 mois et plus, stage, fonction public et création d'entreprise), les sorties dites de transition (CDD, période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) et les sorties dites positives (formation pré qualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre SIAE).

difficultés de recrutement de ce public, la subvention nous a quand même été octroyée. De manière plus globale, aucun ACI du département n'a pu atteindre l'objectif fixé. Ce type d'objectif doit être analysé comme un « garde-fou ». Le département encourage les ACI à embaucher un minimum de BRSA pour s'assurer que ce public n'est pas mis de côté au profit d'un public plus « rentable » et « productif » pour les SIAE, également contraintes par leurs attendus en termes de performance économique.

Nous entretenons des relations soutenues et de qualité avec nos financeurs. Cette qualité d'échange est précieuse et doit être soutenue et maintenue. Suite à la reprise de l'ACI en 2018 et aux soutiens de l'ensemble des acteurs dans la poursuite de nos activités, notre objectif était de redonner confiance de manière durable à nos financeurs, prescripteurs et partenaires.

B) Une animation territoriale mise en veille

Suite à la réforme de 2014, l'animation territoriale avait été confiée à Pôle Emploi avec la mise en place des Comités Techniques d'Animation (CTA). Pôle Emploi, anciennement unique prescripteur, avait un rôle important dans la gouvernance et l'animation. La mise en place de la Plateforme de l'Inclusion en 2020 a redistribué les rôles. Le lien avec Pôle Emploi a été distendu, « *la plateforme de l'inclusion s'est mise entre nous* », exprimait le directeur adjoint du Pôle Emploi d'Yssingaux. Cet éloignement a été renforcé par la crise sanitaire. Les rencontres physiques ont disparu. Or cette animation a son importance. Elle doit pouvoir être remise en place à la fois pour le suivi des situations individuelles des salariés en parcours mais également pour permettre aux acteurs de se connaître, d'échanger, et de travailler ensemble. Cela peut faciliter également nos recrutements et diversifier les modes d'orientation sur l'ACI. Lors d'un CTA plénier – format inédit de 2022 – qui a regroupé au Puy-en-Velay dans les locaux de la DDETSPP l'ensemble des acteurs de l'IAE – Pôle Emploi a formulé la nécessité de relancer la mise en place des CTA locaux, tout en explicitant ne plus vouloir être le seul à porter l'initiative. Les différents acteurs ont été invités à être force de proposition.

C) Analyse concurrentielle de l'offre dans l'IAE du territoire

Le département de la Haute Loire est un département bien doté en nombre de SIAE. Cependant, les structures restent majoritairement situées sur le bassin d'emploi du Puy-En-Velay et le bassin d'emploi du Brioude (ouest du département). Les ACI du Chambon sont une des rares structures d'insertion sur le plateau du Haut-Lignon.

Seules 4 SIAE sont présentes sur le bassin d'emploi d'Yssingaux :

- ACI du Chambon – FADS

- AVI (Atelier Vêtements Insertion) 43 à Yssingeaux (20km du Chambon) – collecte de vêtements / friperie avec qui nous partageons un conventionnement dans le cadre du recyclage des tissus non vendus
- Coup de Pouce à Sainte Sigolène (32km du Chambon) – activités variées : mobiliers urbains, ménages, surveillance de cantine.
- Au fil de l'eau – Les Jardins de Cocagne à Aurec sur Loire (46km du Chambon)

Ainsi, au regard de l'éloignement géographique des structures et de la diversité des activités, aucune concurrence n'existe ni sur le versant de l'attraction de notre public (problématique de mobilité), ni sur le versant des supports d'activité.

1.3.3 Des partenariats à développer pour une meilleure identification

L'hybridation de notre activité entre économique et sociale ainsi que l'hétérogénéité de notre public nous amènent à travailler dans un environnement complexe, enchevêtré de partenaires de tous secteurs. Pour l'intérêt de l'analyse, je m'attarderai uniquement sur les partenaires issus de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et du secteur de l'IAE.

A) Des réseaux dynamiques

Les réseaux ont une place importante dans la gouvernance de l'IAE. Ils nous représentent auprès des pouvoirs publics et nous fournissent des outils favorisant notre professionnalisation et notre développement.

Les ACI du Chambon via le Complexe social de Lyon sont adhérent à deux réseaux :

- La Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS) – réseau généraliste qui consacre de plus en plus de place à l'IAE et qui est un acteur incontournable sur l'ancienne région Rhône Alpes ;
- Chantier Ecole – réseau plus spécifique aux ACI qui est un acteur incontournable sur l'ancienne région Auvergne.

L'adhésion de l'ACI du Chambon au réseau Chantier Ecole date de la création de l'ACI. Les liens ont été distendus pendant la période de transition mais ont repris récemment. Leur soutien et expertise sont importants. Il représente également une porte d'entrée pertinente dans l'interconnaissance entre SIAE. La crise de 2018, la reconstruction de notre structure puis la crise sanitaire n'ont pas été un terreau favorable à un développement des partenariats de manière générale. Cependant, il faut aujourd'hui travailler dans cette perspective pour gagner en échanges, partages et visibilité.

B) Partenaires associatifs

Le constat est identique sur le versant partenaire associatif. La crise sanitaire nous a amenés à limiter les moments d'échanges, de convivialité, qui sont d'habitude créateurs de liens. Or la durée de la crise et le contexte actuel nécessitent encore plus

d'accompagnement et de dialogue entre les habitants, les travailleurs sociaux, les salariés, les élus, les acteurs du territoire.

Les structures d'accès aux droits et d'accompagnement social sont peu visibles, car elles sont excentrées et les lieux de permanence sont à plus de 30 minutes de trajet en voiture. Il y a un enjeu d'accès.

Sur le versant des parcours d'accompagnement, le partenariat est existant, même si assez restreint au regard du territoire et de la faible présence associative. Cependant, il s'agit de partenariats tacites – non conventionnés – qui reposent sur les connaissances interpersonnelles notamment du CIP.

Le partenariat est plus formalisé pour la valorisation de la fonction d'utilité sociale de nos activités. En effet, nous avons pu faciliter l'accès à des équipements de premières nécessités pour les personnes en difficultés, orientées par des travailleurs sociaux. Ce modèle est précieux et mérite d'être étendu : il présente un avantage certain en termes d'utilité sociale et de réponse à proposer au public accompagné par ces partenaires. Il concerne également des partenaires qui sont devenus prescripteurs avec les évolutions réglementaires qui pourraient avoir un rôle à jouer dans l'orientation de leur public en parcours d'insertion sur notre ACI.

Dans cette première partie, j'ai démontré que notre ACI est une structure proposant une offre d'insertion essentielle pour notre territoire excentré géographiquement et pour lequel l'offre associative reste restreinte. Ce contexte nous positionne dans un avantage concurrentiel intéressant. Cependant, l'ACI du Chambon reste marqué par une histoire mouvementée et un changement de direction qui peine à faire sens. Les difficultés financières n'ont pas encore pu être surmontées, laissant l'établissement dépendant d'une aide financière conséquente du siège parisien. Cette situation, associée à une coordination d'activités défaillante, a engendré un déséquilibre dans l'organisation du travail, un flou dans les missions et priorités de chacun laissant une primauté de la logique économique sur la logique sociale. La perte de sens pour l'équipe permanente s'est manifestée par une absence coordonnée et un recours aux instances représentatives du personnel.

Après ce diagnostic préliminaire, je souhaite formuler l'hypothèse de travail suivante : **c'est en agissant sur la dualité entre l'« accompagnement vers » et l'« accompagnement dans » l'emploi que l'on pourra ajuster l'équilibre entre logique économique et logique sociale au bénéfice des parcours des salariés en insertion.**

2 La dualité des accompagnements : une analyse différenciée en vue d'une meilleure complémentarité

Une SIAE doit être pensée de manière continue dans un enchevêtrement de dualités. Tout d'abord elle relève d'un champ hybride entre le social et l'économique. Elle se doit donc de maintenir une logique sociale pour un accompagnement de qualité, tout en assurant une performance économique suffisante pour lui permettre de maintenir la survie de son activité. Ensuite, elle se doit d'offrir un emploi à un public en difficulté (accompagnement dans l'emploi), tout en travaillant à la sortie de cette situation temporaire (accompagnement vers l'emploi). Enfin, elle offre un accompagnement social et professionnel.

Je vais m'attacher dans cette deuxième partie à analyser la dualité de nos deux pans d'accompagnement que représentent l'« accompagnement vers » et l'« accompagnement dans » l'emploi, avant d'aborder la question de leur régulation. Cette analyse me permettra de définir les concepts clés qui guident le sens de notre action, d'analyser les enjeux et de nourrir mon diagnostic en mettant en avant nos atouts et faiblesses. A la lumière de ces éléments et en qualité de directrice, je vais faire émerger les leviers et axes stratégiques qui permettront le déroulement de nos activités de la manière la plus équilibrée possible dans cet enchevêtrement de dualités au service des salariés en insertion.

Pour préciser le périmètre des parties qui vont suivre, j'aimerais faire un parallèle avec la terminologie utilisée par Méline Cervera et Hervé Defalvard (2009) entre les « *règles d'en haut* » et les « *règles d'en bas* » pour penser la relation d'accompagnement et les interactions en jeu. Ainsi, j'aimerais partir du postulat que l'accompagnement vers l'emploi est régi par un ensemble de « *règles d'en haut* » – c'est-à-dire qu'il se construit à partir des politiques et des lois qui régissent l'IAE. Il se construit hors contexte car il est issu des textes règlementaires, de la politique de l'emploi. Il répond à une logique descendante basée sur un système de valeurs, de croyances communes et fondamentales de l'IAE. A l'inverse, l'accompagnement dans l'emploi est régi par un ensemble de « *règles d'en bas* » – c'est-à-dire qu'il se construit à partir des pratiques, de l'expérience. Il se construit au quotidien de manière pragmatique, il régule les interactions en les soumettant à une certaine généralité. Il répond donc à une logique ascendante qui régule l'intégration du salarié en insertion dans son milieu de travail.

2.1 L'accompagnement vers l'emploi

L'accompagnement vers l'emploi répond à une logique de sas vers l'emploi, il s'appuie sur les règles d'en haut issues des politiques publiques qui définissent notre cadre d'action et viennent modeler la relation d'accompagnement. Au-delà du cadre prédéfini par nos autorités de tutelle, ce volet d'accompagnement est surtout incarné auprès des salariés en

insertion par les Conseillers en Insertion Professionnelle (CIP). Ainsi, nous éclairerons leurs actions à la lumière de l'approche des capacités pour comprendre où se joue la transformation des ressources et la mise en œuvre de la liberté réelle de chacun.

2.1.1 Les dynamiques des « règles d'en haut » : éclairage par les concepts

A) La notion d'exclusion : l'expression d'une hétérogénéité

La notion d'exclusion est une notion importante utilisée de manière multiple dans les débats et programmes politiques. Cette notion a finalement des contours vagues alors qu'elle offre une apparence d'unité à une diversité de problématiques et de publics.

Joseph Wresinski, fondateur du mouvement ATD Quart Monde, a largement favorisé le succès du thème de l'exclusion qui sera utilisé comme base de réflexion dans les débats qui mèneront à la l'adoption de la loi du 1^{er} décembre 1988 relative au RMI. Ce concept a par la suite été fortement utilisé, parfois même au pluriel – les exclusions – au regard de la difficulté de circonscrire une population ou une difficulté homogène. En effet, le terme exclusion évoque une rupture nette de la société entre ceux qui seraient inclus et ceux qui seraient exclus. Cette rupture ferait référence aux ressources, aux revenus et aux capitaux. Cependant, où devons-nous arrêter le curseur ? Et avons-nous tous le même curseur ? La société n'est pas une échelle fixe et figée de positions sociales. Cette vision duale a pu servir certains discours politiques mais ne nous aide pas à l'analyse de la réalité. Il est plus réaliste de considérer des parcours individuels, des processus sociaux, des continuums de situations plutôt que de séparer artificiellement des groupes de personnes (Damon, 2008). La critique que nous pouvons faire à ce terme est qu'il sous-entend une situation figée. Or la société évolue et l'exclusion aussi. « *La définition de l'exclusion, comme celle de la pauvreté, et le découpage de populations exclues et non exclues étant toujours arbitraires, la véritable question n'est pas celle de la caractérisation ou du décompte des exclus, mais celle des relations d'interdépendance et des actions (privées ou publiques) engagées en matière de lutte contre l'exclusion [...]. L'exclusion est bien moins une situation objective qu'une réaction sociale variant dans le temps et dans l'espace.* » (Damon, 2008 :18-19). L'exclusion peut aujourd'hui s'entendre comme un cumul de difficultés prises dans les temporalités des parcours individuels. Cette manière de penser les exclusions reflète les caractéristiques du public accompagné dans l'IAE : un public hétérogène au parcours individuel marqué par des enchevêtrements de difficultés.

En France, la notion d'exclusion est intimement liée au monde du travail et à notre conception du système assurantiel de sécurité sociale. Fondée sur des bases professionnelles, la participation aux prestations et services se fait par le travail. Ainsi, les personnes sans emploi, au chômage sont « exclues » des mécanismes de cotisations et « exclues » des bénéfices assurantiels. Ils basculent dans l'assistance. L'IAE en tant que sas vers l'emploi est proposée comme une réponse à l'exclusion. Elle apparaît comme le

chaînon manquant raccrochant l'individu à la société pour lui permettre de participer à nouveau au système. Cela nous amène à questionner le statut du travail au sein de notre société et la manière dont son absence peut être considérée comme une anomalie.

B) L'évolution du statut du travail

Le travail est une question centrale dans notre société actuelle car il structure notre rapport au monde et nos rapports sociaux. En effet, il est source de revenu, c'est-à-dire qu'il permet d'acquérir des ressources financières qui nous permettent de vivre et de participer à la vie économique. Le travail est aussi un rapport social fondamental qui joue un rôle déterminant dans les enjeux de pouvoir, dans les relations entre les individus et la place que chacun occupe dans notre société. Travailler est aujourd'hui une norme. Marcel Mauss aurait dit qu'il est un fait social total. Il est aujourd'hui l'un des seuls moyens d'acquérir des revenus et notre société tient pour acquis que l'homme a besoin de travailler (Meda, 1995). Ainsi, le chômage et le sous-emploi apparaissent comme des anomalies que l'on doit faire disparaître, les politiques pour l'emploi actuelles en sont donc une forme de correctif.

Le travail a un rôle intégrateur, socialisant. Il structure le temps de la vie, il crée des liens sociaux et permet la construction identitaire de l'individu. Depuis quelques dizaines d'années, les formes d'emploi ont évolué et nous avons assisté à un délitement des normes et à une vulnérabilisation de la condition salariale. Robert Castel nomme ce contexte de « *déstabilisation des stables* » pour qualifier l'érosion des normes de l'emploi qu'il relie au processus de « *décollectivisation* ». Ce processus s'appuie sur deux changements importants :

- L'évolution de l'organisation du travail avec le déclin des grandes industries et l'individualisation des fonctions au sein de plus petites unités de production ;
- L'évolution des trajectoires professionnelles – le profil du travailleur exerçant toute sa carrière au sein d'une même entreprise s'est rarifié, le salariat n'est plus gage de stabilité et de sécurité. Les carrières professionnelles sont aujourd'hui faites de changements, de ruptures et d'interruptions.

Alors que l'individu traditionnel était englué dans des régulations collectives, l'individu hypermoderne se veut déconnecté, désengagé. Il se veut indépendant en dehors du cadre de valeurs collectives avec l'objectif premier de son auto-accomplissement (Garner, 2009). Ainsi, selon Robert Castel, cette évolution a bipolarisé la société. Des individus « *hypermodernes par excès* » disposent des capitaux et des ressources matérielles et sociales nécessaires pour être libre et assurer leur indépendance. Des individus « *hypermodernes par défaut* » sont moins bien dotés en termes de propriété privée et de propriété sociale pour s'adapter à ces changements. Cette évolution a fait décrocher un certain nombre d'individus qui n'arrivent pas à s'inscrire dans notre société actuelle et dans les emplois qu'elle propose. Ainsi, au regard de la théorie de Robert Castel, cette place

centrale accordée au travail ne justifie pas la stigmatisation de ceux qui ne travaillent pas et qui sont souvent considérés comme des assistés. Au contraire, sa théorie justifie une réflexion sur la manière de rendre les individus plus autonomes et acteurs de leur parcours. Le public accueilli en ACI se caractérise par ces difficultés d'inscription dans notre société et dans son injonction à l'autonomie et à la polyvalence. Le chômeur de longue durée ou le jeune NEET rencontrent des difficultés d'autonomie et d'indépendance sociale. Leur statut d'individu ne leur est pas refusé. Cependant ils peuvent avoir le sentiment d'un déni d'individualité au regard des qualifications et attendus que la société confère actuellement à l'individu hypermoderne. Nous pouvons donc concevoir que l'individu se retrouve alors déstabilisé, faute de ressources adaptées pour faire face. Il devient donc vulnérable socialement et se fragilise psychologiquement avec le risque de s'effondrer (Castel, 2006).

C) La notion d'inclusion sociale

La notion d'inclusion est née dans le secteur du handicap avant d'être utilisée dans notre secteur d'activité. Elle est apparue dans les discours des politiques européennes dans les années 2000 et est aujourd'hui utilisée dans les politiques nationales de notre secteur. Le pacte d'ambition pour l'IAE en a fait la démonstration avec ses 259 occurrences et les dénominations choisies pour outiller notre secteur : « *Plateforme de l'inclusion* », « *Académie de l'inclusion* », « *Conseil de l'inclusion dans l'Emploi* », le « *CDI Inclusion* », le « *Contrat de professionnalisation Inclusion* ». Mais qu'apporte l'utilisation de cette nouvelle notion dans les politiques européennes et nationales ? Les évolutions sémantiques des grammaires politiques sont importantes pour en saisir les enjeux.

Il me semble important de citer tout d'abord la définition donnée par la Commission des Communautés Européennes en 2003 : « *L'inclusion sociale est un processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles bénéficient d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle ils vivent. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux* » (Commission des Communautés Européennes, 2003 : 9). Une politique d'inclusion sociale répond donc à une problématique d'exclusion sociale. Pour penser cette terminologie, Antoine Printz nous aide à la confronter aux précédentes terminologies utilisées et ainsi comprendre l'évolution de nos cadres d'interprétation.

Intégration : cette notion rappelle le processus d'incorporation de l'individu dans le groupe. Elle se polarise sur l'écart à la norme à laquelle l'individu doit correspondre pour pouvoir intégrer un groupe homogène. Cette notion situe donc conceptuellement l'individu hors d'une société préalable, déjà normée, à laquelle il doit s'intégrer. Elle se confronte ainsi à la reconnaissance de l'hétérogénéité des situations singulières.

Insertion : cette notion est généralement liée à la sphère socioprofessionnelle. Elle se démarque par sa technicité au regard de l'objectif identifier d'accompagner l'individu vers une participation effective à la sphère productive. La finalité est bien l'insertion dans la population active qui résulterait d'un accompagnement pour l'acquisition des compétences (savoir-être et savoir-faire) et l'ajustement au marché du travail. L'expression « insertion professionnelle » serait un pléonasme (Printz, 2020).

Ces deux notions d'insertion et d'intégration font reposer la charge de l'adaptation sur l'individu. A l'inverse, la notion d'inclusion laisse entrevoir une société dynamique, caractérisée par sa capacité à accepter les individualités et particularités de chacun.

« Le modèle inclusif, dans ses velléités d'ouverture aux différences individuelles, porte néanmoins en germe la naturalisation de ces différences. La notion n'est évidemment pas aussi normative que ne l'est l'intégration, [...] mais par-là croît une possible normalisation de la difficulté. La notion est particulièrement adaptée au cas du handicap, où elle vise l'inclusion au-delà des différences singulières, en l'espèce des handicaps particuliers. Il n'en va pas de même lorsque le handicap envisagé est par exemple la précarité. » (Printz, 2020 : 88).

Les politiques sociales européennes utilisent souvent l'adjectif « active » pour qualifier la notion d'inclusion. Ainsi, la notion d'inclusion active inscrit les politiques de l'inclusion dans le champ de l'emploi et leur permet de se démarquer d'un passé providentialiste. La définition donnée par la commission européenne en est la suivante : « *L'inclusion active consiste à permettre à chaque citoyen, y compris aux plus défavorisés, de participer pleinement à la société, et notamment d'exercer un emploi.*²⁵ ». Cette politique repose sur les trois piliers que sont : une aide au revenu avec un accompagnement individualisé, des marchés du travail ouverts à tous, et un accès à des services de qualité pour une participation active à la société et le retour sur le marché du travail.

2.1.2 Penser les politiques de l'emploi par le prisme des capacités

Au regard des dynamiques actuelles d'activation à tout prix, l'IAE pourrait être considérée comme une forme d'occupationnel imposée qui offrirait en tant que sas à l'emploi un refuge factice, sans réelle sécurité au regard de sa temporalité encadrée. Il s'agirait alors de faire peser sur l'individu la réalité de sa situation d'exclu, en l'accompagnant à intégrer les codes et attendus de la société dont il fait défaut pour rejoindre le monde du travail ordinaire.

Penser l'accompagnement au sein de l'IAE par le prisme des capacités – cadre théorique élaboré par Amartya Sen – nous permet d'aborder l'accompagnement du point de vue du salarié en insertion et de nous recentrer sur ses besoins et libertés réelles en tant qu'acteur de son parcours et acteur de notre société.

²⁵ [Inclusion active - Emploi, affaires sociales et inclusion - Commission européenne \(europa.eu\)](https://european-council.europa.eu/media/en/press-operations/infographic-116236.pdf) – consultée le 5 juillet 2022.

A) Définition du concept de « capabilité »

Selon le cadre théorique d'Amartya Sen, l'individu est un être doté de valeurs, de goûts, de préférences qu'il hiérarchise au regard de son individualité et de son expérience, le tout influencé par la société et ses contraintes sociales. Dans cette conception, il distingue le « *fonctionnement* » des « *libertés réelles* » de l'individu. Ainsi, deux individus pourraient opter pour un « *fonctionnement* » identique (entendu comme une action identique), sans avoir les mêmes « *libertés réelles* » qui le poussent à agir. Par exemple, deux personnes, qui ne se nourrissent pas, peuvent répondre à des choix divers, résultant de libertés différentes : l'une n'ayant pas les ressources nécessaires pour se procurer de la nourriture, l'autre répondant à un impératif religieux de jeûne. Il y a bien une grande différence en termes de liberté réelle entre ces deux situations.

