

**REDEFINIR LE MODELE ECONOMIQUE
D'UNE STRUCTURE ATELIERS ET CHANTIERS
D'INSERTION**

**DEVELOPPER UNE ORGANISATION PERMETTANT DE VALORISER SON
UTILITE SOCIALE**

Rodolphe COTOGNO

2019

Remerciements

Le CAFDES est un voyage intérieur et une enrichissante aventure collective.

Je remercie mon directeur de mémoire, Philippe Régennass pour ses conseils, ses encouragements et sa bienveillance.

Je remercie les responsables pédagogiques et les intervenants de l'IRTS et l'IRTESS pour la qualité des apports et des échanges.

Je remercie mes collègues de formation pour avoir partagé tous ces bons moments.

Je remercie la directrice des CDEI Marielle Chavot, le président Jacques Moniotte, les administrateurs et l'ensemble des salariés pour leur accueil et leurs échanges sincères.

Mes pensées vont à ma famille et mes amis pour leur soutien,

A mon épouse Neasa pour ses talents de relectrice et sa patience,

A mes enfants Paul, Rosana et Sofia pour leurs encouragements, leur enthousiasme et leur impatience.

A Gisèle Victoire.

« Vis pour apprendre, et apprends pour vivre »

Proverbe Danois

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1 LES CHALLENGES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE | 3 |
| 1.1 L'IAE, une réponse socio-professionnelle adaptée aux publics prioritaires | 3 |
| 1.1.1 Présentation de l'insertion par l'activité économique | 3 |
| 1.1.2 Le travail fait société..... | 5 |
| 1.1.3 Précarité et pauvreté, des convergences vers l'exclusion | 6 |
| 1.1.4 Les salariés en insertion, profils et besoins | 9 |
| 1.2 Le secteur de l'IAE, un outil privilégié de la politique de l'emploi | 11 |
| 1.2.1 La construction du secteur de l'insertion par l'activité économique | 11 |
| 1.2.2 Le pilotage territorial..... | 13 |
| 1.2.3 Des modalités de gestion en réponse aux performances de retour à l'emploi..... | 15 |
| 1.2.4 L'impulsion des politiques européennes de l'emploi et l'inclusion sociale | 18 |
| 1.2.5 Vers le nouveau paradigme de l'inclusion sociale..... | 20 |
| 1.3 Le champ de l'ESS: le partage des valeurs sociales | 22 |
| 1.3.1 Les SIAE acteurs de l'économie sociale et solidaire | 22 |
| 1.3.2 Le secteur de l'ESS en France : une reconnaissance récente | 23 |
| 1.4 Conclusion | 25 |
| 2 DIAGNOSTIC ET ANALYSE DU MODELE ECONOMIQUE DES CDEI | 27 |
| 2.1 Présentation des « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion » | 27 |
| 2.1.1 Les CDEI, une culture du travail au service de l'insertion | 27 |
| 2.1.2 Les chantiers d'insertion : quatre activités variées et d'intensité diverse | 28 |
| 2.1.3 Un accompagnement socio-professionnel basé sur l'autonomisation | 30 |
| 2.1.4 Les bénéficiaires des CDEI : des profils variés confrontés à de multiples difficultés | 32 |
| 2.1.5 Une situation socio-économique du territoire contrastée et des résultats d'insertion insuffisants..... | 34 |
| 2.2 Un objet d'utilité sociale peu visible | 37 |
| 2.2.1 L'utilité sociale : une dimension plurielle..... | 37 |
| 2.2.2 L'expression de l'utilité sociale des CDEI | 39 |
| 2.3 Un contexte social devenu un enjeu interne | 39 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.3.1 | La gouvernance : une réinterrogation des valeurs associatives | 39 |
| 2.3.2 | Une organisation segmentée devenue inadaptée | 41 |
| 2.3.3 | Un climat social instable | 43 |
| 2.3.4 | Un dialogue social en devenir. Une représentation du personnel inopérante | 45 |
| 2.4 | Un environnement financier en mutation | 46 |
| 2.4.1 | Un modèle budgétaire contraint | 46 |
| 2.4.2 | Une redéfinition des ressources d'exploitation | 48 |
| 2.5 | Conclusion | 51 |
| 3 | PRECONISATIONS POUR AMELIORER ET PERENNISER LE MODELE ECONOMIQUE DES CDEI | 52 |
| 3.1 | Définition des orientations stratégiques | 52 |
| 3.1.1 | L'option de requalification en Entreprise d'Insertion | 52 |
| 3.1.2 | Les atouts et les opportunités comme leviers du projet de direction | 53 |
| 3.1.3 | Assumer un positionnement innovant comme condition de réussite | 54 |
| 3.2 | Les enjeux managériaux du projet de direction | 56 |
| 3.2.1 | La position déterminante du directeur | 56 |
| 3.2.2 | Identifier les délégations pour permettre une transparence de l'organisation | 57 |
| 3.2.3 | Instaurer un cadre éthique de direction pour redonner de la confiance | 57 |
| 3.2.4 | Une stratégie de management adaptée aux finalités du projet de direction | 59 |
| 3.2.5 | Utiliser le mode participatif dans la conduite du changement | 60 |
| 3.2.6 | Les points de vigilance et les limites du projet de direction | 61 |
| 3.3 | Valoriser le capital humain en développant une culture collective au service de l'insertion | 63 |
| 3.3.1 | Construire un projet associatif fédérateur | 63 |
| 3.3.2 | Repenser une organisation communicante et efficace | 66 |
| 3.3.3 | Développer les compétences collectives pour organiser la transversalité de l'accompagnement | 69 |
| 3.3.4 | Favoriser le dialogue social et dynamiser les liens sociaux | 70 |
| 3.4 | Inscrire le parcours d'insertion professionnelle au cœur de l'accompagnement | 72 |
| 3.4.1 | Développer la fonction apprenante et valoriser les compétences acquises | 72 |
| 3.4.2 | Professionaliser les pratiques pédagogiques et techniques | 73 |
| 3.4.3 | Développer les partenariats et rechercher des alliances | 73 |
| 3.5 | Evaluer, ajuster et améliorer pour répondre au projet | 74 |
| 3.5.1 | Définir des balises pour guider l'action et mesurer des effets | 74 |
| 3.5.2 | Initier une acculturation de démarche d'amélioration continue | 75 |

