ENSP
ÉCOLE NATIONALE DE LA SANTÉ PUBLIQUE
RENNES

INSTAURER UNE SYNERGIE DE L'ACCOMPAGNEMENT EN COHÉRENCE AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE : UN DÉFI À RELEVER POUR UNE E.I.

Yves DUCHASSIN

CAFDES

2007

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui d'une manière ou d'une autre ont participé à la réflexion autour de ce thème. C'est une richesse d'échanger, de confronter des points de vues différents qui nourrissent nos réflexions et permettent d'avancer vers une meilleure connaissance et cohérence des acteurs qui agissent au service d'une population à insérer socialement et professionnellement.

Sommaire

INTRODUCTION 9

1 ÈRE PARTIE : DU TRAVAIL POUR TOUS A L'EXCLUSION DES PERSONNES LES PLUS DEFAVORISEES. 11

1.1 L'impact de l'évolution du travail dans nos sociétés d'aujourd'hui 11

1.1.1 1970-2003 : le chômage en héritage 11

1.1.2 Les transformations de la population active 12

1.1.3 Les nouvelles formes d'emploi 14

1.2 L'évolution des politiques publiques 15

1.2.1 Les politiques européennes 15

1.2.2 La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) 17

1.2.3 L'acte II de la décentralisation 17

1.2.4 Le plan de cohésion sociale et le PNAI 18

1.3 Genèse des entreprises d'insertion 19

1.3.1 Les premiers pas, d'éducateurs à entrepreneurs 19

1.3.2 S'organiser pour survivre 20

1.3.3 La reconnaissance législative 21

1.3.4 Insertion et Concurrence 22

1.3.5 Des entreprises au cœur de la loi contre les exclusions 23

1.4 L'Insertion par l'Activité Économique 24

1.4.1 Définition du périmètre de l'IAE 24

1.4.2 Présentation des structures de l'IAE 25

1.5 Historique et contexte de la création de l'entreprise d'insertion ACN 29

1.5.1 Présentation du territoire 29

1.5.2 Les préoccupations des acteurs locaux dans les années quatre-vingt-dix 29

1.5.3 Genèse du projet de l'entreprise d'insertion «Aménagement du Cadre Naturel» 30

2 ÈME PARTIE: DIAGNOSTIC ET ANALYSE DE LA STRUCTURE ACN ET DE SON ENVIRONNEMENT 33

2.1 Le public 33

2.1.1 Analyse de la population accueillie en 2006 33

2.1.2 Les outils d'accompagnement 37

2.1.3 Nature des tâches confiées 38

2.1.4 Les formations qualifiantes proposées aux salariés 39
2.2 La présentation de l'entreprise 40
2.2.1 Le développement économique 40
2.2.2 Les conventionnements avec les partenaires institutionnels 44
2.2.3 Les personnels d'encadrement 46
2.2.4 Les difficultés des personnels 48
2.3 Les acteurs du territoire 49
2.3.1 Les différents référents sociaux 49
2.3.2 L'Agence nationale pour l'emploi local 52
2.3.3 Les structures de l'IAE 52
2.3.4 Les secteurs économiques 54
3 ÈME PARTIE: RELEVER LES DEFIS DE L'INSERTION AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE 55
3.1 La prise en compte d'un public à accompagner 55
3.1.1 Améliorer l'accompagnement de la personne 55
3.1.2 Une meilleure coordination entre les structures de l'IAE 57
3.1.3 Optimiser des parcours d'insertion cohérents au sein d'ACN 59
3.1.4 Optimiser la participation des salariés en insertion au sein d'ACN 61
3.1.5 Améliorer la professionnalisation des personnels de l'encadrement 61
3.2 Une insertion réussie par une relation étroite entre tous les acteurs territoriaux 62
3.2.1 La dynamisation du Comité Technique d'Animation de l'ANPE 62
3.2.2 La création d'ateliers thématiques : Instruction civique, Gestion du budget et GPEC 63
3.2.3 La réforme du Service Public à l'Emploi 65
3.2.4 Développer le partenariat avec les entreprises locales 66
3.3 L'évaluation continue de l'IAE 68
3.3.1 L'approche des pouvoirs publics 68
3.3.2 Des indicateurs 69
3.3.3 Une évolution en marche avec les conséquences de l'évaluation nationale de l'IAE 70
CONCLUSION 73
BIBLIOGRAPHIE 75
LISTE DES ANNEXES 77

Liste des sigles utilisés

ACN : Aménagement du Cadre Naturel

AI : Association Intermédiaire

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

API : Allocation de Parent Isolé

ARE : Allocation de Retour à l'Emploi

ASS : Allocation Spécifique de Solidarité

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CA : Contrat d'Avenir

CAVA : Centre d'Aide à la Vie Active

CAE : Contrat d'Accompagnement à l'Emploi

CDIAE : Commission Départementale de l'Insertion par l'Activité Economique

CG : Conseil Général

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CI-RMA : Contrat Insertion- Revenu Minimum d'Activité

CLI : Commission Locale d'Insertion

CNEI : Centre National des Entreprises d'Insertion

COOPERES : Coopération Partenariale Pour l'Emploi Rural et l'Economie Solidaire

CR : Conseil Régional

CV : Curriculum Vitae

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DDAF : Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

DDTEFP : Direction Départementale du Travail et de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

EI : Entreprise d'Insertion

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

EQUAL : Programme d'initiative communautaire financé par le Fonds Social Européen

ETP : Equivalent Temps Plein

ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

FDI : Fonds Départemental pour l'Insertion

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et de Compétences

IAE : Insertion par l'Activité Economique

JAP : Juge d'Application des Peines

MSA : Mutualité Sociale Agricole

PAIO : Permanence Accueil Information Orientation

PDZR : Programme de Développement des Zones Rurales

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PLIE : Plan Local d'Insertion pour l'Emploi

PNAI : Plan National d'Action pour l'Inclusion

PPSMJ : Personnes Placées Sous Main de Justice

PRDC : Programmes Régionaux de Développement Coordonné

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

RMA : Revenu Minimum d'Activité

S.A.R.L. : Société A Responsabilité Limitée

SDF : Sans Domicile Fixe

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

SPEL : Service Public à l'Emploi Local

SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

Introduction

Le mouvement de globalisation de la production à l'échelle mondiale constitue l'amorce d'un bouleversement radical. Nous sommes passés en quelques décennies d'une économie basée sur l'échange des produits entre pays à un processus d'intégration économique à l'échelle du monde. Ces évolutions ont des conséquences majeures sur l'organisation et le contenu du travail. Dans ce contexte de globalisation des échanges et des modes de production, les entreprises doivent être flexibles, réactives, compétitives. L'automatisation des processus de production et l'informatique se diffusent de plus en plus et gagnent les services. Ceci a des conséquences sur le contenu du travail : les tâches classiques confiées aux employés sont transformées en informations, en codes ou en programmes ; le salarié intervient progressivement sur un processus global et non plus sur un poste de travail particulier. Abstraction, interactivité, rapidité de réponse, qualité tendue, polyvalence sont autant de facteurs qui peuvent être sources de qualification pour les uns mais d'exclusion pour les autres. Une transformation radicale de la « valeur travail » en découle : elle n'est plus liée à ce que l'individu fait, mais au seul statut contractuel qui le lie au système. L'emploi est ainsi devenu le moyen privilégié de sanctionner l'importance à la société en même temps qu'il est - à travers le revenu qu'il procure - la condition même de l'autonomie. Ainsi les fonctions d'intégration sociale et d'accès à un statut social liées à l'emploi sont-elles aujourd'hui déstabilisées par le chômage.

C'est pour ne pas laisser sur le bord de la route certains travailleurs exclus durablement du marché du travail qu'est née, dans les années quatre-vingts, l'Insertion par l'Activité Economique, au sein de laquelle les Entreprises d'Insertion jouent un rôle de premier ordre. Ce mémoire évoque l'action de l'une d'elles sur un territoire et le rôle de son directeur pour répondre à ces demandes d'insertion.

Dans un premier temps, nous montrerons l'impact de l'évolution du travail dans notre société et soulignerons l'émergence d'une population spécifique exclue du monde du travail et en grande précarité. Dans ce contexte sera évoquée l'évolution des politiques publiques européennes et les conséquences sur la situation en France. Nous définirons ensuite les structures de l'Insertion par l'Activité Economique, puis présenterons la création d'une entreprise d'insertion sur un territoire.

Dans un deuxième temps, par une analyse de cette entreprise d'insertion, nous préciserons le rôle des personnels, l'identification des nombreux partenaires et prescripteurs sociaux accompagnant les personnes et dégagerons les difficultés auxquelles elle est confrontée.

Enfin, nous proposerons d'instaurer une synergie de l'accompagnement des personnes avec l'ensemble des acteurs du territoire afin de relever les défis actuels de l'insertion et de préparer ce secteur aux enjeux de demain. En effet, la France a à faire face dans les dix prochaines années à l'impact du départ à la retraite des générations du « baby-boom », ce qui provoquera un excédent de postes à pourvoir par rapport aux jeunes arrivants du système éducatif, mais qui, s'agissant d'emplois performants, ne seront pas accessibles aux personnes marginalisées. C'est une nouvelle dynamique et un formidable effet de levier qui nécessite de poser un autre regard sur l'I.A.E, en plus de l'analyse politique basée sur une nouvelle gestion des finances publiques axée sur la performance et l'efficience.

1 ÈRE Partie : Du travail pour tous à l'exclusion des personnes les plus défavorisées.

1.1 L'impact de l'évolution du travail dans nos sociétés d'aujourd'hui

1.1.1 1970-2003 : le chômage en héritage

L'histoire économique de la fin du XXe siècle s'articule autour du choc pétrolier de 1973. De la reconstruction de l'après-guerre jusqu'au début des années soixante-dix, la croissance économique est sans précédent et la France en est l'un des principaux bénéficiaires. Les «Trente Glorieuses» laissent dans les mémoires le souvenir enjolivé du plein emploi et d'une croissance ininterrompue qui ferait presque oublier de nombreux soubresauts - conflits concernant le partage des fruits de la croissance, poussées inflationnistes, pénuries de main d'œuvre - : des tensions souvent résorbées positivement, mais qui entraînèrent à l'époque leur lot d'inquiétudes.

Le choc pétrolier de 1973 n'est pas le premier événement, qui marque le début de temps nouveaux : la désagrégation du système monétaire international l'a précédé en 1971 et, de manière plus structurelle, un ralentissement des gains de productivité s'annonçait dès la fin des années soixante. De nombreux autres chocs suivront, économiques ou politiques, ponctuels ou diffus, parmi lesquels on peut retenir le second choc pétrolier, le contre choc pétrole/dollar de 1986, les tensions inflationnistes, la déréglementation financière, la progression de l'intégration européenne, la disparition du bloc de l'Est, la première guerre du Golfe et la crise de 1993, la plus profonde de l'après-guerre.

L'histoire de cette dernière partie du siècle est d'abord celle de l'imbrication des économies du monde : les modèles nationaux sont mis à mal par la libéralisation des économies des mouvements de capitaux et par l'apparente similitude des problèmes rencontrés, similitude qui incline à une homogénéisation des explications, des théories et des modèles économiques.

Ces évènements et les transformations qu'ils ont suscitées ont progressivement installé un monde très différent de ce qu'il était en 1970 avec, comme conséquences, le ralentissement de la croissance et de la productivité, un chômage endémique, le triomphe de l'économie de marché et du libre échange et l'accentuation des inégalités.

Sur le plan de la théorie, deux grandes pratiques de l'économie de marché s'affrontent pour expliquer les phénomènes à l'œuvre et imposer leurs propositions : d'une part, la pratique keynésienne qui a dominé l'après-guerre, d'autre part, la théorie libérale qui propose de revenir vers des mécanismes plus purs de l'économie de marché. Les divergences entre ces deux courants résident essentiellement dans le rôle de l'État : les keynésiens considèrent l'intervention de l'État comme nécessaire pour atténuer les fluctuations conjoncturelles, voire pour orienter à long terme la trajectoire de l'économie ; les libéraux, pour leur part, mettent l'accent sur les distorsions qu'engendrerait l'action publique et sur son coût. Les désaccords concernent également les analyses du chômage et du marché du travail : largement dépendant de la conjoncture pour les keynésiens, le chômage a, pour les libéraux, une forte composante structurelle liée à un système institutionnel qui limiterait les embauches des entreprises et n'inciterait pas les chômeurs à une recherche d'emploi suffisamment active.

1.1.2 Les transformations de la population active

Voici quelques chiffres qui permettent de mieux comprendre l'évolution et la transformation de la population active : 20 millions d'actifs dans la France des années soixante contre plus de 26 millions à l'aube du XXIe siècle ; 400 000 chômeurs en 1975 mais 2,8 millions en 2007.

Dès lors, comment lire, comprendre, analyser ces faits et chiffres qui ont bouleversé les contours du marché du travail et redéfini les frontières entre l'activité, l'emploi et le chômage ?[1] A l'origine de ces mouvements, il y a bien évidemment la récession issue des «chocs pétroliers» et les mutations du système productif comme nous l'avons évoqué précédemment. Mais il y a également une évolution en profondeur des normes sociales qui président à la définition de ce qu'est un emploi, de ceux qui y ont légitimement droit et de ceux qui y ont effectivement accès , de ce que l'on considère comme du chômage, du non-emploi ou de l'inactivité et de ceux que l'on admet comme appartenant à telle ou telle catégorie.

L'élargissement de la population active de la France, passée de 20 à 26 millions en l'espace de plus de quarante ans, n'est pas le produit d'une simple addition. Elle résulte de deux

[1] Ces notions se définissent de la manière suivante : le chômage concerne les personnes sans travail et à la recherche d'emploi ; l'emploi regroupe les personnes qui exercent une activité professionnelle rémunérée ; l'activité regroupe les personnes qui ont un emploi et celles qui en cherchent un. Ce concept englobe donc les deux premiers : les chômeurs et les actifs occupés constituent la population active.

mouvements inverses, à savoir une soustraction et une addition. La soustraction est double : le nombre des actifs de moins de 25 ans et de plus de 55 ans a considérablement diminué. L'addition, ce sont les femmes : près de 6 millions d'actives supplémentaires entre 1962 et 2007.
La diminution de l'activité des jeunes et des travailleurs âgés obéit, au moins en partie, à des options et à des politiques sociales bien précises : l'élévation de l'âge de la scolarité obligatoire et l'abaissement de l'âge de la retraite. La crise de l'emploi a ensuite pris le relais et amplifié le mouvement : l'allongement de la période de scolarisation s'est doublé d'une extension du temps de l'insertion professionnelle ; le rajeunissement de l'âge de la retraite a été prolongé par la multiplication de préretraite de plus en plus précoces jusqu'à ce que l'on mette un cran d'arrêt à ce mouvement. La réforme des retraites instaurée en 2003, en allongeant la durée des années de cotisation nécessaires, constitue un véritable revirement : les départs précoces en retraite deviennent un handicap pour la société.

Pour les femmes, en revanche, on assiste à une lame de fond parfaitement autonome : la spectaculaire croissance de l'activité féminine, dont personne n'avait prévu l'ampleur et la fermeté, ne procède d'aucune option de politique économique ou sociale. Depuis le début des années soixante, en France comme partout en Europe, les taux d'activité féminins se sont envolés. Il ne s'agit pas d'inventer une quelconque nouveauté du travail féminin. Historiens, économistes et sociologues s'accordent au moins sur ce point : les femmes ont toujours travaillé [2] et partout. Avec le temps, ce qui a changé, ce sont les modalités de cette activité, sa traduction en statuts socialement définis et de ce fait, socialement visibles. La nouveauté, ce n'est donc pas le travail mais les formes d'emploi et de salariat féminins.

Au delà des transformations du marché du travail qu'elles impliquent, ces nouvelles normes prennent à rebours les valeurs traditionnelles du monde du travail et les régulations sociales qui en découlent. Ainsi en est-il de l'ancienneté qui, en matière d'emploi, joue désormais en défaveur des salariés, de la jeunesse que la législation du travail a , des décennies durant, voulu préserver d'une entrée trop précoce dans l'univers professionnel mais que tous les dispositifs d'emploi s'acharnent aujourd'hui à insérer le moins tard possible sur le marché du travail. Enfin, après des décennies où l'inactivité des «travailleurs âgés» avait été présentée comme un progrès social, voilà que la prolongation de l'activité des «seniors» devient un objectif économique prioritaire et une nouvelle norme sociale.

[2] Schweitzer, 2002

1.1.3 Les nouvelles formes d'emploi

Parallèlement aux évolutions macroéconomiques et sectorielles, l'emploi a connu de profondes mutations : au modèle du chef de famille, seul à travailler hors du foyer, salarié de l'industrie bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée, dans la même entreprise toute sa vie, s'adjoint et se substitue progressivement celui d'emplois tertiaires, urbanisés, féminisés, que l'on occupe mieux formé, à un âge plus tardif, où l'on connaît des alternances d'emploi et de chômage, des modes de rémunération et des rythmes de travail divers.
L'idée que le marché du travail doit être plus flexible, c'est à dire que les barrières à l'entrée et à la sortie doivent être supprimées, irrigue la plupart des réformes et des transformations qui affectent l'emploi. Cela implique, entre autres, un développement des contrats temporaires : le recours au temps partiel, aux contrats à durée déterminée et aux salariés intérimaires se développe massivement, notamment dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix. Par ailleurs nombre de salariés sont employés dans le cadre de dispositifs de la politique de l'emploi dont une partie sont associés à des contrats de durée limitée.

La montée du chômage est un phénomène relativement continu en France comme en Europe, alors que les baisses apparaissent très ponctuelles. Les deux périodes de décrue, à la fin des années quatre-vingts et au tournant du siècle, coïncident avec les deux embellies conjoncturelles durables.[3] Au cours des années quatre-vingts, les grands équilibres macroéconomiques, condition présentée comme préalable à la baisse du chômage, ont été restaurés. Mais cet ajustement, pourtant obtenu dès le milieu de la décennie, n'a pas permis alors d'aboutir au résultat annoncé sur l'emploi. Au début des années quatre-vingt-dix, le rapport Charpin mettait l'accent sur les conséquences du faible contenu en emploi de la croissance (Commissariat général du plan, 1993).

La montée du chômage n'a pas également concerné toutes les catégories de la population. Certaines sont plus affectées : les femmes, les jeunes peu qualifiés, les travailleurs vieillissants, les non-qualifiés en général et les ouvriers de l'industrie. La persistance du chômage les concerne particulièrement et leurs difficultés à trouver ou retrouver un emploi perdurent, y compris lors des phases de reprise conjoncturelle. Dans un contexte de chômage de masse, les non-qualifiés sont parfois évincés des emplois qui leur seraient normalement destinés par des jeunes mieux formés acceptant un déclassement à l'embauche. Cela ajoute des problèmes spécifiques aux problèmes généraux puisqu'il faut instaurer des actions dirigées à des publics particuliers.

[3] Observatoire français des conjonctures économiques 2003

De même que le chômage se décline souvent en deux composantes - structurelle et conjoncturelle - les politiques d'emploi se sont, dans une certaine mesure, scindées en deux face à ces constats et à ces explications : d'un côté, les politiques générales destinées à lutter contre le chômage dit «structurel», attribué aux modes de régulation économiques et sociaux (partage de la valeur ajoutée, fluidité du marché du travail, formation professionnelle, fiscalité et prélèvements sociaux) ; de l'autre, les dispositifs destinés à améliorer l'insertion de populations particulières et dont le volume est parfois utilisé pour enrayer le chômage dans les phases de ralentissement économique. C'est pour ces populations que les structures de l'insertion par l'activité économique ont vu le jour et se sont développées dans les territoires.

1.2 L'évolution des politiques publiques

1.2.1 Les politiques européennes

Face à ces problèmes économiques, l'idée de trouver des solutions européennes par une plus grande convergence et coordination des politiques s'est progressivement imposée. La politique européenne de l'emploi s'est matérialisée dans la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) qui peu à peu s'est mise en place à partir de 1993 lorsque les états membres ont constaté que leurs politiques d'emploi menées jusque-là, au niveau national, n'étaient pas suffisantes pour lutter contre la hausse du chômage.

L'impact du Sommet de Lisbonne en 2000 sur la réforme économique, l'emploi et la cohésion sociale est d'une grande importance. En effet, les chefs d'États et de gouvernements ont reconnu la nécessité d'un nouvel objectif stratégique pour l'Union Européenne au cours des dix prochaines années : devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, pour atteindre une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale et pour éliminer la pauvreté à l'horizon 2010. Chaque année, la Commission européenne publie un rapport sur la pauvreté et l'exclusion sociale dans l'Union Européenne qui décrit et analyse la situation dans chaque État membre et identifie les principaux enjeux d'avenir.

Le Conseil européen de mars 2005 a relancé la stratégie de Lisbonne, en la recentrant sur la croissance et l'emploi. Sur la base d'une proposition de la Commission, le Conseil a adopté le 12 juillet 2005 une série de lignes directrices exposant les priorités communes pour les politiques des États membres :

- appliquer des politiques de l'emploi visant à atteindre le plein emploi, à améliorer la qualité et la productivité au travail et à renforcer la cohésion sociale et territoriale ;
- favoriser une approche fondée sur le cycle de vie à l'égard du travail ;
- assurer des marchés du travail qui favorisent l'insertion, renforcer l'attrait des emplois et rendre le travail financièrement attrayant pour les demandeurs d'emplois, y compris les personnes défavorisés et les personnes inactives ;
- améliorer la réponse aux besoins du marché du travail ;
- favoriser la flexibilité en la conciliant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation du marché du travail, en tenant dûment compte du rôle des partenaires sociaux ;
- assurer une évolution des coûts du travail et instaurer les mécanismes de fixation des salaires qui soient favorables à l'emploi ;
- accroître et améliorer l'investissement dans le capital humain ;
- adapter les systèmes d'éducation et de formation aux nouveaux besoins en matière de compétences.

Les États membres doivent tenir compte de ces lignes directrices dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques nationales de l'emploi. Elles font l'objet d'une révision complète tous les trois ans, tandis que jusqu'en 2008, leur mise à jour sera strictement limitée.

Ces huit lignes directrices doivent s'adapter aux trois priorités :
- attirer et retenir un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail et augmenter l'offre de main d'œuvre et moderniser les systèmes de protection sociale ;
- améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises ;
- investir d'avantage dans le capital humain en améliorant l'éducation et les compétences.

Chaque État membre élabore son Plan National d'Action pour l'Emploi (PNAE) en décrivant de quelle manière les orientations communes sont mises en pratique au niveau national. En fin d'année, généralement en décembre, les PNAE font l'objet d'un examen par la Commission et le Conseil et donnent lieu à un rapport conjoint pour l'emploi qui est présenté au Conseil européen. Désormais, la politique française de l'emploi s'intègre donc dans le processus de coordination mis en place au sein de l'Union Européenne.