Face à ce constat, Sen introduit le concept de « *capabilité* ». Il le définit comme la possibilité effective que possède un individu à choisir diverses combinaisons d'actions, de fonctionnements. Les capabilités définissent le panel de combinaisons de choix d'actions que l'individu pourra mobiliser. Ce concept prend donc en compte les contraintes extérieures à l'individu et lui confère la liberté de choisir. Cette notion est fondamentale dans la pensée de Sen et précieuse dans ma vision de l'accompagnement.

Ainsi, les fonctionnements constituent toutes les possibilités d'actions que possèdent les individus. Cependant, tous les fonctionnements ne sont pas toujours accessibles. Les possibilités d'accès peuvent être conditionnées par des lois, des institutions ou autres formes d'organisation. La notion de droit d'accès est donc aussi importante – cela peut s'illustrer par exemple avec l'obtention d'une autorisation d'immersion en Entreprise ou d'accès à la formation.

Les capabilités s'appuient sur les ressources de l'individu, à savoir tout ce dont il dispose quelle qu'en soit son origine : son réseau personnel, le marché du travail, les politiques publiques, l'offre associative, etc. Mais un niveau équivalent de ressources et de revenus ne garantit pas une égalité de libertés réelles. Ainsi, Sen nous apporte la notion de « *conversion* » des revenus et ressources en capabilités de fonctionner. *« S'il reconnaît l'importance des ressources, Sen considère qu'il s'agit là d'une condition nécessaire mais pas suffisante. « La pauvreté doit être appréhendée comme une privation des capacités élémentaires, et non, selon la norme habituelle, comme une simple faiblesse de revenus. Cette définition ne vise en aucune manière à nier l'évidence : un revenu faible constitue bien une des causes essentielles de la pauvreté, pour la raison, au moins, que l'absence de ressources est la principale source de privation des capacités d'un individu ». L'autre condition posée par Sen consiste donc à prendre également en compte dans les politiques publiques les éléments susceptibles de faciliter « la conversion du revenu en capacité ». »* (Semenowicz, 2013 : 3). Ainsi, en termes d'efficacité, l'objectif des politiques publiques doit être de permettre aux individus la conversion des ressources en libertés de choix.

L'élargissement du panel de choix signifie une plus grande liberté et une plus grande autonomie pour les individus.

B) Une autre façon d'envisager l'accès à l'emploi

Le fait d'insister sur les libertés réelles des individus et sur leurs capacités a un réel impact sur l'analyse du chômage. En effet, le chômeur est-il responsable de son retour à l'emploi ? Quelles sont les libertés réelles dont il dispose pour améliorer son employabilité et exercer sa responsabilité ? L'approche par les capacités nous permet d'avoir un éclairage différent sur l'employabilité et sur le travail d'accompagnement à mettre en place.

Nous savons qu'une égalité de ressources n'empêche pas l'émergence d'inégalités réelles en raison de ce que Sen appelle les « *facteurs de conversion* ».

Trois types de facteurs de conversion ont pu être distingués :

- Les facteurs de conversion individuels qui sont déterminés par les caractéristiques et capacités individuelles,
- Les facteurs de conversion sociaux qui sont déterminés par les normes sociales, les contextes sociaux et politiques dans lesquels l'individu évolue,
- Et les facteurs de conversion environnementaux qui sont déterminés par l'environnement comme l'absence d'infrastructures, le contexte climatique, etc.

Sans facteur de conversion adapté, les ressources ne peuvent se convertir en capacités. Ces facteurs de conversion nous démontrent que la redistribution de ressources financières ne se suffit pas à elle-même pour garantir l'égalité des capacités des individus. Ce cadre théorique nous permet d'évaluer l'efficacité des politiques publiques en fonction de leurs impacts sur les ressources mais également sur les trois facteurs de conversion. « *A défaut, elle risque de se trouver prise dans l'un des deux écueils qui menacent toute intervention publique : soit en rester à la liberté formelle des personnes (et s'exposer à la critique de Marx, suivant laquelle l'énonciation de droits reste purement formelle, c'est-à-dire sans effet sur la réalité concrète, dans un contexte marqué par d'importantes inégalités sociales), soit imposer des comportements conformes à des normes sociales décidées d'en haut (c'est-à-dire des fonctionnements plutôt que des capacités). Dans ce dernier cas, la politique publique se réduirait à une injonction paradoxale consistant à solliciter la responsabilité des individus tout en les enjoignant de mettre toute leur énergie au service de la conformité avec les normes sociales* » (Bonvin, Farvaque, 2007 : 11). Ainsi, l'action publique doit garantir la conversion des ressources en capacités, tout en garantissant le respect des libertés de choisir son mode de vie sans déborder sur la sphère de la liberté individuelle. La conception de la liberté apparaît comme exigeante puisqu'elle s'appuie sur une participation active de l'individu dans le processus d'élaboration de l'action sociale pour déboucher sur une augmentation des opportunités disponibles qui s'offrent à lui. Pour assurer la liberté processuelle, trois alternatives doivent être garanties à l'individu : la

loyauté, la discussion et la sortie (Bonvin, Farvaque, 2007). Ainsi, sans ces trois alternatives, l'individu n'est pas en situation d'exercer convenablement sa liberté processuelle qui est primordiale pour l'augmentation de ces capacités. Nous pouvons illustrer cela par la situation d'un demandeur d'emploi qui aurait le choix entre l'acceptation d'un emploi non adapté à sa situation, une formation éloignée de son domicile ou l'arrêt de ses allocations. Dans cet exemple, la personne ne bénéficie pas de trois alternatives équivalentes qui lui permettrait d'exercer sa liberté processuelle, elle risque donc d'adapter sa préférence et sa décision aux normes et contraintes socio-économiques.

Ainsi cette approche de l'accès à l'emploi se différencie des approches plus standards de l'employabilité sur lesquelles s'appuient les politiques actuelles. L'employabilité d'initiative valorise les atouts individuels et rend l'individu responsable de son employabilité et de son adaptation aux prérequis et attendus des employeurs. L'employabilité d'interaction met en avant le jeu d'interaction entre les atouts individuels et les besoins du marché du travail et rend conjointement responsable individu et institutions de l'évolution de l'attractivité des demandeurs d'emploi sur le marché du travail.

Cette vision de l'accès à l'emploi repose sur une volonté d'égaliser les libertés réelles des individus dans une perspective de justice sociale mais également de laisser la liberté processuelle à l'individu pour le laisser maître de ses choix et acteur de son parcours.

2.1.3 Une mise en perspective avec l'action des SIAE

A) L'IAE à la lumière de l'approche des capacités

L'IAE a pour valeur fondamentale que « *nul n'est inemployable* ». C'est sur cette base qu'elle offre un emploi aux salariés en insertion qui engendre ressources et accompagnement. Cette présentation de l'IAE permet déjà de situer le secteur en accord avec les critiques d'Amartya Sen sur les théories ressourcistes. En effet, la dualité entre la logique économique qui permet la mise en emploi et la logique sociale qui permet l'accompagnement socioprofessionnel donne à voir une conception des exclusions et de la pauvreté au-delà d'une simple absence de ressources.

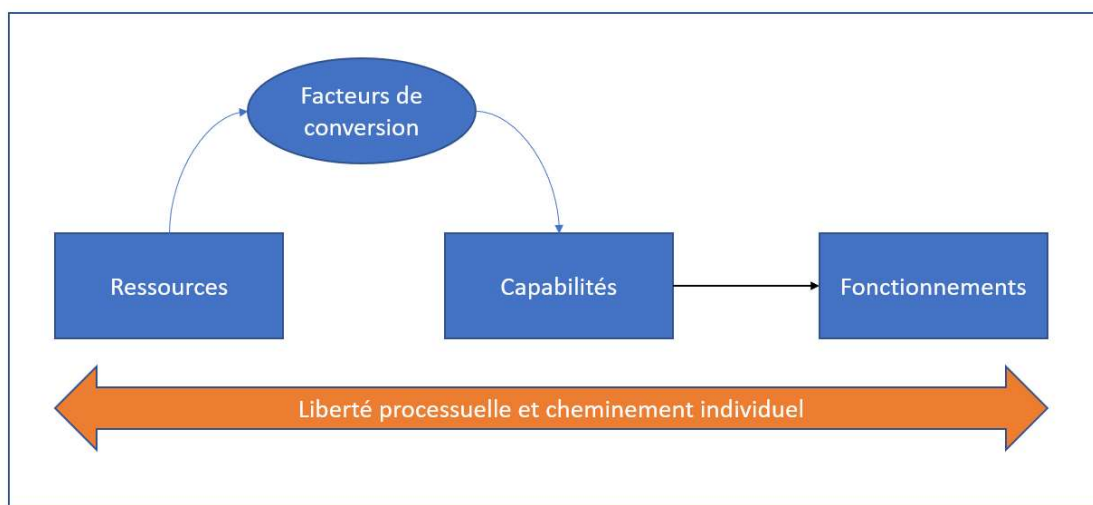
Mais comment penser notre accompagnement à l'éclairage de l'approche des capacités développée ci-dessus ?

Si je transpose ce cadre d'analyse dans notre secteur d'activité pour penser notre accompagnement vers l'emploi, je pourrai résumer ainsi :

- La notion de ressources regroupe les biens, services, droits accordés au salarié en insertion ainsi que ses ressources plus individuelles : réseau personnel, réseau familial, capital culturel, capital social, etc.
- La notion de capacités regroupe l'ensemble des possibles en termes de réalisations : périodes d'activité ou de non activité, formes d'activités, types

d'emploi, de formation, de métier, etc. auxquels le salarié en insertion pense pouvoir prétendre.

- La notion de fonctionnement regroupe les réalisations effectives passées et à venir du salarié en insertion.



Ce schéma ne doit pas être pensé comme figé mais bien pris dans une dynamique de cheminement individuel. La liberté processuelle représente la temporalité individuelle nécessaire à toute transformation qui suppose l'implication et la participation du salarié ainsi qu'un accès à des opportunités.

Dès l'entrée en parcours, le salarié en insertion va percevoir une rémunération sur la base de son contrat de travail. Ainsi, le revenu qui en découle va être une première ressource sur laquelle le salarié va pouvoir s'appuyer en lien avec le CIP pour lever les freins à l'emploi. Ainsi, l'accompagnement en SIAE va agir sur les facteurs de conversion du salarié pour lui permettre de transformer ses ressources en capacités. L'exemple le plus simple est l'accès au logement qui peut se débloquer par la perception de nouvelles ressources et l'activation des facteurs de conversion pour permettre une projection en appartement.

Au regard de cette représentation, nous pouvons penser notre accompagnement comme agissant sur les facteurs de conversion et facilitant la conversion des ressources en capacités. Je vais m'appuyer sur l'analyse de Philippe Semenowicz (2013) pour situer notre accompagnement et poursuivre notre diagnostic.

B) L'accompagnement comme facteur de conversion individuel

Pour Philippe Semenowicz (2013), l'accompagnement proposé par l'IAE est facteur de conversion individuel dans son versant d'accompagnement vers l'emploi car « à travers l'accompagnement, il s'agit d'étendre les capacités des personnes en insertion de deux manières : en élargissant leurs possibilités de choix lors de l'élaboration d'un projet professionnel et en développant leurs compétences dans l'optique de leur future sortie. L'accompagnement opère ainsi comme un facteur de conversion individuel. » (Semenowicz, 2013 : 5).

Le travail d'accompagnement autour de l'élaboration du projet professionnel relève d'un accompagnement continu dès l'entrée dans la structure. Tous les salariés ne sont pas au même niveau de réflexion à l'entrée dans la structure. Pour certains, le démarrage du contrat au sein de l'ACI représente la possibilité de se poser, de prendre le temps de réfléchir, de se reconstruire, avant de commencer à seulement envisager la possibilité de se projeter à nouveau. Ce travail relève de l'accompagnement des conseillers en insertion professionnels, des rendez-vous de suivis sont donc nécessaires.

La temporalité de l'accompagnement se doit d'être adaptée à chacun si l'on maintient notre attention sur la liberté processuelle. Cette conception est intéressante mais pourrait se confronter dans la pratique à notre cadre temporel de 24 mois maximum de contrat d'insertion. La signature préalable d'un contrat d'engagement réciproque peut apparaître comme une solution garde-fou qui engage les deux parties à travailler en vue de la future sortie du dispositif. Ces contrats d'engagement sont signés en parallèle du contrat de travail, ils explicitent les objectifs à atteindre pendant la période du contrat et peuvent conditionner le renouvellement du contrat en cas de non atteinte des objectifs. De manière plus globale, ce contrat engage le salarié et le CIP dans leur relation au sein de l'ACI.

Actuellement, les objectifs sont souvent définis sans le salarié mais à l'appui de son parcours déjà engagé au sein de notre ACI. Les décisions de renouvellement et la définition des durées de contrat sont actées en réunion équipe et sont présentées dans un second temps au salarié. Cette temporalité et inversion des rôles questionnent pour une réelle approche par les capacités. L'engagement réciproque est pris mais l'implication du salarié dans la décision et dans la définition des objectifs ne pourrait-elle pas permettre une meilleure liberté processuelle ?

De la même manière, dans la construction même du projet professionnel, il est important de ne pas déborder sur la liberté de choisir ce qui limiterait le panel de choix et le champ des possibles du salarié en insertion. En termes d'opérationnalité, il faut pouvoir rester en appui pour accompagner la construction et la validation d'un projet professionnel réaliste.

Il est fréquent à l'instar de l'étude de l'EI sur laquelle s'appuie P. Semenowicz que le salarié se dévalorise et n'ait pas conscience des compétences acquises qu'il possède déjà. Notre travail d'accompagnement est ici d'agir sur les facteurs de conversion individuel pour l'accompagner à réaliser ce qu'il sait faire et identifier ce qu'il peut et aimerait faire. La découverte des métiers doit rester large et ambitieuse. Les projets peuvent ensuite être confirmés par des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP). Nos PMSMP réalisées ces deux dernières années restent à un niveau faible (9 par an) ce qui sous-entend que tous les projets n'ont pu être confirmés par cette étape. Ces immersions ont du sens pour les salariés et semblent être sous-utilisées par notre ACI en comparaison des chiffres avancés par les autres SIAE du département. La faible mobilisation du PMSMP s'explique par un ensemble de facteurs : la crise sanitaire qui a freiné les contacts, un

réseau d'entreprises partenaires peu développé et une mobilisation récurrente du CIP sur les activités de production.

L'acquisition de compétences pouvant être transposées dans un autre cadre de travail permet également d'agir comme facteur de conversion individuel. Il s'agit de compétences que le salarié en insertion acquiert au sein de la SIAE et dont il prend conscience. Ces compétences ne relèvent pas toujours de savoir-faire mais plutôt de savoir-être (respect des horaires, politesse, capacité à travailler en groupe, etc.) ou de savoir de base (savoir lire, compter, utiliser une caisse, utiliser un logiciel information, etc.). Ainsi, tout développement de nouvelles compétences est un atout pour le salarié en parcours.

C'est bien la coexistence de l'accompagnement à l'acquisition de nouvelles compétences et la mise en perspective avec l'accompagnement à la construction du projet professionnel qui permettent de sortir d'une simple démarche d'employabilité et de s'inscrire dans une optique de capabilités (Semenowicz, 2013).

C) L'intermédiation comme facteur de conversion social

P. Semenowicz (2013) analyse dans son étude l'intermédiation comme un facteur de conversion social. Cette intermédiation relève du lien mis en place entre les entreprises qui ont besoin de recruter et les salariés en insertion qui cherchent une sortie dynamique vers l'emploi.

« *Jouer un rôle de filtre* » - cela fait partie de notre métier. Nous savons accompagner le salarié en insertion vers une entrée en entreprise, rassurer les parties, le salarié sur les conditions du poste et l'entreprise sur les qualités du salarié. Nous savons proposer des étapes intermédiaires, organiser des immersions (PMSMP). Le contrat passerelle – nouvel outil juridique à notre disposition – nous permet d'accompagner les sorties en emploi de manière encore plus poussée en maintenant un accompagnement socio-professionnel.

« *Agir sur les pratiques de recrutement* » - cela pourrait également relever de nos cordes puisque nous sommes à même d'accompagner l'évolution des représentations des employeurs concernant l'insertion et ainsi agir sur les facteurs de conversion sociaux.

L'accès au réseau des entreprises est aujourd'hui une carte manquante pour pouvoir agir comme facteur de conversion social. Pôle Emploi est un acteur identifié qui est en capacité de prendre ce rôle. En effet, au regard des difficultés de recrutement des entreprises sur notre bassin d'emploi, Pôle Emploi accompagne les entreprises à élargir leurs critères de sélection et par conséquent à s'intéresser à un public plus éloigné de l'emploi. Ainsi, c'est en renforçant nos liens avec Pôle Emploi que nous pourrions accentuer notre action sur les facteurs de conversion sociaux.

Avec l'éclairage théorique des capabilités, je pense qu'il est nécessaire de garantir des espaces d'échanges et de participation pour les salariés en insertion afin d'assurer une plus grande liberté processuelle. Leur participation au processus d'élaboration, de mise en

œuvre et d'évaluation est encore trop peu effective. Les modalités collectives de participation formalisées sont quasi-inexistantes et ne relèvent d'aucune régularité. Ces modalités de participation relèveraient peut-être plus du versant « accompagnement dans le travail » car portant sur l'outil de travail et son organisation. Dans cette même dynamique, elles pourraient agir sur les facteurs de conversion individuel (car mobilisant de nouvelles compétences) et social (car étant susceptible d'agir sur l'organisation du travail et de l'accompagnement) et enfin tendre vers une meilleure liberté processuelle.

L'accompagnement vers l'emploi repose essentiellement sur les missions des CIP qui considèrent les salariés en insertion comme des « bénéficiaires ». L'accompagnement dans l'emploi, quant à lui, repose sur l'action des encadrants techniques d'insertion (ETI) qui encadrent des équipes de « salariés » en insertion. Cette distinction de représentation entre « bénéficiaire » et « salarié » a son importance et illustre bien la dualité dans laquelle notre activité prend corps.

2.2 L'accompagnement dans l'emploi

L'accompagnement dans l'emploi représente le second volet d'accompagnement au sein des SIAE. Notre périmètre d'action a beaucoup évolué ces dernières années. Alors qu'auparavant les missions des SIAE se cantonnaient à la période d'accueil sur la structure, elle démarre aujourd'hui en amont lors des recrutements et se poursuit comme nous l'avons vu également en aval dans la recherche de solutions de sorties durables pour les salariés en insertion. Cette évolution est à lier à la place accordée à la formation qui est aujourd'hui un élément clé de notre accompagnement (Gianfaldoni, et al., 2020). Ainsi, les ACI consacrent une part significative à la formation qui prend corps essentiellement à travers l'accompagnement dans l'emploi effectué sur le poste de travail.

Après en avoir dessiné les contours, il est intéressant de se poser la question de ce qui fait fonction de formation dans l'expérience du travail. L'expérience par le travail peut-elle être intrinsèquement considérée comme formatrice ? Enfin, nous nous attacherons à analyser le rôle clé de l'Encadrant Technique d'Insertion sur qui repose ce volet d'accompagnement.

2.2.1 La dynamique des « règles d'en bas » : Faire expérience du travail

A) Le contexte de mise en situation de travail

L'accompagnement dans l'emploi est un processus d'apprentissage particulier qui repose sur l'intégration d'un collectif de travail, une mise en contexte de « production » pour un apprentissage par la pratique.

Le contexte « travail » façonne l'environnement des SIAE. Cette modalité d'accompagnement sur le poste de travail est motivée par les postulats suivants :

- Elle permet aux salariés de se remettre dans une dynamique pour se resocialiser ;

- Elle permet de renouer le lien social ;
- Elle permet d'avoir accès à un revenu ;
- Elle permet de rétablir l'estime de soi et de reprendre confiance en ses capacités.

Ces postulats rejoignent la pensée de Dominique MEDA qui définit le travail comme « *un facteur d'intégration non seulement parce qu'il est une norme mais aussi parce qu'il est une des modalités d'apprentissage de la vie en société. Il donne accès à autrui, à soi-même et à la règle sociale.* » (Méda, 1995 : 22). Le processus même de recrutement et la dynamique qu'il implique révèlent que la situation de non-emploi préalable à l'entrée en ACI était une situation subie. Les salariés accompagnés doivent faire au moins la démonstration de leur motivation à (re)travailler pour intégrer les activités de l'ACI. La mise au travail présente donc un effet de revalorisation. Une relation d'emploi prend forme avec l'établissement d'un contrat et la perception d'une rémunération. L'accompagnement dans le travail rassure, il est concret, présent, alors que l'accompagnement vers l'emploi peut représenter un futur incertain et angoissant. Certains salariés ont eu des trajectoires scolaires difficiles, parfois chaotiques qui ont engendré des pertes de confiance. Ainsi, l'apprentissage dans la pratique représente un accès à la formation différent, qui engendre une application directe. « Faire » quelque chose nécessite une plus grande maîtrise de soi et de son environnement, ce qui conduit à moins le subir et à y exercer une volonté. Cette maîtrise développe le sentiment de confiance en soi. Il s'agit donc d'offrir la possibilité de se ré-entraîner à travailler sans la pression et le stress des emplois ordinaires. Le droit à l'erreur et l'adaptation au rythme de chacun sont essentiels. Ainsi, il y a autant de situations que de fonctions de l'accompagnement dans l'emploi qui ne va pas permettre d'atteindre les mêmes objectifs pour tout le monde. Cela est d'autant plus vrai que notre public est un public très hétérogène.

Cette pédagogie par l'action est donc structurée par des règles émergeant de la pratique et définissant le cadre. La ponctualité apparaît comme la première règle essentielle puisqu'elle définit le temps de travail et donc le cadre du travail. La technicité est également une règle structurante, elle se construit au fur et à mesure de l'intégration au poste de travail. Les Encadrants Techniques d'Insertion (ETI) mettent en œuvre la relation d'accompagnement par le conseil technique et l'apprentissage du métier. Cette transmission relève de la formation dans le travail, de la « formation sur le tas » (Cervera, Defalvard, 2009). L'accompagnement dans l'emploi au sein des ACI relève rarement de l'acquisition de compétences professionnelles sur un emploi précis. Cependant, il s'agit d'acquérir par la mise au travail, des savoir-être et savoir-faire que l'on pourra transférer dans un autre cadre de travail.