| | |
|---|-----------|
| 3.6 Préparer le plan de communication | 77 |
| 3.6.1 Identifier les impacts sociaux et économiques | 77 |
| 3.6.2 Structurer le plan de communication | 77 |
| Conclusion | 79 |
| Bibliographie | 81 |
| Liste des annexes | I |

Ps : mettre à jour via la touche F9

Liste des sigles utilisés

| | |
|-------------------|---|
| ACI : | Atelier et Chantier d'Insertion |
| AFPA : | Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes |
| AI : | Association Intermédiaire |
| ASS : | Allocation de Solidarité Spécifique |
| BEP : | Brevet d'Etude Professionnel |
| CAFDES : | Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement |
| CAP : | Certificat d'Aptitude Professionnel |
| CCAS : | Centre Communal d'Action Sociale |
| CDD : | Contrat à Durée Déterminée |
| CDDI : | Contrat à Durée Déterminée d'Insertion |
| CDEI : | Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion |
| CDI : | Contrat à Durée Indéterminée |
| CE : | Comité d'Entreprise |
| CHSCT : | Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail |
| CNIAE : | Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique |
| COORACE : | COORdination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi |
| CSE : | Comité Social et Economique |
| CUGB : | Communauté Urbaine du Grand Besançon |
| DGEFP : | Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle |
| DIRECCTE : | Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi |
| DLA : | Dispositif Local d'Accompagnement |
| DP : | Délégué du Personnel |
| DUD : | Document Unique de Délégation |
| EI : | Entreprise d'Insertion |
| ESS : | Economie Sociale et Solidaire |
| ESUS : | Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale |
| ETP : | Encadrant Technique et Pédagogique |
| ETP : | Equivalent Temps Plein |
| ETPI : | Equivalent temps plein d'insertion |
| ETTI : | Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion |
| FSE : | Fonds Social Européen |
| GPEC : | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences |
| IAE : | Insertion par l'Activité Economique |