Selon le rapport de 2005 sur la protection sociale et l'inclusion sociale dans l'Union Européenne des 25, plus de 68 millions de personnes, soit 15 % de la population, étaient menacées de pauvreté en 2002. Bien que la lutte contre l'exclusion relève de la

responsabilité première des États membres, l'Union Européenne en fait l'une de ses priorités, à travers le volet social du traité d'Amsterdam et le Pacte européen pour l'emploi.

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

Comme nous venons de le décrire, les décisions européennes amènent à faire évoluer les décisions des États membres. Pour la France, cela oblige les gouvernements successifs à organiser des réformes quant au rôle de l'État. La loi organique relative aux lois de finances du 1er Août 2001 engage la France dans un mouvement de réforme affectant le cœur de l'administration. Passant d'une logique de moyens, l'État se dote désormais d'outils pour obtenir une logique de résultats. Applicable depuis le 1er janvier 2006, la LOLF définit un nouveau cadre juridique dont les pièces maîtresses sont l'engagement du gouvernement sur des objectifs précis et la budgétisation orientée sur des résultats et la responsabilisation des gestionnaires.

Dans ce nouveau contexte encadrant l'action publique, la lutte contre l'exclusion voit évoluer ses finalités clairement explicitées et liées à des indicateurs de performance qui permettront d'établir des jugements partagés sur l'efficacité et l'efficience des actions menées.

1.2.3 L'acte II de la décentralisation

Parmi les évolutions et mutations vécues par l'action sociale ces dernières années, une des plus importantes tient dans les transferts d'attributions et de compétences définis par la loi du 13 août 2004. Il nous faut rappeler ici que les lois des 22 juillet 1983 et 6 janvier 1986[4] avaient déjà confié à la collectivité départementale l'ensemble de l'aide sociale dite «générale» (hébergement des personnes âgées et handicapées), l'aide sociale à l'enfance et la protection maternelle et infantile. Au travers du service social départemental[5], le département était donc un opérateur central en matière d'action sociale. Mais la répartition des compétences dans l'ensemble des politiques publiques suscitait une critique récurrente : supposant des interventions émanant de plusieurs collectivités publiques, ces politiques souffraient d'une absence flagrante de cohérence et de coordination. Comme la Constitution[6]

[4] Il s'agit du texte adaptant la législation sociale et médico-sociale à la première étape de la décentralisation.

[5] Le département est, avec ce service, le principal employeur des travailleurs sociaux.

[6] L'article 72, alinéa 5 de la Constitution issu de la révision constitutionnelle de mars 2003 stipule en effet «qu'aucune collectivité territoriale ne peut exercer de tutelle sur une autre».

interdit toute hiérarchie entre les collectivités, l'État a promu une nouvelle notion pour remédier au problème : celle de «chef de file».
La loi du 13 Août 2004, en utilisant ce nouveau mécanisme de mise en cohérence des interventions publiques, a introduit une disposition nouvelle à l'article L.121-1 du Code de l'action sociale et des familles, qui indique que «le département définit et met en œuvre la politique d'action sociale en tenant compte des compétences confiées par la loi à l'État, aux autres collectivités territoriales ainsi qu'aux organismes de Sécurité sociale». La loi assoit cette nouvelle attribution départementale sur un instrument destiné, à la fois à en faciliter l'exercice et à l'inscrire dans les faits : le schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale qui dote le département de compétences d'initiative et de pilotage. Cette procédure se fonde sur une approche stratégique (diagnostic des besoins, définition d'objectifs, mobilisation de moyens, évaluation) et partenariale (tous les opérateurs de l'action sociale doivent être associés). Elle bénéficie d'une opposabilité juridique[7], qui doit permettre une mise en ordre de l'ensemble de l'action sociale.
C'est ainsi que dans le domaine de la lutte contre les exclusions, le département affirme son leadership par la combinaison des lois du 18 décembre 2003 (décentralisation du RMI et création du RMA), et du 13 août 2004, devenant le grand opérateur pour définir et mettre en œuvre ces politiques.

Sur le terrain, on assiste à une politique de dynamisation des Comités Départementaux de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) reposant sur une action partagée de tous les acteurs de l'insertion (ANNEXE 1). Le CDIAE fait état des caractéristiques des structures d'IAE présentes dans le département, de leur rôle vis à vis des publics les plus en difficultés et de leur impact sur le développement local des territoires. L'IAE est donc un investissement nécessaire pour ces populations mais aussi un investissement rentable pour la collectivité.

1.2.4 Le plan de cohésion sociale et le PNAI

L'architecture de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (pour la période 2005-2009) repose sur trois piliers :
- l'emploi et l'activité : le plan prévoit la création de «maisons de l'emploi», fédérant tous les acteurs afin de mieux accompagner les chômeurs dans leur recherche d'emploi. Il vise également à favoriser l'accès des jeunes à l'activité, à la formation et à l'emploi. Sur la durée du plan, 800 000 jeunes sans qualification et ayant des difficultés d'accès à l'emploi

[7] Les schémas départementaux, qui n'étaient pas antérieurement juridiquement opposables, le sont depuis l'introduction du nouvel article L.313-4 au CFAS par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002.

disposeront d'un référent stable qui définira avec eux leur projet professionnel pour les conduire jusqu'à un emploi pérenne. Un «contrat d'avenir» sera proposé aux bénéficiaires du RMI et de l'ASS. Ce contrat de deux ans prévoit une durée d'activité à temps plein répartie entre un temps de travail de 26 à 35 heures (rémunéré sur la base du SMIC) et un temps de formation et d'accompagnement. Il sera géré par les communes ou les EPCI, en liaison avec les départements ;

- le logement : il s'agit de rattraper les retards dans la construction de logements locatifs sociaux avec le financement de 500 000 nouveaux logements, de mobiliser le parc privé et de renforcer l'accueil et l'hébergement d'urgence par la création de «maisons-relais». D'autres objectifs sont fixés pour mieux prévenir les expulsions locatives ou encore lutter contre l'habitat indigne.

- l'égalité des chances : le plan prévoit d'agir sur l'égalité des chances entre les personnes de toutes origines avec la création de l'Agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations et la généralisation du contrat d'accueil et d'intégration.

Le plan prévoit aussi l'égalité entre les enfants et les adolescents par la mise en place de dispositifs de réussite éducative dans les quartiers défavorisés, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et l'égalité des chances entre les territoires grâce à l'augmentation du montant de la dotation de solidarité urbaine.

D'autre part, la mise en œuvre des orientations européennes en France se traduit par l'élaboration du Plan National d'Action pour l'Inclusion sociale (PNAI), établi pour 3 ans. Il repose en partie sur un travail de concertation avec le Conseil national de lutte contre l'exclusion et le Centre national de l'insertion par l'activité économique. Le PNAI a fait l'objet d'une actualisation en 2006 pour tenir compte de l'élargissement de l'Union Européenne.

Les objectifs du PNAI couvrant la période 2006-2008 sont les suivants :

- promouvoir l'insertion dans l'emploi et l'accès de tous aux ressources, aux droits aux biens et services,
- agir pour les plus vulnérables,
- mobiliser tous les acteurs, y compris les entreprises d'insertion avec une expérience sur le terrain déjà longue.

1.3 Genèse des entreprises d'insertion

1.3.1 Les premiers pas, d'éducateurs à entrepreneurs

Dès la fin des années soixante-dix, la Direction de l'Action Sociale au Ministère de la Santé repère des initiatives variées pour sortir des pratiques institutionnelles et individuelles de l'assistanat, inverser les flux économiques, activer les dépenses sociales passives et obtenir

une plus-value générée par la production. Elle décide alors de classer ces différentes expériences, de trouver leurs points communs, puis de les développer. Le 10 septembre 1979 est publiée la «Circulaire 44».

Mais cette reconnaissance oblige également les acteurs à plus de formalisation : ceux qui, il y a encore peu, étaient des éducateurs, se doivent d'apprendre leur nouveau métier de chef d'entreprise, de se former à la gestion, de parler chiffre d'affaires et résultat. Changeant de posture, de métier, de cadre professionnel, ils apprennent à assumer les risques économiques : petit à petit, la mutation se fait, encouragée par les échanges et réflexions menés entre ces nouveaux entrepreneurs. Après avoir créé ensemble le terme d'«entreprise intermédiaire», ce collectif s'attaque ensuite à la notion de «surcoût social». Outils sociaux innovants en marge des systèmes traditionnels, entreprises pas vraiment comme les autres aux financements hétérogènes, leur double positionnement pose problème ; en imaginant le concept d'entreprise «à double produit», les entreprises intermédiaires clarifient leur situation, tout en se donnant une première définition : elles ont un produit qu'elles proposent sur le marché et un produit « Insertion » vendu à l'État.

Après avoir été reportée une première fois suite à la démission du gouvernement Mauroy, la reconnaissance réglementaire ne tardera pas : le Délégué Interministériel à l'Insertion des Jeunes, Bertrand Schwartz[8], reprend le dossier en s'appuyant notamment sur le travail mené par le « Collectif Insertion » et termine deux circulaires qui paraissent respectivement en avril et juillet 1985.

En venant conforter l'existant, ces circulaires apportent un nouveau souffle au mouvement. De nombreuses entreprises voient le jour à cette époque et les premières unions régionales rassemblent ces entrepreneurs d'un nouveau type.

Toutefois, l'issue des élections législatives de mars 1986 bouleverse cette nouvelle donne : en août 1986, le nouveau Ministre des Affaires Sociales et de l'Emploi, Philippe Seguin, signe une circulaire précisant que «l'expérience de soutien aux entreprises intermédiaires engagée en 1985, qui n'a concerné qu'un nombre limité de jeunes, ne sera pas poursuivie.»

1.3.2 S'organiser pour survivre

Véritable coup de tonnerre, cette circulaire semble signer la mort des entreprises intermédiaires. Immédiatement, ces dernières réagissent en se dotant d'une représentation nationale pour parler d'une seule voix et essayer de négocier auprès du ministère mais aussi d'autres interlocuteurs. Dans le même temps, localement, chacun s'organise : les entreprises

[8] En Mai 1981, il remet au Premier Ministre un rapport sur l'insertion des jeunes en difficulté. De janvier 2002 à Octobre 2003, il est chargé par le Ministère du Travail et le Ministre de la Solidarité Nationale de mettre en place les Missions Locales.

issues de la prévention spécialisée, qui versent leurs cotisations pour la formation professionnelle chez Promofaf,[9] vont bénéficier de l'engagement au niveau national de ce collecteur, qui leur permet de bénéficier de contrats de qualification ou SIVP [10]. La Fondation de France se mobilise elle aussi pour financer de nombreuses entreprises. Paradoxalement, non seulement les entreprises survivent à cette période mais en sortent renforcées : le 23 mars 1988 naît le Comité National des Entreprises d'Insertion. Au passage, les entreprises d'insertion ont changé de nom, afin notamment de se différencier des «associations intermédiaires», alors toutes récentes. Une fois unis au sein d'un collectif représentatif, les élus du Comité National des Entreprises d'Insertion peuvent alors être en prise directe avec les pouvoirs publics et acquièrent de fait une force de négociation. Un mois après la création du CNEI, est publiée une circulaire, le 20 avril 1988, ayant pour objet la mise en œuvre d'une procédure de conventionnement d'entreprises au titre d'entreprises d'insertion, dans la mesure où «elles peuvent constituer, pour les populations confrontées aux difficultés les plus fortes, les fondements d'une insertion sociale et professionnelle réussie».

1.3.3 La reconnaissance législative

La politique menée à la fin de l'année 1988 se veut sociale, avec la création du Revenu Minimum d'Insertion[11] qui va changer l'environnement des entreprises d'insertion. Sans qu'on le soupçonne encore, cela va avoir des conséquences profondes et durables. Les prescripteurs sociaux commencent alors à rechercher des structures capables de construire des parcours d'insertion pour les bénéficiaires : les entreprises d'insertion sont alors mises en lumière. Plus généralement, la manne financière et l'attente générées par le RMI vont participer à l'éclosion de l'insertion par l'économique

La loi du 3 janvier 1991, à travers l'article L-322-4-16 du code du travail, inscrit dans le marbre la possibilité pour l'État de conclure des conventions avec les EI ainsi que la spécificité du contrat passé par l'employeur avec chaque salarié en insertion : le contrat à durée déterminée insertion.

---

[9] Organisme paritaire agréé par l'Etat pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la branche sanitaire, médico-sociale et sociale, secteur privé à but non lucratif.

[10] L'accord national interprofessionnel du 22 octobre 1983 établit 3 formules d'emploi en alternance : les contrats de qualification, les contrats d'adaptation et les stages d'initiation à la vie professionnelle.

[11] Le RMI vise à insérer les personnes les plus en difficulté dans le monde du travail ; « les nouveaux pauvres » d'après l'expression du rapport du père Joseph Wresinski, fondateur du mouvement ATD Quart Monde.

Cette avancée considérable est un message fort de la part du législateur. Il est entendu comme tel par le réseau naissant des entreprises d'insertion, qui le perçoit comme un moment de reconnaissance important de son entreprenariat spécifique.

Les EI s'aperçoivent que la loi, référence commune, est porteuse de modifications des relations avec leur environnement. Elles vont donc s'en saisir, pour accéder plus facilement aux marchés publics, s'inscrire dans les Chambres des Métiers et de Commerce, se rapprocher des entreprises traditionnelles et frapper aux portes des collectivités. Beaucoup de projets et de transformations naissent à cette époque ; beaucoup d'échecs aussi, pour ceux qui n'ont pas su s'adapter à l'environnement juridique, ou qui l'ont refusé. La philosophie des EI suscite des vocations, de cadres quittant l'entreprise traditionnelle par exemple, ou d'autres, qui y voient une opportunité sans pour autant avoir une histoire collective derrière eux. C'est la fin d'une certaine période de souplesse, due à l'expérimentation et le début d'un cadre plus rigide, mais qui permet une meilleure orientation.

1.3.4 Insertion et Concurrence

Le réseau va donc axer très vite son action sur le volet économique : l'EI est un outil de l'action sociale, mais elle ne peut mener à bien sa mission qu'en étant pleinement inscrite dans le champ concurrentiel. Cela signifie donc un respect sans faille des règles du marché. Cette orientation très économique ne va pas se faire sans quelques grincements de dents. Car si certaines entreprises, généralement de taille nationale, comprennent rapidement l'intérêt de travailler avec les entreprises d'insertion - leur implication dans les quartiers d'habitat social leur permet en effet d'être des défricheurs de terrain, qui apportent une dynamique locale, une stabilisation des quartiers, sur laquelle elles peuvent s'appuyer pour s'y implanter – les petites entreprises et entre autres les artisans, se lancent dans des attaques virulentes, accusant notamment les entreprises d'insertion de «concurrence déloyale». Le contexte économique très difficile ajouté à ce climat délétère, va obliger les EI à lutter sur tous les fronts et à se professionnaliser.

Pour faire accéder leurs salariés à des emplois dans l'entreprise «classique», mieux vaut les former dans des conditions les plus proches possibles de ce qu'ils vont trouver à l'extérieur en devenant de vraies entreprises. Et pour couper court aux accusations récurrentes de concurrence déloyale et à l'amalgame entre les différentes structures d'insertion, le débat interne au réseau ira jusqu'à une résolution prise en Assemblée Générale en 1994 préconisant le passage du statut associatif à un statut commercial.

Pour faire face, les entrepreneurs d'insertion vont aussi devoir faire preuve d'innovation en défrichant notamment de nouvelles activités, en trouvant des «niches» économes en investissement, peu sujettes à la concurrence mais riches en emplois.

C'est dire si les débats sur la «fracture sociale» et la nécessité de faire de la lutte contre les exclusions une priorité – thèmes qui nourrissent la campagne présidentielle de 1995 – trouvent un terreau favorable.

1.3.5 Des entreprises au cœur de la loi contre les exclusions

Pour la première fois, en tant que réseau, les entreprises d'insertion et leur fédération sont intégrées aux travaux préparatoires à une loi les concernant. C'est l'occasion pour elles d'effectuer un important travail de fond et de réfléchir sur la nature de leur public, sur le coût du travail social, afin d'avoir un véritable message et de pouvoir être force de proposition.

La négociation porte ses fruits puisque la loi contre les exclusions, adoptée par l'Assemblée nationale le 29 juillet 1998, prend en compte nombre des préconisations du réseau. Les avancées sont réelles : forte inscription de l'insertion par l 'économique dans le volet emploi de la loi ; création d'un fonds départemental pour l'insertion destiné à financer le développement et la consolidation des initiatives d'insertion par l'économique ; volonté affichée dans le programme de lutte contre l'exclusion de doubler l'offre d'insertion notamment pour les EI et ETTI.

C'est tout l'environnement des EI qui évolue. L'ANPE et la DDTEFP remplacent donc la DDASS et les prescripteurs sociaux, les collectivités locales deviennent de plus en plus présentes : souvent associées et même parfois initiatrices des projets de création, elles font de plus en plus office de partenaires et d'interlocuteurs réguliers.

Au niveau national le réseau se fait entendre et écouter. Le 12 octobre 2000 en séance plénière du CNIAE, Martine Aubry, Ministre de l'Emploi et de la Solidarité signe un accord-cadre entre son Ministère et la fédération. Ce dernier vise à consolider, développer et professionnaliser l'offre d'insertion des structures. Il aide à renforcer et garantir la qualité des projets.

L'image «caritative» de l'entreprise d'insertion laisse progressivement la place à celle de professionnels de l'insertion, un métier bien spécifique et bien distinct de celui d'entrepreneurs traditionnels, ce que la forte croissance économique, qui commence en milieu de l'année 1999, va rapidement se charger de rappeler aux entrepreneurs d'insertion.

Les salariés les plus proches de l'emploi durable partent en entreprise et émergent alors les nouveaux «laissés pour compte» de la croissance : un public en situation d'exclusion profonde, chômeurs de très longue durée, personnes très marginalisées. C'est un défi que les EI choisissent de relever en mettant notamment en place de nombreux partenariats. Reconnues par les politiques publiques partie intégrante de la lutte contre l'exclusion, intégrées localement, les entreprises d'insertion assument plus que jamais leur originalité d'outil économique mis au service du social. Conscientes de leur poids économique et social, elles sont alors tournées vers l'avenir, ses enjeux et ses promesses.

1.4 L'Insertion par l'Activité Économique

1.4.1 Définition du périmètre de l'IAE

A) Les personnes accueillies :

L'article 11 de la loi de lutte contre les exclusions ne vise pas spécifiquement certains publics administrativement définis. Il précise seulement que l'insertion par l'activité économique s'adresse à des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières. Afin de garantir l'insertion professionnelle des publics les plus en difficultés, un agrément, préalable à l'embauche des personnes concernées, est délivré par l'ANPE. Son objectif est d'orienter vers les structures de l'IAE les personnes qui en ont le plus besoin. Pour ce faire, l'agrément s'accompagne d'un diagnostic individuel des difficultés socio- professionnelles, réalisé en partenariat avec les acteurs sociaux, qui permet un suivi professionnel des salariés en insertion. Mais autant le diagnostic que l'agrément ne sont pas réservés aux seules personnes inscrites à l'ANPE.

A l'instar de tout contrat de travail, la visite médicale du travail est obligatoire et doit être réalisée pendant la période d'essai. Elle est particulièrement importante au regard d'une population parfois confrontée à des difficultés d'accès aux soins.

B) Les structures concernées par l'insertion par l'activité économique regroupent :

- o des organismes développant des activités d'utilité sociale.
- o des structures commercialisant des biens et des services.
- o des organismes relevant des deux secteurs à la fois.

Ces différentes structures peuvent, selon leur activité, conclure avec l'État des conventions, afin de bénéficier d'aides et d'exonérations de charges sociales ou de contrats aidés (Contrat d'accompagnement à l'emploi, Contrat d'Avenir…)

1.4.2 Présentation des structures de l'IAE

A) Les ateliers de Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) et les Centres d'Adaptation à la Vie Active (CAVA)

Ils ont une mission d'accueil et d'hébergement doublée d'un entraînement au travail, sans souci de productivité avec des activités accessibles à un public peu qualifié. Avec un encadrement particulier, ils redonnent aux individus des habitudes régulières de travail dans l'entretien, la restauration, les petits travaux du bâtiment, les espaces verts, la couture et l'artisanat.

Le public accueilli peut bénéficier de contrats aidés, sous réserve de conventionnement au titre de l'IAE, ou être stagiaire et rémunéré au «pécule», avec une protection sociale spécifique.

Les CAVA et les ateliers sont le plus souvent rattachés à des CHRS, relevant principalement du secteur associatif et font l'objet d'un conventionnement par la DDASS. Si elles relèvent de l'IAE, ces structures doivent être conventionnées par la DDTEFP, après avis du CDIAE au titre du secteur mixte ou du secteur de l'utilité sociale.

Ainsi, il existe en France environ une centaine d'ateliers et de CAVA accueillant près de 10 000 personnes par an.

B) Les Régies de quartier :

Ce sont des associations dont le conseil d'administration est composé des habitants du quartier et des acteurs de terrain (collectivités territoriales, associations de quartier, sportives, culturelles). Ces structures sont en général mises en œuvre afin de dynamiser ou améliorer l'image d'un quartier, en impliquant les locataires à la gestion de celui-ci et en participant à la formation et à l'insertion professionnelle des personnes en difficultés sociales. Elles emploient, toujours après agrément par l'ANPE, des habitants du quartier pour effectuer, par exemple, des travaux d'entretien des logements et des espaces verts. Les personnes bénéficient de contrats de travail sous la forme de CAE. Le réseau compte 130 régies de quartiers et de régies de territoire en milieu rural.

C) Les Chantiers d'insertion :

Outils d'insertion de publics en difficultés, ils sont mis en place par des associations ou des collectivités. Ils associent pédagogie et production par une mise en situation de travail sur de véritables chantiers (réalisation de travaux d'utilité sociale dans les secteurs du BTP, artisanat, environnement, maraîchage…) mais en restant dans le secteur non concurrentiel, en limitant les recettes tirées de la commercialisation des produits à 30 % du montant des charges totales. Les actions sont développées dans un but de resocialisation, de pré-

qualification, voire de qualification. L'organisme employeur doit veiller à la mise en place d'un encadrement renforcé, alliant des compétences techniques et d'accompagnement social. Ces structures interviennent en général en début de parcours d'insertion. Les personnes embauchées, après agrément de l'ANPE, bénéficient d'un contrat de type CAE, CI-RMA ou CA. La DARES estime à 2 300 le nombre d'organismes qui gèrent un chantier d'insertion.