B) Les enjeux du « *learning by doing* »

Pour de nombreux économistes, le temps passé en entreprise et l'ancienneté sont synonymes d'expériences professionnelles puisqu'ils produisent des connaissances. Ainsi, la portée formatrice de l'expérience n'est pas questionnée. Par exemple, la théorie du *learning by doing* (ou théorie de la *main à la pâte*) de Kenneth Arrow se réfère à la capacité de l'ouvrier à augmenter sa productivité en reproduisant régulièrement le même type d'action. Ainsi, l'amélioration de la productivité est le résultat de l'expérience. Cette théorie reste influencée par une époque où la production industrielle façonnait le monde de l'entreprise, ce qui est moins vrai aujourd'hui. Elle ne questionne pas l'analyse du processus de production de l'expérience.

Pour notre public, le travail ne va pas toujours de soi. Il est une activité que l'on doit éprouver, investir, à laquelle nous devons nous confronter pour atteindre les objectifs fixés à l'entrée du parcours. En ce sens, le travail est vécu, il permet une confrontation à de nouvelles situations, un nouvel environnement. C'est face à ces découvertes que le salarié peut enclencher un processus d'apprentissage. La confrontation à des situations inconnues ou problématiques amènent l'individu dans un processus d'apprentissage. Lorsque le salarié est amené à rechercher une solution par lui-même, lorsqu'il y a un trouble, et donc un dépassement du trouble alors il y a expérience (Bailly, al., 2009).

C) Définitions de l'expérience professionnelle

Comme nous avons pu voir précédemment, l'acquisition d'expériences par le travail est un processus formateur. En partant de ce postulat, il est intéressant d'analyser la notion même d'expérience pour confronter nos modalités d'accompagnement. Ainsi, Jean Vincens (2001) nous propose de distinguer l'expérience-acquisition de l'expérience-révélation. Cet éclairage théorique est pertinent au regard de notre accompagnement dans l'emploi.

L'expérience-acquisition rejoint l'idée d'acquisition par la pratique. Dans cette forme d'expérience, il distingue quatre notions :

- L'apprentissage par la pratique – ce qui rejoint le *learning by doing*
- La formation sous la direction d'un supérieur ou d'un travailleur plus ancien – ce qui rejoint le tutorat
- La formation explicite dans l'entreprise
- La formation hors de l'entreprise

Ces quatre notions sont intégrées à nos pratiques dans l'accompagnement dans l'emploi. Le *learning by doing* a une place prépondérante par l'expérience du travail. La formation sous la direction d'un travailleur plus ancien est une formation très pertinente car elle engendre un effet gagnant-gagnant dans notre activité : le salarié formé gagnant en apprentissage, le salarié formateur gagnant en reconnaissance et compétence relative à la transmission de savoirs. La formation explicite dans l'entreprise peut également être une

modalité lorsqu'il s'agit de formations certifiantes et professionnalisantes. Enfin la formation hors de l'entreprise peut être mise en parallèle avec les Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) proposées aux salariés en insertion.

Jean Vincens nous propose également de distinguer la **dimension technique** de la **dimension sociale** de l'expérience. La dimension technique rappelle la technicité du poste de travail alors que la dimension sociale relève plus d'un contenu relationnel et symbolique. « Elle désigne l'acquisition des connaissances au sens large (savoir, savoir-faire, savoir-être) relatives aux relations avec les autres personnes que le travailleur est amené à rencontrer à l'occasion de son travail. » (Vincens, 2001 : 22). Au sein de notre ACI, l'expérience-acquisition est plus accentuée dans sa dimension sociale que dans sa dimension technique. En effet, les supports d'activité sont à faible technicité. De plus, la dimension technique est plus difficilement transférable dans une expérience future au regard de nos supports d'activité actuels (logistique et recyclerie).

Jean Vincens développe également la notion d'**expérience-révélation**. « Le travail permet aussi à l'individu de révéler des compétences personnelles, non liées à sa formation et qu'il ignorait peut-être. Le temp de travail est ici un temps de probation mais aussi de découverte de soi, probation et découverte qui sont à la fois intériorisées et extériorisables c'est-à-dire susceptibles d'être reconnues par les employeurs. En ce sens, réclamer de « l'expérience », c'est demander une réduction de l'incertitude sur les compétences réelles de l'individu. » (Vincens, 2001 : 25). La période de travail apparaît donc un révélateur de compétences.

Au regard des définitions présentées ci-dessus, il apparaît que l'expérience est un acquis conscient, c'est-à-dire qu'il n'est pas un résultat systématique du travail. Deux individus placés dans une même situation ne tireront pas une expérience similaire. L'expérience doit donc être conscientisée et tirée des situations les plus diverses possibles. Ces deux composantes sont intéressantes pour penser notre accompagnement. D'une part, l'accompagnement dans l'emploi avec un accompagnement à la conscientisation du processus peut permettre la transformation d'un vécu de situation en expérience. D'autre part, nous pouvons nous poser la question de la diversification de nos supports d'activité pour multiplier les situations de travail type et ainsi augmenter les possibilités de développement de compétences.

2.2.2 Une relation d'accompagnement particulière : la relation de travail

A) Typologie des relations d'accompagnement

La relation induite par l'accompagnement dans l'emploi est particulière puisqu'elle est façonnée par la mise en situation d'emploi. Elle peut prendre une forme qui ressemble à celle du salariat et de l'entreprise. Malgré cette ressemblance, elle reste basée sur le statut du contrat d'insertion qui l'en différencie.

Julie Couronné et al. (2020) nous proposent une analyse des différents types de relation d'accompagnement développée dans les SIAE auprès des salariés d'insertion. Cet éclairage théorique nous permet de comprendre les différentes composantes relationnelles de l'accompagnement socio-professionnel. Il nous éclaire également sur la spécificité de la relation de travail qui prend corps dans l'accompagnement dans l'emploi.

Ainsi, ils distinguent trois types de relation d'accompagnement :

La relation interpersonnelle : « *La relation interpersonnelle est fondée sur un échange social de type don/ contre-don et de personne à personne. Cet échange engage émotionnellement les accompagnantes ou accompagnants et les accompagnés.* » (Couronné, et al. 2020 : 82). Ces relations supposent l'absence d'attentes définies, de contreparties, et peuvent rejoindre les difficultés communes au travail social qui interroge la bonne distance à adopter. Ce type de relation repose sur un principe de confiance, ce qui peut mettre en difficulté les situations en cas de mouvements dans l'équipe. Ces types de relation se repèrent lors des sorties de dispositifs, quand certaines personnes continuent à venir, demander des nouvelles ou demander un service concernant leur situation administrative. Au sein de l'ACI du Chambon, ce type de relation est principalement développé par le CIP car induit par le contexte de l'accompagnement social. Le principe de confiance est central pour que le salarié puisse se sentir en sécurité et s'ouvrir sur ses problématiques personnelles. Notre public peut être rapidement déstabilisé par un contexte d'entretien formalisé. Le côté formel de certains entretiens peut stresser certaines personnes qui auront du mal à échanger. Cela ressort fréquemment lors des entretiens d'étape qui sont souvent vécus de manière anxiogène. L'informel est donc recherché par le public qui vient et discute « entre deux portes » avec les professionnels.

Ce type de relation peut donc être bénéfique s'il engendre une parole plus « libérée ». Cependant, il m'alerte sur plusieurs points de vigilance. Tout d'abord, nous sommes actuellement dans une situation de mouvements importants au sein de l'équipe, ce qui peut dégrader le lien de confiance, notamment au regard du départ récent du CIP. Également, ce type de relation ainsi que l'informalité des échanges ne doit pas engendrer la disparition de la formalisation du parcours qui reste porteuse de sens. Il est nécessaire de maintenir une structuration d'étapes, d'entretiens qui guident notre action et l'accompagnement du salarié. Enfin, ce type de relation avec la multiplication des entretiens informels est souvent chronophage car non cadrés par le professionnel qui se laisse guider par le discours du salarié.

La relation de prestation : « *Abstraction faite de la connotation péjorative du terme, la relation « de prestation » est appréciée dans sa dimension instrumentale. (...) Ce type de relation d'accompagnement se distingue dans le discours par l'absence d'identification personnelle de l'accompagnant qui est désingularisé, englobé dans des marqueurs institutionnels impersonnels.* » (Couronné, et al. 2020 : 88). Ainsi, cette relation nous

évoque une relation « de guichet ». Elle rejoint les attentes que peuvent avoir certains salariés en insertion qui vont évaluer l'accompagnement proposé au sein de l'ACI à partir de l'efficacité de celui-ci, à partir de leur évaluation de la qualité du service rendu. Cette relation peut parfois se confronter à la norme de l'autonomie que nous défendons. Ainsi, elle peut expliquer certains mécontentements de salariés en insertion lorsque le CIP refuse par exemple de « *faire l'actualisation pôle emploi* », en résumé lorsqu'il refuse de faire « à la place de ». Ce type de relation d'accompagnement ne se retrouve pas dans le volet accompagnement dans l'emploi car il n'est pas défini comme une prestation.

La relation de travail : « *Les chantiers d'insertion et l'entreprise solidaire sur lesquels nous avons enquêté font un pas de côté par rapport à la notion d'accompagnement vers l'emploi en la complétant ou en lui substituant une relation de travail au sein d'équipes pensées dans leurs vertus capacitanes et socialisatrices.* » (Couronné, et al. 2020 : 90). Ainsi cette relation repose sur les encadrants techniques d'insertion (ETI) qui encadrent le travail des salariés en insertion. Nous pouvons retrouver ici toutes les problématiques propres au salariat (frustrations, compétitions, insatisfactions au regard de la rémunération, etc.) et à la gestion d'équipe (régulation des conflits, management, recours aux disciplinaires, etc.) qui peuvent parfois être exacerbées dans l'intensité des problématiques rencontrées au regard des spécificités du public accueilli.

B) Une relation de travail porteuse d'asymétries

Le lien quotidien, les objectifs communs de production et les relations de collègues caractérisent cette relation de travail. Mais cette relation de travail induit plusieurs asymétries.

La distinction est manifeste entre les « permanents » et les « salariés en insertion » : les lieux de pause sont distincts, les liens avec la Fondation de l'Armée du Salut sont différents, les durées de présence s'opposent entre « indéterminée » et « temporaire » (CDI vs CDDI) malgré une activité de production commune et un employeur unique. « *La relation de travail fait alors s'entrecroiser des identités sociales, renvoyant à une norme (le salariat de l'emploi commun et de l'entreprise concurrentielle) et à ses déviances (le salariat de l'emploi aidé et de l'assistance). La tension entre ces deux pôles et ces deux identités semble être à l'origine du rapport ambivalent des accompagnés au dispositif, ainsi que de la difficulté à instaurer une relation de travail égalitaire et satisfaisante pour chacune des parties prenantes.* » (Couronné et al., 2017 : 218). Certains salariés peuvent être hypersensibles face à ses asymétries qui sont exacerbées par la fragilité de leur situation et par le rapport de subordination induit par la mission d'organisation du travail portée les ETI. En effet, alors qu'il n'y a pas de lien hiérarchique entre l'ETI et les salariés en insertion, il n'est pas rare d'entendre « *c'est le chef qui m'a dit de...* ». Ce sentiment de subordination peut engendrer de fortes frustrations notamment lorsque le salarié en insertion n'a pas d'espace alternatif

pour se construire une identité positive. La crainte du non-renouvellement du contrat pèse également dans l'asymétrie de la relation de travail (Couronné et al., 2017).

Enfin, les conflits entre salariés en insertion ne sont pas rares et l'ETI joue le rôle de régulateur. Les rappels à l'ordre sont fréquents. Concernant notre activité de brocante solidaire, des tensions importantes émergent quant à la gestion des achats des salariés. En effet, les règles d'autorisation d'achat sont un sujet fréquemment discuté et engendrant de nombreuses frustrations et contestations de la part des salariés en insertion : quand acheter ? A quel prix ? Est-ce possible de réserver ? etc. La gestion de la « triche » et des « vols » est récurrente. Ainsi les ETI peuvent souffrir d'isolement dans leurs accompagnements malgré un exercice professionnel au sein d'un collectif.

2.2.3 L'encadrant technique d'insertion au cœur de la tension entre logique sociale et logique économique

Comme nous avons pu le spécifier, l'accompagnement dans l'emploi repose essentiellement sur les ETI. Ils remplissent une fonction particulière qui peut être mise en tension entre les exigences de production et l'accompagnement des salariés en insertion.

A) Entre travailleur social et chef d'équipe

Les activités d'encadrement dans le secteur de l'IAE sont bien spécifiques. La contractualisation est tout d'abord significative puisque le socle de référence est bien le contrat de travail. Le salarié en insertion est un salarié, un travailleur. La relation n'est pas éducative mais plutôt pédagogique et l'acte de production en est le médiateur. L'ETI puise sa légitimité à poser des règles, des objectifs et des normes dans les exigences de la production. La production est bien le cadre de référence (Gérome, 2017). Mais ces activités d'encadrement se distinguent de celles pratiquées dans le secteur classique de l'entreprise lucrative malgré des tâches de même nature : organisation du travail, management d'équipe, adaptation au poste, évaluation, tutorat, planification des activités, etc. Nous retrouvons en effet les marqueurs d'une gestion d'équipe « classique ». Cela rejoint le sens de l'accompagnement dans l'emploi puisque les salariés éprouvent les codes et normes du salariat classique. Mais la finalité même des missions de l'ETI diffère.

Alors que les travailleurs dans le monde ordinaire sont recrutés pour leurs compétences pour l'activité de production, les salariés en insertion sont recrutés au regard de leurs manques de repères professionnels. Ainsi, l'objectif final n'est pas l'accroissement de la production mais l'aménagement des situations de production pour favoriser l'apprentissage de savoir-être et de savoir-faire professionnels par les salariés en insertion. Cet objectif final ne doit pas être perdu de vue au risque de perdre le sens même du travail d'accompagnement. L'ETI se doit donc d'assurer une production en aménageant les espaces de travail pour composer avec les difficultés des salariés en insertion et leurs

conséquences au quotidien : retards, absentéisme, problématique de discipline, etc. (Gérome, 2017).

Cette différence d'objectifs peut engendrer des tensions. En effet, même si l'accroissement de la production n'est pas une finalité, la production garde une place importante. Le travail de production doit être réalisé de manière conjointe dans l'objectif de satisfaire une clientèle. Or, l'engagement des salariés en insertion, nécessaire à cette coproduction, est inconstant. Les exigences de production peuvent parfois venir se heurter aux comportements de salariés qui « *ne respectent pas les directives* ». Ainsi, le désinvestissement et les absences peuvent représenter des surcharges de travail pour les ETI qui combent les manquements pour maintenir le niveau de production ou de service attendu. (Couronné, et al. 2017).

La confiance est un principe important dans l'accompagnement. Cependant la relation interpersonnelle peut être mise à mal par le statut des ETI. Ils incarnent au premier plan la tension entre logique sociale et logique économique. Ils accompagnent des salariés en insertion éloignés de l'emploi avec lesquels il faut faire preuve de souplesse et de pédagogie. Mais ils sont également pris dans une logique de production, nécessaire à la viabilité de l'activité économique, pour laquelle un besoin de rigueur est indispensable (tenue de la caisse pour le magasin solidaire, respect des horaires pour les rendez-vous clients, etc.). Malgré les valeurs de la Fondation basées sur un accueil inconditionnel, la question du niveau de productivité des salariés reste un point de tension et d'achoppement régulier au sein de l'équipe. Elle intervient dans les processus de recrutement, dans la régulation de l'équipe (traitement des retards, des absences, des violences, des addictions, etc.) et dans les échanges autour des renouvellements de contrat. Les positionnements diffèrent entre les professionnels. Le niveau de productivité est un élément soulevé par les ETI pour qu'il soit pris en compte dans les décisions. Le manque de productivité peut être soulevé comme élément de refus du renouvellement du contrat. L'inverse est également possible. C'est-à-dire qu'un renouvellement de contrat peut être défendu pour une durée plus longue au regard de l'autonomie du salarié. Ces éléments sont en effet importants dans la gestion collective de l'équipe par l'ETI. Comment maintenir un niveau de productivité satisfaisant si la régulation de l'équipe présente des tensions exacerbées ? Un équilibre est encore une fois à trouver pour permettre aux ETI de remplir leur double mission. Un lieu de participation et d'expression pour les salariés en insertion me semble également être une réponse pertinente pour déconstruire, répondre et faire redescendre certaines tensions.

B) Le disciplinaire comme soutien à la régulation d'équipe

Les ETI ont des missions de régulation et de gestion d'équipe qui peuvent être mises à mal. Que faire face au désinvestissement de certains salariés ? Comment réguler et être juste

entre ceux qui font et ceux qui ne font pas ? Les ETI peuvent être pris à parti par les salariés en insertion eux-mêmes sur les injustices ressentis au sein même de l'équipe. Ainsi, ils sont souvent demandeurs de soutien dans leur gestion d'équipe. Les sentiments d'injustices de certains, le manque de reconnaissance pour d'autres, les mouvements de contestations ou de critiques, etc. sont autant de ressentis et d'évènements qu'il faut prendre en compte. Des espaces de régulation sont nécessaires pour aborder en équipe permanente ces situations : quelle réponse collective donnée ? Comment prendre en compte la situation individuelle et les problématiques du salarié tout en protégeant l'ETI dans son management d'équipe ?

Les ETI sont souvent demandeurs de sanctions disciplinaires. Cette prise de position est assez générale sur l'ensemble des SIAE du complexe social. Cela a aussi été soulevé lors du premier CSE de l'année 2022. Les représentants du personnel interpellés par les ETI ont demandé en séance à ce que « *la direction soit beaucoup plus ferme en termes de discipline avec les salariés en insertion* ». ²⁶

Le recours au disciplinaire et aux sanctions est à mon sens déjà fréquent. En effet, sur l'année 2021, 24 sanctions ont été prises à l'encontre des salariés en insertion au sein de l'ACI du Chambon. Ce chiffre peut être mis en perspective avec la taille de l'équipe composée en moyenne de 17 salariés en insertion sur l'année. Les sanctions comptabilisées relèvent du règlement intérieur : observations et avertissements. Ce recours me questionne dans sa pertinence et son efficacité d'une part. Il me questionne également sur la place laissée à la logique sociale dans la prise de décisions. Le droit à l'erreur et la prise en compte des situations de fragilité de chacun doivent garder leur place dans notre grille d'analyse, tout en garantissant la sécurité de tous et l'application du règlement. Que faire face à un salarié absent ? Les absences et retards sont par exemple déjà sanctionnées par une absence de salaire. La notification d'un avertissement supplémentaire a-t-elle réellement un intérêt ? Et si oui, lequel ? L'avertissement doit-il uniquement être utilisé pour conforter l'ETI dans sa position de chef d'équipe ou doit-il avoir une valeur pédagogique dans l'accompagnement du salarié en insertion ? Comment prévenir le risque qu'un non-renouvellement d'un contrat soit utilisé comme une sanction disciplinaire ? Nous retrouvons dans ces questions la dualité de notre activité entre logique sociale et logique économique.

Il me semble essentiel de réagir, de prendre en compte chaque situation problématique et d'y répondre. La définition d'un cadre plus général et partagé pourrait permettre à l'équipe d'avoir des repères avec une graduation plus fine de réponses / sanctions à apporter à différents niveaux en fonction des rôles et délégations de chacun. Il est indispensable d'avoir des temps d'échange, de réflexivité pour objectiver, confronter les différents points

²⁶ Extrait du Procès-Verbal du CSE de Janvier 2022.

de vue et arriver à des décisions partagées et équilibrées dans la dualité dans laquelle est prise notre accompagnement.

C) Un management particulier auprès des ETI

Comme nous avons pu l'analyser, le poste d'ETI est un poste complexe composé de plusieurs fonctions : une fonction de formation, une fonction d'encadrement de personnes en difficultés, une fonction de gestionnaire d'atelier / production et une fonction de coordination avec les CIP. Sa complexité réside également dans l'opposition entre une activité de production qu'il faut penser dans la continuité et une équipe en perpétuelle instabilité au regard du turnover continu des salariés en insertion.

Il est donc nécessaire et primordial de penser l'accompagnement de ces professionnels :

- Ils ont besoin de prendre la mesure qu'ils sont l'un des piliers de la réussite d'un parcours d'insertion ;
- Ils ont besoin d'être accompagnés dans leur gestion permanente d'un équilibre entre un accompagnement et une production ;
- Ils ont besoin de temps d'encadrement, de temps de formation et de temps de coordination pour maintenir le sens de leur accompagnement auprès du public.

Il existe aujourd'hui des formations spécifiques pour le métier d'ETI dont la plus connue est la formation d'Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Économique (ETAIE). Elle permet l'obtention d'un titre professionnel de niveau 4 délivré par la Fédération des Acteurs de la Solidarité et enregistré au Répertoire National des Certifications. La mise en place de cette formation a pu être critiquée en tant que dispositif de professionnalisation « par le haut », dépossédant les ETI d'une construction de leur propre territoire professionnel. En effet, cette formation a émergé de la mobilisation d'employeurs dirigeants de SIAE et des réseaux soutenant. Selon Clément Gérome (2017), l'exercice du contrôle de la définition du contenu du travail d'encadrement et des compétences nécessaires à son accompagnement a échappé aux principaux intéressés, les ETI. Malgré tout, cette certification reste un outil de formation à notre disposition qui aborde par bloc de compétences les quatre fonctions citées précédemment. Elle se réalise en alternance, c'est-à-dire qu'elle présuppose une embauche et une prise de poste préalable. Les profils d'ETI expérimentés sont rares. Ainsi, nous recherchons des profils de professionnels ayant soit une expérience professionnelle significative dans le secteur technique particulier correspondant à l'activité support de l'ACI, soit des travailleurs sociaux au profil éducateurs techniques spécialisés ou moniteurs d'ateliers.

Ainsi, en fonction des profils et des expériences passées, les ETI ne sont pas toujours conscients de leurs difficultés d'accompagnement. Tous n'ont pas la volonté d'être formés, certains doutent de leurs compétences, notamment lorsqu'il s'agit d'anciens salariés en insertion qui ont eu des parcours scolaires difficiles. Cette problématique est très présente

dans le secteur de l'IAE. Les directeurs sont pris dans des dynamiques de développement qui les éloignent du terrain et du soutien quotidien des ETI qui ont du mal à s'affirmer en tant que chef d'équipe et qui recherchent un soutien dans leur hiérarchie²⁷. Il est important pour le directeur de rester dans l'observation continue pour identifier les besoins. En tant que directrice de plusieurs établissements, je dois déléguer une partie de cette mission de vigilance et d'observation au chef de service qui doit tenir ce rôle de soutien hiérarchique au quotidien. La vigilance doit être double : le soutien des encadrants et la garantie d'une bienveillance auprès des salariés en insertion. Le manque de supports théoriques pour penser l'accompagnement et la juste distance peut produire du malaise. Où mettre les limites ? Le travail d'accompagnement ne doit pas conduire à un surinvestissement de l'ETI dans le travail pour palier la faible productivité des salariés en insertion ou combler un manque de compétence (Couronné et al., 2017).