| | |
|----------------|---|
| IGAS : | Inspection Générale des Affaires Sociales |
| IRP : | Instances Représentatives du Personnel |
| LOLF : | Loi Organique Relative aux Lois des Finances |
| MAP : | Modernisation de l'Action Publique |
| MAPA : | Marché à Procédure Adaptée |
| MDPH : | Maison Départementale des Personnes Handicapées ou de Service d'intervention sociale |
| PMSMP : | Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel |
| QPV : | Quartier Prioritaire de la Ville |
| RH : | Ressources Humaines |
| RSA : | Revenu de Solidarité Active |
| SIAE : | Structures d'Insertion par l'Activité Economique |
| SMIC : | Salaire Minimum de Croissance |
| TUC : | Travaux d'Utilité Collective |

Préambule

Dans ce document, je me positionne en qualité de directeur en poste depuis un an dans une structure associative d'insertion par l'activité économique dénommée « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion » (CDEI) située à Franois, commune de la communauté urbaine du grand Besançon, dans le département du Doubs.

Introduction

En réponse aux phénomènes sociaux du chômage et de la pauvreté, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) sont un pan important des politiques d'activation du marché du travail. Les logiques des politiques publiques d'insertion depuis les années 1980 ont sensiblement privilégié l'aspect économique en considérant le travail au centre du processus d'intégration et de cohésion sociale. Comme le décrit Serge Paugam¹ à partir des travaux d'Emile Durkheim, l'intégration professionnelle assure des liens de participation organique favorisant les liens sociaux et par-delà, la cohésion sociale dans les sociétés modernes. Le travail assure une forme de reconnaissance et une estime sociale par la participation à l'effort collectif, et l'emploi, par sa contractualisation, permet d'apporter une protection sociale et économique.

Avec environ 2000 structures en France, les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) représentent la catégorie la plus importante des structures conventionnées de l'insertion par l'activité économique avec quelques 48 500 personnes accompagnées en 2018². Ces entités assurent une première étape vers le marché du travail « classique », l'emploi transitoire proposé conjugue un encadrement technique et pédagogique adapté en vue de faciliter l'insertion sociale et professionnelle par une remise en confiance, l'acquisition de compétences sociales et professionnelles, et un accompagnement en vue de lever les freins à l'emploi.

Malgré une situation budgétaire et financière satisfaisante, et une activité de chantier soutenue depuis plusieurs années, trois points appellent à la vigilance quant au devenir des « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion » (CDEI). Je relève de manière récurrente l'insuffisance des résultats de retour à l'emploi attendus par les pouvoirs publics remettant en question le conventionnement³ de la structure. Cette non-atteinte des objectifs de placement en sortie du dispositif m'interroge également sur l'efficacité et la qualité d'accompagnement réalisée. En second lieu, le niveau des ressources issues des prestations marchandes est supérieur depuis 3 ans à la valeur seuil autorisée pour les ACI ; actuellement des dérogations sont accordées par la DIRECCTE⁴ sans garantie pour l'avenir. Cette situation consécutive à la baisse successive des subventions depuis 2014 ont contraint la structure, afin de maintenir un équilibre

¹ Paugam Serge, 2011, Le lien social, Que sais je?, Paris : Ed 2, 2011, p.13

² DARES, Juin 2019, Rapport politique de l'emploi

³ Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008.

⁴ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

financier, à augmenter l'activité de production au détriment des valeurs fondatrices de l'association. A ce titre, il convient d'anticiper les évolutions budgétaires à venir et réinterroger les modes de financement et l'organisation. Enfin, un dernier élément contextuel remarquable est la situation socio-économique du territoire d'intervention des CDEI. La situation économique du bassin d'emploi de Besançon présente un taux de chômage autour de 8% considéré comme structurel. Le marché du travail plus restreint, est en conséquence moins accessible aux personnes les plus éloignées de l'emploi. Cela pérennise la précarité et fait apparaître de nouvelles formes de pauvreté. Cet élargissement du profil des bénéficiaires questionne aujourd'hui l'ensemble des salariés des CDEI sur le sens de leur action ainsi que les moyens déployés pour répondre à la complexité de leurs situations sociales.