D) Les Associations intermédiaires (AI):

Une association intermédiaire a pour objet d'embaucher des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières afin de faciliter leur insertion en les mettant à titre onéreux à disposition de personnes physiques ou morales. Elle assure l'accueil de ces personnes ainsi que l'accompagnement et le suivi de leur itinéraire de réinsertion. Toute personne embauchée par une association intermédiaire exerce des activités ponctuelles qui ne nécessitent pas l'embauche d'un salarié à temps complet : débroussaillage, garde d'enfants, garde de personnes âgées…L'intéressé ne peut en aucun cas être embauché pour des travaux particulièrement dangereux, qui figurent sur une liste établie par arrêté.

Un contrat de travail est conclu entre l'AI et la personne embauchée. L'agrément de l'ANPE est requis pour toute mise à disposition d'une durée supérieure à 16 heures. La mise à disposition auprès d'un même employeur ne peut excéder 240 heures par an. Cela correspond à l'objectif de mise en situation de travail brève et transitoire, destinée à repérer les capacités d'adaptation aux contraintes de la vie professionnelle de la personne dans le but de continuer la réinsertion dans un autre type de structure.
L'AI est une association conventionnée par le préfet au titre de l'IAE, après avis du CDIAE *.* En France il existe environ 900 AI qui emploient 180 000 salariés.

E) Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)

Créées en 1992 et dénommées jusqu'à la loi de 1998 «entreprise d'intérim d'insertion», les ETTI utilisent les offres d'emploi du secteur du travail temporaire pour donner aux personnes en grandes difficultés l'occasion d'acquérir une expérience professionnelle valorisante ou une qualification. Les ETTI sont soumises aux mêmes règles que les autres entreprises de travail temporaire, à l'exception des dispositions relatives à la durée maximale du contrat de travail temporaire qui peut être portée à 24 mois au lieu de 18 dans les entreprises classiques. Les personnes embauchées doivent être agréées par l'ANPE.

L'accompagnement doit être assuré par un ou plusieurs salariés de l'établissement, avec un taux d'encadrement d'un responsable pour 12 salariés en insertion en équivalent temps

plein. Les ETTI bénéficient de l'exonération des charges sociales patronales sur les salaires versés aux salariés en insertion et d'une aide au poste d'accompagnement versée par la DDTEFP. Elles peuvent également recevoir des aides de la DDASS pour l'accueil de publics spécifiques et du FDI pour l'aide au démarrage ou à la consolidation de la structure.

Les ETTI et les AI peuvent avoir une activité complémentaire dans le cadre du parcours d'insertion : ainsi, les personnes ayant bénéficié de 240 heures de mises à disposition en entreprise par le biais d'une AI peuvent ensuite intégrer une ETTI, plus proche des conditions ordinaires du marché du travail. Les ETTI sont souvent le dernier maillon du parcours d'insertion.
On dénombre environ 210 ETTI actuellement en France.

F) Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)

Ces structures ont été créées à la suite des constats réalisés par des employeurs dépendant de secteurs d'activités où les besoins de main-d'œuvre sont importants mais qui rencontrent des difficultés de recrutements (agriculture, bâtiment, transport), en raison notamment du manque de qualification. Ces structures proposent donc aux personnes en difficultés et sans emploi, d'acquérir cette qualification. Le recrutement s'effectue dans le cadre d'un parcours d'insertion, par le biais, le plus souvent, d'un contrat en alternance (contrat d'apprentissage, d'orientation, de qualification) qui, en plus d'une formation, permet une mise en situation de travail réelle auprès des entreprises adhérentes au groupement.
Ces organismes ne sont pas conventionnés au titre des mesures spécifiques de l'IAE. De nos jours, on compte 102 groupements d'employeurs en France qui réunissent plus de 3000 entreprises.

G) Les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE)

Les Plans Locaux d'Insertion par l'Economique ont été créés en 1992 et rebaptisés PLIE par la loi de 1998. A l'initiative des communes ou communautés de communes et à partir d'un diagnostic territorial, ils agissent sur un secteur géographique déterminé pour la satisfaction des besoins locaux en matière d'insertion sociale et professionnelle en associant et mobilisant les différents acteurs intervenants dans ce domaine (État, communes, Conseil général, Conseil régional)
Ils coordonnent les outils et dispositifs locaux existants et contribuent, en lien notamment avec l'ensemble des structures de l'IAE, à la mise en œuvre de parcours individualisés prenant en considération l'ensemble des besoins des personnes (accompagnement social, formation, mise en situation de travail).

Les PLIE bénéficient, pour les actions qu'ils entreprennent, du concours financier des Fonds Sociaux Européens.
205 PLIE étaient recensés en 2005, couvrant un territoire de 5160 communes.

H) Les Entreprises d'Insertion (EI) :

Les entreprises d'insertion par la production ont pour objet spécifique l'insertion de personnes en difficulté par l'exercice d'une ou plusieurs activités économiques concurrentielles dans le secteur marchand.

En utilisant l'espace de l'entreprise, avec ses contraintes, ses droits et devoirs, ses impératifs de production et de qualité, elles permettent d'organiser la restructuration humaine, sociale et professionnelle de personnes se trouvant en situation de marginalisation et d'exclusion.

Les EI se définissent par :
- le public accueilli : elles s'adressent à des personnes qui connaissent des échecs répétés, cumulent des difficultés sociales et professionnelles. Ce public fait l'objet d'une prescription sociale ;
- leur projet social : au travers d'une pédagogie appropriée et d'un accompagnement social et professionnel individualisé.
Elles ont pour objet :
- de favoriser les confrontations et les acquis d'expériences indispensables à la progression des personnes ainsi qu'à leur retour à une autonomie d'existence, à une citoyenneté ;
- de permettre la validation des acquis et la construction des projets personnels et professionnels des personnes accueillies ;
- d'offrir un accès direct et construit au monde de l'entreprise.

Les EI s'engagent à mettre en place des outils sociaux et professionnels adaptés. La mise en œuvre de ce projet implique la production d'un bilan social faisant clairement apparaître les résultats d'insertion, l'accès à l'emploi, à la formation, le parcours d'insertion, l'évaluation de l'évolution des situations sociales et professionnelles.

Les EI ont la faculté d'adopter toute forme juridique (SA, SARL ou association). Elles produisent des biens et/ou des services et leur activité est exercée selon la législation en vigueur avec les mêmes règles, les mêmes droits et la même rigueur que toute entreprise dans le secteur marchand. Elles peuvent embaucher, après agrément par l'ANPE, des personnes en grande difficultés sur contrat à durée déterminée (postes d'insertion)

renouvelable deux fois pour une durée maximale de 24 mois. Avec les personnes qu'elles salarient au SMIC, les EI mettent en œuvre des parcours d'insertion cohérents, ascendants et temporaires, fondés et organisés sur la mise en situation de travail. Elles assurent ainsi à la fois une fonction de «requalification sociale», de «requalification professionnelle de base» et de médiation ou de «passerelle» vers l'emploi. Ils existent 975 EI qui emploient plus de 14 000 salariés en insertion en 2004 selon la DARES (ANNEXE 2).

1.5 Historique et contexte de la création de l'entreprise d'insertion ACN

1.5.1 Présentation du territoire

Le territoire de la Bresse bourguignonne s'étend à l'est de la Saône, sur la partie du département de Saône-et-Loire encaissé entre les monts du Jura à l'est et ceux du chalonnais à l'ouest. Il contient 108 communes réparties sur 11 cantons : Beaurepaire-en-Bresse, Cuiseaux, Cuisery, Louhans, St-Germain-du-Bois, St-Germain-du-Plain, St-Martin-en-Bresse, Tournus, Montpont-en-Bresse, Montret, Pierre-de-Bresse.

Il occupe une superficie de 1 668 km² (soit 16,8 % de la superficie du département) pour une population estimée à 71 771 habitants (soit 10 % du nombre d'habitants en Saône-et-Loire). Avec environ 38 habitants au km², la densité est nettement moins élevée que dans le reste du département dont la moyenne se situe à 64 habitants au km².

Le territoire est caractérisé par :
- une zone rurale étendue,
- une baisse lente mais continue du nombre d'habitants,
- un vieillissement de la population très marqué,
- et une diminution de la population active.

(ANNEXE 3)

1.5.2 Les préoccupations des acteurs locaux dans les années quatre-vingt-dix

Les préoccupations des acteurs locaux sont doubles :

A) L'économie :

On constate d'une part un exode des actifs qualifiés et une hausse du chômage des jeunes (+45% en un an) qui s'accompagne d'un vieillissement de la population ; d'autre part, l'activité agricole, épine dorsale de l'activité économique traditionnelle, est en perte de vitesse. La Bresse bourguignonne en vient à être classée «zone rurale fragile» et à bénéficier d'un PRDC et d'un PDZR parce que la population active est largement sous

qualifiée, d'origine agricole ; mais beaucoup de jeunes ne peuvent reprendre l'exploitation familiale, non rentable. Cependant, ils expriment le souhait de rester au pays et de pouvoir exercer une activité en pleine nature.

B) L'environnement :

Un diagnostic complet sur les problèmes de l'environnement en Bresse bourguignonne a été réalisé en 1991 par l'Ecomusée[12] .Dans son ensemble, l'espace naturel reste globalement préservé, cependant ce constat est fortement pondéré par des carences en entretien des cours d'eau. Le réseau hydrographique, très dense dans la région, bordée à l'ouest par la Saône et à l'est par le Doubs et traversée de part en part par la Seille et sillonnée par ses affluents, souffre de l'abandon des travaux traditionnellement assumés par les agriculteurs.

Face à l'ensemble de ces problèmes, il existe une dynamique de développement animée et soutenue par l'État : création d'une Mission locale, de structures de formation, d'une agence de développement économique «Bresse Initiative», d'une maison des entreprises et d'une maison de l'emploi et de la formation.

La création d'une E.I. s'inscrit donc dans ce cadre de recherche de réponses adaptées aux problématiques de l'emploi, de la formation et de la gestion de l'environnement dans une volonté de développement local. Elle apparaît comme une réponse indispensable aux problèmes rencontrés sur la zone, entre autres celui du chômage résiduel endémique qui laisse penser que la population affectée est en très grande difficulté face à l'intégration au travail.

1.5.3 Genèse du projet de l'entreprise d'insertion «Aménagement du Cadre Naturel»

La création de l'EI « ACN » est le fruit de la réflexion des acteurs locaux de la Bresse bourguignonne. Au début des années quatre-vingt-dix, l'environnement, l'aménagement paysagé, l'insertion, le développement social et économique sont autant de préoccupations qui mobilisent la Mission locale de Louhans et le Conseil général de Saône-et-Loire Dès l'origine, un comité de pilotage a été formé. Il constitue un lieu de rencontre partenarial (élus, administrations, acteurs socio-économiques et associatifs) autour de la problématique «Insertion et Développement local» dans un souci de préserver le cadre de vie en agissant sur deux secteurs :

[12] Crée en 1981, l'Ecomusée joue un rôle déterminant dans la connaissance de l'identité bressane grâce à ses travaux de recherche et de muséographie.

A) La restauration et l'entretien des cours d'eau : autrefois la vie du cours d'eau et les activités humaines étaient plus intimement liées. La rivière assurait l'arrosage des cultures, l'abreuvage du bétail, le transport. Elle constituait aussi une source d'énergie. La déprise agricole, la disparition des meuniers qui avaient un grand rôle dans l'entretien des rivières, l'arrêt de l'exploitation des bois passant en bordure du lit font qu'aujourd'hui, progressivement, de nombreux cours d'eau sont abandonnés. Les lits des rivières sont encombrés, les berges, envahies de ronces et de buissons, sont inaccessibles en raison de la présence d'embâcles. Ainsi, une telle situation est préjudiciable à de nombreux titres : la rivière se transforme en un milieu hostile, une zone d'insécurité, les inondations envahissent des terrains riverains, l'appauvrissement de la faune et de la flore aquatiques intervient rapidement en raison du manque d'éclairement et d'aération, de la diminution de la vitesse d'écoulement, du colmatage des zones de frayères et de l'accélération de l'eutrophisation.

B) L'arboriculture ornementale : le constat est identique que dans le secteur rivière : la taille dure est néfaste pour l'arbre. L'intérêt des techniques de la taille douce réside dans la liaison écologie et esthétisme. Cette approche sur du long terme permet une meilleure gestion et une préservation du patrimoine arboricole et la réalisation d'économie budgétaire.

Si la stratégie choisie a conduit à privilégier la création d'une entreprise, c'est au terme d'une réflexion sur les enjeux. Le secteur de l'environnement constitue un gisement d'emplois potentiels dont le développement suppose :
- la solvabilité des marchés
- la définition de profil de métiers nouveaux ou résultant de la recomposition de métiers anciens.

Pour la résolution de ces problèmes, il était tentant de mettre en œuvre une stratégie consistant à embaucher des personnes sous statut CES par le biais de chantiers d'insertion. Ces opérations pouvaient être perçues comme bénéfiques à court terme d'autant qu'elles permettaient une mise en œuvre rapide et qu'elles répondaient immédiatement aux demandes d'emploi des personnes qui en étaient privées. Par contre, elles n'offraient pas de perspective d'insertion durable et étaient vécues par les salariés eux-mêmes comme des tâches occupationnelles. De plus elles accentuaient le sentiment des clients potentiels que les problèmes de l'environnement peuvent être traités sans technicité particulière et à un moindre coût. On a donc opté pour la création d'une entreprise d'insertion. Ce choix avait pour enjeu à la fois d'activer l'émergence d'un secteur économique porteur d'emplois qualifiés et de développer des réponses techniquement réfléchies aux problèmes de

l'environnement. La pérennité de cette action ne pouvait se réaliser que par la promotion d'une politique à long terme.

La SARL Aménagement du Cadre Naturel a été créée en janvier 1993 par l'ensemble des partenaires suivants : la Mission locale de Louhans, le Conseil général de Saône-et-Loire, les Présidents de syndicats de rivières, le Conseil régional de Bourgogne, l'A.I. «Bresse Service Emploi», les services départementaux de l'État, la DDTE, la Ddass, l'ANPE de Louhans-Tournus, la Sous-préfecture de Louhans, les CMS de Louhans et de Pierre-de-Bresse, la PJJ, la fédération de pêche, la Ddaf, la Direction départementale de l'équipement service de la navigation, l'Agence de l'eau, la Maison de l'environnement de Chalon-sur-Saône, les entreprises locales et les centres de formation.

Mais au bout de 14 ans d'existence, on constate que malgré l'action d'ACN et d'autres acteurs sociaux locaux, un taux de chômage résiduel persiste sur le territoire ; d'autre part, l'EI traverse des difficultés de rentabilité. Nombreuses sont les personnes encadrées par ACN qui, en cours de réinsertion ou après avoir épuisé leur temps de formation, retombent en situation de difficulté. Il s'avère donc nécessaire de procéder à une analyse plus détaillée de tous les facteurs en jeu et d'en dégager, peut-être, de nouvelles façons de procéder pour mieux répondre aux attentes et aux demandes du territoire.

2 ÈME Partie: Diagnostic et analyse de la structure ACN et de son environnement

2.1 Le public

2.1.1 Analyse de la population accueillie en 2006

ACN accueille «des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières», en application de l'article 11 de la loi relative à la lutte contre les exclusions de 1998. Cette définition permet de prendre en compte des publics qui rencontrent divers freins d'accès à l'emploi (problèmes de mobilité, de discrimination, de faible niveau de qualification) ou qui sont durablement éloignés du marché de l'emploi du fait de problèmes sociaux (santé, logement, isolement social, conduites addictives).

Pour pouvoir être embauchées par l'EI, ces personnes doivent obtenir un agrément délivré par l'ANPE, suite à un diagnostic individuel portant sur leur situation sociale et professionnelle qui permet de valider que ces bénéficiaires relèvent bien de la définition donnée par cet article de la loi.

Ce public fait aussi l'objet d'une prescription sociale : les personnes sont majoritairement orientées par des référents sociaux et des agents du SPEL.

De plus en plus, ACN doit prendre en compte l'accueil d'individus relevant de situations dont la précarité ne cesse de s'amplifier dans tous les domaines : précarité de l'emploi, précarité de revenu due à une instabilité des ressources, précarité du logement, précarité de la santé, précarité affective provoquée par des ruptures familiales et conjugales. Ce cumul de circonstances ne permet plus à ces personnes et à ces familles d'assumer leurs obligations professionnelles, familiales ou sociales et donc de jouir de leurs droits fondamentaux.

Ainsi, les profils des personnes entamant un parcours d'insertion dans notre structure peuvent se décliner en ces termes :

- sentiment d'exclusion, tel qu'il est souvent exprimé lors du recrutement, pouvant trouver sa source dans des situations administratives compliquées (problèmes de documents administratifs) ou dans des trajectoires marquées par une rupture remettant en cause sa place dans la société (licencié économique invoquant son âge comme une fatalité, jeune placé tôt en foyer…)
- aspiration à un statut social auquel l'alternance d'emplois précaires et sans perspectives, et de longues périodes de chômage, ne permet pas d'accéder.
- insatisfaction professionnelle qui se réfère à un passé professionnel parfois vu comme un paradis perdu ou à des projets pour l'instant irréalisables.

Les attentes exprimées lors des entretiens d'embauche sont diverses et non exclusives les unes des autres : avoir un revenu pour survivre, payer son loyer, élever ses enfants, (re)trouver un cadre qui redonne une autonomie, avoir besoin d'aide pour «se remettre à flots», pour (re)partir, pour «s'en sortir», pour «remonter la pente» après être «tombés», acquérir une expérience professionnelle, des compétences et des «lignes sur le CV» qui ouvrent la voie vers un emploi stable qui permettrait de s'insérer véritablement dans le monde du travail...

Même si les personnes accueillies en entreprise d'insertion sont moins désocialisées et sont plus proches de l'emploi que celles qui passent par les chantiers d'insertion, par exemple, elles sont malgré tout affectées, en général, de problèmes plus ou moins structurels : absence ou très faible niveau de qualification, difficulté ou impossibilité à passer le permis de conduire qui entraîne des problèmes de mobilité quasi rédhibitoires dans une zone rurale comme la nôtre pour trouver un emploi, problèmes d'horaires liés aux enfants, problèmes de langue et d'illettrisme.

Pour une analyse plus détaillée de la population accueillie par ACN, il faut distinguer trois tranches d'âges :
- les jeunes de moins 26 ans
- les personnes entre 26 et 50 ans
- les personnes de plus de 50 ans.

A) Les jeunes de moins de 26 ans :

Ils représentent un quart de l'effectif total de l'entreprise avec une grande majorité d'hommes (93%).
Près de 60% habitent le domicile parental, sont aidés par leurs parents et se trouvent vis-à-vis de ceux-ci dans des situations de dépendance pas toujours bien acceptée.
Les familles monoparentales représentent plus d'un tiers de l'effectif de cette tranche d'âge, logées indépendamment de leurs parents dans des logements sociaux (OPAC, HLM). Ces femmes, pour la plupart, doivent assumer l'échec de leur vie sentimentale, l'éducation de leur(s) enfant(s) et la recherche de ressources et d'un emploi pour subvenir aux besoins de cette nouvelle configuration de vie.
8% sont SDF et revendiquent un statut de marginal. Ils organisent leur vie entre la rue, les plans entre copains, la débrouillardise par des petits boulots et des changements de territoire.
Au niveau de la situation géographique, 64% résident sur le territoire de la Bresse bourguignonne, 28% habitent sur l'agglomération de Chalon-sur-Saône.

Les problèmes de mobilité des jeunes de moins de 26 ans sont très importants. Certains arrivent sur le marché du travail sans avoir anticipé le fait que l'absence du permis de conduire pourrait nuire à leur insertion professionnelle. La plupart d'entre eux, issus de familles défavorisées, n'ont pas les ressources financières suffisantes pour investir sur le coût du permis de conduire.

Au niveau de la qualification, plus d'un tiers est sorti du système scolaire sans aucune qualification. Le plus souvent, les orientations en sections spécialisées (Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté), ou dans des Lycées d'Enseignement Professionnel, avec des formations par alternance n'ont pas été validées pour cause d'abandon des apprentissages en entreprises ou/et manque de suivi des cours.

Le revenu moyen de ces jeunes est de 400 euros par mois, sous formes d'allocations.

Il faut noter aussi que plus de 20% de cette population est touchée par des difficultés de santé liées à des soins (ophtalmologiques, dentaires, vaccinations) non réalisés (par négligence ou pour des raisons financières) ou par des problèmes d'ordre psychologique (troubles du comportement). Ces facteurs personnels nuisent à leur propre capacité à tenir un poste de travail, à s'intégrer dans une équipe, d'autant plus que le travail est plus souvent vécu comme une contrainte que comme une utilité sociale ou un épanouissement personnel.

Enfin, une autre caractéristique importante de cette catégorie est le fort pourcentage (57%) de salariés qui relèvent de la PJJ suite à des problèmes de conduite sans permis ou avec des taux d'alcoolémie élevés, de vente ou de consommation de drogues, de vols, d'effractions,… auxquels se rajoutent les difficultés inhérentes aux peines contractées (surendettement pour faire face aux frais de partie civile) et à la sortie de prison en liberté conditionnelle. Par contre, les personnes dans ce type de situation font preuve de plus d'assiduité et de sérieux dans leur travail que les autres jeunes de cette même tranche d'âge.

B) Les personnes entre 26 et 50 ans :

Elles représentent deux tiers (64%) de l'effectif total de l'entreprise avec une majorité d'hommes (89%) ; leur situation de difficulté coïncident avec des impératifs familiaux ou à des étapes importantes dans la construction d'un projet de vie : naissance, éducation et scolarité des enfants, investissement financier dans un logement.

Dans cette tranche d'âge, 47% sont mariés, 33% sont célibataires et 20% sont divorcés. Les contraintes des familles monoparentales ressemblent à celles évoquées précédemment.

Au niveau de la situation géographique, près de 70% vivent à plus de 30 km d'ACN sur le secteur de Chalon-sur-Saône ou dans les départements limitrophes (Côte-d'Or, Jura, Ain) ce qui entraîne des problèmes de mobilité et d'organisation liés aux contraintes de la vie familiale (garde d'enfants, temps de trajets, entretien et coût d'un véhicule)

Le niveau de qualification de cette population est légèrement plus élevé que celui des jeunes : 25% de l'effectif de cette catégorie possède un diplôme de niveau V, CAP ou BEP, contre 7% pour les moins de 26 ans. Mais il reste toujours un bon tiers de cette tranche d'âge sorti sans aucune qualification du système éducatif. Le faible niveau de qualification de cette population ne lui permet pas de s'adapter facilement à l'évolution du monde du travail et aux exigences des entreprises. Le fossé se creuse entre les besoins de personnes de plus en plus qualifiées dans les entreprises pour répondre à l'utilisation de machines plus performantes, (commandes numériques) , à la tertiairisation du marché du travail, et ce public qui n'arrive pas à accéder à des formations qualifiantes. De plus, les personnes de cette tranche d'âge, comme les plus âgées, ont subi massivement les licenciements économiques des années quatre-vingts. Après leur licenciement, il est bien rare que les chômeurs retrouvent un poste équivalent ; ils se retrouvent alors dans une spirale de déclassement professionnel, d'autant plus pour ceux dont le licenciement intervient après la quarantaine. Le passage par la case chômage est un stigmate qui interrompt et casse une trajectoire professionnelle stable et ascendante.