L'accompagnement dans l'emploi relève donc d'une relation d'accompagnement particulière laissant une place essentielle aux ETI dans le fonctionnement des SIAE. Nous avons pu voir qu'au regard de leurs fonctions, les ETI étaient exposés aux tensions entre logique sociale et logique économique. En tant que directrice, il me paraît essentiel de ne pas faire reposer la garantie de l'équilibre de cette dualité sur la responsabilité unique des ETI. Bien au contraire, il me semble important de rechercher l'ensemble des leviers à notre disposition pour maintenir l'équilibre souhaité et adapté à notre action.

2.3 Une complémentarité d'actions au cœur de notre identité

Nous avons analysé dans les parties précédentes les deux volets qui composent notre accompagnement. Nous avons mis en exergue qu'au regard des contenus et des relations instaurées, les logiques peuvent entrer en tension. En l'absence d'équilibre, la dynamique de l'accompagnement vers l'emploi s'oriente vers une logique sociale, alors que la dynamique de l'accompagnement dans l'emploi s'oriente vers une logique économique. Au regard de ce constat, je propose d'aborder dans cette troisième partie les points d'attention favorables à la régulation des équilibres de ces dualités.

2.3.1 Une analyse de notre activité économique au service de la logique sociale

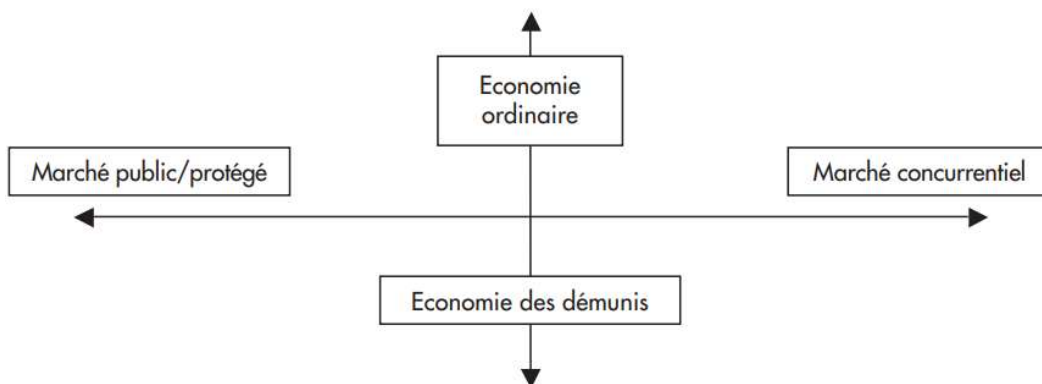
A) Se situer dans le rapport au marché et à l'économie

Il est nécessaire d'analyser notre activité économique pour mieux appréhender nos modes d'organisation. Pour cela, nous allons nous appuyer sur la typologie proposée par Gilles

²⁷ Réflexions tirées du webinaire « *Comment développer les compétences des permanents ?* » du 14.06.22 organisé par la Fédération des Acteurs de la Solidarité Auvergne Rhône Alpes à l'attention des directeurs de SIAE adhérents.

Lazuech (2006) qui définit deux critères : le rapport au marché et le rapport à l'économie, et propose le schéma suivant :

L'économie des structures de l'IAE



Il définit le rapport au marché comme le mode d'insertion d'une SIAE dans son environnement économique. Le rapport à l'économie est défini quant à lui en fonction du type de clientèle visé par l'activité économique de la structure.

Son premier critère différencie le marché public / protégé du marché concurrentiel. Ainsi, l'économie tournée vers un marché public apparaît comme protégée de l'économie concurrentielle. Le positionnement du curseur de cet axe permet d'anticiper la place du risque et l'influence que l'activité pourrait avoir sur la stabilité économique et sur les critères de recrutement des salariés en insertion. Nos activités se situent aujourd'hui plutôt sur le marché concurrentiel. En effet, nos activités de logistique relèvent d'activités de déménagement et de débarrasage grâce auxquelles nous bénéficions d'un apport de marchandises pour le magasin. Malgré la faible concurrence sur le territoire, cette activité n'est pas une activité protégée nous garantissant une clientèle pérenne. Pour le magasin solidaire, nous sommes également sur un marché concurrentiel – en concurrence directe avec des sites de ventes d'occasion en ligne comme Le bon coin ou Vinted pour les vêtements.

Le deuxième critère proposé distingue les clientèles cibles. Gilles Lazuech entend par « économie des démunis », les biens ou services qui s'adressent particulièrement à un public en difficulté. Nos activités se situent sur cet axe principalement vers l'économie des démunis. En effet, même s'il n'y a aucune distinction au sein de notre clientèle, les tarifs pratiqués par notre magasin sont solidaires. Les biens d'occasion attirent également plus facilement une population à petits moyens. Nos partenariats avec d'autres associations pour le bénéfice de trousseaux de vêtements ou d'objets de première nécessité vont aussi dans ce sens. Pour l'activité logistique, nous bénéficions également d'un conventionnement avec le département pour la prise en charge des déménagements des bénéficiaires du RSA. Selon l'enquête de l'auteur, les SIAE plus favorables à la primauté du projet social de

l'entreprise sur l'activité économique se situent principalement sur un marché protégé et opèrent dans l'économie des démunis.

Cet éclairage théorique est intéressant. Les valeurs de notre Fondation nous dirigeront toujours avec conviction vers l'économie des démunis. La recherche de marché public / protégé est une piste de réflexion pertinente pour tendre vers une stabilité économique plus importante et vers l'inconditionnalité pour l'embauche des salariés en insertion à l'entrée de notre ACI.

B) Se situer à la lumière du concept de convention constitutive d'entreprise

Pour poursuivre l'analyse économique de notre activité, il est intéressant d'utiliser la théorie des conventions qui propose un éclairage sur les processus organisationnels utilisés par les entreprises. Ce cadre théorique a déjà été utilisé par Philippe Semenowicz (2018) pour analyser le secteur de l'IAE et mettre en avant la nécessité des compromis entre différents principes supérieurs communs pour assumer la double dimension économique et sociale. L'économie des conventions est intéressante car elle met en avant le besoin de coordination des acteurs face à l'incertitude et la gestion des équilibres à l'intérieur d'une institution. Elle met en avant l'importance de mettre en jeu une croyance commune pour éviter ou dépasser des défauts de coordination. « *L'économie des conventions considère l'entreprise comme un espace politique où différentes conceptions du bien commun sont en concurrence* » (Semenowicz, 2018 : 221). Nous allons reprendre les 5 types de conventions constitutives développés par Philippe Semenowicz pour éclairer l'analyse.

La convention constitutive marchande : elle provient du principe supérieur commun de la concurrence qui guident le comportement des entreprises pour répondre aux demandes des clients.

La convention constitutive industrielle : elle provient du principe supérieur commun de l'efficacité qui guident le comportement des entreprises pour améliorer leur productivité et efficience.

La convention constitutive domestique : elle rejoint la culture de l'artisanat avec la mise en valeur de la tradition, de savoir-faire, du rapprochement.

La convention constitutive de réseau : elle provient du principe de connexionnisme et prône la flexibilité.

La convention constitutive civique : elle est développée pour caractériser les SIAE. Elle provient du principe de la volonté générale entendue « *comme la capacité d'une personne à se détourner de son intérêt personnel pour faire prévaloir l'intérêt général* » (Semenowicz, 2018 : 222). Les SIAE l'illustrent en proposant d'apporter soutien aux personnes éloignées de l'emploi. La mission sociale des SIAE permet l'adoption de cette convention comme mode de coordination.

Malgré l'identification de cette convention comme principe supérieur commun, chaque entreprise et donc chaque SIAE est confronté à d'autres principes de coordination.

Au regard de notre activité économique, nous devons prendre en compte la convention constitutive marchande car nous devons avoir un regard sur les pratiques de la concurrence, sur ce qui existe. Le développement du marché en ligne Vinted a par exemple engendré une modification de nos pratiques à la fois au niveau du tri des vêtements qu'au niveau de la politique tarifaire.

Nous sommes également obligés de questionner le principe d'efficacité induit par la convention constitutive industrielle. La question de la productivité des salariés en insertion est présente dans le contact client, notamment lorsque les équipes de salariés en insertion ne sont pas accompagnés sur les chantiers. Elle se pose aussi lors des décisions de recrutement ou de renouvellement de contrat. Ainsi, quelle place devons-nous lui donner ? Notre valeur fondatrice est l'inconditionnalité vers laquelle nous tentons de tendre. Mais nous savons aussi qu'une vigilance doit être apportée à la composition des équipes.

La convention constitutive de réseau est de plus en plus à prendre en compte au regard de l'importance que revêt le partenariat dans la recherche de complémentarité pour nos actions d'accompagnement socio-professionnel et pour le dynamisme de notre activité.

Ainsi, la double dimension économique et sociale qui caractérise notre champ d'activité nous pousse vers l'élaboration de compromis entre différents principes supérieurs communs (Semenowicz, 2018). Ce cadre théorique nous permet de prendre du recul et d'analyser nos décisions, prises de position et fluctuations dans une perspective d'équilibre car nous savons que rien n'est figé et que l'organisation reste dynamique.

Enfin, la convention constitutive civique peut aussi nous permettre de nous définir collectivement. L'Armée du Salut jouit d'une connaissance et d'une reconnaissance démocratisée. Ainsi notre clientèle devine un lien – parfois flou – mais un lien tout de même avec une activité d'accompagnement sociale. Cela n'est pas le cas pour toutes les SIAE qui doivent ainsi faire des choix sur leur stratégie de communication : devons-nous ou non afficher notre mission d'insertion ? De notre côté, nous pouvons utiliser notre principe civique comme principe fondateur de notre identité et pouvant justifier certains écarts concernant la qualité de prestation auprès de nos clients.

2.3.2 Une régulation des accompagnements : facteur de succès

La régulation de la dualité de notre accompagnement est essentielle pour garantir une meilleure complémentarité. Ainsi, nous allons aborder les points de rencontre et de régulation nécessaires à la complémentarité de nos deux logiques d'accompagnement.

A) Le Contrat d'Insertion (CDDI) : support unique de contractualisation

Le CDDI vient outiller les équipes permanentes dans leur relation avec les salariés en insertion. Cette contractualisation façonne la relation et la temporalité des parcours.

Le CDDI marque le lien d'emploi, sa signature est un moment important et permet la transmission de documents annexes cadrant et encadrant tels que le règlement intérieur ou encore le livret d'accueil. Comme nous l'avons vu précédemment, ce contrat est complété par un contrat d'engagement qui détermine les objectifs de l'accompagnement. Ce contrat d'engagement doit être tripartite (CIP – ETI – Salarié) pour maintenir un outil unique de contractualisation et une cohérence de l'accompagnement.

Comme tout objectif ou indicateur dans d'autres domaines, les objectifs définis dans les contrats doivent être SMART. C'est-à-dire :

- Spécifiques : ils doivent être adaptés à la situation individuelle du salarié et à ses difficultés.
- Mesurables : ils doivent partir d'une situation de départ, définir des étapes quantifiables et contrôlables pour permettre l'évaluation conjointe de leurs réalisations.
- Atteignables : ils doivent être suffisamment précis et concrets permettant une progression ou une réalisation.
- Réalistes : ils doivent être réalistes au regard de la situation du salarié, de ses capacités et opportunités.
- Temporels : ils sont limités dans le temps au regard de la nature du contrat à durée déterminé.

Ces objectifs doivent pouvoir être définis conjointement avec le salarié. Comme évoqué précédemment avec le concept de capabilité, il est nécessaire de laisser le salarié développer sa liberté processuelle, la participation est donc essentielle.

La formalisation des étapes du parcours me semble ici nécessaire. La période d'essai doit pouvoir laisser le temps aux professionnels permanents comme au salarié d'acquérir une connaissance mutuelle (salarié / dispositif) pour la définition à son terme des objectifs conjoints d'accompagnement. Par la suite, les permanents pourront s'appuyer sur la propriété séquentielle du contrat pour faire vivre le triptyque Social / Parcours / Travail qui compose le support des deux volets d'accompagnement (Cervera et al., 2009).

B) Une complémentarité des accompagnements : l'importance du binôme CIP / ETI
L'accompagnement vers l'emploi et l'accompagnement dans l'emploi donnent lieu à une double régulation. En effet, l'accompagnement social permet le bon déroulé de l'activité de travail. La levée de certains freins, de certaines problématiques sociales améliore l'intégration au travail. A l'inverse, l'ETI peut repérer des problématiques sociales à partir de l'expérience au travail. Avec l'éclairage de la définition de l'expérience professionnelle de Jean Vincens, l'accompagnement dans l'emploi avec un accompagnement à la conscientisation du processus peut permettre la transformation d'un vécu de situation en expérience. Cet accompagnement à la conscientisation – qui peut être porté conjointement

par le binôme CIP / ETI – impacte les capacités du salarié en insertion et donc son accompagnement vers l'emploi.

L'ETI a donc un rôle de passeur entre problématiques sociales et expériences repérées, et le CIP (Cervera et al., 2009). La régulation des accompagnements est donc essentielle, et est nécessaire au parcours des salariés en insertion. Une articulation adaptée des rôles des permanents est donc déterminante, elle doit être pensée, organisée et formalisée. Malgré son caractère essentiel, la coopération entre CIP et ETI ne va pas de soi. Les cultures de travail (formation, conception de l'accompagnement, expériences passées, lien avec le public) peuvent être très différentes et empêchées la coopération. Le triangle relationnel CIP / ETI / Salarié est porteur d'enjeux importants. Les points d'achoppement sont réguliers et communs à de nombreuses SIAE. Les fédérations d'acteurs proposent des formations sur cette thématique. La Fédération des Entreprises d'Insertion propose par exemple une formation de 3 jours à l'attention des binômes CIP / ETI des SIAE : « *Mettre en œuvre la coopération ETI/CIP au sein des entreprises d'insertion : le développement du processus d'insertion* ». Au-delà de l'apport d'outils concrets d'accompagnement, ces formations ont été pensées pour accompagner les binômes existants vers une meilleure compréhension de leurs rôles mutuels et vers la recherche d'une communication adaptée. Cet outil peut être pertinent mais il se heurte à un principe de réalité qui nous permet difficilement aujourd'hui d'assumer une double absence ETI / CIP pour maintenir sereinement la continuité de l'activité sur l'ACI.

Au regard de cette analyse, je pense qu'il est tout d'abord nécessaire et indispensable de formaliser des temps d'échange pour les binômes et de formaliser des entretiens tripartites durant les parcours. Cette remarque ne sous-entend pas que la régulation actuelle est inexistante. Cependant, elle est régulièrement mise à mal par une absence ou un oubli. L'activité de production doit être anticipée pour permettre la mobilisation des ETI lors de ces temps de régulation. Également, ces temps institués doivent faire partie de la culture d'accompagnement et faire sens pour qu'ils soient réalisés.

Je pense aussi que des temps de réflexivité en équipe doivent être pensés et organisés. L'analyse de la pratique professionnelle me paraît être une modalité pertinente et adaptée pour permettre à l'équipe de réfléchir sur sa pratique, d'analyser les situations et d'élaborer des solutions pragmatiques aux difficultés rencontrées. Alors que cette pratique est très bien instituée auprès des équipes des services relevant de l'hébergement et de l'urgence sociale, elle est pour l'instant inexistante pour les équipes des services de l'IAE au sein du complexe de Lyon Cité.

2.3.3 Une évaluation adaptée à la réalité du travail accompli

A) Une évaluation ne reflétant pas le travail d'accompagnement réalisé

Aucune politique publique n'échappe aujourd'hui à l'obligation d'évaluation. Cependant, l'évaluation ne vaut pas par le seul fait d'être une évaluation. Sa pertinence dépend des critères et aspects retenus. Et le choix de ces derniers n'est jamais neutre. Les indicateurs d'évaluation actuels, uniquement tournés vers le taux de retour dans l'emploi, rappellent l'objectif de lutte contre le chômage des pouvoirs publics. L'absence d'évaluation des trajectoires des salariés en insertion est intéressante. Elle illustre « *le décalage entre l'enjeu des autorités de tutelle et la définition même de l'IAE* ». (Gérôme, 2017).

Les acteurs de l'IAE pointent depuis de nombreuses années l'imperfection de l'évaluation actuelle des dispositifs et son besoin d'évolution pour être plus représentatif de la réalité du travail d'accompagnement effectué. L'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) pointait également en 2015 les besoins d'amélioration de l'évaluation de la performance des SIAE. La Cour des Comptes dans son rapport sur le secteur de 2019 qualifiait l'évaluation d'insuffisante et de partielle, ne permettant pas d'éclairer et d'étayer utilement les choix budgétaires conduits. Elle pointait également l'immobilisme de cette situation déjà dénoncé et connu depuis plusieurs années, sans observer de progrès d'évolution.

Le critère des sorties de dispositif comme mesure de performance cumule en effet les imperfections. Tout d'abord, il ne relève pas uniquement de la qualité ou non d'un accompagnement socio-professionnel, il est tributaire de l'environnement économique local et des tensions sur le marché de l'emploi. Ensuite, il est imprécis. Différents types de sorties ont pu être définis en fonction des trajectoires : sortie positive, sortie de transition, sortie durable. Mais leurs contours restent encore imprécis puisqu'ils ne regroupent pas à eux seuls l'entièreté des combinaisons possibles. Ils proposent une photographie figée à date unique et ne prennent pas en compte les dynamiques des parcours. Un salarié sortant obtenant un emploi une semaine après la fin de son parcours sera comptabilisé comme « sans solution ». A l'inverse, un salarié sortant en contrat, mais qui ne passera pas sa période d'essai, sera quant à lui comptabilisé en « sortie dynamique ». Enfin, il est éminemment incomplet. Il ignore la réalité du travail d'accompagnement réalisé. En effet, pour caricaturer, il est beaucoup plus facile d'accompagner un jeune de moins de 30 ans, fraîchement diplômé qu'un adulte de plus de 50 ans, non francophone et sans diplôme. Ce critère de performance ignore la complexité du travail d'accompagnement, il ne prend pas en compte la diminution des difficultés sociales du public accompagné et des coûts évités qu'elle engendre. Enfin, il ne mesure pas l'impact social, c'est à dire le rôle des SIAE dans le développement économique des territoires et dans la cohésion sociale.

Bernard Balzani dans son article « *l'insertion par l'activité économique, un monde en mal de reconnaissance ?* » va plus loin. Il dénonce les multiples évolutions et métamorphoses

des politiques publiques qui ont poussé le secteur à s'adapter sans cesse. Cela a engendré plusieurs crises telles que la non-reconnaissance de leur exercice professionnel pour les équipes permanentes et le retranchement du secteur vers une logique de gestion au détriment de sa logique sociale historique. Selon lui, la mesure de la performance des SIAE à travers cet indicateur unique de sorties positives est un déni de reconnaissance. *« Le déni de reconnaissance est la manifestation concrète des représentations de l'activité primaire des SIAEs et des personnes en insertion, chez les acteurs externes. Leurs perceptions reposent sur la méconnaissance du secteur et sur une attente exclusivement utilitariste : les élus locaux comme les agents institutionnels attendent des SIAEs qu'elles jouent le rôle d'amortisseur social en s'occupant des populations en situation d'exclusion. Les spécificités des SIAEs s'effacent ainsi au profit de leur capacité à se conformer aux directives et objectifs définis par les pouvoirs publics et les élus locaux. »* (Balzani, 2022 : 88). Face à ce constat, l'enjeu de la recherche de l'équilibre demeure entre une logique institutionnelle, gestionnaire et une logique associative et sociale.

L'évaluation globale du secteur de l'IAE est une question politique puisque les règles de financement et de contrôle négligent l'évaluation des performances cachées et des coûts évités. Une étude passionnante menée par la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion (MRIE) et par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) a tenté de chiffrer les coûts évités via une recherche-intervention qualimétrique auprès de plusieurs SIAE. Au-delà du chiffrage lui-même, il s'agissait d'apporter la démonstration que le non-évaluation des performances cachées des SIAE ont un effet dommageable sur l'orientation des politiques d'insertion elles-mêmes. Le travail d'accompagnement non négligeable orienté sur la remise debout, la reconstruction de l'estime de soi, le développement de son efficacité personnelle est une performance à prendre en compte. *« Une évaluation systématique des investissements dans les actions d'insertion devrait ainsi prouver que ce n'est pas l'insertion qui coûte cher, mais que la non-insertion est extrêmement coûteuse, voir ruineuse en raison des effets en cascade des dysfonctionnements et coûts cachés. »* (MRIE, ISEOR, 2018 : 13).

Ces réflexions sont intéressantes et confirment l'intérêt d'affiner nos indicateurs d'évaluation en interne pour étayer nos temps d'échange avec nos financeurs. La circulaire du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des SIAE a institué un dialogue de gestion annuel entre l'État – représenté par la DDETSPP – et les SIAE. Ce temps de rencontre est très important puisqu'il représente un cadre de négociation pour faire valoir nos spécificités, commenter nos résultats et négocier en cas d'écarts. Un éclairage plus affiné du travail d'accompagnement réalisé est essentiel. Il représente un lieu adapté pour faire valoir nos performances cachées.

Ces points d'attention ont pu mettre en exergue l'inadaptation des critères d'évaluation proposée par les pouvoirs publics.

B) Des pistes de réflexion pour une évaluation adaptée

Comme nous avons pu le voir, se cantonner à des indicateurs de sortie de dispositif ne peut mesurer la qualité de l'accompagnement mis en place au sein des SIAE. Cette évaluation partielle n'évalue finalement que le volet « accompagnement vers » l'emploi. Les indicateurs de sortie placent le curseur principalement sur le rôle du CIP, même si nous avons vu que la régulation entre nos deux volets d'accompagnement jouait un rôle déterminant sur l'ensemble des parcours. A l'ACI du Chambon, le CIP est d'ailleurs le seul salarié permanent convié au dialogue de gestion pour apporter son éclairage au regard de la présentation des résultats annuels. Involontairement, cet état de fait relègue les ETI sur les activités de production. Comment les ETI évaluent-ils alors la qualité de leur travail ? Par la rentabilité de la production ? Cette situation est caricaturale mais je l'évoque ici pour illustrer les tensions entre logique économique et logique sociale que ce mode unique d'évaluation peut renforcer.