Comme le rappelle Patrick LEFEVRE⁵ le champ du social et médico-social est sujet à de multiples questionnements et, notamment, le sens et la place de la « *véritable utilité sociale au sein des associations et établissements qui paraît en retrait au profit d'une rationalité gestionnaire* ». A partir de ces différents constats, une démarche réflexive et prospective doit être portée sur la conjugaison de la qualité des missions d'accompagnement et les impératifs économiques contraignants.

En qualité de directeur des ateliers et chantiers d'insertion CDEI, je suis mandaté par le conseil d'administration pour porter une réflexion et proposer un projet de direction permettant de maintenir le conventionnement actuel et d'être en mesure de redynamiser le projet associatif. Par une démarche d'innovation sociale les enjeux portent sur la valorisation du capital humain et sur la place donnée à l'utilité sociale dans ses multiples dimensions. L'objet de ce document portera, après présentation du secteur de l'IAE, sur l'analyse des volets social et économique de la structure, me permettant de dégager des axes de travail pour élaborer un projet de direction que je développerai en troisième partie. Cette redéfinition du modèle économique, basée sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire, et portée par un management participatif doit permettre d'instaurer une dynamique de travail favorisant coopération et performance. Par le terme « économie », je désigne un système de gestion dans un environnement aux ressources limitées, autant humaines, matérielles que financières. En pilotant cette démarche par les finalités, l'objectif est d'assurer pour la structure un développement durable et une réponse efficiente aux missions d'utilité sociale, au bénéfice des salariés en insertion et au-delà, au bénéfice de la collectivité.

⁵ Lefevre P., 2011, Guide du métier de Directeur en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, p 18

1 LES CHALLENGES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

1.1 L'IAE, une réponse socio-professionnelle adaptée aux publics prioritaires

1.1.1 Présentation de l'insertion par l'activité économique

L'insertion par l'activité économique (IAE) a pour objet de « *permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement*⁶ ».

L'IAE est intégrée aujourd'hui dans la politique active de lutte contre le chômage au titre des emplois aidés. En France, les structures relevant du secteur de l'IAE sont réparties en quatre types⁷ caractérisés par différents niveaux d'accompagnement et d'employabilité des bénéficiaires en situation de précarité ou d'exclusion :

- **les ateliers et chantiers d'insertion (ACI)**, embauchent des personnes très éloignées de l'emploi sur une activité collective facilitant une resocialisation
- **les entreprises d'insertion (EI)**, proposent aux personnes une activité principalement de service, leur permettant une réadaptation en vue d'accéder au marché du travail
- **les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)**, mettent à disposition des personnes auprès des entreprises privées des secteurs du BTP ou du bâtiment afin de favoriser les expériences professionnelles pour les bénéficiaires
- **les associations intermédiaires (AI)** assurent des mises à disposition des personnes auprès des particuliers dans le cadre de services à la personne

Les secteurs d'activités des structures de l'IAE se concentrent autour de quatre domaines principaux que sont les services à la personne à hauteur de 35%, l'agriculture et les espaces verts pour 18%, les travaux publics, la construction et le bâtiment pour 12% et enfin le transport logistique pour 10%.

⁶ Code du travail, Article L5132-1

⁷ Annexe 1 : Les structures composant l'IAE

Les ACI et EI assurent donc leur mission à travers la production de biens et de services, les ETTI et les AI proposent des mises à disposition de personnels à des entreprises privées ou publiques.

En 2017 sur le territoire national, 3 860 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ont accompagné chaque mois 136 000 personnes. Cela représente 25% des contrats aidés et un financement public de plus de 1,5 M€⁸.