Là aussi les revenus sont limités : 34% perçoivent le RMI, 22% une ARE, 14% une ASS et 30% sont sans revenu au moment de l'embauche. Ces ressources, insuffisantes pour répondre aux besoins d'existence d'une famille, provoquent très souvent des problèmes de logement (loyers impayés) et de surendettement, ce qui entraîne très souvent ces personnes vers des conduites addictives pour échapper au sentiment de rejet social qu'elles éprouvent.

Enfin il faut noter que près de 40% de l'effectif a un suivi obligatoire avec le SPIP entraînant des entretiens réguliers avec les professionnels de la justice.

C) Les personnes de plus de 50 ans :

Elles représentent plus de 10% de l'effectif total de l'entreprise avec un pourcentage plus élevé de femmes (43%) par rapport aux autres catégories.

Dans cette tranche d'âge il y a autant de personnes mariées que de personnes divorcées (43%). 65% ont des enfants âgés à charge avec des frais de scolarité importants.

Au niveau de la situation géographique, 44% seulement habitent dans le canton de la Bresse bourguignonne, 28% sur le secteur de Chalon-sur-Saône et 28% résident dans les départements limitrophes.

Concernant le niveau de qualification, il se répartit entre le niveau V (43%) et le niveau V bis (57%) ; aucune personne n'a atteint le niveau IV ni est sortie sans aucune qualification du système éducatif ; ces personnes ont une formation et une expérience professionnelle reconnues. Elles ont vécues des périodes de travail régulières, et ont déjà dû s'adapter à certaines contraintes de l'évolution du monde du travail. Elles ont acquis une «culture du travail» et maîtrisent les codes sociaux (respect des règles et de la discipline de l'entreprise,

respect de l'ordre et de la hiérarchie). Par contre, nombreux sont les individus qui n'acceptent pas de suivre une formation, refusant de «retourner à l'école». Leur souhait est de retrouver un emploi qui leur permette d'arriver jusqu'à l'âge de la retraite.
Au niveau des revenus ils sont autant à percevoir le RMI qu'une ASS ou une ARE soit 28% de l'effectif de cette population et 16% étaient sans revenu au moment de l'embauche.
Dans cette tranche d'âge, 10% de l'effectif doit respecter les obligations d'un suivi du SPIP.

2.1.2 Les outils d'accompagnement

Ce qui différencie une EI, c'est le projet d'accompagnement personnel de chaque salarié accueilli ; pour ce faire, ACN a établi deux outils :

A) Le livret d'accueil : mis en place pour faire face aux difficultés rencontrées lors de l'arrivée des personnes, il a pour objectif de récapituler les engagements réciproques du salarié, de l'entreprise et de l'ANPE dans le but de définir un projet social et professionnel ainsi que les différentes étapes nécessaires à sa réalisation. Ce document est remis à chaque salarié nouvellement embauché. Il contient des informations sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, explique les droits et les devoirs du salarié en ce qui concerne les absences, les démarches à réaliser en cas de maladie et insiste sur les conditions d'hygiène et de sécurité (vêtements de travail) ; il donne les consignes à tenir pour l'utilisation du matériel, l'outillage, les engins de chantier et les véhicules ainsi que des indications complémentaires pour la procédure à suivre en cas d'accident pour joindre le chef d'équipe et l'employeur ; enfin, il contient un organigramme de l'entreprise ainsi que son règlement intérieur.

B) Le carnet de compétences : son objectif est de mesurer l'évolution du salarié sur un poste de travail et de valider sa progression personnelle et professionnelle. Il comprend :
- une fiche initiale des informations sur la personne à son entrée dans l'entreprise ;
- des fiches techniques par activités réalisées (rivières, stations d'épuration, sous-traitance industrielle...) qui permettent de mesurer les compétences et l'expérience acquises pendant la formation initiale et le premier contrat de six mois ;
- une fiche des savoirs-être de la personne pour évaluer sa compréhension de la vie en entreprise (intérêt porté au poste de travail, intégration dans l'équipe).

Ce carnet de compétences est rédigé par le chargé d'insertion en collaboration avec le salarié, le conducteur de travaux lors de plusieurs entretiens avec la personne.
Ce document sert de référence à ACN pour renouveler un contrat de travail et à la personne en réinsertion pour enclencher la réflexion sur le projet professionnel.

2.1.3 Nature des tâches confiées

Les activités exercées par les salariés d'ACN sont organisées en quatre groupes qui proposent des tâches différenciées et permettent des apprentissages divers.

Le premier secteur est celui des rivières et débroussaillages : nettoyage et entretien d'espaces verts, enlèvement d'encombrants, débroussaillages sous lignes à basse, moyenne et haute tension sont les principales tâches effectuées. Celles-ci permettent aux salariés d'apprendre certaines techniques très spécifiques (élagage, maniement d'outils de chantier, restauration végétale, protection des berges) et d'autres plus générales (règles de sécurité en environnement électrique).

Le deuxième secteur est celui du secteur industriel, bois et carton, où les salariés fabriquent des contre-palettes en carton. Pour ce faire, ils reçoivent une formation en techniques de sciage, de collage, de montage et de maniement du tire-palettes et du chariot élévateur.

Les déchetteries sont le troisième secteur d'activité où les ouvriers effectuent des tâches de tri sélectif des déchets et de classification par types de containers. Ils y apprennent à accueillir et conseiller les usagers de ces installations et à gérer l'enlèvement des bennes.

Le quatrième secteur est celui de la construction de stations d'épuration dans lequel les salariés effectuent des travaux de bâtiment (terrassement, bétonnage, coffrage, ferraillage, pose d'éléments préfabriqués en béton, finition avec pose de clôtures) mais également d'installation de drainage (pose de géo-membrane et de canalisations en PVC ou en inox, réglage de granulats) et de jardinage (engazonnement et plantation de roseaux) qui sont autant de techniques différentes à apprendre.

En plus des spécificités techniques propres à chaque secteur, ils permettent tous le développement d'aptitudes communes : le travail en équipe, la capacité à l'autonomie et le respect des règles de sécurité.

2.1.4 Les formations qualifiantes proposées aux salariés

La formation professionnelle est une notion très développée au sein de l'entreprise d'insertion qui répond à un double impératif :

- Les activités exercées par ACN et les tâches confiées aux personnels en insertion nécessitent l'utilisation de nombreuses machines, outils, engins de chantier, engins forestiers qui doivent être maniés avec précision et dextérité : il en va de la qualité des prestations de l'entreprise et par conséquent des savoir-faire techniques de ses salariés, comme de la sécurité des personnes en situation de travail.
- Le marché de l'emploi tel qu'il existe sur le bassin d'emploi et le secteur géographique qui concernent les salariés en insertion leur propose peu de débouchés. De plus, vu que plus de 80 % de salariés en insertion n'ont qu'un niveau très faible de formation, il devient urgent de qualifier ces personnels.

Pour atteindre ces objectifs, ACN propose les formations suivantes :

- CACES R 372 : Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité d'engins de travaux publics (24 heures de formation)
- CACES R 389 catégorie 1.3.5. : Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité de chariots élévateurs (35 heures de formation)
- FCOS : Formation Continue Obligatoire de Sécurité (14 heures de formation)
- PHRAGMIFILTRES : Filtres plantés de roseaux (16 heures)
- Entretien d'engins de sylviculture mécanisés (28 heures)
- Habilitation électrique : basse tension (12 heures)
- Usage sécurisé du Harnais de grimpeur (35 heures)
- Abattage sécurisé d'arbres dangereux par démontage (35 heures)
- Déplacement sécurisé dans les arbres (niveau élémentaire et perfectionnement) (35 heures)
- Usage sécurisé d'une tronçonneuse (utilisation rationnelle, sécurité, entretien, gestes et postures, ergonomie) (35 heures)

2.2 La présentation de l'entreprise

2.2.1 Le développement économique

On peut distinguer deux phases :

A) De 1993 à 1999 : un fort développement

Tableau de synthèse du chiffre d'affaire et des emplois : Période de 1993 à 1999								
		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
CA réalisé en KE par rapport aux activités	Débroussaillage	44	81	157	150	380	520	498
	Rivière	232	279	345	425	707	844	818
	Clôtures	15	90	101	106	22	176	242
	Station d'épuration						22	106
	Secteur industriel (palettes/carton)				156	652	923	791
	Déchetterie			25	48	41	46	144
TOTAL		291	450	628	885	1802	2531	2599
Emplois	CDI	4	9	9	10	26	27	31
	CRE			1	1	1		
	CIE			3	3	6	8	5
	Apprentis			3	3	4	2	1
	CDD Insertion	3	8	20	25	30	33	45
TOTAL		7	17	36	42	67	70	82

Suite au développement des activités d'entretien des cours d'eau, de débroussaillage et de clôtures, qui permet de stabiliser la structure, l'entreprise opte pour une politique de diversification. Elle conclut un contrat de gardiennage de déchetteries pour une durée de 5 ans, avec l'entreprise Bourgogne Recyclage implantée à Beaune. Afin de répondre à une demande spécifique de nombreuses entreprises, ACN crée un atelier de fabrication de réalisations en bois (caisses palettes, palettes hors normes, bacs à compost, mobilier extérieur) et travaille pour une quarantaine de collectivités dans plus d'une dizaine de départements différents. Cet atelier permet de mieux répondre aux besoins de main d'œuvre d'un public féminin.

L'année 1997 marque une nouvelle étape dans le développement de l'entreprise d'insertion : la société AP2R (effectif de 68 salariés), située dans la même commune, dépose son bilan et ACN reprend l'activité du secteur débroussaillage de cette société avec 14 salariés maintenus sur le bassin d'emploi. Par cette opération, ACN continue sa diversification, cette activité faisant appel aux mêmes compétences professionnelles que celles des prestations d'aménagement de l'espace ce qui permet de renforcer l'offre de travail pour les salariés lors des intempéries.

Un accord de partenariat est signé entre trois entreprises d'insertion (Les Chantiers du Barois, Utile Environnement, ACN) et un bureau d'étude (Société d'Ingénierie Nature et Technique) pour la promotion de stations d'épuration sur filtres plantés de roseaux. Les objectifs sont de répondre aux besoins d'assainissements des petites collectivités rurales et d'anticiper les normes européennes qui deviendront obligatoires à partir de 2006.

De plus l'entreprise fait l'acquisition d'un bâtiment industriel de 2000 m² en zone artisanale à St-Germain-du-Bois dans le but d'y installer définitivement l'unité de fabrication industrielle. Elle aménage aussi un atelier entretien et réparation mécanique (tronçonneuses, débroussailleuses, véhicules,…).

L'entreprise d'insertion poursuit et amplifie les relations avec les secteurs économiques classiques : BTP, Fédérec, filière bois ; elle travaille en co-traitance et sous-traitance avec de nombreuses entreprises et devient membre de l'association patronale de Saône-et-Loire ce qui lui permet de continuer son développement avec une croissance de 40% et une augmentation conséquente des effectifs en postes d'insertion.

L'entreprise remplit sa mission d'insertion professionnelle et du fait de son fort développement, embauche régulièrement les personnes qui étaient sur des postes d'insertion vers des postes de travail permanent en CDI.

Quant à ceux qui terminent leurs parcours, ils bénéficient de la reprise économique qui voit les emplois du secteur marchand croître soudain de 15 % sous l'effet d'un cycle d'activité vigoureux. Durant cette période, le devenir des 160 salariés en insertion accueillis se répartit de la manière suivante :

84 personnes ont retrouvé un emploi dont 37 embauchées par ACN

18 personnes sont parties en formation

5 personnes sont parties pour réaliser leur service national

7 personnes ont été déclarées inaptes par la médecine du travail

5 personnes ont été réincarcérées

11 personnes se sont réinscrites comme demandeurs d'emploi

30 personnes n'ont donné aucune nouvelle sur leur devenir

On observe alors deux facteurs importants : la forte proportion de CDI pour encadrer l'activité développée par les personnes en insertion, ce qui provoque une augmentation du coût de l'entreprise, et le succès mitigé des actions d'insertion menées, puisque un quart des personnes accueillies pendant cette période demeure dans des situations difficiles.

B) De 2000 à 2006 : un développement non maîtrisé

Tableau de synthèse du chiffre d'affaire et des emplois : Période de 2000 à 2006								
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CA réalisé en KE par rapport aux activités	Débroussaillage	477	516	608	676	656	583	148
	Rivière	762	990	790	794	707	858	1012
	Clôtures	207	96					
	Station d'épuration	566	640	1113	1242	1528	1475	1570
	Secteur industriel (palettes/carton)	410	240	291	308	253	236	302
	Déchetterie	538	404	379	184	54		
TOTAL		2960	2886	3181	3204	3198	3152	3032
Emplois	CDI	33	37	37	51	51	45	42
	CRE							
	CIE	5	8	8				1
	Apprentis	1	1	1				
	CDD Insertion	55	40	42	47	47	43	45
TOTAL		94	86	86	98	98	88	88

En ce qui concerne l'évolution des activités, le constat est positif. L'activité de débroussaillage continue son développement. Cependant en 2006, devant un cahier des charges devenant de plus en plus exigeant vis-à-vis des appels d'offres sur les marchés concernant l'entretien des lignes électriques (EDF Distribution et Réseau de Transport Electrique), l'entreprise fait le choix de ne pas postuler pour ces travaux pour ne pas s'exposer à des investissement trop onéreux.

L'activité de restauration végétale des rivières est en expansion. Elle inclut l'activité clôture. Les prestations réalisées sont le rétablissement du libre écoulement de l'eau (enlèvement d'embâcles, arasement et dévégétalisation d'atterrissement, élagage manuel,

débroussaillage, recépage et abattage, pose de clôtures). Grâce à la création d'outils spécifiques, comme les pontons flottants modulables motorisés permettant le travail en toute sécurité depuis le lit des rivières, les interventions se réalisent du ru au fleuve.

L'activité station d'épuration arrive à maturité. En s'associant avec le bureau d'étude SINT, l'entreprise profite de la promotion de ce type de réalisations. En effet, ces stations d'épurations sont une réponse dimensionnée aux besoins des collectivités en zones rurales. Le traitement des eaux usées sur filtres plantés de roseaux consiste à faire circuler les effluents domestiques au fil de bassins successifs aménagés en paliers dans lesquels on a pris soin de créer, grâce à des minéraux et des végétaux, un milieu favorable à l'activité épuratoire. Ce traitement des eaux usées optimise le cycle naturel d'épuration de l'eau. De plus, avec un rendement épuratoire conforme aux normes européennes, ce procédé s'avère particulièrement adapté aux besoins des petites communes de 20 à 2 000 habitants.

Le secteur industriel subit des évolutions : la fabrication de palettes bois, qui n'est plus rentable par rapport aux coûts du bois provenant d'autres pays européens, est remplacée par la fabrication de produits de conditionnement à partir de rebuts de production d'un groupe de cartonnage installé à Chalon-sur-Saône. Le recyclage de ces cartons en fonds de palettes est bénéfique puisque seulement 15% de ces rebuts sont définitivement perdus.

Par contre, l'activité déchetterie s'arrête à l'échéance du contrat à la fin de l'année 2004 suite à la décision de la direction de l'entreprise Bourgogne Recyclage. Cette dernière opte pour une gestion de ses propres personnels. Cela a des conséquences sur notre effectif mais moindres sur les salariés puisque la plupart ont été embauchés par cette entreprise.

Dans son ensemble, l'entreprise sait tirer profit du développement d'activités pour assurer son équilibre économique en faisant preuve d'adaptation et de réactivité dans un monde économique toujours mouvant.

En même temps, ACN continue sa mission d'insertion sociale et professionnelle vis-à-vis des publics accueillis et nous pouvons constater les résultats suivants :

88 personnes ont retrouvé un emploi dont 15 embauchées par ACN
2 personnes ont créé leur propre entreprise
19 personnes sont en missions intérimaires
9 personnes sont parties en formation
3 personnes sont en chantiers d'insertion

1 personne est en reclassement professionnel
5 personnes sont suivies par Cap Emploi Handisertion
6 personnes sont parties à la retraite
3 personnes sont retournées au foyer ou sont en congé parental
15 personnes ont été déclarées inaptes par la médecine du travail
12 personnes ont été réincarcérées
96 personnes se sont réinscrites comme demandeurs d'emploi
64 personnes n'ont donné aucune nouvelle sur leur devenir
9 personnes ont changé de région

Les résultats enregistrés sur les sorties des personnes montrent clairement les nouvelles difficultés qui apparaissent : si près de 39 % des personnes peuvent retrouver un emploi, entreprendre une formation, créer leur entreprise, évoluer vers un reclassement professionnel ou partir à la retraite, nous constatons que plus de 48 % des personnes quittent l'EI sans avoir un avenir professionnel assuré. Or le bassin d'emploi de Louhans, avec 5,5 %, a le plus faible taux de chômage sur l'ensemble du département de Saône-et-Loire (ANNEXE 4)
Si les salariés les plus proches de l'emploi durable peuvent intégrer les entreprises, il reste sur le territoire de la Bresse bourguignonne et des environs les nouveaux «laissés pour compte» de la croissance : un public en situation d'exclusion profonde, des personnes très marginalisées. On ne peut plus ignorer ce nouveau défi qui ne pourra être relevé que par un travail en synergie avec l'ensemble des acteurs du territoire.

2.2.2 Les conventionnements avec les partenaires institutionnels

Actuellement, ACN a passé deux conventions avec la DDTEFP et le CG de Saône-et-Loire qui lui permettent de compléter son financement ; en effet, comme pour toute EI, les recettes liées à sa production sont insuffisantes pour couvrir ses prestations d'insertion sociale et professionnelle, le sur-encadrement nécessaire à la réalisation de sa mission, la forte rotation des effectifs et les accompagnements socioprofessionnels pour l'insertion des personnes accueillies dans l'emploi durable. En échange de ces conventions, ACN s'engage à susciter et développer une coopération en cohérence avec les dispositifs extérieurs concourant aux mêmes objectifs et s'inscrit dans un double partenariat social et professionnel au sein du territoire de la Bresse bourguignonne avec les acteurs sociaux, éducatifs et économiques, les branches professionnelles et les chambres consulaires.

La convention avec la DDTEFP fait référence aux textes de lois et aux différentes circulaires[13]. Elle porte sur l'octroi d'une aide au poste d'insertion dans les EI qui permet la prise en charge d'une partie de la rémunération des salariés agréés embauchés par l'entreprise. Cette dernière emploie pour une durée déterminée des personnes au chômage rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, agréées par l'ANPE. La convention est conclue annuellement. Pour chaque année suivante, la période de réalisation est déterminée par voie d'avenant. Le début de la nouvelle période est fixé au lendemain de la date d'échéance de la période précédente, afin d'assurer la continuité de l'aide apportée à l'entreprise.

Le financement est inscrit sur le DOCUP Objectif 3 au titre de l'Axe 2 «Egalité des chances, intégration sociale», mesure 2 «accompagner les politiques de l'Etat pour l'insertion et contre l'exclusion» (sous-mesure 1). Cette mesure est cofinancée par le Fonds Social Européen (FSE) à hauteur de 50%. Le montant unitaire annuel de l'aide au poste est de 9 681€. La durée annuelle de l'équivalent temps plein (poste d'insertion) est calculée sur une base de 1 505 heures. L'entreprise est donc conventionnée pour 45 postes durant l'année 2007, correspondant à un montant total d'aide de 435 645€ dont 217 822,50€ de crédits de l'Etat et 217 822,50€ de crédits du FSE.

L'entreprise s'engage à fournir à l'État, à la demande de celui-ci, tout élément permettant la bonne exécution de la convention et la réalisation des actions d'insertion mises en œuvre.

La convention avec le CG fait également référence aux différents textes de lois[14]. Elle a pour objet la participation du département au financement de 45 postes d'insertion dans l'entreprise ACN. Cette dernière se doit de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à

---

[13] Les articles L322-4-16 et L322-4-16-1 du Code du travail ; le décret n°99-107 du 18 février 1999 relatif aux entreprises d'insertion ; l'arrêté du 10 juin 2005 fixant le montant annuel de l'aide au poste d'insertion ; la circulaire du Premier ministre du 15 juillet 2002 relative à l'amélioration du dispositif de gestion, de suivi et de contrôle des programmes cofinancés par les fonds structurels européens ; la circulaire interministérielle n°2004-013 du 12 mai 2004 relative à la gestion du programme Objectif 3 cofinancé par le FSE ; l'avis du Conseil Départemental d'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE)

[14] La loi N° 82-213 du 2 mars 1982 modifiée et complétée par les lois du 22 juillet 1982, N° 83-8 du 7 janvier 1983 et N° 83-663 du 22 juillet 1983 relatives à la répartition des compétences entre les Communes, les Départements, les Régions et l'Etat ; la loi N° 88-1088 du 1er décembre 1988 relative au Revenu Minimum d'Insertion ; la loi d'orientation N° 98-657 du 29 juillet relative à la lutte contre les exclusions ; la loi N°2003-1200 du 18 décembre 2003 portant décentralisation en matière de RMI et créant le RMA ; la loi N° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale ; Le Programme Départemental d'Insertion triennal 2005-2007 approuvé par l'Assemblée départementale du 14 juin 2005.

la bonne insertion des personnes accueillies et notamment à collaborer avec les organismes d'accueil et d'orientation (Mission locale, ANPE et avec les organismes instructeurs RMI, Services sociaux départementaux, Centres communaux d'action sociale).
Le département intervient à hauteur de 2 172,40€ par poste d'insertion effectivement pourvu dans l'année (base de calcul ETP identique à la DDTEFP). L'octroi de la participation départementale est conditionné à un quota minimum de 20 % des bénéficiaires du RMI sur l'ensemble des postes d'insertion au sein de l'EI. La participation du département s'élève à 97 758 € pour 45 postes au titre de l'exercice de l'année 2007.
(ANNEXE 6)

2.2.3 Les ressources humaines

A) La direction:
La fonction de direction d'une entreprise, quelle qu'elle soit, présente des paramètres communs : être garant du développement de la structure, avoir une vision stratégique de l'établissement et une capacité à créer et à définir un projet mobilisateur qui donne un sens et de la motivation au travail des équipes, posséder et développer un sens de la communication afin d'insuffler une dynamique qui invite chacun au dépassement, à la confiance et à l'initiative, être au service des hommes et des femmes sur lesquels la direction exerce une forme d'autorité, pour leur permettre à leur tour de créer ou d'innover et garantir le respect du cadre réglementaire et législatif, de l'image de marque de l'entreprise, de son fonctionnement et de son organisation.
Quand il s'agit d'une EI, il faut en plus être un véritable chef d'orchestre pour arriver à manager et gérer le social avec l'économique. Le directeur d'ACN occupe une fonction de commercial, afin de répondre aux appels d'offres et de remplir un carnet de commandes pour réaliser les objectifs de chiffre d'affaires et équilibrer les comptes de l'entreprise. La réunion hebdomadaire du comité de direction composé du responsable de production, de la responsable administrative, du responsable financier, du chargé d'insertion et des conducteurs de travaux de chacune des activités lui permet de veiller à la cohérence de l'organisation, à la sécurité de tous, de rappeler les missions de l'EI et de coordonner l'ensemble des actions, pour associer les personnels et les inciter à l'innovation. Enfin, il veille à la qualité de l'accompagnement des salariés en insertion et à leur devenir en développant des partenariats avec les acteurs économiques du territoire.