Il est ainsi pertinent et nécessaire de prendre en compte des indicateurs relatifs à la levée des freins à l'emploi pour intégrer la mesure du parcours d'insertion avec la prise en compte des deux volets d'accompagnement. L'accompagnement au travail, la mise en emploi permet l'enclenchement d'une dynamique positive qui favorise une levée de freins progressive comme par exemple le dépassement de certaines problématiques familiales grâce à une dignité retrouvée. Il faut donc pouvoir prendre en compte la résolution des problématiques sociales. La régulation entre les volets d'accompagnement produit de la reconnaissance symbolique et de l'autonomie chez les salariés qui sont des notions importantes mais délicates à évaluer et à quantifier.

Des réflexions doivent être poursuivies sur ces questions pour créer des outils adaptés. Dans cette perspective, je pense que nous devons rester attentifs à plusieurs points de vigilance identifiables :

- La lourdeur administrative : une attention particulière doit être portée sur les démarches évaluatives pour qu'elles ne deviennent pas des activités de reporting chronophages sans valeur ajoutée et qui apporteraient aux professionnels un sentiment de contrôle du travail effectué et donc un manque de confiance ;
- La non-mesure de l'impact social ou de l'utilité sociale de l'insertion : le travail d'accompagnement auprès des chômeurs de très longue durée est souvent plus long et plus difficile pour amener le salarié à rétablir son estime de soi, reprendre confiance en ses capacités. Ces éléments doivent pouvoir pondérer les critères de levée des freins à l'emploi. D'autant qu'il a déjà été mis en évidence que les salariés les plus en difficultés profitent davantage de leur passage en SIAE (Rémy, 2017). Ces éléments ne doivent pas être mis de côté au regard de l'hétérogénéité des parcours, mais comment les évaluer ?

- La mesure de notre rôle de facteurs de conversion : cela suppose d'intégrer d'autres indicateurs qualitatifs concernant par exemple l'acquisition de savoir-être, de savoir-faire, relatif à l'autonomie. Cela suppose également de s'intéresser à la qualité des emplois trouvés, au respect des « libertés processuelles » de décision.

Le champ de réflexion est large, il doit pouvoir être investi en équipe. En tant que directrice, je pense qu'un outillage sera aussi nécessaire pour faciliter la compilation de données et pouvoir objectiver nos analyses. Un recours à un logiciel métier pourrait faciliter ce recueil. Enfin, il est essentiel de tout simplement impliquer les acteurs directement concernés dans l'évaluation de notre dispositif. Cette modalité d'évaluation par les salariés en insertion eux-mêmes doit être pensée et intégrée dans nos pratiques. Il est nécessaire de pouvoir recueillir la satisfaction globale, les sentiments d'avoir acquis de nouvelles compétences et les appréciations sur l'arrivée de changements positifs.

L'évolution de l'évaluation de l'accompagnement réalisée est nécessaire et présente de nombreux avantages. Elle est un élément à prendre en compte dans la poursuite de notre objectif d'équilibre entre les logiques sociale et économique de notre structure et se présente aussi comme un outil de management et de régulation d'équipe pertinent. La dualité qui traverse notre identité doit traverser l'ensemble des professionnels de l'équipe dans leurs objectifs de travail. Enfin une évaluation plus fine permettrait de rendre visible ce qui ne l'est pas aujourd'hui, de recueillir la parole des salariés en insertion et d'avoir des éléments qualitatifs supplémentaires à défendre dans le cadre de notre relation partenariale avec nos prescripteurs et financeurs.

Cette deuxième partie m'a permis de compléter mon diagnostic général et d'éclairer le déséquilibre observé entre la logique économique et la logique sociale au sein des pratiques de l'ACI. Cet éclairage posé, je m'oriente vers une réorganisation et restructuration des activités de notre service pour tendre vers l'équilibre souhaité des différentes logiques qui nous traversent. Ainsi, ces logiques sociale et économique doivent se retrouver dans l'ensemble des versants de notre accompagnement et au fondement de nos réflexions et prises de décision.

3 Piloter la réorganisation et la structuration des activités de l'ACI

Suite au diagnostic établi, je souhaite orienter mon plan d'action sur deux axes principaux. Tout d'abord, je souhaite redéfinir et formaliser notre gouvernance. Notre service a besoin de se structurer, de retrouver une cohérence d'actions par une réappropriation de son projet d'insertion. Cette démarche a pour objectif de formaliser nos règles de fonctionnements pour une organisation optimale en structurant le rôle des acteurs.

Également, je souhaite développer nos activités supports avec la création d'un nouveau pôle d'activités. Par ce développement, je pense répondre à plusieurs objectifs. J'ambitionne tout d'abord une amélioration de notre équilibre budgétaire pour nous émanciper du soutien financier de notre direction centrale. Je souhaite également étoffer mon équipe d'ETI pour faciliter la continuité de nos activités commerciales, sans mettre à mal la cohérence et la continuité des parcours d'insertion. Enfin, ce développement permettra aussi de mieux répondre aux besoins du territoire tant sur le versant de l'offre de service que sur le versant de l'offre d'insertion.

3.1 Stratégie managériale

3.1.1 La conduite du changement

Ma prise de poste s'est faite dans un contexte particulier. En effet, l'équipe permanente de l'ACI avait sollicité les représentants du personnel au regard de leur mal être au travail, des relations conflictuelles avec le CDS et des difficultés organisationnelles rencontrées. Cette situation RH, couplée aux difficultés financières rencontrées par le service, m'ont obligé à m'orienter vers une conduite du changement, nécessaire et attendue.

La rupture conventionnelle du chef de service avait été validée au préalable de mon arrivée. Suite à l'absence coordonnée de l'ensemble de l'équipe permanente, les tensions entre le CDS et le reste de l'équipe se sont intensifiées. J'ai rapidement négocié l'avancée de la date de fin de poste pour le CDS. Cette décision l'a soulagé car il ne souhaitait plus venir à l'ACI. Elle a également permis d'apaiser le contexte de travail pour le démarrage d'un travail de diagnostic avec l'équipe. Dans le cadre de la reprise, je leur ai ainsi demandé de consacrer un temps de réunion pour exprimer leurs besoins et attentes. J'ai souhaité que cette réunion se fasse en mon absence avec obligation de transmission d'un compte rendu²⁸. Cela m'a permis de palier à mon éloignement géographique, tout en garantissant une liberté de parole, une réactivité et une mise au travail rapide.

Il est ressorti de ce temps d'échange une volonté forte et unanime d'évolution organisationnelle avec des attentes importantes. L'année 2021 ayant été particulièrement

²⁸ Cf. Annexe 10 : Compte Rendu : réunion besoins et attentes – ACI du Chambon.

éprouvante pour certains salariés, les dispositions à participer n'étaient à l'inverse par homogènes.

Au regard de la situation, j'ai opté pour un management par le « sens ». En tant que directrice, j'ai donné les axes stratégiques à suivre tout en expliquant les raisons de ces directions. Je me suis inscrite en tant que promotrice du projet et non comme une conductrice du projet. Cette distinction revêt son importance pour garantir une place à la co-construction avec l'équipe et à la mission de coordination du chef de service.

3.1.2 Le pilotage stratégique

Dans le cadre du pilotage stratégique, je vais m'appliquer en tant que directrice à :

_ **Exprimer et expliquer ma vision** : les axes stratégiques ont été définis dans le cadre d'un diagnostic qui doit être partagé avec l'équipe. Ces axes stratégiques s'intègrent aux axes de travail plus généraux définis dans le cadre du complexe de Lyon Cité. Il est de ma responsabilité d'explicitier et de promouvoir auprès de l'équipe les finalités et avantages de cette démarche et du plan d'action. Mes collaborations étroites avec le Directeur des Opérations et la Directrice du complexe pourront être un appui pour affirmer cette fonction.

_ **Maintenir un cap et une finalité** : le management par le sens nécessite une attention particulière au respect du cap et des finalités définis. Il sera donc de mon devoir d'être garante du déroulé de l'action pour rester en cohérence avec les objectifs fixés.

_ **Valider les résultats et les avancées** : en lien avec le maintien du cap et de la finalité, je dois veiller au suivi du plan d'action et à l'atteinte des étapes intermédiaires. Les attentes sont nombreuses et la confiance fragile. Cette fonction est donc essentielle, il me faudra communiquer en toute transparence sur le plan d'action, présenter les résultats au fur et à mesure et fêter les avancées. Cela sous-entend de travailler à la mise en place d'indicateurs de suivi. Je souhaite la mise en place d'une dynamique de co-construction et de participation avec l'équipe et laisser de la souplesse dans l'opérationnalité. Ainsi, j'aurai une réelle exigence dans la réalisation effective des attendus définis.

_ **Rester en appui du pilotage opérationnel** : mon pilotage stratégique doit apporter une complémentarité au pilotage opérationnel. En tant que directrice, je dois donc rester en soutien des équipes et garantir une disponibilité pour les sollicitations tout au long de la mise en œuvre du plan d'action.

3.1.3 Le pilotage opérationnel

Comme précédemment évoqué, je tiens à mettre en place une démarche participative. Pour créer de l'adhésion, j'ai partagé mon diagnostic et promu les axes stratégiques définis. L'amorce de la participation a été conduite lors de la sollicitation de l'équipe pour la compilation de leurs besoins et attentes. Mon diagnostic n'est pas déconnecté de leur réalité.

Je tiens à engager l'ensemble de l'équipe dans la co-construction au regard de sa taille restreinte et du besoin de cohésion actuelle. Cela prend également sens au regard des mouvements à venir. J'aimerais en effet engager les nouveaux salariés dans cette dynamique dès leur prise de poste.

Je souhaite qu'un temps de réunion d'équipe mensuel soit formellement consacré au suivi du plan d'action. Ce temps sera consacré au suivi opérationnel, à l'identification des besoins émergents et à l'adaptation éventuelle du calendrier en cas d'imprévus ou de difficultés. Ce temps d'échange formalisé permettra le partage d'un même niveau d'informations pour tous et renforcera l'adhésion collective.

Suite au départ du chef de service, j'ai dans un premier temps formalisé l'extension de responsabilités du coordinateur d'activité qui avait déjà pris en charge une part de ses missions. Par la suite, dans le cadre du processus de recrutement, la promotion de ce dernier sur le poste de chef de service a été validée par la direction générale du complexe social de Lyon Cité. En tant que cadre intermédiaire, le CDS doit jouer un rôle d'animateur et de référent. Il est donc en charge de la coordination du pilotage opérationnel. En tant que garante du pilotage stratégique, je serai en soutien et présente aux temps mensuels préalablement cités.

3.2 Restructurer l'organisation de l'ACI

3.2.1 S'inscrire dans la transversalité du complexe social de Lyon Cité

Comme explicité en premier partie, l'ACI du Chambon a une place singulière au sein du complexe social de Lyon Cité. Les liens sont distendus au regard de la situation géographique du site. Alors que le CDS participe à des réunions transversales, les liens avec les autres membres de l'équipe sont quasi inexistantes. Au sein de la direction lyonnaise, nous avons défini dans nos objectifs 2022 un axe de structuration et d'harmonisation du secteur de l'IAE. Cette dynamique doit être l'occasion pour notre ACI de s'inscrire dans l'organisation effective du complexe. Je souhaite que cette dynamique génère une meilleure cohésion et permette à l'équipe de découvrir les bénéfices et opportunités que représente l'intégration de l'ACI du Chambon au sein du complexe social.

A) Naissance des réunions métiers

J'ai acté en lien avec les autres Responsables de Pôle le lancement de la mise en place de réunions métiers. Ces réunions inter-pôles ont pour objectif de réunir les cadres intermédiaires de l'ensemble des services IAE du complexe.

Fréquence et lieu : Réunion bimestrielle avec un démarrage en Mars 2022. Volonté de déplacer la réunion sur les différents sites pour permettre un lien privilégié avec le terrain et encourager une connaissance mutuelle des différents sites.

Composition des réunions métiers IAE : CDS IAE et Responsables de Pôle. En fonction des ordres du jour, des partenaires extérieurs pourront être conviés.

Enjeux :

- Créer une synergie inter-pôles et faire exister une « communauté IAE »,
- Échanger sur les pratiques professionnelles spécifiques au secteur IAE,
- Partager les problématiques métiers, limites et contraintes et élaborer des solutions communes,
- Harmoniser nos pratiques,
- Rencontrer des partenaires associatifs et institutionnels communs,
- Développer les activités et les projets transversaux,
- Réécrire un projet d'établissement et se projeter ensemble sur 5 ans.

La première réunion métier a été consacrée au recueil des attendus respectifs et au partage des enjeux. Cette réunion a permis de faire émerger les sujets prioritaires à traiter et à fixer le calendrier de l'année 2022.

Les besoins de structuration et d'échanges s'étant révélés très importants, nous avons décidé d'organiser un séminaire IAE pour permettre une meilleure réactivité.

B) Organisation d'un premier séminaire IAE

J'ai souhaité fermement que ce séminaire IAE se déroule à l'ACI du Chambon. Le déplacement de l'ensemble des participants au Chambon me semblait symboliquement important pour illustrer ma volonté d'intégration plus effective de l'ACI au sein du complexe. Le séminaire a été organisé sur 2 jours avec un programme conséquent²⁹. Nous avons convié l'ensemble des CDS et la direction opérationnelle et générale du complexe. Nous avons également souhaité élargir le séminaire aux chefs d'atelier et coordinateur d'activité pour renforcer la dynamique de développement de la communauté IAE et avoir une expertise terrain complémentaire.

Le séminaire a été un grand succès. La préparation conséquente au niveau des responsables de Pôle a permis un déroulé fluide et une production importante. Le séminaire a ainsi débouché sur les décisions suivantes :

- Projet d'établissement : Nouveau séminaire à organiser pour poursuivre le travail d'élaboration. A prévoir fin 2022 avec la participation de tous les salariés IAE.
- Communication externe : Volonté de faire du Complexe Social Lyon Cité un site pilote d'expérimentation pour la création d'un site internet dédié à l'IAE. Proposition à soumettre à la direction parisienne.
- Développement d'un projet de formation FLE transversal à destination des salariés en insertion de l'ensemble des ACI – embauche d'un formateur FLE pour un an.

²⁹ Cf. Annexe 11 : Programme du Séminaire IAE du 25 et 26 avril 2022.

- Partage d'outils : mise en place d'une base de données permettant le partage d'outils sur le serveur commun à destination de l'ensemble des salariés permanents.

Le format de deux jours a encouragé une ambiance conviviale et amélioré l'interconnaissance des participants. Les chefs d'atelier et coordinateur d'activité ont particulièrement apprécié être invités à ce temps d'élaboration. En tant que directeurs, nous avons salué la dynamique et l'engagement de chacun qui ont permis à ces deux jours d'être riches et productifs.

C) Ecriture des fiches de poste

La mise en place des fiches de postes s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines. La gestion des emplois et compétences rend également nécessaire son élaboration. Un travail de rédaction et de mise à jour des fiches de poste de l'établissement de Lyon Cité a été initié courant 2021 sur le secteur AHI. Nous avons défini comme objectif 2022 la poursuite de ce travail sur le secteur IAE. Il concernera les postes suivants : CDS ACI, ETI, CIP et Chefs d'atelier. Nous souhaitons une co-écriture des fiches de poste avec l'implication des salariés concernés. Nous allons ainsi poursuivre le format développé en 2021 :

- Création de groupe de travail pour chaque fiche de poste

Composition des groupes : un responsable de pôle, un CDS, deux salariés titulaires du poste concerné. La participation est volontaire et proposée à l'ensemble des salariés.

- Déroulé sur trois temps de réunion

Réunion 1 : Partages des attendus, besoins, fonctions ; définition des éventuelles disparités entre site qui doivent figurer sur les fiches de poste. Démarrage de la rédaction.

Réunion 2 : Poursuite de la rédaction et partage au sein des équipes avant la réunion 3.

Réunion 3 : Retour terrain et finalisation de la fiche de poste.

- Validation finale par la direction opérationnelle.

Nous avons programmé le lancement de cette campagne pour le deuxième semestre 2022.

D) Communication et évaluation

La communication se fera par le biais des cadres intermédiaires qui sont en charge de diffuser les travaux en cours et leurs avancées auprès de leurs équipes respectives.

L'évaluation se fera au regard des indicateurs suivants : respect des objectifs, tenues effectives des réunions et séminaires, nombre de participants / absents à chaque rencontre, nombre de volontaires pour les différents groupes de travail, rédaction effective du projet d'établissement et des fiches de postes, utilisation et alimentation de la base de données communes. Le suivi de cette évaluation se fera au niveau des responsables de pôle et de la direction générale.

Cette impulsion de structuration doit se répercuter sur le travail attendu de structuration au sein de l'ACI du Chambon à travers la rédaction du projet d'insertion.

3.2.2 Utiliser le projet d'insertion comme outil de pilotage

J'ai choisi de ne pas détailler plus précisément le déroulé du processus rédactionnel amorcé du projet d'Établissement. En effet, ce projet intégrera une vision globale du complexe social de Lyon Cité avec la définition des orientations stratégiques transverses aux différents services. Le projet d'établissement gardera un caractère général au regard de son périmètre multiservices et ne pourra intégrer les spécificités territoriales qui sont essentielles et apparaîtront dans le projet d'insertion de chaque service.

A) Enjeux de la rédaction du projet d'insertion

Notre projet d'insertion doit s'inscrire et découler du projet d'établissement. Il doit reprendre les quatre axes définis dans le dossier unique d'instruction relatif à la procédure d'agrément des ACI :

- Accueil et intégration,
- Accompagnement socio-professionnel,
- Formation des salariés en insertion,
- Contribution à l'activité économique et au développement territorial.

Les enjeux de la rédaction du projet d'insertion sont les suivants :

- Retranscrire les valeurs fondamentales de la Fondation dans notre activité d'insertion,
- Analyser les spécificités et besoins de notre public en lien avec les caractéristiques de notre territoire,
- Structurer l'organisation de l'ACI autour de la réalisation de ses missions et définir la complémentarité entre les logiques économiques et sociales du service,
- Fixer les règles de vie commune au service,
- Prévoir et suivre les évolutions de nos activités.
- Définir les liens entre les acteurs internes et externes au service,
- Permettre une compréhension du fonctionnement global de notre ACI en vue d'une communication auprès du public accompagné, de nos financeurs, clients et partenaires.

Ce projet d'insertion sera un levier dans la conduite du changement et un outil de cohérence et de cohésion d'équipe. Il nous permettra de nous situer collectivement dans l'imbrication des conventions constitutives qui nous structurent. Il nous permettra de définir collectivement la gestion des équilibres requise par le caractère dual de notre accompagnement. Enfin, il sera une base de référence pour l'évaluation de nos activités.

B) Temporalité et mise en œuvre

La temporalité de rédaction doit s'inscrire dans la temporalité du projet d'établissement qui débutera à la rentrée de septembre 2022. Malgré tout, le besoin de structuration est actuel

et urgent. Je souhaite qu'un travail puisse être amorcé par l'équipe dès à présent sur des thématiques spécifiques.

La définition des thématiques est issue du diagnostic et répond à des besoins prioritaires identifiés. Je souhaite que le CDS impulse des temps de travail collectifs pour aborder :

- Le « Qui fait quoi » : cartographier les tâches actuelles et identifier les doublons et les absences, proposer des solutions.
- La gestion du disciplinaire : accompagner l'équipe à se réapproprier le règlement intérieur, élaborer collectivement l'ensemble des outils à la disposition de l'équipe pour la gestion du disciplinaire. Rédiger une échelle d'actions avec pour chaque échelon : l'identification du rôle de chacun, les modalités et les textes de référence. Rédiger une procédure en vue de garantir un échange collégial en amont de la définition des sanctions tout en veillant au maintien d'une réactivité adaptée.
- La tenue des étapes du parcours : modifier la gestion des plannings pour garantir la tenue des entretiens d'étapes du parcours des salariés en insertion. Définir collectivement la temporalité adaptée pour garantir la primauté de ces temps d'entretien sans mettre à mal la planification des activités commerciales.
- L'anticipation des recrutements des salariés en insertion : accompagner l'équipe à la création d'un vivier de candidats pour gagner en réactivité lors des mouvements de salariés en insertion.

Ainsi, il sera de ma responsabilité d'orchestrer la régulation et cohérence de ce double travail :

- « Top down » pour la définition du projet d'établissement et de son intégration dans nos pratiques,
- « Bottom up » pour la définition des procédures internes et fonctionnements du service.

C) Communication et évaluations

Une communication externe sera pertinente à mettre en place à l'issue de la rédaction de notre projet d'insertion. Cette communication nous permettra de promouvoir notre accompagnement auprès de nos financeurs et partenaires et d'afficher notre principe civique. L'évaluation se fera au regard des indicateurs suivants : tenue des temps d'échange et d'élaboration, rédaction effective de procédures et autres documents, amélioration de l'organisation du service, réduction du nombre d'arrêts maladie, nombre d'entretiens de parcours avec les salariés en insertion tenus ou annulés, analyse des modalités de traitement du disciplinaire, suivis de l'évolution du nombre d'observations / d'avertissements et analyses, suivi du traitement des candidatures sur la plateforme d'insertion et création effective d'un vivier de candidats prêt à entrer en parcours.

3.2.3 Structurer le rôle des acteurs et leur articulation

A) Modification de l'organigramme

Comme précisé précédemment, la fonction de coordinateur d'activité est unique sur l'ACI du Chambon. Sa création est à relier à l'historique de la structure. Ses missions ont été définies alors qu'un directeur de transition était toujours en poste. Depuis le rattachement au complexe de Lyon, la fonction de directeur a été délocalisée et un chef de service a intégré le service. Ce changement a redistribué les missions et amené du flou dans la répartition des rôles. A l'analyse des problématiques de management rencontrées ces trois dernières années, la coordination et le partage des missions entre coordinateur d'activité et chef de service ont souvent été source de tensions. Les missions de coordination, et de développement de l'activité commerciale, ainsi que les missions de développement de partenariat sont transversales aux deux postes et présentent des doublons. En l'absence d'accueil et de secrétariat, la fonction du coordinateur d'activité vient en soutien au chef de service sur les versants gestion administrative et accueil du public.

Versant gestion administrative : Il s'agit de missions de compilation et de transmission aux services comptables et paies. Ces missions sont chronophages, elles concernent tout ce qui relève du classement et de la transmission des factures de vente et d'achat. Elles relèvent également des missions de transmission des éléments variables de paye – nombreux au regard des caractéristiques de notre public (absences et turnover).

Versant accueil : L'organisation des bâtiments (séparation physique entre les bureaux, l'entrepôt et le magasin) requiert une présence sur les bureaux pour garantir un accueil continu du public. L'entrepôt n'est pas directement accessible au public pour des raisons de sécurité. Le magasin est tenu par les salariés en insertion qui ne peuvent répondre qu'à l'accueil de la clientèle du magasin. Cette présence est contraignante et assurée en alternance par le CDS ou le coordinateur d'activité.