Ces différentes structures sont caractérisées par un socle commun :

- **la prise en charge d'un public spécifique prioritaire**, s'adressant aux personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières et dont l'accès à un emploi sur le marché du travail « conventionnel » ne paraît pas immédiatement possible. Il s'agit en majorité des demandeurs d'emploi de longue durée, des bénéficiaires des minima sociaux, des jeunes non qualifiés sans emploi, des personnes en situation de handicap.

- **un contrat de travail à durée déterminée d'insertion (CDDI)** : il peut aller jusqu'à une durée initiale de 24 mois et peut être prolongé ou renouvelé sous certaines conditions. La durée de travail hebdomadaire minimale est de 20 heures et peut atteindre 35 heures.

- **une organisation spécifique d'accueil et d'accompagnement** : elle se construit autour d'un accompagnement socio-professionnel individualisé permettant d'aider à traiter les problématiques personnelles, et d'un encadrement technique mettant en œuvre une activité adaptée. Cette mobilisation ou remobilisation professionnelle doit permettre aux personnes d'améliorer leur employabilité, en travaillant sur leur autonomie et leurs compétences. Les niveaux d'exigences en termes d'accompagnement et d'activité sont propres à chaque catégorie de structure.

L'IAE est considérée par la Cour des comptes comme « *un dispositif original à la croisée des politiques de l'emploi et de la cohésion sociale*⁹ ». Elle permet d'accompagner durant une période de 24 mois des personnes aux profils et caractéristiques variés, depuis les personnes les plus éloignées de l'emploi avec un besoin d'accompagnement social élevé jusqu'aux personnes possédant une autonomie presque suffisante et nécessitant un dernier « coup de pouce » avant leur insertion durable sur le marché de l'emploi classique. « *La particularité de l'ensemble des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) est qu'elles*

⁸ DARES, Juin 2019, Rapport politique de l'emploi

⁹ Cour des Comptes, janvier 2019, L'insertion des chômeurs par l'activité économique

sont dédiées à l'insertion des publics en difficulté et accompagnent ainsi leurs salariés « dans » et « vers » l'emploi¹⁰ ».

1.1.2 Le travail fait société

La valeur travail

Le travail représente dans nos sociétés un enjeu majeur économique, sociétal et social. De nombreux philosophes affirment que le travail est une notion indissociable de l'homme.

Karl Marx définit les propriétés du travail de l'homme dans son ouvrage « Le Capital » : « *C'est une activité consciente et volontaire, non innée ou instinctive* » et « *Le travail permet d'extérioriser ses propres capacités, par des efforts physiques et ou psychologiques. Il donne ainsi son sens proprement humain*¹¹ ».

Pour Georg.W.F Hegel, l'homme est un « être de désir¹² », le seul besoin d'appropriation matérielle d'existence ne lui permettant pas de se distinguer de son animalité, il recherche une autre voie lui permettant une conscience de soi. « *Ce que désire avant tout l'être humain c'est d'être reconnu comme homme par un autre homme*¹³ ». La réalité humaine est donc sociale car ce désir de reconnaissance nécessite de créer des rapports avec d'autres hommes. Le travail représente à ce titre un véritable ciment des relations sociales.

La redéfinition du travail dans la société moderne

La définition actuelle du travail repose donc sur trois dimensions historiques¹⁴ : le travail comme essence de l'homme, le travail comme facteur de production, et le travail comme pilier de la détermination des droits et des protections. Il représente un élément d'appartenance d'un individu à la société. Dans notre société moderne, la notion de travail représente aussi la voie de l'émancipation et aujourd'hui c'est son métier qui oriente et définit son statut social. Christophe Dejours précise « *travailler n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble*¹⁵ ».

¹⁰ Rapport de la Cour des comptes, janvier 2019, L'insertion des chômeurs par l'activité économique

¹¹ Meda D., 2018, Le travail, Que sais-je, Paris : PUF, p.11

¹² Ibid., p.12,

¹³ Desmourgues M.C., 1979, Philosophie le travail humain, Paris : HATHIER, p17

¹⁴ Meda D., 2018, Le travail, Que sais-je, Paris : PUF, p.24

¹⁵ Desjours C., 2018, Le Facteur humain, Que sais-je ?, Paris : PUF, p22

Le travail est donc considéré comme un besoin et un moyen d'existence majoritairement social. L'emploi qui représente aujourd'hui le support privilégié du travail de notre modèle économique permet d'accéder à un statut. Le non accès à l'emploi est vécu comme un échec et participe à la désaffiliation des individus.