B) Le service administratif et social : il est composé :

- d'une assistante de production qui élabore les devis et assure les suivis de production des chantiers, réalise les dossiers d'appels d'offres en incluant l'ensemble des documents nécessaires
- d'un responsable financier qui s'occupe de la comptabilité, de la gestion et des salaires
- d'un responsable administratif gérant les ressources humaines, les conventions avec la DDTEFP et le Conseil général,
- d'une secrétaire chargée de l'accueil téléphonique, du courrier
- d'un chargé d'insertion, embauché depuis juin 2006, qui a une mission de tutorat auprès du personnel en insertion (recrutement, accompagnement social et professionnel, mise en place du projet professionnel)

C) La production des activités : elle s'organise avec :

- un responsable de production qui coordonne l'ensemble de la production, le personnel, la logistique, les transports, et l'atelier mécanique; il anime la réunion de coordination des travaux et analyse la rentabilité des chantiers par la mesure des écarts par rapport au prévisionnel et rend compte à la direction de l'avancement et des difficultés de sa mission ;
- un conducteur de travaux pour chacune des trois activités : il organise et planifie les chantiers tout en tenant compte des besoins des clients et des délais, en contrôle le déroulement et se charge de les finaliser jusqu'à la signature des PV de réception et des avenants éventuels ;
- des chefs d'équipes : ils réalisent les différents chantiers en tenant compte des directives des conducteurs de travaux, rédigent un rapport hebdomadaire sur les chantiers où ils évoquent les difficultés rencontrées, expliquent aux salariés en poste d'insertion les tâches à réaliser, les forment et veillent au respect des règles d'hygiène et de sécurité ;
- des ouvriers qualifiés en CDI : ils participent à la réalisation des chantiers et accompagnent les salariés en postes d'insertion sur les postes de travail ;
- des salariés en postes d'insertion : ils participent à l'exécution des chantiers et sont accompagnés par les ouvriers qualifiés et les chefs d'équipes.

D) L'atelier de maintenance et logistique : il est géré par :

- un responsable qui s'occupe de la gestion des stocks et des commandes,
- deux techniciens qui assurent l'entretien du matériel, des engins agricoles et des véhicules.

Pour chacune des activités développées par ACN, l'ensemble de l'équipe dirigeante et d'encadrement a élaboré des procédures internes pour permettre un contrôle de l'activité

depuis la prise de contact avec le prospect jusqu'à la livraison du chantier et son suivi après réception. Ainsi, le suivi de production fait l'objet d'échanges réguliers au sein de l'équipe de direction permettant de procéder à des réajustements et des aménagements réguliers, notamment du planning.

Depuis sa création, ACN s'est dotée d'une série d'outils pour son pilotage aux niveaux :

- des fonctions commerciales (veille des appels d'offre, logiciel de prix, outil informatique de suivi du carnet de commande),
- des fonctions de production (dossier «juridique» systématique pour chaque nouvelle affaire et dossier «production» destiné aux chefs d'équipe pour la planification et le suivi des chantiers),
- des fonctions administratives et de gestion (outil de suivi de l'avancement des chantiers qui permet notamment une révision hebdomadaire des travaux en cours, feuilles de suivi des temps passés par activité).

Nous essayons d'accorder les postes aux qualifications des personnels. Les chefs d'équipes et les ouvriers qualifiés possèdent des diplômes de niveau V, IV, et III et des expériences professionnelles relevant des différents corps de métiers exercés (espaces verts, horticulture, technicien en cours d'eau, artisan forestier, bûcheron, BTP).

(ANNEXE 5)

2.2.4 Les difficultés du personnel

Toute structure humaine rencontre des difficultés puisqu'elle est la somme d'individus différents ; ACN n'est donc pas une exception, mais certains facteurs, communs à beaucoup d'EI, amplifient les problèmes.

Le premier facteur dérive de la nature même des chantiers : ACN gère une dizaine de chantiers différents hebdomadaires dont 70% sont à plus d'une heure de route du siège social, ce qui entraîne des déplacements à la semaine. Les salariés sont donc dans l'obligation de trouver un hébergement (gîtes, hôtels) à proximité du lieu de travail ; il est fréquent que l'ensemble des salariés (encadrants et personnels en insertion) s'organise et trouve des solutions pour se loger à moindre coût, ce qui fait, qu'après la journée de travail, ils continuent à être ensemble. Cette situation peut être bénéfique pour les salariés en insertion (soutien, dynamisme de la vie collective), mais lourde à assumer pour les chefs d'équipes qui subissent une certaine usure que l'entreprise doit prendre en compte et veiller à améliorer.

Le deuxième facteur, qui s'ajoute au premier, est la conséquence des difficultés rencontrées par certains publics accueillis, notamment les plus jeunes : ils ont du mal à intégrer le respect et la hiérarchie ; leurs propres mentalités avec des mœurs et des valeurs différentes, parfois éloignées de celles des permanents, rendent difficile la cohabitation de différentes générations de salariés. L'entreprise a un devoir de formation auprès de l'ensemble des personnels pour les aider à accompagner ce public en constante évolution.

En troisième lieu, on constate depuis 2001, une importante aggravation de la situation des salariés dans tous les items retenus pour la définition de l'exclusion : logement, endettement, justice, personne seule ayant un ou plusieurs enfants à charge, santé, hygiène, alimentation, équilibre psychique défaillant. A cela s'ajoutent des problèmes de formation générale de base, allant jusqu'à l'illettrisme (70% des personnes accueillies ont un niveau V bis ou inférieur de formation). Le cumul des difficultés individuelles aboutit à des situations de rupture telles que la première urgence devient non pas l'insertion socioprofessionnelle mais la restructuration de l'être, de l'individu, de sa propre personne, ce qui rallonge le temps nécessaire pour passer à la phase active de recherche d'emploi: les personnes accueillies, dynamiques dans l'étape du premier contrat de travail, se sentent dépourvues face à la construction d'un nouveau projet.

2.3 Les acteurs du territoire

ACN n'est pas une structure isolée en Bresse bourguignonne, elle est intégrée dans un réseau de partenaires.

2.3.1 Les différents référents sociaux

A) La Mission locale de Louhans : elle intervient auprès des jeunes de moins de 26 ans de tout l'arrondissement. Elle accueille et reçoit la demande de tout jeune, quels que soient sa situation personnelle, son niveau scolaire et son expérience professionnelle. Si un accompagnement se poursuit, le conseiller fait évoluer la demande vers le besoin adapté à chaque jeune. La mission locale propose une approche globale, les questions d'emploi étant souvent liées à des aspects plus personnels liés aux conditions de vie des jeunes. Ce sont près de 450 jeunes en 2006 qui sont accueillis régulièrement au sein de la mission locale. Il faut noter la part importante des jeunes de niveau scolaire inférieur au niveau V de formation : ce sont 52 % des hommes et 40 % des femmes qui sont concernés.

B) La Mission Mobilité à Louhans : elle existe depuis 2001 dans le cadre du réseau départemental COOPERES ce qui lui a permis de bénéficier de fonds européens EQUAL pour la réalisation du diagnostic de la mobilité en milieu rural et d'être reconnue dans le programme LEADER+. En 2003, le SPEL et la CLI inscrivent le projet mobilité de la Mission locale dans leurs axes de travail.
L'objectif de cette plateforme est de résoudre les difficultés de transport du plus grand nombre en apportant une offre adaptée à chaque situation. Depuis 2004, la Mission Mobilité développe les offres suivantes : le covoiturage, le prêt de véhicule (parc de 9 cyclomoteurs et 3 véhicules), le taxi avec des conventions avec les taxis volontaires et les chèques de services. En 2006, près de 150 personnes n'ayant aucun moyen pour se déplacer utilisent ces différents services, dans le cadre d'une insertion professionnelle. Aujourd'hui, 8 salariés d'ACN font appel aux services de cette structure.

C) Le Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale «Le Pont» à Louhans : sa mission est l'accompagnement éducatif de proximité par la prise en charge de personnes en grande difficulté (adulte, homme, femme, femme avec enfants, sans limite d'âge). L'objectif est de reconstruire un projet social avec la personne en lui donnant le temps tout en la maintenant dans son environnement pour éviter le déracinement et la rupture des liens sociaux. Les moyens mis en place permettent un accompagnement éducatif très individualisé, une aide au quotidien, un accès aux droits, à la santé et une aide à la gestion grâce à un contrat éducatif qui engage la personne et l'éducateur. Aujourd'hui, il y a 26 personnes en tout dans le CHRS dont 5 personnes accueillies par ACN qui bénéficient de l'accompagnement de cette structure.

D) Les Centres Médico - Sociaux : ils sont répartis sur tout le département et dépendent du CG. Les assistants sociaux effectuent des visites à domicile et assurent des permanences pour tout public, quels qu'en soient l'âge, la situation sociale, professionnelle et la nature des difficultés. L'assistant social apporte un conseil, une information, une aide dans les démarches à effectuer. Il peut être sollicité dans les principaux domaines de la vie quotidienne : insertion sociale et professionnelle, difficultés économiques et gestion budgétaire, relations sociales et familiales, relations parents/enfants, santé, protection des personnes vulnérables, protection de l'enfance et de la jeunesse. Il en existe deux sur l'arrondissement : un à Louhans et l'autre à Pierre-de-Bresse.

E) Le Centre Pénitentiaire de Varennes-le-Grand : situé à environ 30 km à l'ouest de Louhans, il accueille plus de 500 détenus. Il existe un SPIP[15] qui intervient à la fois en milieu ouvert, basé à Chalon-sur-Saône, et en milieu fermé. Ce service est garant de la cohérence de la prise en charge et du suivi des PPSMJ, puisqu'elles sont suivies par le même service, quelle que soit leur situation pénale.

Le SPIP exerce plusieurs missions :

- l'accueil des personnes PPSMJ, incarcérées ou non, le suivi de leur situation, le contrôle des obligations auxquelles elles doivent se soumettre, et l'information aux autorités judiciaires sur le déroulement des mesures ;
- l'aide à la décision judiciaire : l'autorité judiciaire doit être destinataire de toutes les données qui lui permettent de mieux individualiser la peine et de prononcer des aménagements de peine les plus adaptés à la situation de la personne ;
- le développement et la coordination d'un réseau de partenaires institutionnels, associatifs et privés afin de donner aux PPSMJ toutes les opportunités d'insertion en les orientant vers les dispositifs de droit commun : l'accès aux droits sociaux, aux soins, à l'éducation pour la santé, à la formation professionnelle, à l'action culturelle, au sport, au travail, à l'enseignement. Un accent particulier est apporté à la lutte contre l'indigence, contre l'illettrisme et contre la toxicomanie. Pour les personnes incarcérées, la préparation à la sortie de prison est l'objectif prioritaire.

Pour assurer ses missions, le SPIP est en relation étroite avec les autorités judiciaires et le directeur de l'établissement pénitentiaire, mais aussi avec tous les chefs de service du département dont l'action est coordonnée par le préfet, avec les collectivités territoriales, les associations et les réseaux d'employeurs.

D'autre part, dans le cadre d'un partenariat avec l'État, GEPSA (filiale d'Elyo, Groupe SUEZ) conçoit et gère des ateliers de sous-traitance industrielle en milieu pénitentiaire associés à des dispositifs de formation professionnelle et d'accompagnement des personnes. Ainsi, afin de mettre en adéquation les profils des demandeurs d'emploi issus du milieu carcéral avec les besoins des entreprises, l'E.I. est régulièrement sollicitée par le tuteur de projet professionnel de GEPSA. Ce dernier accompagne les personnes vers un emploi stable, participe à la création et à l'animation du réseau mis en place par le SPIP autour de l'insertion PPSMJ et sollicite les partenaires pouvant régler des problèmes autres que professionnels (création et entretien de relais territoriaux). L'accompagnement de ces personnes, par le tuteur de projet professionnel, peut varier en fonction des besoins de six mois à un an.

[15] Créé par le décret n°99-276 du 13 avril 1999, modifiant le Code de procédure pénale.

Aujourd'hui, nous constatons qu'il faut aller plus loin dans la coordination avec ces acteurs. Des dysfonctionnements existent qu'il nous faut mettre à plat. Les résultats montrent qu'un certain nombre de salariés sont amenés à quitter l'EI pour être de nouveau incarcéré, ce qui donne l'impression de travailler à l'envers. Sur ce point nous pouvons évoquer l'article paru dans les ASH récemment[16] évoquant un rapport sur le fonctionnement des SPIP remis au garde des Sceaux en août 2006 par l'inspection générale des services judiciaires.

2.3.2 L'Agence nationale pour l'emploi locale

L'Agence nationale pour l'emploi de Louhans-Tournus a pour mission d'accueillir tout demandeur d'emploi en lui proposant des aides à la recherche d'emploi, un atelier de réalisation de CV, une aide à l'orientation et à l'évolution des compétences. Elle offre également les services d'un délégué pour les personnes relevant de l'IAE ainsi que d'un délégué-justice qui intervient sur tout le département.
Sa gestion est compliquée par le fait qu'elle doit gérer les dossiers de l'arrondissement de Louhans, mais aussi ceux du canton de Tournus sur lequel existent trois autres structures d'IAE (un atelier, une association intermédiaire et une EI) qui, eux, dépendent du PLIE de Mâcon – Tournus - Cluny.
Une des missions de l'ANPE est d'orienter vers les structures de l'IAE les personnes qui ne peuvent pas accéder à l'emploi dans les conditions ordinaires du marché du travail.

2.3.3 Les structures de l'IAE

Il existe sur le territoire de la Bresse bourguignonne une AI et deux chantiers d'insertion. Ces structures interviennent en amont dans la construction d'un parcours d'insertion.

A) L'association intermédiaire «Bresse Service Emploi» à Louhans : cette structure embauche et réalise des mises à disposition de personnes auprès de particuliers, de collectivités ou d'associations, pour effectuer diverses activités, principalement de services, sur de courtes durées. En 2005, 155 personnes étaient inscrites et ont réalisées près de 10 000 heures de travaux divers.

[16] ASH 23 mars 2007 N° 2499 pp.29-30

B) L'association d'insertion «Tremplin**»** à Pierre-de-Bresse : créée en 1997 par les élus locaux et la MSA dans le cadre du Programme d'Action et de Revitalisation du Milieu Rural, cette structure d'insertion par l'activité économique développe des activités dans les domaines de la couture et de l'environnement. A ce jour, l'association compte deux permanents techniques et neuf salariés en contrats aidés : sept Contrats d'Accompagnements à l'Emploi (CAE) et deux Contrat d'Avenir (CA). La structure est conventionnée par l'État pour dix contrats aidés. L'objectif de l'association est de permettre à des personnes au chômage, isolées, souvent en marge de la société, d'avoir accès à un statut et une reconnaissance sociale à travers une activité rémunérée tout en étant accompagnées vers l'emploi et la formation.

C) L'atelier d'insertion «Résurgence 71» : situé sur la commune de Bruailles, cette structure est conventionnée pour accueillir dix salariés en contrats aidés qui réalisent des activités de sous-traitance : travaux de fabrication de pièces et montage de chaises et fauteuils, assemblages particuliers de catalogues et mises sous pli. Cet atelier a le même objectif que l'association Tremplin.

Le constat est qu'aujourd'hui, il n'existe pas de passerelles entre ces structures de l'IAE et ACN. Lors de réunions institutionnelles, nous échangeons sur nos pratiques dans un souci de rapprochement de travail en réseau ou de complémentarité mais ce n'est pas suffisant. Malgré l'existence en Bresse bourguignonne de nombreux intervenants décrits dans les paragraphes antérieurs, il semble que les liens se soient distendus et qu'il y ait moins d'échanges, de partenariats et de sollicitations que par le passé. La preuve en est que les autres structures de l'IAE sur le territoire n'alimentent pas ACN en salariés en phase de réinsertion professionnelle comme cela pourrait se faire dans le cadre d'un parcours d'insertion cohérent pour tous les publics. Les étapes préalables à l'entrée en contrat d'insertion à temps plein n'existent pas. Pourtant tous sont conscients qu'il est nécessaire de travailler en amont avec l'ensemble des prescripteurs sociaux pour positionner le public de plus en plus perturbé par les accidents de la vie sur les différentes structures de l'IAE, et que, devant les difficultés des uns et des autres, l'EI reste un facteur potentiel d'insertion pour nombre de personnes.
(ANNEXE 7)

2.3.4 Les secteurs économiques

Le dynamisme de l'économie de la Bresse bourguignonne est indéniable et son taux de chômage, le plus faible du département de Saône-et-Loire, en est une preuve flagrante (ANNEXE 4).

Le territoire est dominé par les activités agro-alimentaires qui occupent 36 % de l'emploi industriel, principalement dans le domaine de la volaille (LDC Bourgogne, le seul établissement qui compte plus de 500 salariés sur le bassin, l'entreprise Guillot-Cobreda), de la production de viande de boucherie (Groupe Bigard) et de l'alimentation du bétail (Oftel). L'industrie du plastique est également très présente, que ce soit dans le packaging et le flaconnage de luxe (cosmétique, parfumerie), à travers des établissements comme Rexam Cosmetics Closures et Mayet (Groupe Tecsen) ou dans la téléphonie (Mayetel). Le bassin accueille un fabricant de suspensions automobiles (Al-Ko) et des entreprises spécialisées dans la chimie (Pieri).

L'industrie du bois est également présente, le secteur est réputé pour ses chaises en bois, et le bassin d'emploi se développe également dans le secteur innovateur de la logistique.

Une vingtaine d'entreprises dans le secteur des travaux publics et la construction sont également présentes sur le territoire, représentant plus de 500 emplois.

De plus une agence de développement économique existe qui a pour vocation de favoriser le dynamisme des entreprises présentes sur le territoire de la Bresse bourguignonne. Elle est au service de tous les porteurs de projets afin de les aider à concrétiser leurs ambitions.

3 ÈME PARTIE: Relever les défis de l'insertion avec les acteurs du territoire

3.1 La prise en compte d'un public à accompagner

3.1.1 Améliorer l'accompagnement de la personne

La pauvreté peut être définie comme la condition dans laquelle se trouve un individu, une famille ou un groupe, privé des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour acquérir et maintenir son autonomie économique et favoriser son inclusion dans la société. La permanence dans cet état est invalidante, car la pauvreté maintient durablement les personnes dans des situations de grande précarité et de grande fragilité sociale. Il en résulte une souffrance individuelle, tant physique que psychologique, état que l'on ne peut ignorer au sein de l'EI. Pour tout individu, faire appel aux services sociaux instaure un rapport qui marque socialement l'entrée dans le statut d'assisté et fait naître une identité sociale bâtie sur le négatif de son existence et sur les souffrances lourdes qui marquent sa vie.

Force est de se poser la délicate question du devenir social et professionnel de ces personnes et de leur accompagnement dans des dispositifs d'aide et d'assistance. Il faut bien reconnaître que face à ces situations, l'action professionnelle menée par les travailleurs sociaux se heurte aux limites des réponses institutionnelles. Même si au regard des tensions budgétaires, ces limites s'expliquent, elles sont loin de se justifier socialement ; elles restent intolérables d'un point de vue humain car elles ne permettent pas de satisfaire aux besoins et renvoient les professionnels de l'action sociale dans une situation de paralysie professionnelle qui les place dans une position inacceptable du point de vue du sens même du métier qu'ils exercent et des objectifs de sortie de pauvreté qu'ils poursuivent. De ce fait, il n'est pas rare que cette impuissance sociale répétée les décrédibilise aux yeux mêmes des personnes auprès desquelles ils interviennent.
L'accompagnement social des publics les plus en difficulté est un exercice professionnel difficile qui nécessite des prises de recul régulières pour analyser ses pratiques, du soutien ponctuel d'un autre professionnel, du partage des expériences et en particulier des «échecs» et d'une contextualisation de chaque cas particulier pour en repérer les potentialités.

Aujourd'hui, il s'avère nécessaire de savoir comment passer de pratiques professionnelles fondées sur le développement d'assistance de toute nature et de prises en charges diverses à des pratiques d'accompagnement social, relevant d'alliances avec les personnes pauvres, qui s'appuient sur toutes les compétences et les ressources des personnes elles-mêmes comme autant de leviers indispensables pour qu'elles deviennent ou redeviennent les acteurs de leur propre vie et de leur existence sociale. Reconnaître l'usager comme un sujet de droit, c'est lui reconnaître la capacité de manifester un désir à travers des projets. On utilise le mot acteur à propos de l'usager et on définit l'action sociale comme permettant à la personne d'être actrice de son projet.

Chaque professionnel qui accompagne une personne se doit de reconnaître l'usager comme sujet-citoyen et de l'associer pleinement à l'évaluation de sa situation, au lieu d'activer des dispositifs, de plaquer des modèles plus ou moins conscients ou d'élaborer un projet essentiellement empreint d'une vision institutionnelle.

L'enjeu de l'action sociale est de passer d'une cohésion par l'exclusion à une cohésion par l'insertion, par la participation de tous à la vie sociale. Le travail social, en se centrant sur le lien, concourt à mettre en œuvre l'alliance avec les usagers. Les pratiques d'alliance, de mode égalitaire, sont une relation d'aide au recouvrement des droits de participation à la vie et aux orientations pour la société.

Dans toute intervention sociale, chacun (usager, professionnel, institution) est appelé à être conscient de ses propres rythmes et de ceux de l'autre ainsi que de la manière dont ils conditionnent son rapport au temps. Un accompagnement réussi a besoin de la durée pour stabiliser ses effets ; a contrario, brûler les étapes provoque la rechute, impliquant un retour à la case urgence. Tout le monde est alors perdant.