La fonction de coordinateur d'activité vient également en soutien à l'équipe des ETI, puisqu'il bascule sur leurs missions en cas d'absence.

Au regard de cette analyse, je souhaite supprimer le poste de coordinateur d'activité et propose la création d'un poste d'agent administratif et la création d'un poste d'ETI supplémentaire.

Création d'un poste d'agent administratif à 80% :

Les missions principales du poste d'agent administratif seront les suivantes :

- Accueil téléphonique et physique : renseignements clients, horaires d'ouvertures, descriptions des prestations proposées, etc.
- Gestion du courrier entrant / sortant
- Enregistrement numérique et classification des factures d'achats : transmission service comptable

- Classification des factures de ventes : transmission clients
- Soutien à l'enregistrement et à la classification des éléments variables de paies : récoltes des documents, saisies des variables et transmission au service paie
- Création et gestion courante des dossiers papiers et numériques des CDDI.

Les besoins du poste au regard de la charge de travail et des besoins d'accueil correspondent à 0,8 ETP. La présence de l'agent administratif sera calquée sur les horaires d'ouverture du magasin en dehors des samedis, soit une présence effective du mardi au vendredi. Selon la grille indiciaire des emplois de notre convention collective, le poste d'agent administratif correspond à un indice 377 sans ancienneté avec l'ajout des 9,21% de sujétion.

Création d'un poste d'ETI supplémentaire :

La création de ce troisième poste d'ETI répond aux objectifs de développement de l'activité commerciale qui seront précisés dans la partie 3.3. Cette création de poste me permet d'étoffer et de stabiliser l'équipe des ETI actuelle. Elle répond aux objectifs d'amélioration des conditions de travail et de continuité d'activité suivants :

- Faciliter la continuité d'activité avec une présence minimum requise de deux ETI,
- Faciliter le détachement des ETI pour les temps de coordination et temps d'accompagnement plus individuel : ces temps peuvent faciliter l'accompagnement à la conscientisation de l'expérience,
- Maintenir la fréquence du roulement de présence sur les ouvertures du magasin les samedis, tout en libérant le CIP de cette contrainte,
- Améliorer l'accompagnement et faciliter la régulation d'équipe en réduisant le nombre de salariés d'insertion encadrés par ETI en cette période de restructuration.
- Permettre la mise en place de formation commune entre ETI / CIP.

Modification des horaires de travail du CIP :

Je souhaite profiter du mouvement sur le poste de CIP pour définir ses horaires de travail. En effet, il est important que le CIP soit présent sur l'ensemble de la semaine du lundi au vendredi sur des horaires similaires à l'ensemble de l'équipe. Cette volonté vient répondre à un besoin de cohérence interne et à un besoin de présence continue de cette fonction essentielle à l'accompagnement. Ainsi, je souhaite également extraire le CIP du roulement d'encadrement des temps d'ouverture du magasin les samedis. Une participation ponctuelle pourra être envisagée si elle fait sens pour l'accompagnement des salariés. Cependant, une présence répétée et continue engendrent un besoin de connaissances sur les procédures de gestion du magasin. Cela met en difficultés le CIP qui n'est pas à même d'encadrer les équipes en fonction des nouvelles procédures arrêtées. Également, cette présence récurrente ampute le temps d'accompagnement socio-professionnel nécessaire à l'accompagnement des salariés en insertion. Cette évolution permettra au CIP de dégager du temps supplémentaire pour les temps de coordination avec les ETI.

Les mouvements actuels au sein de l'équipe vont faciliter la mise en place et l'acceptation de ces modifications.

B) Cartographie des temps de coordination

La circulation de l'information et les temps de concertation sont essentiels. La gestion de l'urgence a mis à mal la tenue de temps spécifiques et formalisés. Dans le cadre de la restructuration, je souhaite que nous puissions co-construire une cartographie des temps de coordination pour garantir :

- La tenue de réunions d'équipe hebdomadaires : réunion sous la direction du CDS avec l'ensemble des salariés de l'équipe permanente pour aborder les questions d'organisation, les questions de comportements des usagers et de suivi d'activité.
- La tenue de temps de coordination pour les binômes CIP / ETI : temps formalisé d'échange et d'élaboration entre professionnels concernant les suivis individuels des salariés en insertion. Ces temps de partage améliorent la complémentarité des accompagnements dans et vers l'emploi.

Je souhaite permettre à l'équipe de bénéficier également de temps de réflexivité avec la mise en place de séance d'Analyse de la Pratique Professionnelle (APP). Ces séances débuteront en septembre 2022 à raison d'une séance toutes les 6 semaines.

La co-construction de l'organisation de ces temps d'échange en équipe permettra la mise en place d'un calendrier adapté aux activités commerciales et d'accompagnement.

La complémentarité des accompagnements avec un meilleur équilibre des logiques sociale et économique ne pourra être atteint sans la tenue régulière de ces temps d'élaboration.

C) Participation des salariés en insertion

La participation des salariés en insertion doit être améliorée au sein de l'ACI et formalisée. Elle est nécessaire pour tendre vers une liberté processuelle plus effective. Elle rejoint l'un des axes stratégiques du projet d'établissement du complexe : garantir une meilleure participation des personnes accompagnées.

Je souhaite dans un premier temps la mise en place de réunions bimensuelles par pôle d'activité. Ces temps doivent être institués et présenter une régularité. Il s'agit de garantir un temps d'échange aux salariés en insertion sur leur outil de travail ainsi qu'une régulation de l'équipe. Ces temps seront courts – 20 minutes me semble être le bon format – au regard de notre public. Ils permettront une transmission collective d'informations sur l'activité et le recueil des attentes et besoins des salariés.

L'organisation de ces temps de réunion ne va pas de soi pour l'ensemble des ETI. Ils devront être accompagnés dans cette démarche pour tenir la régularité et être à l'aise dans l'organisation. Le soutien du CDS ou du CIP en fonction des thématiques à aborder pourra être facilitant.

Une fonction support au sein du complexe est dédiée à la coordination de la participation des personnes accompagnées. Elle anime d'ailleurs le Conseil Régional des Personnes Accompagnées (CRPA). Le CRPA n'inclut pas les personnes accompagnées en ACI car nous ne sommes pas un dispositif AHI. Cependant, l'accompagnement de l'équipe à la construction d'instances de participation et les échanges de pratiques entre service pourront faciliter la mise en place de cette nouvelle dynamique.

Conformément au code du travail, les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Dans une perspective d'expérience du travail en Entreprise, la mise en place d'un temps dédié « expression des salariés » – accompagné ou non – pour l'exercice de ce droit me semble pertinent. Il permet une participation différente avec une obligation de réponse formalisée de ma part au regard de ma fonction de directrice. Cette proposition est à travailler en équipe pour élaborer les modalités d'organisation et faciliter l'expression. Il représente aussi un outil pertinent de remonter des attentes et besoins du public sur le versant conditions de travail et attendus collectifs.

Enfin et pour conclure cette partie participation, j'aimerais construire une instance de participation inspiré du Conseil de Vie Sociale (CVS) institué par la loi 2002-2. Ces modalités spécifiques et adaptées à notre ACI seront à définir en équipe et avec les usagers. Nous pourrions à nouveau être accompagnés en interne pour cette élaboration. Les objectifs sont complémentaires aux lieux de participation précédemment cités :

- Garantir un lieu d'échange sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de notre ACI,
- Garantir un lieu d'expression où les salariés en insertion peuvent s'exprimer sur des thématiques diverses et faire des propositions,
- Garantir un lieu d'informations pour transmettre les évolutions de fonctionnements, et présenter le projet d'insertion.

D) Reprise de l'accueil de bénévoles

Comme précisé lors du diagnostic, l'accueil de bénévoles a été suspendu. Les bénévoles intervenaient en soutien dans la gestion du magasin. Leur coordination pesait sur le fonctionnement général car il incombait à l'ETI en charge du pôle Vente. Leurs interventions étaient source de tensions : différences de traitement malgré la tenue de tâches similaires, règles de vente et d'achat différenciées, etc. Malgré tout, la Fondation de l'Armée du Salut encourage l'action bénévole qui fait partie de ses valeurs fondatrices. Également, des attentes existent au sein de notre clientèle sensible à notre mission d'insertion. Ainsi, je souhaite relancer l'activité bénévole à partir de 2023. L'objectif est le développement d'une action bénévole sur le versant « accompagnement vers l'emploi » uniquement en complément de l'action du CIP. Une réelle plus-value existe avec des besoins en coachings

individuels sur les thématiques de rédaction de Curriculum Vitae (CV), de préparations aux entretiens de recrutement ou encore de développement de réseaux professionnels. Des besoins d'accompagnement sur l'outil informatique pourront également être mis en place en fonction des compétences des candidats bénévoles. La reprise de cette activité pourra être confiée à un service civique qui viendra en soutien de l'équipe pour ce qui relève de la communication, du recrutement et de l'accueil des bénévoles et de la coordination de ces activités.

E) Mise en place d'un logiciel métier

Je souhaite la mise en place d'un logiciel métier en interne pour faciliter les suivis des salariés en insertion. Cette mise en place permettra également une meilleure compilation et analyse des données sur le versant accompagnement du public.

Je souhaite une mise en place effective de cet outil pour l'année 2023. Dans une perspective d'amélioration du suivi de notre activité et de nos indicateurs, cet outil est indispensable. Il nous permettra de mesurer la levée des freins à l'emploi de manière globale et étayée pour valoriser l'accompagnement social et professionnel réalisé. Il permettra la définition de nouveaux indicateurs d'évaluation au plus près de la réalité du travail d'accompagnement réalisé.

F) Partenariats

Le partenariat est un axe de travail essentiel pour permettre une inscription de notre ACI sur le territoire. De manière prioritaire, nous avons besoin d'intensifier nos relations avec les acteurs institutionnels de l'emploi type Pôle Emploi ou Mission Locale. Comme évoqué précédemment, un travail conjoint peut permettre d'agir comme facteur de conversion social et faciliter notre lien avec les entreprises du territoire. Ainsi, je souhaite que nous répondions favorablement à l'appel lancé par Pôle Emploi pour la remise en place des Comités Techniques d'Animation en proposant l'organisation au sein de notre ACI. Je prévois cette reprise pour le dernier trimestre 2022 pour permettre une stabilisation de l'équipe au préalable.

G) Communication et évaluations

Les évolutions relatives aux modifications de l'organigramme et conditions de travail seront transmises au CSE au préalable de la publication des offres d'emploi. Une information sera également transmise lors d'une réunion collective à l'ensemble des salariés en insertion. L'évaluation de l'ensemble de ces avancées se fera sur le long terme et la continuité : qualité de l'accueil au sein du service, optimisation de l'organisation, rédaction effective de la cartographie des réunions, tenue des réunions et des temps d'élaboration, participation aux séances d'APP, mise en place des réunions de pôle, niveau de participation des salariés en insertion,

3.3 Diversifier nos activités supports

La diversification de nos activités supports répond à différentes problématiques identifiées lors du diagnostic et présente des avantages multiples. En effet, elle nous permet d'élargir nos activités supports d'accompagnement pour améliorer la qualité des sorties et correspondre aux besoins d'emploi du territoire identifiés. Elle représente également l'opportunité d'étoffer notre équipe d'ETI pour améliorer les conditions de travail et l'organisation de l'ensemble des activités. Enfin, elle nous donne des perspectives d'équilibre budgétaire d'ici 2024.

3.3.1 Création d'un nouveau pôle d'activités « Prestations extérieures »

La création de ce nouveau pôle « prestations extérieures » répondra à l'élargissement de nos activités et à la création du poste supplémentaire d'ETI. La dénomination « prestations extérieures » regroupera les prestations de service ménagers et d'entretiens d'espace vert ainsi que des nouvelles activités de conciergerie solidaire.

A) Développement des activités de ménage et d'entretien

Nous réalisons depuis septembre 2021 une prestation régulière de service ménager auprès du CADA d'Yssingeaux. Nous avons également réalisé une prestation d'entretien des chemins communaux durant la saison estivale 2021 pour la commune du Chambon-sur-Lignon. La coordination de ces activités avait été rattachée au pôle logistique. La création du nouveau pôle d'activité « prestations extérieures » permettra au pôle logistique de se recentrer à nouveau sur la partie collecte et déménagement. Nous avons eu cette année de nouvelles sollicitations pour l'entretien des éco-points de la commune de Tence. Les entreprises classiques ne sont pas intéressées par ce type de prestations et les mairies souhaitent défendre le versant « insertion » de notre activité. Le développement de ce pan d'activité est donc pertinent car il oriente notre activité sur un champ non concurrentiel. Ces perspectives sont gages d'une stabilité économique plus importante en permettant d'anticiper la place du risque et de défendre plus facilement notre valeur d'accueil inconditionnel.

B) Activités de conciergerie solidaire

L'idée de conciergerie solidaire a émergé afin de rendre des services à destination des propriétaires, notamment de maisons secondaires, qui représentent 33% de l'ensemble des logements du Chambon-sur-Lignon : ouverture / fermeture du logement, gestion des clés dans le cadre de location type Airbnb, gestion des draps et du linge de maison, entretiens des espaces verts, petits travaux de maintenance, entretien de véhicules, etc.

Cette activité présente un fort potentiel de développement au regard des sollicitations faites par les propriétaires et les agences immobilières. Elle présente également un fort taux de marge car nécessite peu d'investissement préalablement à sa mise en place.

La conciergerie bénéficiera d'un bureau aménagé dans un premier temps au sein de nos locaux principaux actuels. Elle pourra ensuite être délocalisée sur la boutique ou sur un nouveau local à rechercher en centre-ville au regard des perspectives de vente du bâtiment. La présence en centre-ville nous garantit une meilleure visibilité ainsi qu'un accès central et facilité pour nos clients. La conciergerie sera dotée de véhicules pour pouvoir répondre aux différents besoins dans un rayon identique à celui de la recyclerie (territoire du SICTOM). Nous pourrions travailler sur l'optimisation des moyens dans la gestion des plannings.

C) Projection des volumes d'activité

J'ai constitué un groupe projet composé du coordinateur d'activités (actuellement nouveau CDS), d'un ETI et de moi-même. Suite à l'analyse des sollicitations reçues, le groupe projet a élaboré des propositions de forfaits de service à destination des propriétaires et agences immobilières. Cette première projection³⁰ répond aux besoins soulevés par notre potentielle clientèle, à savoir : une surveillance des résidences avec des passages réguliers et la possibilité d'intervention en fonction des besoins. Les interventions comprises dans les forfaits correspondent à des interventions régulières et de courtes durées telles que : la gestion des clés, démarrage du système de chauffage en amont d'une arrivée, accueil de prestataires et petits services divers. Les interventions moins régulières ou plus conséquentes seront chiffrées à l'heure en fonction des besoins. Elles regroupent les activités de services ménagers, d'entretien d'espaces verts et de petites maintenances. Le tableau ci-dessous présente les différents forfaits élaborés ainsi que les projections réalistes d'activités. Nous avons intégré à cette projection les interventions de prestations de services ménagers et d'entretien. En effet, le pôle d'activité en charge de leurs réalisations sera identique au regard des thématiques professionnelles qui peuvent se recouper. Également, les méthodes d'élaboration des devis sont identiques avec la prise en compte du taux horaire de 18€ par salarié mobilisé et la prise en charge des frais kilométriques en fonction de l'éloignement géographique de la prestation.

3.3.2 Augmentation de l'offre d'insertion et diversification des métiers supports

L'accompagnement vers l'emploi durable reste au cœur de mes préoccupations. Ces nouvelles activités permettront la création à terme de 4 ETP d'insertion supplémentaires. Cela représente pour le territoire une augmentation des postes proposés alors que les solutions d'insertion manquent. Mon objectif total à l'horizon 2024 est d'atteindre un total de 20 ETP.

Ce développement permet aussi de diversifier les supports d'activité professionnelle pour favoriser des parcours d'insertion vers des emplois durables dans des métiers en tension

³⁰ Cf. Annexe 12 : Projection des activités

sur le territoire. Ainsi, ces nouveaux postes créés permettront une professionnalisation accompagnée sur les métiers du nettoyage, de l'hôtellerie, de l'entretien des bâtiments. Nous pourrions donc enrichir les parcours des salariés en insertion et améliorer la transférabilité des acquis professionnels dans les emplois disponibles du territoire.

3.3.3 Obtention d'une convention de prestation avec le SICTOM

Comme abordé dans mon diagnostic, l'absence de convention avec le SICTOM est problématique au regard de notre activité de recyclerie. J'ai lors de ma prise de poste repris les échanges sur ce sujet avec le président du SICTOM. L'intitulé « convention de subvention » était bloquant pour le SICTOM car ses prédispositions juridiques de syndicat ne l'autorisent pas à signer une telle convention.

J'ai donc travaillé à l'élaboration d'une convention de prestation avec les enjeux suivants :

- Obtenir un financement complémentaire pour soutenir notre activité de recyclerie,
- Formaliser notre lien avec le SICTOM pour garantir un soutien et un accès facilité auprès des communes de son périmètre,
- Sensibiliser les acteurs du territoire à notre secteur d'activité et projet d'insertion.

Cette convention donnerait donc lieu à une prestation de collecte importante pour les communes en termes de service à défendre pour leurs administrés. Cette collecte nous permettra un élargissement de nos modes de captation de dons et d'objets, Elle permettra également de communiquer sur notre magasin et d'élargir notre zone de chalandise. Enfin, en termes de financement, elle peut être défendue auprès de nos financeurs pour ne pas entrer dans le périmètre de notre CA contraint par notre modèle économique.

La proposition de convention a été présentée au président du SICTOM qui a validé sa forme et son contenu. Je présenterai notre activité, nos résultats et la proposition de convention en séance lors du prochain comité pour qu'il soit soumis au vote.

3.4 Une projection budgétaire vers une autonomie financière de l'ACI

L'évolution de l'ensemble des activités précédemment développée me permet de projeter l'ACI vers une absorption de son déficit et une indépendance vis-à-vis de la direction parisienne. L'annexe 13 reprend l'ensemble des budgets prévisionnels que j'ai construit pour les années 2022, 2023 et 2024.

3.4.1 Analyse de l'évolution des charges

Les charges vont évoluer avec la réorganisation et le développement des activités. Les achats seront en hausse sur l'ensemble de la période. La vente du bâtiment de la congrégation engendre une baisse significative des frais en fluide au regard des difficultés de chauffage. Cela engendre également une prévision budgétaire pour une location en 2023 avec l'ouverture d'un nouveau bureau-boutique en centre-ville.

Les charges en personnel évoluent également sur l'ensemble de la période avec les mouvements prévus au sein de l'équipe permanente, l'augmentation du nombre de salariés en insertion, l'embauche d'un service civique et la mise en place des séances d'Analyse de la Pratique Professionnelle.

Les autres charges de gestion courante diminuent par rapport à 2021 avec la finalisation de la régulation des années précédentes. Les frais de siège évoluent sur la période puisqu'ils correspondent à 4,466% du total des charges.

Enfin, la dotation aux amortissements augmentera également avec la prévision d'achat d'un véhicule supplémentaire pour l'activité.

3.4.2 Analyse de l'évolution des recettes

Les recettes évoluent également. Je prévois une augmentation de notre chiffre d'affaires. Pour le magasin, je prévois une hausse de 20% en 2022, puis 10% par an. Cette hausse découle de l'augmentation des ventes liées à l'augmentation des collectes et donc des objets entrants ainsi qu'à une meilleure identification du magasin sur le territoire grâce aux liens renforcés avec les communes du SICTOM. Pour les prestations logistiques, je prévois une hausse de 10% par an avec la mise en service du camion bras et une meilleure identification des services sur le territoire. Enfin, concernant le nouveau pôle des prestations extérieures, je prévois une montée en charge progressive au regard du démarrage de l'activité avec 20% des projections envisagées en 2022 (année incomplète), près de 80% en 2023 et 100% du CA prévisionnel pour 2024.

Nos subventions seront impactées avec l'évolution des subventions État et Département au prorata de l'évolution du nombre d'ETP réalisés et l'obtention de la nouvelle subvention SICTOM.

3.4.3 Vers un équilibre économique à horizon 2024

Cette projection budgétaire nous permet de projeter l'ACI du Chambon vers une quasi autonomie financière d'ici fin 2024.

Dans la poursuite de ce qui a déjà été amorcée, l'année 2022 est une année de restructuration avec la création de notre nouveau pôle, les mouvements d'équipe qui en découle et la consolidation de notre projet d'insertion. La projection budgétaire me permet d'envisager une baisse du besoin de soutien financier de 16%, au-delà des 5% fixés.

L'année 2023 sera une année de consolidation avec la poursuite du développement et des résultats attendus de CA plus importants. La projection budgétaire me permet d'envisager une baisse de 75% du soutien financier initial de 2021.

Enfin, la projection budgétaire de 2024 me permet d'envisager une quasi autonomie financière avec un résultat net déficitaire de 3 380 €, sans le soutien financier du siège.

Conclusion

La valeur travail est une notion souvent critiquée, chahutée mais elle reste un facteur d'inclusion très fort au sein de notre société. Le travail permet de retrouver une place, de retrouver confiance en soi, de retrouver une dignité. La reconstruction, la solidarité et la cohésion sociale sont les valeurs fondatrices du secteur de l'IAE. Les évolutions de notre environnement législatif ont été très soutenues ces dernières années au risque de parfois réduire notre mission à une mission de service public de lutte contre le chômage et d'utiliser nos dispositifs pour soutenir les logiques d'activation.

Dans ce cadre, nous devons veiller plus que jamais à la défense de notre logique sociale, défi important alors que notre modèle nous pousse à fonctionner comme une entreprise.

J'ai pris la direction de l'ACI du Chambon alors que ce service traversait une période particulière de crise structurelle, liée à une histoire mouvementée et une perte de vision commune de notre logique sociale. Le plan d'action que je propose, et dont j'ai démarré la mise en place, aspire à redonner du sens et de la cohérence à nos actions. Il engage l'ACI à rétablir une ouverture et une inscription plus importante dans son territoire. Il propose de développer de nouvelles activités pour permettre à notre structure de retrouver son identité propre et de s'émanciper du soutien de la Fondation.

En tant que directrice, j'incarne la « direction » dans sa dimension polymorphe : revêtir la fonction de direction en tant de pilote stratégique, mais également donner un sens, une orientation pour garantir une cohérence. Il n'existe pas de solution miracle pour un équilibre de la dualité entre logique économique et logique sociale. L'équilibre doit être au cœur de notre attention à chaque instant dans la conduite stratégique, pour que les déséquilibres puissent être réduits et corrigés, et que le sens de notre mission reste au cœur des dynamiques qui nous traversent.