Afin de mettre en œuvre ce véritable accompagnement social, fondé sur ces pratiques d'alliance, ACN a créé en juin 2006 un poste de chargé d'insertion qui doit s'attacher à développer une relation professionnelle privilégiant les potentialités de la personne, sa responsabilité et son initiative pour conforter ou développer son autonomie. On constate depuis la création de ce poste une meilleure écoute des difficultés sociales rencontrées par le personnel en insertion. Le chargé d'insertion a impulsé une dynamique de résolution concrète des problèmes avec les acteurs du territoire (référents sociaux, conseillers d'insertion et de probation, conseillères économiques, sociales et familiales) avec lesquels il évoque les difficultés de recrutement d'ACN et instaure un climat de confiance partagée. Il vérifie que la résolution des problématiques de santé (ophtalmologie, dentiste, désaccoutumance à l'alcool ou à d'autres drogues) et de logement est engagée avec l'instauration d'un processus de diagnostic partagé ; cela permet de mailler la prise en charge initiale de l'urgence sociale par les services d'assistance sociale avec le suivi des

actions engagées par les autres structures. Le dossier de chaque personne accueillie s'établit ainsi à partir d'une évaluation initiale (diagnostic) pour aboutir à la construction d'un projet adapté avec la mise en œuvre d'un accompagnement pour une solution durable. Cette cohérence partagée entre les acteurs du territoire permet de valider avec la personne accueillie un contrat éthique et déontologique qui s'impose comme une réponse face à l'exclusion.

3.1.2 Une meilleure coordination entre les structures de l'IAE

Toute intervention de travail social dans la prévention et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion s'inscrit nécessairement dans le contexte d'un bassin d'emploi et doit répondre aux spécificités d'un territoire. Le développement des partenariats institutionnels et la synergie des interventions professionnelles supposent un pilotage local organisé et fort, à la fois dans la dimension technique et dans la dimension politique. D'autre part, l'encadrement de proximité joue un rôle essentiel dans cette étape.

L'approche globale, la pluridisciplinarité des équipes locales, la coordination de réseaux d'acteurs sur un territoire donné, sans exclure ponctuellement des recours spécifiques en appui, paraissent propices à engendrer un accompagnement social inscrit dans des logiques de développement local. Le rôle des responsables de chaque structure, institutionnelle, administrative, associative et économique devra être d'impulser une dynamique de travail en réseau afin de créer une cohérence d'action avec l'ensemble des acteurs du territoire.

Cependant, ACN constate qu'à ce jour, elle n'a pas de salariés en insertion qui viennent des structures en amont alors que la diversité des types de structures d'insertion par l'activité économique répond à cette variété des publics de l'IAE. Schématiquement, les personnes les plus désocialisées sont plutôt dirigées vers les CAVA ou les chantiers d'insertion ; celles qui rencontrent un peu moins de difficultés peuvent être embauchées par des EI ; celles qui arrivent à un certain niveau d'autonomie travaillent pour des AI, puis des ETTI. À partir de ces données, les parcours d'insertion peuvent être conçus de façon progressive : une personne ayant travaillé sur un chantier d'insertion pourra, à mesure que ses difficultés s'estompent, être embauchée par une EI, puis une ETTI, par exemple, avant d'accéder à un emploi classique.

En reprenant le tableau synthétique du «paysage de l'exclusion à l'emploi : les différents parcours», nous arrivons à mieux visualiser la présence ou non de ces acteurs de l'IAE sur le territoire. (ANNEXE 7)

A la lecture de ce document force est de constater les carences de la Bresse bourguignonne : il existe un service d'hébergement et de réinsertion sociale (SHRS Le Pont à Louhans) mais ce dernier ne possède pas de CAVA. Ainsi, il manque la première marche qui permette d'accompagner les personnes très désocialisées. De même, l'absence d'une ETTI sur ce bassin d'emploi n'apporte pas de débouchés pour des personnes ayant des capacités pour évoluer vers ce type de structures. Par contre, ACN a créé des liens avec Bourgogne Intérim située à Chalon-sur-Saône qui permettent à quelques salariés résidant sur l'agglomération chalonnaise d'évoluer sur cette ETTI.

Pour pallier à ces manques, il est nécessaire de solliciter le CDIAE, qui a un rôle de pilotage des actions en faveur de l'insertion et de veille à la mise en cohérence des différents dispositifs sur le territoire.

Il faut signaler également, que depuis peu, le Conseil général de Saône-et-Loire a recruté un adjoint Insertion exclusivement pour la Commission locale d'Insertion de la Bresse bourguignonne chargée du suivi des bénéficiaires du RMI, ce qui facilite la mise en place du comité de coordination des politiques d'insertion avec l'ensemble des partenaires institutionnels. Echelon de coordination, de mise en cohérence, d'harmonisation, de consolidation et d'appui, le service RMI du Conseil général voit son rôle renforcé en matière d'ingénierie et de soutien aux territoires. Les postes d'Adjoint–Insertion sont les garants techniques du fonctionnement des CLI et les interlocuteurs privilégiés des partenaires locaux.

Depuis peu, ceux-ci se sont réunis afin de mieux se connaître et d'échanger sur leurs différentes pratiques, sur les difficultés rencontrées et sur la manière de mieux apprendre à travailler ensemble. Ces réunions ont permis d'échanger, d'écouter et de mettre en commun les pratiques des différentes structures. Il existe des difficultés communes à savoir :

- une nécessité de collaborer pour accompagner socialement et professionnellement les publics accueillis
- une nécessité, devant les problématiques complexes rencontrées par les salariés en insertion, de travailler avec les services sociaux : notion de diagnostic partagé
- un besoin de professionnaliser l'encadrement (chargé d'insertion, encadrant technique, chef d'équipe) devant l'évolution du public accueilli
- les besoins du territoire pour les publics cibles nécessitent une identification de plateaux techniques dans le domaine de la santé (hygiène, conduites addictives, troubles du comportement, autres).

Cette réflexion est à mener avec les autorités compétentes (Sous-préfecture, Conseil général, Ddass) en liaison avec le schéma départemental de l'Enfance.et des Familles et le Plan d'Action Stratégique de l'État dans le département de Saône-et-Loire.

3.1.3 Optimiser des parcours d'insertion cohérents au sein d'ACN

En coopérant étroitement avec les autres structures de l'IAE, nous rentrons dans une démarche de parcours d'insertion cohérent pour limiter autant que faire se peut les sorties prématurées. Néanmoins, il reste à consolider cette dynamique afin que la personne puisse mieux s'épanouir au sein de l'EI, dans le cadre de trois contrats de travail successifs sur un maximum de deux ans.

L'objectif du premier contrat de travail, d'une durée de six mois, est d'aider la personne à découvrir ou redécouvrir le fonctionnement d'une entreprise.
Pour cela, nous souhaitons instaurer une véritable période d'intégration de deux semaines pour les personnes nouvellement embauchées. Elle sera animée par le chargé d'insertion et un chef de chantier. Il s'agira de présenter l'entreprise (secteurs d'activités, règles de vie, rôles de l'encadrement) et d'effectuer une lecture attentive du règlement intérieur et du livret d'accueil afin de sensibiliser les personnes sur les engagements réciproques du salarié et de l'entreprise. Au cours de la première semaine, le chef de chantier initiera les salariés à l'utilisation du matériel (tronçonneuse, débroussailleuse...) et les sensibilisera sur le respect des consignes de sécurité, d'hygiène et de conduite des engins de chantiers. Des tests grandeur nature seront réalisés dans le but d'orienter les personnes vers l'un des secteurs d'activité. Pendant la deuxième semaine les salariés seront affectés à une équipe de travail, au sein de laquelle le chef d'équipe aura pour rôle de compléter la formation aux techniques liées aux chantiers.
Une fois validée la période d'essai d'une durée d'un mois, une évaluation sera réalisée à l'aide du carnet de compétences par le salarié, le chef d'équipe et le chargé d'insertion. En fin de contrat on ébauchera avec la personne employée une réflexion sur un projet professionnel, afin de la sensibiliser sur ce quelle souhaite développer comme compétences et vers quels métiers elle souhaite s'orienter.

Le deuxième contrat, également de six mois, permettra de se perfectionner sur le poste de travail (évaluation avec carnet de compétences) et d'enclencher des démarches et des actions pour la mise en place du projet professionnel. Le chargé d'insertion coordonnera les démarches à réaliser avec le salarié et les acteurs du territoire. Des temps de formation en

interne de cinq à dix jours seront prévus pour aider la personne à concrétiser son projet. Nous utiliserons les organismes existants comme la Mission d'information professionnelle à Louhans qui est un lieu de ressources et de renseignements sur les métiers, les actions et les droits à la formation, les concours administratifs, les possibilités de Validation des Acquis de l'Expérience sur le territoire mais également sur la région Bourgogne-Franche-Comté. Il s'agit là encore de profiter, d'utiliser à bon escient ce qui existe déjà afin d'apporter des réponses pertinentes sur la réalité du marché du travail. Le chargé d'insertion pourra accompagner la personne dans ses démarches afin de faciliter les contacts et de la mettre à l'aise, de la rassurer dans cette phase qui parfois n'est pas facile à vivre. Il faut tenir compte du fait que les personnes en difficulté ont besoin de pouvoir se poser, de reconstruire des liens sociaux et une estime d'elles-mêmes, sans être constamment menacées par un couperet temporel ; or même si certaines se raccrochent à l'idée d'être embauchées définitivement dans l'EI, la plupart savent qu'elles n'y seront que pour une durée limitée. C'est pourquoi l'EI se doit d'évoluer dans ses pratiques et de tout mettre en place pour construire des parcours d'insertion avec des actions spécifiques d'accompagnement, de formation qui permettront aux salariés d'accéder à terme à un emploi classique ou à une formation qualifiante.

Le troisième contrat, de douze mois, permettra de valider une expérience acquise et de confier des responsabilités au sein de l'entreprise au salarié en lien avec le chef d'équipe. C'est au cours de cette étape que des démarches concrètes de recherche d'emploi et /ou de formations qualifiantes en lien avec le projet professionnel de la personne se réaliseront.

Mais il ne faut pas oublier que le public accueilli, comme nous avons pu l'évoquer auparavant, rencontre de grandes difficultés sociales et professionnelles et doit bénéficier d'un accompagnement renforcé car un grand nombre de situations exigent des parcours d'insertion plus ou moins longs.
Il s'agit donc de faire un suivi individuel et personnalisé en fonction de l'évolution de la personne et de ses motivations. Certes, l'aboutissement réussi du parcours dans l'EI, à savoir la recherche d'un emploi ou l'inscription dans une formation qualifiante, n'est pas réalisable pour tous les salariés, mais pour certains, il aura contribué directement à leur réinsertion sociale en leur permettant de se loger, de se soigner, d'avoir un revenu, d'être rétablis dans leurs droits. Il aura pu aider la personne à se reconstruire en agissant sur l'image de soi, les habitudes, le comportement en lui (ré)apprenant des règles et en lui (re)donnant le goût du travail ; il lui aura permis aussi d'acquérir un minimum de bases en termes de savoir-faire et de manières de travailler.

3.1.4 Optimiser la participation des salariés en insertion au sein d'ACN

Comme dans toute entreprise, il existe au sein d'ACN les instances représentatives du personnel (délégués au comité d'entreprise et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, délégués du personnel). Afin d'aider les personnes à mieux s'intégrer dans l'entreprise, il semble pertinent de veiller à l'expression de la parole des salariés en insertion. La participation est un droit pour les personnes en parcours d'insertion. Ce terme de participation peut s'entendre comme toute démarche leur permettant de s'exprimer et de prendre part aux décisions qui les concernent. Elle s'inscrit dans un cadre pédagogique où les activités économiques sont au service de la formation et du développement de la personne. Il faut introduire des démarches pédagogiques et d'accompagnement des processus impliquant une participation active des personnes. Nous proposons que pour chaque secteur d'activité (Entretien des rivières, Stations d'épuration, Atelier de sous-traitance industrielle) un salarié en insertion soit élu pour être associé aux réunions hebdomadaires qui se déroulent sur le lieu et le temps de travail ; elles assurent une fonction d'information générale, de régulation, de compréhension des difficultés inhérentes au monde économique et développent un esprit d'entreprise. Il s'agit de favoriser l'expression des salariés et de créer un véritable collectif de travail. Ainsi associés à la vie économique de l'entreprise, les salariés se sentiront plus acteurs de leur propre emploi et pourront mieux comprendre l'évolution de la vie des entreprises d'aujourd'hui.

3.1.5 Améliorer la professionnalisation des personnels de l'encadrement

L'EI est une structure qui a l'obligation de s'adapter à un public en évolution, ce qui n'est pas sans poser des difficultés aux personnels qui travaillent, accompagnent au quotidien ces salariés. La direction doit donc être à l'écoute, attentive aux difficultés rencontrées et répondre aux attentes des personnels. Il s'agit d'aider notre encadrement à comprendre pourquoi les salariés qu'ils forment nécessitent un accompagnement adapté. Le professionnel, qui a été formé pour exercer un métier, a besoin d'être reconnu dans la spécificité d'accompagnement du public. Il est primordial de prévoir des temps de réunions, où les chefs d'équipe peuvent exprimer les remarques, difficultés où incompréhensions vis-à-vis d'un public qu'ils encadrent. Il s'agit, en plus de donner des conseils, de prendre le temps de donner des clés de compréhension à des professionnels qui, le plus souvent, ont à cœur de donner, de transmettre leur savoir mais reconnaissent avoir du mal à répéter, inlassablement, les mêmes gestes, les mêmes paroles en ayant parfois le sentiment que la personne ne les assimile pas correctement. Si nous avons vu des progrès réalisés en

contractualisant les acquis à l'aide du carnet de compétences, il reste à soutenir ces professionnels qui, plus que d'autres, sont soumis à une certaine usure du fait d'avoir toujours régulièrement des personnes à former. Accompagner ces professionnels fait partie de la spécificité de notre entreprise, et ils doivent trouver auprès de leur hiérarchie une écoute attentive, digne et respectueuse afin d'être le plus opérationnel possible. La gestion des équipes doit être source et ressource de dynamismes pour tous. La fonction de direction est d'avoir le souci d'accompagner tous les personnels à assumer le mieux possible leur fonction et tenir le cap sur leur poste de travail.

3.2 Une insertion réussie par une relation étroite entre tous les acteurs territoriaux

3.2.1 La dynamisation du Comité Technique d'Animation de l'ANPE

Membre du service public de placement, l'ANPE a pour mission essentielle l'intermédiation active des offres et demandes d'emploi pour favoriser le retour à l'emploi de tous les demandeurs d'emploi. L'un des principes posé par le nouveau dispositif (art.11 à 20 de la loi n°98-657 du 29 juillet 1998) consiste en un agrément (document écrit) préalable des publics par l'ANPE. Si ce principe implique une véritable prise en compte par le service public de l'emploi des difficultés socioprofessionnelles des personnes, il apporte également une garantie que les structures d'IAE recrutent effectivement les personnes les plus éloignées du marché du travail en vue de leur remise à l'emploi. L'agrément des personnes par l'ANPE s'accompagne d'un diagnostic qui peut être réalisé en partenariat avec les acteurs sociaux, afin de développer des parcours d'insertion individualisés et de faciliter leur reclassement dans les conditions de droit commun. Le diagnostic est réalisé par le conseiller de l'ANPE qui traite l'offre déposée par la structure d'IAE.

Afin de coordonner les acteurs sur un territoire, le CTA est obligatoirement composé de représentants de la DDTEFP, de la Ddass, des intervenants sociaux, des services du CG et des cotraitants de l'ANPE qui participent au diagnostic individuel et des représentants des structures de l'IAE. Mais c'est l'équipe professionnelle de l'ANPE qui en assure le pilotage. L'objectif de ce comité est de favoriser les échanges d'informations sur le marché du travail et sur l'organisation et la réalisation des parcours d'insertion. Les membres des comités techniques locaux d'animation s'entendent au niveau local sur la répartition des rôles en matière d'accompagnement et sur la gestion des parcours d'insertion entre les différentes structures. Il s'agit donc de mobiliser les compétences de chacun pour réussir l'accès des bénéficiaires au marché du travail.

De plus cette instance permet de veiller au suivi des bénéficiaires de l'IAE en définissant des circuits opérationnels entre les acteurs responsables de l'orientation et de l'accompagnement des publics ou encore en examinant les difficultés que les personnes peuvent rencontrer. Enfin elle doit également s'assurer que les besoins des personnes non inscrites à l'ANPE sont bien prises en charge, y compris en fin de parcours.

Le CTA de la Bresse bourguignonne a deux réunions par an ce qui est insuffisant pour coordonner l'ensemble des acteurs. Dans d'autres bassins d'emplois, le rythme des CTA est fixé à un tous les deux mois, exemple du CTA en Côte-d'Or sur le territoire du Châtillonnais. L'ordre du jour permet de présenter l'évolution et les besoins de chaque structure et d'inviter des entreprises ou des décideurs locaux afin de mieux leur expliquer le rôle de l'IAE sur un territoire.

Il a été nécessaire de solliciter la sous-préfecture de Louhans afin de redynamiser cette instance, ce qui permettra une redéfinition des rôles de chacun avec plus d'efficience dans la gestion des parcours des personnes et l'obtention d'information sur le marché de l'emploi local.

3.2.2 La création d'ateliers thématiques : Instruction civique, Gestion du budget et GPEC

Avec toutes les structures de l'IAE, nous avons pris conscience du fait que le public, dans son ensemble, n'était pas assez informé, sensibilisé, et prêt à démarrer un parcours d'insertion par l'activité économique. C'est pourquoi nous souhaitons proposer des ateliers qui permettent de sensibiliser le public et de l'inscrire dans une dynamique de parcours.

Ainsi, nous proposons de co-animer dans les locaux de l'ANPE, trois ateliers thématiques, organisés pour des groupes d'une dizaine de personnes, qui permettent de vérifier que l'on a pris en compte leurs demandes et leurs attentes et qu'effectivement sur le territoire il existe des structures leur permettant de prévoir leur insertion sociale et professionnelle.

Atelier «instruction civique» : ce premier atelier permettra de présenter l'ensemble des structures de l'IAE d'évoquer nos complémentarités. De plus, il s'agira de donner des informations communes sur les obligations de chacune des parties (employeurs et salariés) et d'expliquer les passerelles possibles afin de construire un véritable parcours d'insertion de

façon progressive. Nous prévoyons également d'évoquer les règlements intérieurs, consignes de sécurité, d'hygiène et démarches à réaliser en cas d'absence ou de maladie.

Atelier «gestion du budget» : il s'agira de prendre le temps d'expliquer aux personnes les repères indispensables pour décrypter une fiche de paie et d'évoquer avec eux ce que représente la valeur d'un salaire par mois (aide par rapport au passage à l'euro, valeur brute, valeur nette, frais de déplacement, prime de panier, acompte sur salaire). A partir de cette étape, nous prévoyons de faire intervenir la conseillère économie sociale et familiale des CMS du secteur qui pourra présenter la notion de gestion du budget à partir d'un salaire net et aider les personnes à construire un état de dépenses mensuelles pour faciliter leur gestion. Cette personne sera plus facilement identifiée comme «personne ressource» pour accompagner les personnes qui le souhaitent et intervenir au cas par cas.

Atelier «Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences» : il s'agira ici de pouvoir informer les personnes sur l'évolution du marché du travail et de l'emploi. En effet, l'UNEDIC propose sur son site internet les résultats de l'enquête nationale sur les besoins de main d'œuvre. Cette étude permet de produire des résultats sur les 371 bassins d'emploi et de mieux connaître les intentions des entreprises en matière de recrutement et d'adapter ainsi les efforts de financement pour les formations des métiers en tension. Elle mesure également les intentions de recrutement des employeurs pour l'année à venir, qu'il s'agisse de créations de postes ou de remplacements. De plus, ces projets concernent tous les types de recrutement, y compris les postes à temps partiel et le personnel saisonnier. Ainsi il nous est possible de savoir par exemple que pour l'année 2007, le bassin d'emploi de Louhans a 392 projets de recrutement (94 % en emplois saisonniers) sur des postes non qualifiés des industries agroalimentaires. A partir de l'ensemble de ces données, nous souhaitons sensibiliser les personnes sur les réalités potentielles d'embauche sur le territoire. Cela est une amorce, une étape pour préparer les personnes à réfléchir à l'avenir sur la mise en place d'un projet professionnel.

Nos structures de l'IAE sont au service de la formation et du développement des personnes. Nous avons la responsabilité d'informer et d'introduire dans les démarches pédagogiques et d'accompagnement des processus impliquant une participation active des personnes. Encore faut-il qu'effectivement, les personnes soient informées des évolutions d'emplois sur leur territoire.

Bien entendu, ces ateliers ne sont pas une fin en soi. Ils se veulent d'être concrets et le point de départ d'une prise de conscience pour impulser une dynamique de participation des acteurs.

3.2.3 La réforme du Service Public à l'Emploi

Les mesures pour l'emploi se redéploient et se rétractent au gré de la conjoncture économique, des alternances politiques et des volontés affichées des gouvernements. Plusieurs rapports (Marimbert, Balmary, Cahuc/Kramarz)[17] ont précédé l'adoption de la réforme afin d'apporter un bilan de l'action publique en matière d'intervention sur le marché du travail et de donner des éléments de préconisation pour moderniser le Service Public à l'Emploi (SPE). En effet, ce dernier a subi au cours des quinze dernières années de nombreuses transformations intervenues au coup par coup, sans doctrine ni vision d'ensemble. La montée en puissance des collectivités territoriales et des partenaires sociaux dans l'élaboration et la conduite des politiques de l'emploi en constituent les deux principales manifestations. La fin du monopole de placement confié à l'ANPE et l'arrivée sur ce marché de nombreux opérateurs privés intervenant pour le compte de l'Unedic ou des Conseils généraux contribuent à rendre encore plus complexe le paysage, au point qu'il est devenu difficile pour les usagers que sont les demandeurs d'emploi de savoir qui fait quoi.

La loi du 18 janvier 2005 de cohésion sociale (Plan Borloo) reconnaît l'existence de multiples acteurs de la politique de l'emploi et tente d'encadrer leurs pratiques par la notion de service public de l'emploi, pour maintenir la gratuité et éviter toute forme de discrimination.

Le Plan de cohésion sociale veut donc agir sur l'organisation structurelle du marché de l'emploi pour offrir un service plus efficace aux Français qui en ont besoin. C'est dans cette optique que 300 «Maisons de l'Emploi» doivent se développer.

La force d'une Maison de l'Emploi est de rassembler en un même lieu le SPE (État, ANPE, Assedic) et les multiples partenaires que sont l'AFPA, les missions locales, les PAIO, les chambres consulaires et les organismes de développement économique et d'insertion professionnelle.

---

[17] Jean Marimbert, Rapport au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité sur le rapprochement des services de l'emploi, janvier 2004. Dominique Balmary, Politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes, rapport de l'instance d'évaluation du Commissariat général du Plan, La Documentation française, février 2004. Pierre Cahuc, Francis Kramarz, De la Précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, La Documentation française, 2005.

Cette dynamique commune doit apporter des améliorations concrètes dans trois domaines essentiels :

- l'observation, l'anticipation et l'adaptation aux territoires : l'objectif est de favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande ;
- l'attention particulière à accorder aux publics les plus éloignés de l'emploi qui seront accompagnés dans leurs parcours ;
- le développement de l'emploi et la création d'entreprise, où la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est primordiale.

Nous voyons là, enfin, l'acteur qui manque et qui pourra à compter de son ouverture en janvier 2008, coordonner le rôle de tous.

La première tâche d'une Maison de l'Emploi est de développer un diagnostic et des stratégies locales par l'analyse du marché du travail et des potentialités du territoire. En effet, chaque bassin d'emploi est unique avec ses spécificités, ses entreprises. Par le biais de données statistiques sur l'emploi et l'environnement, d'études prospectives, de contacts directs avec les chefs d'entreprises, il sera plus facile de connaître concrètement les futurs besoins de main d'œuvre. La Maison de l'Emploi doit faciliter les choix orientant les actions par la mutualisation des informations et par des analyses prospectives permanentes sur les besoins de main d'œuvre et l'évolution des qualifications.

En deuxième lieu, elle facilite l'accès et le retour à l'emploi des usagers, sans se substituer aux organismes d'accueil, d'orientation et de suivi existants. Elle soutient et anime un réseau d'acteurs et constitue un lieu d'accès à une offre de services permettant la construction de parcours personnalisés. La participation effective du secteur économique à la démarche territoriale portée par la Maison de l'Emploi facilite l'accès et le retour à l'emploi.

Il s'agit donc bien de mettre en place une organisation permettant de répondre aux objectifs définis dans le cahier des charges et d'identifier sur un territoire les ressources humaines qualifiées nécessaires à relever les enjeux de demain.

3.2.4 Développer le partenariat avec les entreprises locales

ACN, en proposant des situations de travail adaptées, des modes d'organisation du travail aménagés, assortis d'une formation et d'un accompagnement socioprofessionnel, a prouvé que chaque personne est capable de retourner à l'emploi pour peu qu'on lui donne sa chance. Mais sur le terrain, le directeur d'ACN constate que son entreprise, comme beaucoup d'autres EI, n'est pas suffisamment reconnue, ce qui l'oblige à en défendre la

spécificité et attester de son efficacité. Pour cela il nous faut enclencher un véritable plan de communication et de recherche de solutions concrètes avec les entreprises et développer un partenariat avec elles.

L'animation du territoire se fait grâce à des rencontres régulières du Club «Atouts Bresse Entreprises» réunissant chefs d'entreprises et autres acteurs économiques autour d'une visite d'entreprise et d'une thématique. Ces rencontres sont aussi des lieux d'échanges et d'informations sur la vie économique locale. En participant à des actions concentrées sur la promotion et l'animation du territoire, nous pourrons développer des contacts avec les entreprises et valoriser des partenariats pouvant répondre à leurs besoins de main d'œuvre

De nouveaux enjeux vont apparaître comme en font état des études de la DARES et de l'INSEE[18] sur l'impact du départ des générations du baby-boom sur les métiers. A partir d'une cartographie des métiers de demain, cette co-publication du Plan et de la DARES identifie les métiers qui vont connaître des tensions particulières, notamment si aucune mesure n'est prise d'ici 2015 en matière d'orientation, de formation, d'amélioration de la qualité des emplois et d'allongement de la durée des carrières. Pour la première fois depuis les années soixante-dix, en raison de la hausse de 50% des départs en fin de carrière, le nombre de postes à pourvoir sera globalement supérieur ou égal au nombre de jeunes sortant du système éducatif. En partant d'une hypothèse de croissance médiane de 2% par an sur la période 2005-2015 et d'une baisse du taux de chômage de 7,5 % d'ici 2012, le nombre de départs de l'emploi serait de 600 000 par an et les créations nettes d'emploi de 150 000 par an. Les métiers les plus touchés sont principalement ceux liés aux activités de service au sens large (services à la personne, commerce, santé, enseignement, fonction publique), mais aussi à certaines filières industrielles, en prolongement des grandes tendances déjà observées dans le passé (tertiarisation de l'économie, polarisation sur les cadres et les emplois peu qualifiés, déclin des métiers industriels à faible qualification, poursuite du repli des travailleurs indépendants dans l'agriculture, le petit commerce et l'artisanat).
Or, l'augmentation des postes à pourvoir ne se traduira pas nécessairement par une baisse du nombre de demandeurs d'emploi en raison de l'inadéquation potentielle entre le profil des postes libres et celui des personnes en recherche. Il est donc indispensable de mettre en

[18]Dares Premières synthèses-Décembre 2005-N°50.1 les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom. Insee N° 1092 – Juillet 2006 Projections 2005-2050 Des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse Elise Coudin, Département de l'Emploi et des revenus d'activités

place dès à présent des mesures actives d'accompagnement des entreprises et des personnes pour anticiper les tensions à venir et éviter un scénario dans lequel un chômage élevé coexisterait avec des besoins de main d'œuvre dans les secteurs les plus dynamiques, obérant la croissance.
C'est là que devra intervenir le chargé d'insertion d'ACN que nous doterons de nouvelles fonctions ; il devra mettre en relation le bénéficiaire et l'entreprise pour rendre moins opaque au premier les spécificités du monde du travail et à la seconde, les besoins d'accompagnement de la personne en intégration et établir un accord avec le chef d'entreprise pour faire un suivi individualisé des premières semaines d'emploi, afin d'éviter les ruptures de contrat ou les départs des salariés.

Nous voyons bien la nécessité de travailler en cohérence avec l'ensemble des acteurs mais il n'est pas sûr qu'aujourd'hui, l'ensemble des chefs d'entreprise ait intégré ces nouveaux enjeux. L'entreprise d'insertion apparaît alors comme un outil pédagogique qui avec des informations pertinentes (rôle de la Maison de l'Emploi) non seulement pourra, aider les personnes à comprendre et mieux appréhender le marché du travail et faire aboutir concrètement des projets professionnels en adéquation avec les besoins de main d'œuvre du territoire, mais aussi guider les entreprises locales vers une meilleure connaissance des potentialités du public en intégration et des apports positifs de la GPEC.

Dans un souci de travail concerté, avec l'ensemble des structures de l'IAE, nous pourrons être des partenaires privilégiés pour contractualiser des accords de partenariats avec l'ensemble des acteurs économiques du territoire. Voilà un sacré défi à relever en synergie avec les acteurs et au service d'une population dont l'objectif est l'insertion sociale et professionnelle.

3.3 L'évaluation continue de l'IAE

3.3.1 L'approche des pouvoirs publics

La LOLF, entrée en vigueur le 1er janvier 2006, donne de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'État. Il s'agit de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats, ce qui entraîne un contrôle du rapport entre le coût et l'efficacité des politiques publiques. Pour apprécier l'efficacité de l'action publique, trois types d'objectifs peuvent être

évoqués : en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service et d'efficience de la gestion. De plus, la mise en place de documents pour des politiques interministérielles, telle l'inclusion sociale, permettent d'améliorer la coordination et l'efficacité des politiques transversales.

Afin de mesurer la performance de l'action publique, le budget de l'État est organisé en missions, programmes et actions et définit, pour chaque programme, une stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance. Ce schéma impose que l'allocation des ressources publiques s'appuie sur une réflexion stratégique sur les territoires par le biais de :
- la mise en place d'un pilotage territorial concerté de l'IAE impliquant l'ensemble des acteurs concernés pour l'orientation des publics et l'évolution de l'offre ;
- une meilleure appréhension à l'échelle territoriale, de l'adéquation entre l'offre et le besoin en matière d'IAE, en élaborant des indicateurs permanents d'activité et d'impact ;
- une dotation en outils de mise en valeur de leurs productions sociales et économiques pour les structures et les acteurs de l'IAE

Au moment de la rédaction du mémoire, il est intéressant de signaler que l'IAE fait l'objet d'une évaluation nationale qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche nationale lancée par la DGEFP. Un questionnaire a été réalisé qui constitue l'élément support d'une étude – action dont l'objectif est d'apporter une connaissance qualitative et communicable sur l'action des structures concernées et de poser les bases d'une démarche de pilotage et de suivi à l'intention du CDIAE.

3.3.2 Des indicateurs

Notre entreprise d'insertion se doit de prendre part au chantier qui s'ouvre avec l'administration centrale autour de la notion de performance, telle que l'implique la LOLF. Pour ce faire, nous pouvons mettre en place des indicateurs pour mesurer six dimensions de notre action : l'accueil du public, l'efficacité de la gestion avec les acteurs de l'IAE, les résultats, la qualité du service, les relations avec les entreprises et la relation avec les institutions. Dans chaque domaine nous établirons une série de paramètres avec des réponses modulées et pour chacun d'entre eux et nous désignerons un destinataire du questionnaire.
Les questionnaires concernant l'accueil du public seront soumis à chaque personne accueillie à la fin de son parcours chez ACN ; l'encadrant technique ou le chef d'équipe répondra aux questions sur les compétences professionnelles acquises par le salarié à la

fin de chaque parcours d'insertion dont il a eu la charge ; le chargé d'insertion dressera le bilan annuel de l'efficacité de la gestion avec les acteurs du territoire, des relations avec les entreprises et des relations avec les institutions; enfin, la direction apportera les réponses concernant les résultats de l'entreprise relatifs à la gestion économique et des ressources humaines.
À partir des réponses apportées à chaque paramètre, le directeur pourra dresser un bilan quantifiable de l'action menée.

Ces indicateurs seront utiles s'ils permettent de justifier les subventions, mais aussi le bien-fondé ou non de tel ou tel procédé, en quoi il est utile à notre action ; un autre apport bénéfique de l'analyse par indicateurs est de procurer des gains de temps et d'énergie pour contrebalancer la spirale de l'échec, si courante avec les publics accueillis. Mais il ne faut pas négliger un autre apport positif de ce type de diagnostic : on utilise les mêmes méthodes que l'administration pour faire apparaître comme rentables les dépenses de solidarité effectuées par les finances publiques, qui deviennent un levier permettant de retrouver une cohésion sociale : même si la personne en insertion ne va pas directement à l'emploi en CDI. Elle retrouve une vie sociale, une valeur humaine et économique puisque, grâce à son passage dans des structures de l'IAE, elle travaille, cotise, consomme et s'éloigne de son statut d'assisté ou de laissé pour compte.

3.3.3 Une évolution en marche avec les conséquences de l'évaluation nationale de l'IAE

Depuis les débuts de l'IAE, l'État s'efforce de piloter ce secteur complexe, transversal et extrêmement vivant. Progressivement, il a reconnu la pertinence des différents dispositifs qui le constituent, notamment des entreprises d'insertion. L'État accompagne, encourage et facilite la pérennisation des initiatives locales qui savent faire coexister des objectifs de productivité et de solidarité.

En juin 2006, Mme Catherine Vautrin, alors Ministre déléguée à la cohésion sociale et à la parité, a présenté devant le bureau de Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE) les principaux éléments d'une pratique de redynamisation des CDIAE qui s'appuie sur une opération visant à doter ces conseils d'outils de diagnostic et de pilotage, sur la base d'une trame nationale de cahier des charges.

L'instruction officielle relative à cette redynamisation a été envoyée le 27 janvier 2007 par la DGEFP. Cette opération a pour ambition d'aider les CDIAE à renforcer leur implication dans les stratégies de développement, de diversification et de consolidation de l'offre d'insertion par l'activité économique dans les départements. Elle doit définir et mettre en place sur chaque département des tableaux de bord qui auront à être mis à jour régulièrement, d'une année sur l'autre, pour constituer de véritables outils de pilotage. La démarche doit associer, autour du développement et de la consolidation de l'offre d'insertion, de larges partenariats avec le monde économique, les acteurs sociaux et les collectivités territoriales. Elle a également vocation de soutenir la définition des plans d'action territoriaux. Enfin, elle doit permettre de clarifier la répartition des rôles au sein du Service Public de l'Emploi entre la DDTEFP, qui est le pilote d'une offre d'insertion qu'elle se doit de financer, développer, évaluer et faire évoluer, l'ANPE, chargée de la construction des parcours individuels, ainsi que d'autres partenaires comme les PLIE ou les Missions Locales.

Ce plan de redynamisation tient compte, et il s'agit d'une donnée nouvelle, que les résultats obtenus par les structures de l'IAE ne relèvent pas uniquement de la responsabilité de la structure, mais dépendent de plusieurs facteurs :

- de la performance de l'accompagnement social et professionnel mis en place non seulement par l'EI mais aussi par ses partenaires publics et privés dans le cadre du parcours d'insertion, et donc de la réalité et de l'efficience des crédits publics affectés à cette fonction d'accompagnement et de la synergie d'action des acteurs territoriaux;

- des faiblesses et des atouts du salarié en parcours d'insertion : plus la structure de l'IAE recrute des personnes éloignées de l'emploi, plus long sera le délai nécessaire à leur accompagnement, et moins bon risque d'être le taux de retour à l'emploi ;

- de l'offre d'emploi sur le territoire concerné : en effet on ne peut pas rendre la structure de l'IAE responsable de l'offre d'emploi et de la vitalité économique du territoire. Or s'il y a peu d'offres d'emploi, comme c'est parfois le cas dans certaines zones rurales, et si le chômage augmente sur le territoire, comment peut-elle obtenir un taux satisfaisant de retour à l'emploi ?

ACN vient juste de recevoir le questionnaire d'évaluation remis par le cabinet chargé de mener l'étude sur notre département en lien avec la DDTEFP de Saône-et-Loire. Il constitue le support pour disposer d'une connaissance qualitative fine et garantir un pilotage adéquat du CDIAE de Saône-et-Loire.

Ce questionnaire évoque trois thèmes définis de la façon suivante :
- les données générales de l'entreprise : origine et évolution, organisation de la structure avec le profil des dirigeants, les situations de discriminations et les réponses apportées ;
- le fonctionnement de l'entreprise : organisation et ressources humaines, ressources économiques et données d'exploitation avec les résultats économiques et les besoins et risques économiques liés aux activités dans le champ de l'IAE , partenariat et insertion locale de la structure avec acteurs locaux publics et privés ;
- la gestion des parcours d'insertion : origine et caractéristiques des personnes accueillies et des salariés en insertion, accompagnement social et professionnel, formations et sorties de la structure indiquant l'organisation de la sortie, l'effet des parcours par rapport à l'emploi et hors accès à l'emploi), et le développement d'approches innovantes dans la gestion et le suivi des parcours d'insertion pour améliorer la cohérence de ceux-ci.

Il est clair que le directeur d'ACN se doit d'être attentif aux résultats obtenus et d'intégrer les évolutions qui en découleront car l'évaluation lancée au niveau national se doit d'apporter des éléments de réponse à la question posée dans la revue ASH[19] : « Comment assurer une meilleure gouvernance du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) et doper son efficacité ? ». De même, au nom de toutes les personnes qu'ACN accompagne, il ne peut que se réjouir de cette prise de conscience par les plus hautes instances de l'État.

[19] ASH - 14 septembre 2007 – N° 2522

Conclusion

Nous avons évoqué comment et pourquoi en France étaient apparues les structures de l'IAE : pour enrayer les effets secondaires de la croissance des Trente Glorieuses qui n'avaient pas permis d'atteindre le plein emploi, effets renforcés par les chocs pétroliers de 1973 et de 1986, les guerres du Golfe et la globalisation des marchés après la chute du Mur de Berlin. Dans une économie évolutive, les personnes déjà fragilisées souffrent plus que les autres et cumulent les indices de précarité : l'impossibilité à se loger, l'exclusion de l'emploi, l'errance sociale, les familles fragilisées, la violence contre les femmes, la réinsertion quasi impossible à la sortie de prison et les conduites addictives.

L'étude approfondie de l'EI ACN sur le territoire de la Bresse bourguignonne montre qu'elle est au cœur de la problématique et que l'analyse de son fonctionnement est extrapolable aux autres structures similaires. Si elle a pu jouer son rôle pendant ses premières années d'existence, elle se trouve confrontée à l'évolution du public accueilli : de plus en plus, les personnes en situation de pauvreté vivent hors de la sphère non seulement productive mais aussi sociale et dépendent pour l'essentiel de revenus fixés par les politiques sociales. Les nouvelles formes de pauvreté touchent des franges de la société auparavant intégrées, lorsque le marché de l'emploi était suffisamment dynamique.

Le rôle du directeur d'une EI est avant tout de répondre aux attentes de ces publics et d'impulser une dynamique de coopération des différents acteurs qui accompagnent ces personnes : être à l'écoute, respecter et leur faire respecter leur dignité et leur donner les moyens de devenir des citoyens et des acteurs du système de solidarité. Une EI n'est plus seulement une entreprise dont l'objectif est de remettre des personnes en difficulté sur le marché du travail, elle est devenue également une structure qui redonne leur citoyenneté à des personnes marginalisées par leurs circonstances personnelles. À la direction de cette entreprise, donc, d'améliorer leur accueil, d'instaurer des ponts de communication et de collaboration avec les autres acteurs territoriaux pour « globaliser » les actions à mener et de suivre mais aussi de participer à l'évaluation continue de l'IAE au niveau national, puisqu'il ne peut y avoir d'intégration sans soutiens institutionnels et politiques sociales efficaces.

Le fait de diriger une EI permet une appréhension de signes avant-coureurs de l'évolution de notre société et d'anticiper certains problèmes qui risquent de se poser demain.

L'évolution de l'ensemble de la société vers une consommation poussée à outrance, encouragée et amplifiée par les médias et la publicité à la portée de tous, modifie les ordres de priorité et les canons moraux : tous, nous tendons de plus en plus à être « ce que nous possédons » et non plus «ce que nous avons forgé » Qu'en sera-t-il de toute une population sous l'index du SMIC, lequel ne permet aucune dépense superflue ? Le constat est là : la dégradation de la situation de plusieurs millions de personnes ne peut avoir qu'un impact fort sur l'ensemble de la société, créant un sentiment d'insécurité et présentant un danger pour sa cohésion ; il s'agit de le combattre par une politique active de prévention et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, qui dépasse le seul cadre de l'IAE, mais la renforce dans le rôle essentiel qu'elle peut jouer pour restaurer la cohésion sociale.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

CASTEL R., CHAUVEL L., MERLLIÉ D. et al. Les mutations de la société française. Paris : La Découverte, 2007. 122 p. Repères.

CASTRA D. L'insertion professionnelle des publics précaires. Paris : Presses Universitaires de France, 2003. 243 p. Le Travail Humain.

DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ÉTUDES ET DES STATISTIQUES. Les politiques de l'emploi et du marché du travail. Paris : La Découverte, 2003. 123 p. Repères.

DRANCOURT-NICOLE C., ROULLEAU-BERGER L. L'insertion des jeunes en France. Paris : Presses Universitaires de France, 2006. 126 p. Que sais-je ?

DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N, et al. Travailler en réseau Méthodes et pratiques en intervention sociale. Paris : DUNOD, 2006. 238 p.

FREYSSINET J. Le chômage. Paris : La Découverte, 2004. 122 p. Repères.

INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES. Les mutations de l'emploi en France. Paris : La Découverte, 2005. 122 p. Repères.

JARDIN É., Mutation et organisation du travail. Rosny : Bréal, 2005. 128 p. Thèmes et Débats économie.

MARUANI M., REYNAUD E., Sociologie de l'emploi. Paris : La Découverte, 2004. 121p. Repères.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES ET DE LA SOLIDARITÉ CONSEIL SUPÉRIEUR DU TRAVAIL SOCIAL. Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion. Rennes : ENSP, 2007. 150 p.

MÉDA D. Le travail. Paris : Presses Universitaires de France, mai 2007. 127 p. Que sais-je ?

PERRIN É. Chômeurs et précaires au cœur de la question sociale. Paris : La Dispute, 2004. 280 p.

RIFFAULT J. 20 questions pour penser le travail social. Paris : DUNOD, 2007.

Rapports

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE CHALON-SUR-SAÔNE, AUTUN ET LOUHANS. Note économique Bresse Louhannaise. Juillet 2003.

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI. Trajectoire d'insertion ou gestion « sociale » d'un chômage de masse ? Noisy-le-Grand : Le Descartes, février 2006.

CONSEIL DE L'EMPLOI, DES REVENUS ET DE LA COHÉSION SOCIALE. Aider au retour à l'emploi Rapport n°6. Paris : La Documentation Française, 2005.
CONSEIL DE L'EMPLOI, DES REVENUS ET DE LA COHÉSION SOCIALE. La France en transition 1993-2005 Rapport n°7. Paris : La documentation Française, 2006.
OBSERVATOIRE NATIONAL DE LA PAUVRETÉ ET DE L'EXCLUSION SOCIALE. Le rapport 2005-2006. Paris : La Documentation Française

Articles, Revues

Actualités Sociales Hebdomadaires, 23 mars 2007, n°2499. pp. 29-30.
Actualités Sociales Hebdomadaires, 6 avril 2007, n°2502. pp.19-20.
Actualités Sociales Hebdomadaires, 13 juillet 2007, n°2517. pp.5-6.
Actualités Sociales Hebdomadaires, 14 septembre 2007, n°2522. pp.5-6.
Alternatives économiques. Hors-série, 4ième trimestre 2006, n°70. Les visages de la pauvreté. pp.58-59.
Alternatives économiques. Hors-série, 1er trimestre 2007, n°71. L'emploi au défi du vieillissement. pp.48-50.
Alternatives économiques. Hors-série pratique. janvier 2007, n°27. L'emploi et son évolution globale. pp.16-21.
Alternatives économiques. Hors-série pratique. septembre 2007, n°30. L'insertion au service de l'emploi.
C.N.E.I.Mag. Trimestriel Automne 2006, n°34.La fédération en 2005 p.9.
C.N.E.I.Mag. Trimestriel Printemps 2007, n°36. Prison et insertion : ces EI qui s'engagent. pp.9-12.
C.N.E.I.Mag. Trimestriel Été 2007, n°37. Redynamisation des CDIAE : Se doter d'outils de pilotage départementaux. pp. 5-7.
MASQUET B. (ed.) Batailles pour l'emploi. *Regards sur l'actualité*, octobre 2006, n°324.
PERRAUDEAU E. Les fractures françaises. *Alternatives économiques Hors-série*, 2ième trimestre 2006 n°68 pp.62-64

Liste des annexes

ANNEXE 1 : La réforme des Commissions départementales dans le champ de l'emploi et de l'insertion. Source : C.N.E.I. Mag n°37 Trimestriel été 2007.

ANNEXE 2 : La Fédération nationale des EI en 2005 / Source : CNEI Mag n° 34 Trimestriel automne 2006

ANNEXE 3 : Carte INSEE Bourgogne : Pays de la Bresse bourguignonne

ANNEXE 4 : Indicateurs de Saône-et-Loire. Source : actuéco : Magazine économique de la CCI de Saône-et-Loire n°15 juillet 2007.