Bibliographie

Ouvrages

Damon, J (2008). *L'Exclusion*. Que Sais-je ? Presse Universitaire de France.

Méda, D (1995). *Le travail – une valeur en voie de disparition ?* Flammarion.

Chapitre d'ouvrage

Castel, R. (2006), La face cachée de l'individu hypermoderne : l'individu par défaut, *in* Aubert N. (dir.), *L'individu hypermoderne*, (117-128) Sociologie Clinique, Toulouse, Érès.

Articles de périodique

Bailly F., Léné A., Toutin M-H. (2009), La portée formatrice de l'expérience : le cas des employeurs du secteur des services, *Formation Emploi*, n°98, pp. 41- 58.

Balzani B. (2022), L'insertion par l'activité économique, un monde en mal de reconnaissance ?, *Sociographe*, n°78, pp. 83-96.

Bonvin J-M., Farvaque N. (2007), L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques, *Formation Emploi*, n°98, pp. 9-22.

Cervera, M., Defalvard, H. (2009), Accompagnement dans et vers l'emploi, *Travail et emploi*, 119, p.51-62.

Couronné J., Lima L., Rey F., Rist B., Roux N. (2020), L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée, *La revue de l'IREES*, n°101-102, pp. 73-98.

Garner, H. (2009), Robert Castel, *La montée des incertitudes*, *Travail et emploi*, 119, p.89-91.

Gérome C. (2015), Le travail social à l'épreuve du marché : l'émergence des entreprises intermédiaires à la fin des années 1970, *Pensée plurielle*, n°40, pp143-153.

Gianfaldoni P., Lerouvillois P., Dupuis O. (2020), Les impulsions concurrentielles dans l'insertion par l'activité économique, *Vie sociale*, n°31-32, pp. 241-257.

Lazuech G. (2006), Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ?, *Formation emploi*, n°95, pp. 59-74.

Printz, A. (2020), L'inclusion : clarification d'un champ notionnel, *Mots. Les langages du politique*, 122, p75-92.

Semenowicz P. (2013), L'insertion par l'activité économique au prisme des capacités, *Cahier de recherche, Chaire d'économie sociale et solidaire, Université Paris-Est Marne-La-Vallée*.

Semenowicz P. (2018), Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis, *Formation Emploi*, n°141, pp 175-192.

Semenowicz P. (2018), Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique, *La Découverte « Revue Française de Socio-Economie*, n°20, pp 217-234.

Vincens J., 2001, Définir l'expérience professionnelle, *Travail et Emploi*, n°85, pp. 21-34.

Travaux académiques

Couronné J., Lima L., Rey F., Rist B., Roux N., (2017), Trajectoires et insertions des personnes très éloignées de l'emploi, Rapport final, Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique CNRS de Paris, 241p..

Gérome C., (2017), Les experts de l'insertion – Sociologie des fédérations de l'insertion par l'activité économique, Thèse pour le doctorat en sciences sociales, Université Paris-Est, 388p..

Legrand D., (2021), Mutualiser les compétences de structures d'insertion par l'activité économique au bénéfice des salariés en parcours d'insertion du territoire Baugeois Vallée, Mémoire de CAFDES, EHESP, 103p..

Rémy V., (2017) Comment les structures de l'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité ?, Document d'étude, DARES, n°205, 34p..

Rémy V., (2017) L'insertion par l'activité économique. Comment les salariés sont-ils accompagnés et quelle perception en ont-ils ?, *Travail et emploi*, n°151, pp. 29-51.

Rapports

DARES, mars 2021, « L'insertion par l'activité économique en 2019. Hausse du nombre de salariés en insertion », *Dares Résultats*, n°11.

DREES, février 2022, « Mesurer régulièrement le non-recours au RSA et à la prime d'activité : méthode et résultats », *Dossier de la DREES*, n°92.

IGAS, décembre 2015, « Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique », *Rapport n°2015-069R*.

Textes de loi

Ministère de l'emploi de la cohésion sociale et du logement. Circulaire DGEFP n°2005-41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion.

Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique.

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Instruction DGEFP n°2014-2 du 5 février 2014 relative au pilotage des dispositifs de l'insertion par l'activité économique.

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. Instruction DGEFP/MIP/METH/MPP/2022/29 du 7 février 2022 relative aux Fonds d'inclusion dans l'emploi en faveur des personnes les plus éloignées du marché du travail.

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Arrêté du 7 avril 2020 portant création d'un traitement automatisé des données à caractère personnel relatif à un téléservice 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.

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Arrêté du 12 avril 2022 modifiant l'arrêté du 1^{er} septembre 2021 fixant la liste des critères d'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion par l'activité économique et des prescripteurs mentionnés à l'article L. 5132-3 du code du travail, JORF, n°0088, 14 avril 2022, texte n°39.

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Questions-réponses 22 décembre 2021, *Réforme du parcours d'insertion par l'activité économique : nouvelles modalités d'entrée en parcours via la plateforme de l'inclusion.*

Ressources numériques

Commission des Communautés Européennes, 2003, *Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au comité des régions - Rapport conjoint sur l'inclusion sociale résumant les résultats de l'examen des plans d'action nationaux pour l'inclusion sociale (2003-2005)*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0773&from=FR>. [Consulté le 5 juillet 2022].

Cour des Comptes, 2019, *Synthèse du rapport public thématique : L'insertion des chômeurs par l'activité économique*, <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2019-01/20190115-synthese-insertion-chomeurs.pdf> [Consulté le 25 juillet 2022].

Liste des annexes

Annexe 1 : Schéma de la procédure d'entrée en parcours via la plateforme inclusion

Annexe 2 : Critères d'éligibilité au parcours d'insertion au sein d'une SIAE

Annexe 3 : Évolution de l'organigramme de l'ACI entre 2017 et 2019

Annexe 4 : Organigramme actuel du Complexe Social de Lyon Cité

Annexe 5 : Outil d'analyse stratégique : frise historique

Annexe 6 : Outil d'analyse stratégique : SWOT

Annexe 7 : Budget Réalisé 2021

Annexe 8 : Cartographie des bassins d'emploi du département de la Haute Loire

Annexe 9 : Outil d'analyse stratégique : PESTEL

Annexe 10 : Compte Rendu : réunion besoins et attentes – ACI du Chambon

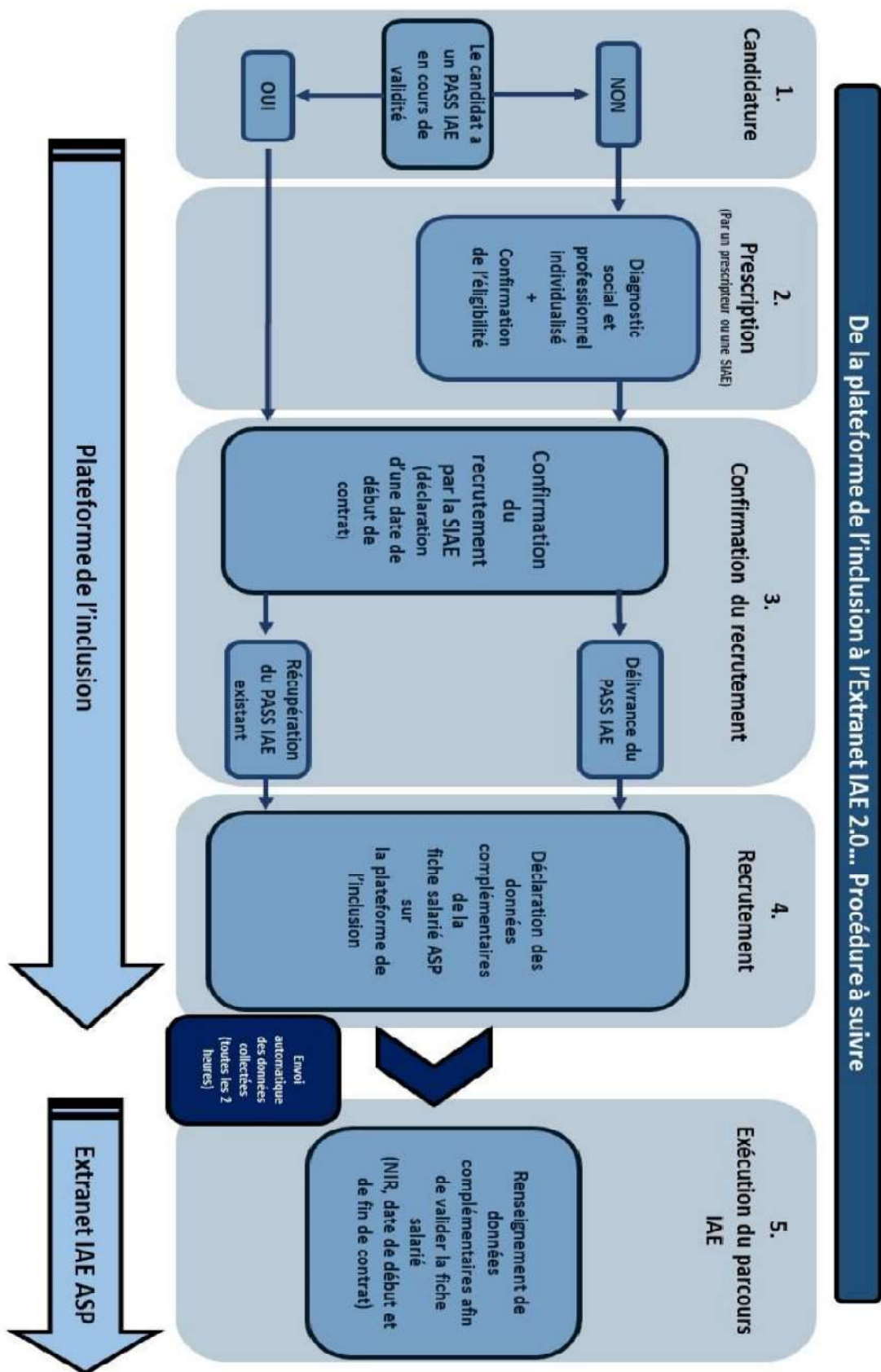
Annexe 11 : Programme du Séminaire IAE du 25 et 26 avril 2022

Annexe 12 : Projection des activités

Annexe 13 : Budgets prévisionnels 2022, 2023, 2024

Annexe 14 : Feuille de route – Diagramme de Gantt 2022 - 2024

Annexe 1 : Schéma de la procédure d'entrée en parcours via la plateforme inclusion



³¹ Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Questions-réponses 22 décembre 2021, *Réforme du parcours d'insertion par l'activité économique : nouvelles modalités d'entrée en parcours via la plateforme de l'inclusion*, p18.

Annexe 2 : Critères d'éligibilité au parcours d'insertion au sein d'une SIAE

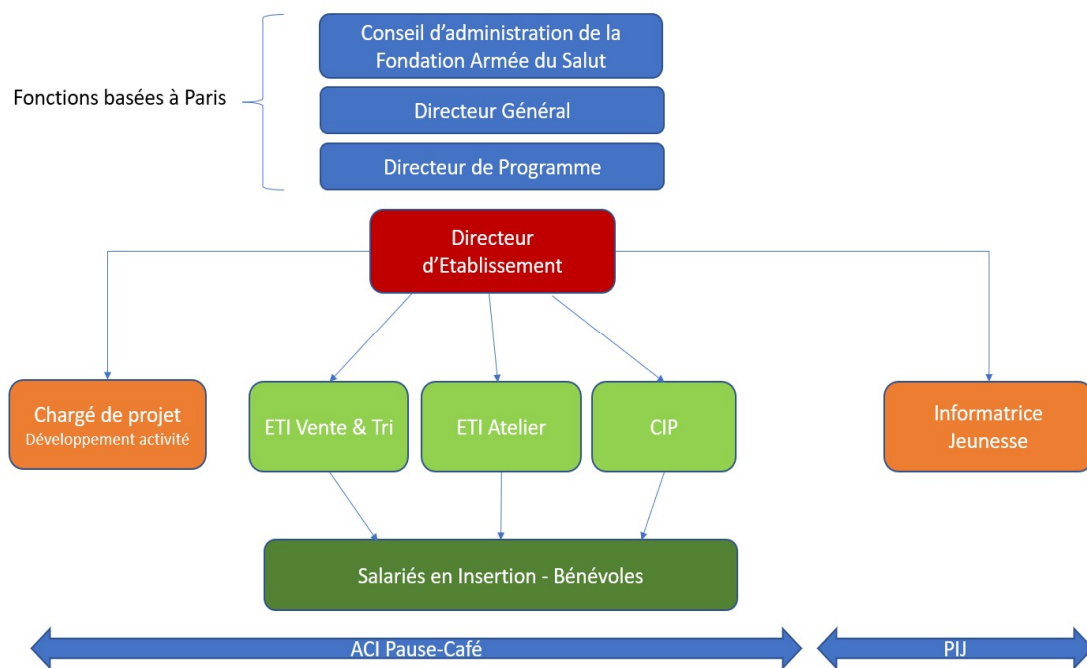
Liste exhaustive de critères reprecisée dans l'arrêté du 12 avril 2022 modifiant l'arrêté du 1^{er} septembre 2021 fixant la liste des critères d'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion par l'activité économique et des prescripteurs mentionnés à l'article L. 5132-3 du code du travail, JORF, n°0088, 14 avril 2022, texte n°39.

Pour être éligible à un parcours d'insertion, le candidat doit remplir au moins un critère de niveau 1 – critères prioritaires, ou cumuler trois critères de niveau 2.

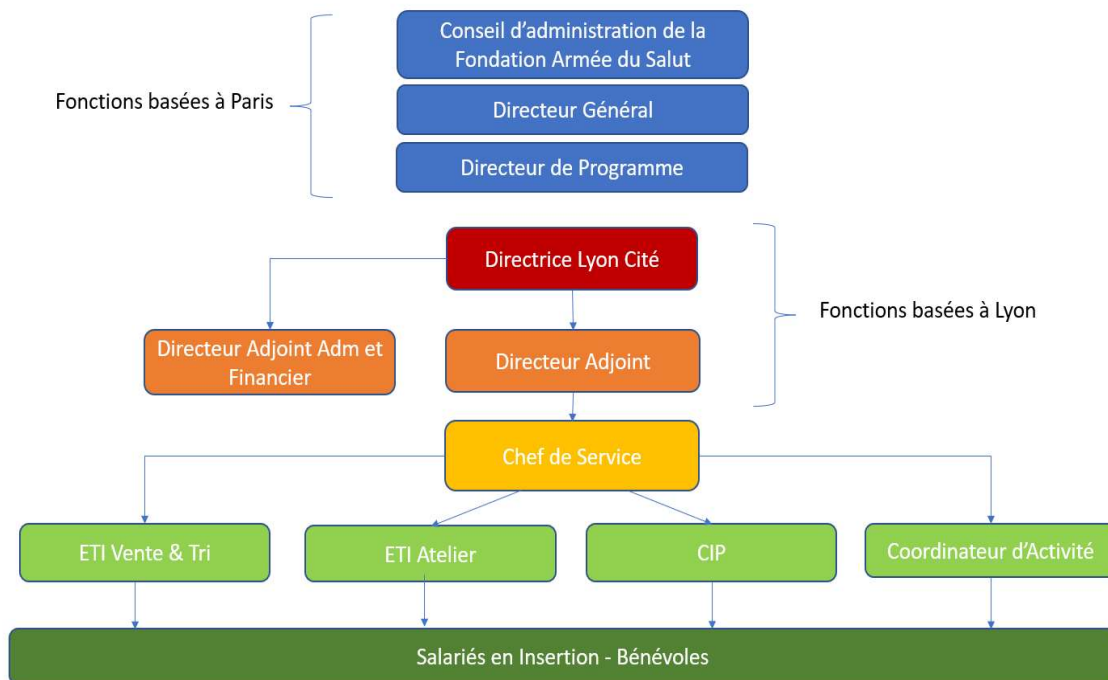
Critères administratifs de niveau 1 (Critères prioritaires)	Critères administratifs de niveau 2
Bénéficiaire du Revenu de Solidarité Active (RSA)	Niveau d'étude infra IV
Allocataire de l'allocation de solidarité spécifique (ASS)	Senior +50 ans
Allocataire de l'allocation adulte handicapé (AAH)	Jeune -26 ans dits NEET
Demandeur d'emploi de très longue durée +24 mois	Sortant de l'aide sociale à l'enfance (ASE)
	Demandeur d'emploi de longue durée +12 mois
	Travailleur handicapé
	Personne ayant fait l'objet d'un licenciement économique
	Parent isolé
	Sans hébergement ou ayant un parcours de rue
	Réfugié, demandeur d'asile, bénéficiaire protection temporaire, protégé subsidiaire.
	Résident zone de revitalisation rurale (ZRR)
	Résident quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV)
	Sortant de détention ou personne placée sous main de justice
	Maîtrise de la langue française
	Mobilité