ANNEXE 5 : Organigramme du personnel d'ACN.

ANNEXE 6 : Budget prévisionnel 2007 en euros d'ACN.

ANNEXE 7 : Paysage de l'exclusion à l'emploi : les différents parcours.

ANNEXE 1

Source CNEI MAG N°37 Trimestriel été 2007

La réforme des Commissions départementales dans le champ de l'emploi et de l'insertion

Le décret n°2006-665 du 7 juin 2006 a institué dans chaque département trois commissions :
- **la commission départementale de l'emploi et de l'insertion,**
- **la commission départementale de la cohésion sociale,**
- **la commission départementale pour la promotion de l'égalité des chances et la citoyenneté.**

La commission départementale de l'emploi et de l'insertion (CODEI), dite « pivot », est présidée par le Préfet. Elle concourt à la mise en œuvre des orientations de la politique publique de l'emploi et de l'insertion professionnelle et des décisions du gouvernement en la matière. Cette commission comporte deux formations spécialisées, qui sont respectivement compétentes :

- dans le domaine de l'emploi : formation composée de 15 membres répartis en 3 collèges (Administration et organisations syndicales représentatives de salariés et d'employeurs)
- en matière d'insertion par l'activité économique : formation déjà connue sous le nom de Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE).

LES « NOUVEAUX » CDIAE

Le fonctionnement et le rôle des CDIAE ont été définis par l'instruction du 12 janvier 1999, revus par le décret n°2006-665 du 7 juin 2006 et par la circulaire DGEFP n° 2006-26 du 18 juillet 2006.

Ce qui a changé par rapport aux « anciens » CDIAE :
- Le texte ne prévoit pas de limite quant au nombre de représentants par catégorie ;
- L'ANPE est désormais membre de droit ;
- Les représentants du secteur de l'IAE sont expressément mentionnés. Cette catégorie peut être interprétée largement en y incluant des représentants des structures justifiant d'une expertise spécifique dans le secteur de l'insertion (DLA, PLIE,...).

MISSIONS

Ce conseil a pour missions :
- un rôle de pilotage des actions en faveur de l'insertion au niveau départemental et élaboration d'un plan départemental d'action pour l'insertion par l'activité économique ;
- un rôle consultatif auprès du Préfet pour le conventionnement des SIAE et le recours au Fonds Départemental de l'Insertion (FDI).

L'implication de tous les acteurs du territoire au sein du CDIAE doit permettre de concilier la logique économique d'ensemble avec les particularités du secteur de l'IAE et d'en assurer un développement local harmonieux.

COMPOSITION DU CDIAE

Ces membres sont nommés par arrêté du Préfet pour une durée de trois ans et se réunissent sur convocation du Préfet au moins deux fois par an. Présidé par le Préfet, le CDIAE est composé de :
- Représentants de l'État : directeur de la DDTEFP, directeur de la DDASS, trésorier payeur général ;
- Représentants de collectivités territoriales : membre du Conseil Général, membre du Conseil Régional, élus, représentants de communes et d'établissements publics de coopération intercommunale ;
- Représentants des organisations professionnelles ou interprofessionnelles représentatives d'employeurs : représentants respectivement désignés par le MEDEF, la CGPME, la FNSEA, l'UPA et l'UNAPL ;
- Représentants des organisations syndicales de salariés représentatives : représentants désignés par la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CFTC et la CFE-CGC ;
- Représentants de l'ANPE ;
- Représentants du secteur de l'insertion par l'activité économique : personnes devant normalement représenter les principaux réseaux du secteur de l'IAE.

Sur proposition du Préfet, d'autres acteurs peuvent être ponctuellement sollicités pour participer aux travaux du Conseil sur des thèmes pour lesquels leur expertise est reconnue. Il peut s'agir de représentants de comités de bassin d'emploi, de directeurs de PLIE,... C'est le cas également des chambres consulaires et de la Banque de France.

COMPOSITION PERMANENTE

Pour faciliter le fonctionnement du CDIAE, notamment pour l'examen préalable des demandes de conventionnement, une commission permanente est constituée, comprenant :
- le Directeur de la DDTEFP,
- le Directeur de la DDASS,
- le Trésorier Payeur Général,
- et un ou deux membres de chacun des collèges.

ANNEXE 2

La fédération nationale des EI en 2005

Source CNEI Mag N°34 Trimestriel automne 2006

Situation générale

610 entreprises d'insertion par la production ou le travail temporaire
36 entreprises nouvelles se sont créées en 2005

36 502 personnes salariées sur l'année
représentant 14 702 postes de travail temps plein

385 millions d'euros de chiffre d'affaires commercial hors taxe (hors créations)
107 millions d'euros de subventions publiques d'exploitation
316 millions d'euros de masse salariale générée

Commentaire

Incontestablement, les entreprises d'insertion sont aujourd'hui une réalité dans la vie entreprenariale et économique de la France.
Une Fédération comme le Comité national des entreprises d'insertion représente à elle seule plus de 600 entreprises et 36 500 salariés, qui pèsent dans le développement économique et social des territoires.
Exemple : une entreprise sur 1000 (comptant plus d'un salarié) créées en 2005 est une entreprise d'insertion.

Les entreprises d'insertion par la production dans la Fédération

509 entreprises d'insertion par la production dont 32 entreprises nouvellement créées en 2005

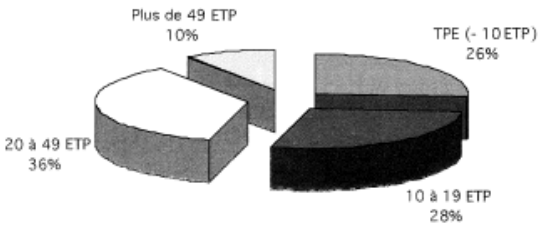
L'entreprise d'insertion par la production moyenne

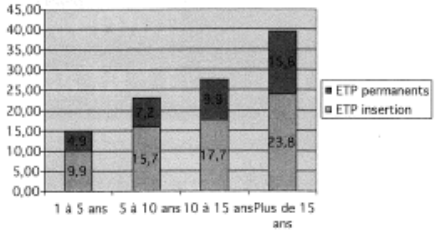
24,41 salariés temps plein
- 8,6 salariés permanents
- 15,81 salariés en insertion

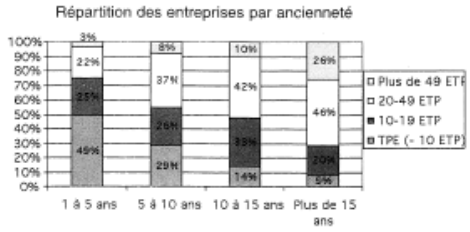
854 221 € de produits d'exploitation
- 651 964 € de chiffre d'affaires commercial hors taxes
- 202 257 € de subventions publiques d'exploitation

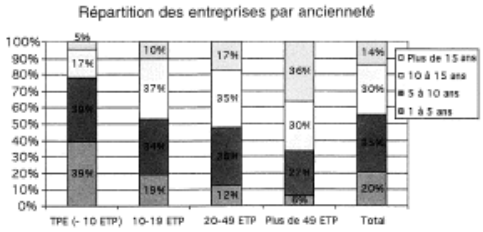
321 718 € de masse salariale chargée
- 316 125 € de masse salariale insertion
- 205 593 € de masse salariale permanents

TAILLE ET ANCIENNETÉ DES ENTREPRISES D'INSERTION









Commentaire

Si les entreprises d'insertion restent encore aujourd'hui des PME, elles n'en continuent pas moins leur développement au fil des ans. En effet, la corrélation entre l'âge et la taille des EI est ainsi frappante.
Loin de se contenter d'assurer leur survie, et poussées par une philosophie qui leur commande d'insérer toujours plus de personnes, les EI tendent à créer des emplois au fur et à mesure qu'elles « vieillissent », tant en ce qui concerne leurs salariés en insertion qu'en ce qui concerne leurs permanents. Des chiffres qui montrent aussi à quel point le développement des entreprises d'insertion s'inscrit dans le temps : 49 % des entreprises de 1 à 5 ans sont encore des TPE.
Et de la même manière, si les entreprises de plus de 15 ans ne cumulent que 14 % des adhérents, elles constituent pourtant 36 % des entreprises de plus de 49 ETP.

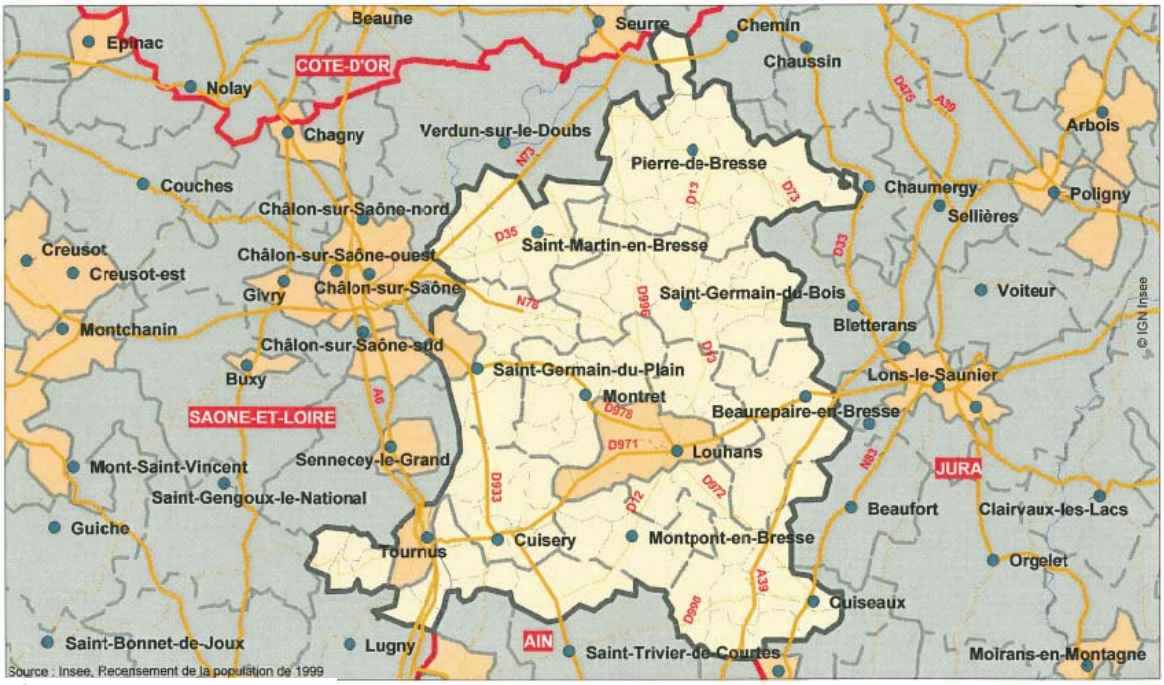
ANNEXE 3 :

Carte INSEE Bourgogne Pays de la Bresse bourguignonne

Pays de la Bresse bourguignonne

Fiche Cartographique

108 communes, 11 chefs lieux de cantons, 1 ville centre d'unité urbaine, 71771 habitants, 1668 km²



Source : Insee, Recensement de la population de 1999

Légende

- Chef lieu de canton
- Limite zone d'étude
- Limite départementale
- Limite cantonale
- Unité urbaine
- Commune

INSEE BOURGOGNE

ANNEXE 4

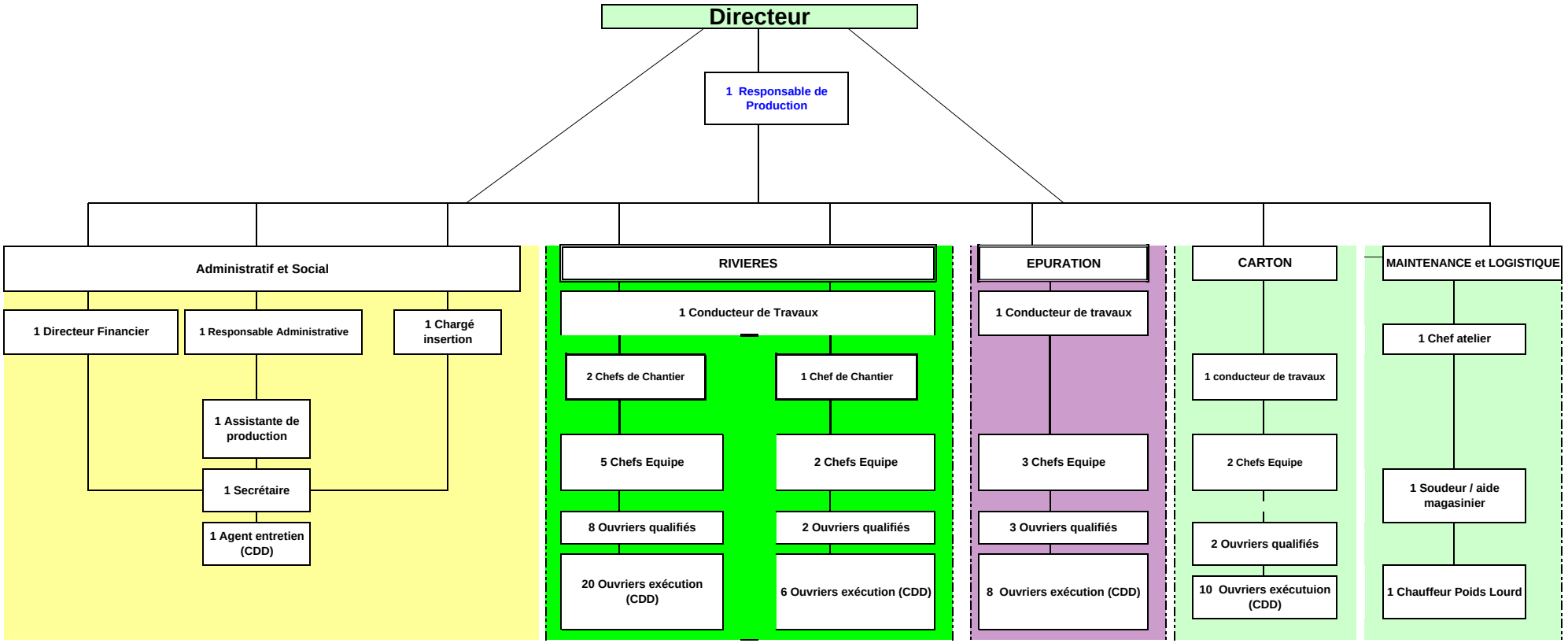
Indicateurs de Saône-et-Loire/ Source ACTUECO

Magazine économique de la CCI de Saône-et-Loire N°15 juillet 2007

Indicateurs de Saône-et-Loire	
Superficie :	8 575 km²
Nombre de communes :	573
Densité :	64 habitants au km² en 1999
Population :	
en 2005 :	546 000 habitants (estimations)
en 1999 :	544 8983 habitants
en 1990 :	559 413 habitants
	(source INSEE)
Taux de chômage par bassins d'emploi : (avril 2007)	
Autun :	8,1%
Chalon-sur-Saône :	7,6%
Charolais :	7,0%
Le Creusot :	10,6%
Louhans :	5,5%
Mâcon :	6,6%
Montceau-les-Mines :	9,7%
Saône-et-Loire :	7,5%
Bourgogne :	7,4%
France :	8,4%
	(source DDTEFP)

ANNEXE 5

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE L'ENTREPRISE ACN



ANNEXE 6

BUDGET PREVISIONNEL 2007 en EUROS

SECTEURS **PRODUITS**

		CHIFFRE D'AFFAIRE	
7041000	EPURATION	EPURATION	1 391 000
7041500	RIVIERE	TRAVAUX DIVERS RIVIERE	1 858 000
7060000	RECYCLAGE	TRANSFORMATION CARTON	265 000
		PRODUCTION VENDUE	**3 514 000**
7410000		SUBVENTIONS DDTE	**435 645**
7411000		SUBVENTIONS C.R.	**67 500**
7415000		SUBVENTION C.G.	**97 758**
7910000		TRANSFERT DE CHARGES Rembrt Fafsea	**20 000**
		TOTAUX PRODUITS	**4 134 903**
6011000		ACHATS RIVIERE	107 456
6011000		ACHATS EPURATION	695 500
6011000		ACHATS SECTEUR CARTON	21 630
		TOTAL ACHATS CONSOMMES	**824 586**
6061000		FOURNITURES NON STOCKABLES	132 434
6063000		PETIT OUTILLAGE	21 053
6064000		FOURNITURE BUREAU	14 420
6068000		VETEMENTS TRAVAIL	19 282
6110000		SOUS TRAITANCE	24 150
6125000		CREDITS BAUX	50 773
6132000		LOCATION IMMOBILIERE	27 119
6135000		LOCATION MOBILIERE	60 846
6152000		ENTRETIEN LOCAUX	8 240
6155000		ENTRETIEN MATERIEL	60 000
6156000		MAINTENANCE EXTINCTEUR	835
6160000		ASSURANCES	50 259
6181000		DOCUMENTATION	1 545
6226000		HONORAIRES	15 960
6227000		FRAIS DE GREFFE	263
6231000		ANNONCES	4 532
6234000		CADEAUX CLIENTELE	110
6237000		PUBLICITE	580
6238000		DONS POURBOIRES	315
6241000		TRANSPORTS SUR ACHATS	1 050
6251000		DEPLACEMENTS	347 277
6256000		REPAS AFFAIRE	6 300
6260000		FRAIS POSTAUX ET TELEPHONE	32 970
6270000		SERVICES BANCAIRES	38 325
		AUTRES ACHATS CHARGES EXT	**918 638**
6333000		FORMATION CONTINUE	25 851
6334000		EFFORT CONSTRUCTION	7 928
6335000		TAXE APPRENTISSAGE	8 621
6338000		STAGES FORMATION	28 350
6351100		TAXE PROFESSIONNELLE	33 600
6351200		TAXES FONCIERES	7 350
6351300		AUTRES IMPOTS LOCAUX	8 034

		IMPOTS TAXES VERS ASSIMILES	**119 734**
6411000		SALAIRES ET TRAITEMENTS	1 468 943
6450000		CHARGES	489 647
		SALAIRES ET TRAITEMENTS	**1 958 590**
6458000		MEDECINE DU TRAVAIL	1 575
6480000		AUTRES CHARGES PERSONNEL	7 350
		AUTRES CHARGES	**8 925**
6811000		DOT AMORT IMMO	119 522
		AMORTISSEMENTS	**119 522**
		TOTAUX CHARGES	**3 949 995**
		RESULTAT D'EXPLOITATION	**184 908**
		AUTRES PRODUITS FINANCIERS	
		TRANSFERT DE CHARGES	
		TOTAUX PRODUITS FINANCIERS	**0**
6611000		INTERETS EMPRUNTS	16 021
6616000		INTERETS BANCAIRES	26 000
		TOTAUX CHARGES FINANCIERES	**42 021**
		RESULTAT FINANCIER	**-42 021**
		RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	**142 887**
		REMBOURSEMENT ASSURANCES	
		PRODUITS EXCEPTIONNELS	
		CESSION IMMOBILISATIONS	
		REPRISE PROVISION	
		TOTAUX PRODUITS EXCEPTIONNELS	**0**
6712000		PENALITES AMENDES	3 000
		CHARGES EXCEPTIONNELS	
		CHARGES EXERCICES ANTERIEURS	
		VNC IMMOB CORPORELLES	
		IMMOB FINANCIERES	
		DOT PROV RISQUES	
		TOTAUX CHARGES EXCEPTIONNELLES	**3 000**
		RESULTAT EXCEPTIONNEL	**-3 000**

I.S.

TOTAL DES PRODUITS	**4 134 903**
TOTAL DES CHARGES	**3 995 016**
BENEFICE	**139 887**
	Avant IS

ANNEXE 7
Paysage de l'exclusion à l'emploi

PAYSAGE DE L'EXCLUSION A L'EMPLOI – LES DIFFERENTS PARCOURS

ACCOMPAGNEMENT DE PERSONNES TRES DESOCIALISEES	CONTRAT de TRAVAIL FINANCE EN GRANDE PARTIE PAR L'ETAT	CONTRAT deTRAVAIL FINANCE EN GRANDE PARTIE PAR L'ETAT	CONTRAT DE MISE A DISPOSITION	CONTRAT de TRAVAIL D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL LIE A L'ECONOMIQUE	CONTRAT de TRAVAIL TEMPORAIRE D'INSERTION		CONTRAT de TRAVAIL AIDE PAR L'ETAT	CONTRAT de TRAVAIL TEMPORAIRE	CONTRAT de TRAVAIL TRADITIONNEL
C.H.R.S. (CAVA) Centre d'hébergement et de réinsertion sociale	**Association Conventionnée D.D.T.E.**	**Toutes associations collectivités ou Ets publics**	**A.I. Association intermédiaire**	**E.I. Entreprise d'insertion**	**E.T.T.I. Entreprise temporaire d'insertion**		**Toutes entreprises privées et associations**	**Agences d' intérim**	**Toutes entreprises privées et associations**
	Résurgence 71 Tremplin Solidarité-Partage		**BSE Travail et services**	**ACN** **EDEM 3E**	**Bourgogne intérim**				
Pour public avec difficultés sociales et professionnelles	*Pour public avec difficultés sociales et professionnelles*	*Pour public avec difficultés sociales et professionnelles*	*Pour public avec difficultés sociales et professionnelles*	*Pour public avec difficultés sociales et professionnelles*	*Pour public avec difficultés sociales et professionnelles*		*Contrats accessibles à certains publics*	*Tout public*	*Tout public*
	Agrément IAE ANPE	**Fiche de placement ANPE**	**Agrément IAE ANPE pour mises à disposition>16 heures**	**Agrément IAE ANPE**	**Agrément IAE ANPE**			**CONTRATS DE TRAVAIL temporaires**	**CONTRATS DE TRAVAIL à durée déterminée ou indéterminée CDD- CDI**
				CONTRAT D'INSERTION **Contrat maximum de 2ans** pour productions de biens et de services marchands	**CONTRATS D'INTERIM** d'insertion en entreprise	**RMA marchand**	**Pour les > 26 ans** Contrat initiative Emploi Contrat qualification adultes **Pour les – 26 ans** Contrat initiative emploi Contrat d'insertion dans la vie sociale Contrat apprentissage Contrat orientation	**INTERIM**	
requalification sociale	**C.A.E. C.A.** chantiers et ateliers d'insertion	**C.A.E. C.A.** RMA non marchand	**MISES A DISPOSITION** Particuliers Associations Collectivités Entreprises						

←----------→ **SECTEUR NON MARCHAND**

←----------→ **SECTEUR MARCHAND**

Structures d'insertion par l'activité économique présentes sur le territoire de la Bresse Bourguignonne