Annexe 3 : Évolution de l'organigramme de l'ACI entre 2017 et 2019

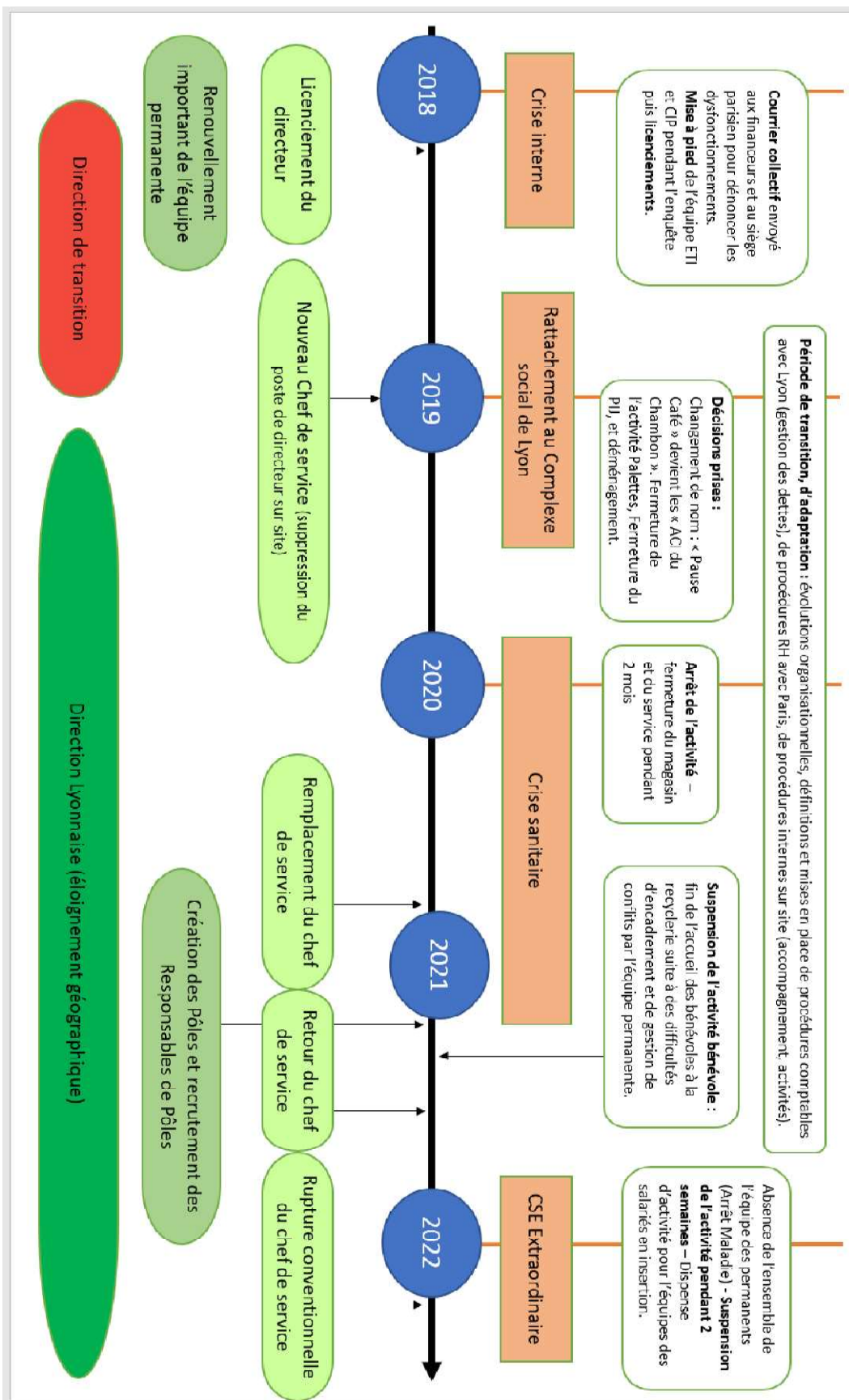
Organigramme ACI Pause Café 2017



Organigramme ACI du Chambon 2019



Annexe 5 : Outil d'analyse stratégique : frise historique



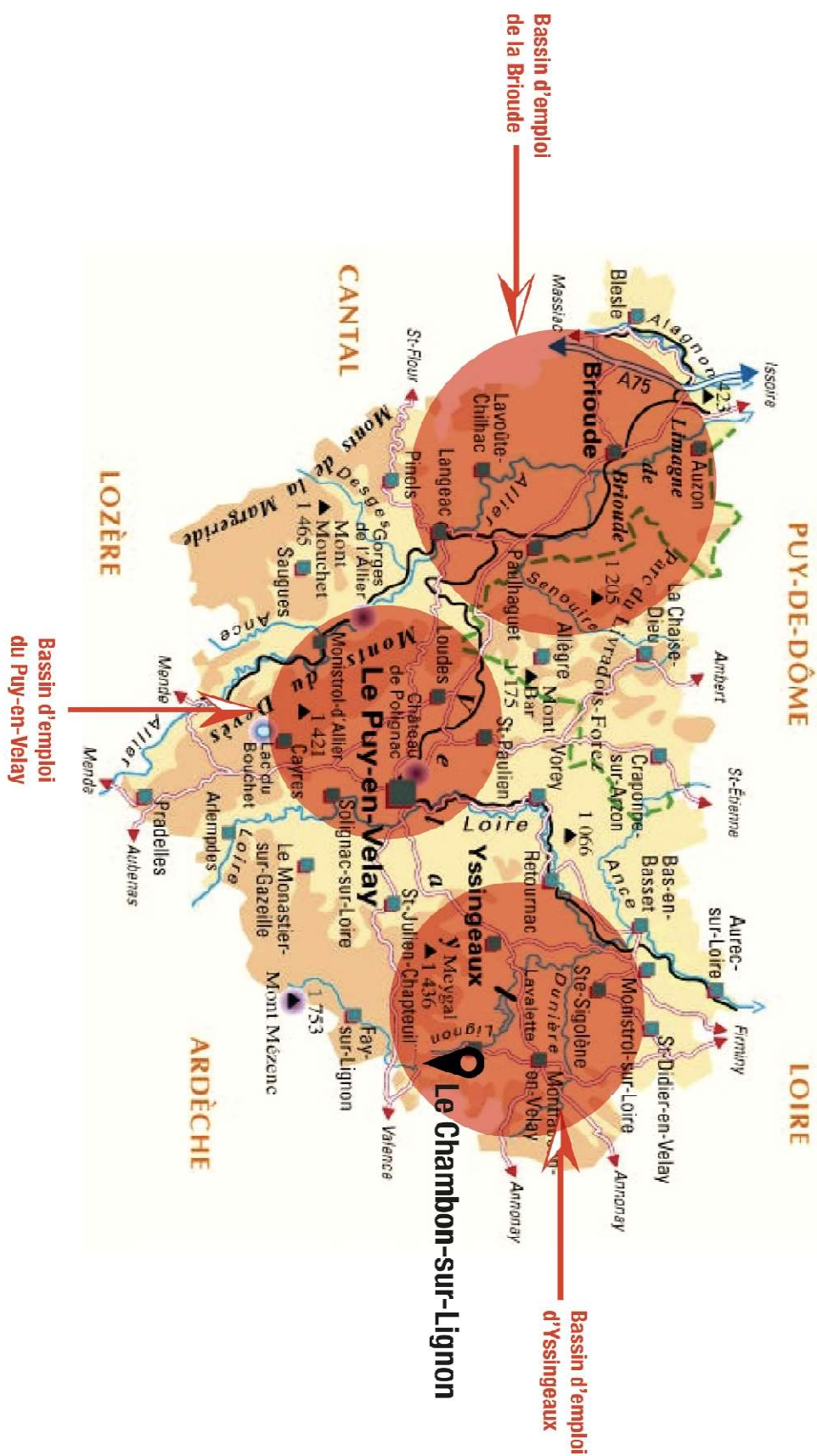
Annexe 6 : Outil d'analyse stratégique : SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<p>Production : Activités support à potentiel avec des perspectives de développement. CA en hausse sur les 3 dernières années. Connaissances sur l'évaluation des biens et établissement des prix. Procédure devis bien établi. Agencement du magasin et boutique en ville. Logiciel de traçabilité GDR. Faible concurrence sur le versant production.</p> <p>Accompagnement : Equipe des CDDI volontaire. Sorties positives (taux de 40% atteints). Faible concurrence SIAE.</p> <p>Partenariats : Soutien important du Maire du Chambon / président du SICTOM.</p> <p>RH : Volonté de changements +++.</p>	<p>RH : Equipe permanente épuisée. Perte de sens. Absence +++ (AM). Turnover (2 départs sur une équipe de 5 permanents). Equipe permanente de petites tailles engendrant de récurrents sous effectifs. Ouverture du magasin les samedis (6 jours sur 7). Manque de confiance avec la direction lyonnaise. Manque de vision commune. Poste de coordinateur qui peine à trouver sa place entre ETI et CDS. Binôme CDS / coordinateur non efficient - difficultés de répartition des missions.</p> <p>Accompagnement : Absence projet d'insertion Primauté du planning de production sur le planning des rdvs de suivis et entretiens d'étape. Temps de rencontre / entretien salariés en insertion non formalisés. Notion de parcours à rendre effective. Absence de temps formalisés d'élaboration CIP / ETI. Absences de lieu de participations des CDDI Faiblesse de nombre de formations à destination des CDDI (manque d'offre et de budget)</p> <p>Organisation : Absence de projet de service. Désorganisation : qui fait quoi non établi engendrant flous et doublons. Manque de lien avec les équipes des ACI lyonnais Pression de la performance économique au regard du déficit budgétaire.</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<p>Financeurs : Dialogue de gestion positif – interlocuteurs à l'écoute et bons résultats de sorties.</p> <p>Associatif : Transversalité Lyon Cité à développer Développement des activités IAE au sein de FADS Soutien parisien / forte symbolique de l'ACI (lien territoire/histoire) Potentiel de bénévolat à développer</p> <p>Production : Forte demande pour des activités saisonnières auxquelles nous ne pouvons répondre actuellement (entretien espace verts, petites maintenances, etc.) - lien territoire touristique.</p>	<p>Territoire : Isolement géographique Augmentation du prix de l'essence</p> <p>Partenariat / accompagnement : Faiblesse du tissu associatif environnant Difficultés d'accès aux soins sur le territoire Faiblesse du partenariat institutionnel et associatif: peu de rencontres depuis 2019 et rareté des formalisations de partenariat. Difficultés de recrutement : objectif d'ETP non atteint en 2021 (13 au lieu de 16)</p> <p>Budget : Equilibre budgétaire non atteint – besoin du soutien parisien qui souhaite réduire le soutien de 5% par an.</p> <p>Economique : Manque de financement pour la revalorisation des matières (DEEE, textiles, papier).</p> <p>Organisation : Services supports éloignés et morcelés entre Lyon et Paris - manque d'efficience.</p>

Annexe 7 : Budget Réalisé 2021

DEPENSES	MONTANT	RECETTES	MONTANT
60 - Achats	48 072 €	70 - Ventes de produits finis, prestations de service	231 396 €
Achats de matières et de fournitures	48 072 €	CA Magasin	183 949 €
Achats d'études et prestations de service		CA Prestations logistiques	47 447 €
Autres fournitures		Produits des activités annexes	
61 - Services extérieurs	45 913 €	74 - Subventions d'exploitation	444 043 €
Sous-traitance générale	307 €	ETAT (à détailler)	273 087 €
Locations mobilières et immobilières	7 353 €		
Entretien et réparation	29 937 €	ETAT - ASP	273 087 €
Assurances	6 918 €		
Documentation		-	
Divers	1 400 €	-	
62 - Autres services extérieurs	46 409 €	Région(s)	11 100 €
Rémunérations intermédiaires et honoraires	40 643 €	-	11 100 €
Publicité, publications	705 €	-	
Déplacements, missions et réceptions	3 203 €	Département(s)-	64 404 €
Frais postaux et de télécommunication	1 159 €	-	64 404 €
Services bancaires	699 €	-	
Divers		Commune (s)	0 €
63 - Impôts et taxes	30 791 €	-	
Impôts et taxes sur rémunération	14 542 €	-	
Autres impôts et taxes	16 250 €	Organismes sociaux	452 €
64 - Charges de personnel	493 897 €	Générosité du public	452 €
Rémunérations du personnel	406 871 €		
Charges sociales	82 472 €	Autres (précisez)	95 000 €
Autres charges de personnel	4 554 €	Subvention équilibre FADS	95 000 €
65 - Autres charges de gestion courante	54 268 €	75 - Autres produits de gestion courante	55 015 €
66 - Charges financières		76 - Produits financiers	
67 - Charges exceptionnelles		77 - Produits exceptionnels	18 703 €
68 - Dotation aux amortissements et provisions	36 269 €	79 - Transfert de charges	5 933 €
TOTAL DES CHARGES	755 619 €	TOTAL DES PRODUITS	755 090 €
		Résultat net comptable	-529 €

Annexe 8 : Cartographie des bassins d'emploi du département de la Haute Loire



Annexe 9 : Outil d'analyse stratégique : PESTEL

Politique	+	Soutien du Maire du Chambon-sur-Lignon - également président du SICTOM : importance de notre action sur le territoire au regard de l'offre associative limitée et des services publics peu territorialisés. Dynamisme et développement de l'IAE avec l'impulsion du Pacte d'ambition.
	-	Modalités de financement non pérennes / fragilité du modèle ACI. Représentation à développer au sein des instances et évènements municipaux. Convention de prestation à négocier avec le SICTOM au regard de l'impossibilité de subvention.
Economique	+	Progression du chiffre d'affaires importante (malgré la crise sanitaire) Perspectives de développement au regard de la demande du territoire sur le versant activités saisonnières. Territoire dynamique - taux de chômage en baisse.
	-	Lacunes économiques au regard de l'histoire de l'établissement, résultats déficitaires importants. Dépendance financière vis-à-vis de Paris (subvention interne de 95000 euros par an). Manque de visibilité sur le territoire : prestation de services et magasins. Difficultés à revaloriser certains dons (débouchés). Identification de nouvelles sources d'apport de matières premières de qualité (dons).
Sociologique	+	Reconnaissance de l'ACI sur la commune engendrant une présentation directe et spontanée du public (auto-prescription à + de 50%). 30% de résidences secondaires sur la commune - tourisme important sur la saison estivale. Niveau de pauvreté de 15% qui justifie notre présence, notre action et la finalité de notre magasin solidaire et prestation solidaire.
	-	Mutation sociodémographique : Population active en diminution et vieillissante sur le département.
Technologique	+	Mise en place d'un logiciel de traçage GDR nous permettant d'analyser et de tracer l'ensemble de notre activité de recyclerie-ressourcerie.
	-	Précarité numérique importante du public accueilli. Absence de logiciel métier en interne engendrant des difficultés de compilation et d'analyse de données sur le versant accompagnement du public.
Environnemental	+	Lieu très touristique pendant 8 mois de l'année (augmentation importante de la population, nombre important de résidences secondaires). Secteur du recyclage et de l'économie circulaire qui a de plus en plus de sens pour le grand public et les politiques locales.
	-	Milieu rural qui engendre un besoin de mobilité important - territoire étendu difficile à couvrir. Situation géographique excentrée, Haute Loire mais proche de l'Ardèche.
Légal	+	Soutien important des partenaires institutionnels : Fonds de Développement de l'Inclusions x2 en 2021, soutien suite au Covid. Opportunités de la loi AGECS - partenariat entreprises à développer. Etendue de l'éligibilité aux personnes bénéficiant d'une protection temporaire (Ukrainiens) / (accueil d'une centaine d'ukrainiens sur la commune du Chambon en Avril 2022).
	-	Force des réseaux sous utilisée (Chantier école). Méconnaissance du grand public (dont entreprises) des possibilités d'emploi du public accompagné - représentation sociale négative (PMSMP, Contrat passerelle) IAE : secteur exclu des mesures de revalorisation salariale (Séjour).

Annexe 10 : Compte Rendu : réunion besoins et attentes – ACI du Chambon

TRAVAIL EN EQUIPE

Cohésion, Travail en équipe, Encadrer, Animer

ORGANISATION

Planifier, Organiser, Anticiper, Répartir le travail de l'équipe, Présence sur site, Passer du temps en individuel avec chacun, Organisation globale de l'activité, Planifier, Organiser, Anticiper, Travail en autonomie.

ACCOMPAGNEMENT SALARIES EN INSERTION

Cohérence, coordination, gestion du disciplinaire, solutionner le sous-effectif dans les équipes, réflexion sur les remplacements internes des encadrants, accompagnement en lien avec le projet d'établissement.

MANAGEMENT

Professionalisme, Rigueur, Exigence, Accompagner, Diriger, Prise de position, Définir des stratégies, Transmission des informations, Sentir quelqu'un sur qui s'appuyer, quelqu'un d'étayant, Recadrage, Paroles communes (ne pas diviser), Accompagner l'équipe en lien avec projet d'établissement, Gestion administrative « propre » et rigoureuse, Exemplarité.

URGENCE MAL ETRE / QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Arrêter de gérer l'urgence, Avoir une vision à moyen terme à minima, Ne pas se sentir en flottement, en approximation, Désamorcer les conflits, Veiller à une bonne ambiance, Trouver une stabilité, Motiver les troupes.

COMMUNICATION

Transmission informations précises et réelles, Assurer une communication circulaire, Partager l'information, Dire quand besoin de moi,

SERVICES SUPPORT

Être entendu de Lyon, Passer du temps avec ses pairs, Gestion administrative rigoureuse.

Journée 1 :

Accueil des participants

Séquence 1 : Programme de la journée

Présentation et consolidation du programme

Visite de l'ACI du Chambon

Séquence 2 : Echanges et partages : les “petits” sujets identifiés

Sujet 1 : Logiciel Métier

Sujet 2 : Communication Externe

Sujet 3 : Formation des CDDI

Séquence 3 : notre “ADN” IAE

Travail en petits groupes (groupes mixtes sites et fonctions) :

- 1- Nos valeurs
- 2- Nos missions et objectifs
- 3- Nos principes d'intervention

Mise en commun et discussions.

Conclusion de la journée

Journée 2

Introduction de la journée :

Retour sur la journée d'hier, partage des ressentis.

Séquence 4 : Consolidation des objectifs 2022

Partage des objectifs et finalisation. Emergence des objectifs transverses.

Séquence 6 : Echanges de « bonnes pratiques »

Sujet 1 : Gestion du disciplinaire

Sujet 2 : Autonomie des CDDI

Sujet 3 : Gestion de caisse

Sujet 4 : Recrutement des CDDI

Sujet 5 : Avantages salariés en insertion : achats magasins, location véhicules, etc.

Conclusion et évaluation partagée du Séminaire.

Annexe 12 : Projection des activités

Le tableau ci-dessous reprend les différents forfaits élaborés avec leurs projections en termes de chiffre d'affaires attendu et en termes de temps de travail nécessaire au déroulement des activités de prestation.

Services proposés	Projection Chiffre d'Affaires				Projection temps de travail CDDI	
	Forfait mensuel en €	Nombre de forfaits	CA mensuel	CA Total	Nombre d'heures par forfait	Nombre d'heures par mois
Forfait "tranquillité" 1 passage par mois	20 €	50	1 000 €	12 000 €	1h par mois	50
Forfait "sérénitude" 1 passage + 6 interventions	35 €	25	875 €	10 500 €	2h par mois	50
Forfait "zénitude" 1 passage + 12 interventions	55 €	10	550 €	6 600 €	3h par mois	30
Interventions ponctuelles à l'heure	18 €		5 083 €	60 998 €		353
TOTAL			7 508 €	90 098 €		483

(483 heures de travail mensuelles représentent 4 ETP d'insertion, considérant que 20% du temps de travail est consacré à la formation.)

Après un développement complet de l'activité, il est attendu un chiffre d'affaires estimé de 90 000€ ainsi qu'un besoin de 4 ETP d'insertion.

Le tableau ci-dessous permet de suivre le volume des accompagnements par salarié :

	Nb d'ETP agrémentés	Nb de suivis	Nb d'ETI	Nb de suivis par ETI	Nb de suivis par CIP
2021	13,5	16,9	2	8,44	17
2022	16	20	3	6,67	20
2023	18	22,5	3	7,50	23
2024	20	25	3	8,33	25

Annexe 13 : Budgets prévisionnels 2022, 2023, 2024

Budget Prévisionnel 2022

DEPENSES	MONTANT	RECETTES	MONTANT
60 - Achats	57 686 €	70 - Ventes de produits finis, prestations de service	292 931 €
Achats de matières et de fournitures	57 686 €	CA Magasin	220 739 €
Achats d'études et prestations de service		CA Prestations logistiques	52 192 €
Autres fournitures		CA Prestations extérieures	20 000 €
61 - Services extérieurs	34 300 €	74 - Subventions d'exploitation	500 890 €
Sous-traitance générale	1 000 €	ETAT (à détailler)	349 600 €
Locations mobilières et immobilières	7 300 €		
Entretien et réparation	20 000 €	ETAT - ASP	349 600 €
Assurances	5 000 €		
Documentation	1 000 €	-	
Divers		-	
62 - Autres services extérieurs	26 000 €	Région(s)	11 100 €
Rémunérations intermédiaires et honoraires	20 000 €	-	11 100 €
Publicité, publications		-	
Déplacements, missions et réceptions	4 000 €	Département(s)-	39 440 €
Frais postaux et de télécommunication	1 200 €	-	39 440 €
Services bancaires	800 €	-	
Divers		Commune (s)	10 000 €
63 - Impôts et taxes	30 000 €	-	10 000 €
Impôts et taxes sur rémunération	15 000 €	-	
Autres impôts et taxes	15 000 €	Organismes sociaux	500 €
64 - Charges de personnel	565 755 €	Générosité du public	500 €
Rémunérations du personnel	564 755 €		
Charges sociales		Autres (précisez)	90 250 €
Autres charges de personnel	1 000 €	Subvention équilibre FADS	90 250 €
65 - Autres charges de gestion courante	33 746 €	75 - Autres produits de gestion courante	
66 - Charges financières		76 - Produits financiers	
67 - Charges exceptionnelles		77 - Produits exceptionnels	
68 - Dotation aux amortissements et provisions	37 000 €	79 - Transfert de charges	
TOTAL DES CHARGES	784 487 €	TOTAL DES PRODUITS	793 821 €
		Résultat net comptable	9 334 €

Annexe 13 : Budgets prévisionnels 2022, 2023, 2024 (Suite)

Budget Prévisionnel 2023

DEPENSES	MONTANT	RECETTES	MONTANT
60 - Achats	69 223 €	70 - Ventes de produits finis, prestations de service	370 224 €
Achats de matières et de fournitures	69 223 €	CA Magasin	242 813 €
Achats d'études et prestations de service		CA Prestations logistiques	57 411 €
Autres fournitures		CA Prestations extérieures	70 000 €
61 - Services extérieurs	51 000 €	74 - Subventions d'exploitation	555 008 €
Sous-traitance générale	1 000 €	ETAT (à détailler)	393 300 €
Locations mobilières et immobilières	11 000 €		
Entretien et réparation	30 000 €	ETAT - ASP	393 300 €
Assurances	7 000 €		
Documentation	2 000 €	-	
Divers		-	
62 - Autres services extérieurs	26 400 €	Région(s)	11 100 €
Rémunérations intermédiaires et honoraires	20 000 €	-	11 100 €
Publicité, publications	0 €	-	
Déplacements, missions et réceptions	4 000 €	Département(s)-	44 370 €
Frais postaux et de télécommunication	1 400 €	-	44 370 €
Services bancaires	1 000 €	-	
Divers		Commune (s)	20 000 €
63 - Impôts et taxes	30 000 €	-	20 000 €
Impôts et taxes sur rémunération	15 000 €	-	
Autres impôts et taxes	15 000 €	Organismes sociaux	500 €
64 - Charges de personnel	618 527 €	Générosité du public	500 €
Rémunérations du personnel	615 927 €		
Charges sociales		Autres (précisez)	85 738 €
Autres charges de personnel	2 600 €	Subvention équilibre FADS	85 738 €
65 - Autres charges de gestion courante	35 035 €	75 - Autres produits de gestion courante	
66 - Charges financières		76 - Produits financiers	
67 - Charges exceptionnelles		77 - Produits exceptionnels	
68 - Dotation aux amortissements et provisions	45 000 €	79 - Transfert de charges	
TOTAL DES CHARGES	875 185 €	TOTAL DES PRODUITS	925 232 €
		Résultat net comptable	50 047 €
		Résultat net sans soutien financier du siège	-35 691 €

Annexe 13 : Budgets prévisionnels 2022, 2023, 2024 (Suite)

Budget Prévisionnel 2024

DEPENSES	MONTANT	RECETTES	MONTANT
60 - Achats	83 068 €	70 - Ventes de produits finis, prestations de service	420 246 €
Achats de matières et de fournitures	83 068 €	CA Magasin	267 094 €
Achats d'études et prestations de service		CA Prestations logistiques	63 152 €
Autres fournitures		CA Prestations extérieures	90 000 €
61 - Services extérieurs	56 000 €	74 - Subventions d'exploitation	599 350 €
Sous-traitance générale	1 000 €	ETAT (à détailler)	437 000 €
Locations mobilières et immobilières	11 000 €		
Entretien et réparation	35 000 €	ETAT - ASP	437 000 €
Assurances	7 000 €		
Documentation	2 000 €	-	
Divers		-	
62 - Autres services extérieurs	26 700 €	Région(s)	11 100 €
Rémunérations intermédiaires et honoraires	20 000 €	-	11 100 €
Publicité, publications	4 000 €	-	
Déplacements, missions et réceptions	1 700 €	Département(s)-	49 300 €
Frais postaux et de télécommunication	1 000 €	-	49 300 €
Services bancaires		-	
Divers		Commune (s)	20 000 €
63 - Impôts et taxes	30 000 €	-	20 000 €
Impôts et taxes sur rémunération	15 000 €	-	
Autres impôts et taxes	15 000 €	Organismes sociaux	500 €
64 - Charges de personnel	660 499 €	Générosité du public	500 €
Rémunérations du personnel	659 099 €		
Charges sociales		Autres (précisez)	81 450 €
Autres charges de personnel	2 600 €	Subvention équilibre FADS	81 450 €
65 - Autres charges de gestion courante	39 059 €	75 - Autres produits de gestion courante	
66 - Charges financières		76 - Produits financiers	
67 - Charges exceptionnelles		77 - Produits exceptionnels	
68 - Dotation aux amortissements et provisions	45 000 €	79 - Transfert de charges	
TOTAL DES CHARGES	941 526 €	TOTAL DES PRODUITS	1 019 596 €
		Résultat net comptable	78 070 €
		Résultat net sans soutien financier du siège	-3 380 €

FERRAIS

Pauline

Septembre 2022

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION : ENSEIS Management

**PILOTER LA RÉORGANISATION D'UN ACI : ÉQUILIBRER LA
DUALITÉ ENTRE LOGIQUE ÉCONOMIQUE ET LOGIQUE SOCIALE
AU BÉNÉFICE DES PARCOURS DES SALARIÉS EN INSERTION**

Résumé :

L'ACI du Chambon est un service de la Fondation de l'Armée du Salut. Implanté en milieu rural, il propose une offre d'insertion autour de ces activités de recyclerie et de magasin solidaire.

En tant que Structure d'Insertion par l'Activité Économique, notre action doit être pensée de manière continue dans un enchevêtrement de dualités. Elle relève d'un champ hybride entre le social et l'économique et propose un accompagnement social et professionnel à la fois « dans » et « vers » l'emploi.

L'analyse de la dualité entre « accompagnement vers » et « accompagnement dans » l'emploi nous permet d'identifier les leviers pour un meilleur équilibre entre les logiques sociale et économique. Ces logiques qui nous traversent requièrent une meilleure complémentarité pour garantir la qualité d'accompagnement des salariés en insertion.

Mots clés :

TRAVAIL – LUTTE CONTRE L'EXCLUSION - INSERTION – ACCOMPAGNEMENT SOCIAL – ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL – PROJET – ÉQUILIBRE – MANAGEMENT – DÉVELOPPEMENT

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.