Les SIAE, par la mobilisation de la force du travail en milieu collectif, permettent de se réapproprier le temps social et de recréer des liens sociaux tous deux propices à une autonomisation des individus, rendant favorable un retour à l'emploi et donc un retour à une place dans la société. C'est la reconstruction d'une identité sociale qui redonne confiance en soi et participe à s'extraire des conditions de vie difficiles.

L'absence durable de travail ou l'instabilité professionnelle, source de précarité et de pauvreté, participe à l'amorçage d'un lent glissement pouvant aboutir à l'exclusion.

1.1.3 Précarité et pauvreté, des convergences vers l'exclusion

Les situations de précarité et les dimensions de la pauvreté

En 1987, un rapport du Conseil économique et social définit la précarité comme : *« l'absence d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives¹⁶ »*.

Deux phénomènes remarquables semblent être au cœur de l'entrée dans la précarité :

- la perte d'un emploi stable qui se répercute dans toutes les sphères de l'existence sociale, entraînant la personne dans une spirale *« à la limite de la rupture sociale¹⁷ »*.

- l'accumulation des coups durs qui installe durablement la précarisation. Les facteurs de précarisation (difficultés économiques, problème de santé, de logement, rupture du lien familial) se cumulent et interagissent.

Comme le précise Joseph Wresinski, la pauvreté représente souvent l'issue d'une précarité durable : *« La précarité conduit le plus souvent à la grande pauvreté quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence qu'elle tend à se prolonger*

¹⁶ Wresinski J., Rapport « Grande pauvreté et précarité économique et sociale », 1987, p5

¹⁷ Paugam S., les formes élémentaires de la pauvreté, Paris : PUF, p181

dans le temps et devient persistante, qu'elle compromet gravement les chances de reconquérir ses droits et de réassumer ses responsabilités par soi-même dans un avenir prévisible¹⁸ ».

Victor Hugo¹⁹ décrit de manière précise les dimensions de la pauvreté :

- les privations du nécessaire : « *Les jours sans pain, les soirs sans chandelle* »
- l'impossibilité de faire face aux dépenses de base : « *La porte fermée parce qu'on ne paye pas son loyer* »
- l'incertitude structurelle de l'existence : « *L'avenir sans espérance* »
- la stigmatisation au quotidien : « *La dignité refoulée* »
- la détresse psychologique : « *Les dégouts, l'amertume, l'accablement* »

Le sociologue Georg Simmel s'est interrogé sur le statut social du pauvre qu'il définit comme l'assistance qu'une personne reçoit de la collectivité. Pour la personne en situation de pauvreté, cette reconnaissance accentue la stigmatisation, l'isolement social, le sentiment de ne plus être utile et d'être une « charge » pour la société.²⁰

Pauvreté et niveau de vie

En 1984, les Etats européens définissent la pauvreté comme s'apparentant, par le prisme politique, à la notion d'exclusion : sont pauvres « *les personnes dont les ressources (matérielles, culturelles et sociales) sont si faibles qu'elles sont exclues des modes de vie minimaux acceptables dans l'État membre où elles vivent²¹ ».* Selon les conventions européennes le seuil de pauvreté est fixé par rapport au niveau de vie de l'ensemble de la population. Une personne est considérée comme pauvre lorsque son niveau de vie est inférieur à 60% du niveau de vie médian.

En France métropolitaine, le seuil de pauvreté monétaire est estimé à 1 015 euros²². Cela représente 9,3 millions de personnes vivant sous ce seuil. Les données de l'INSEE permettent d'identifier les premiers déterminants de la pauvreté que sont la situation d'activité et la configuration familiale²³. Même si le travail ne préserve pas totalement de la pauvreté monétaire, un salaire améliore la situation financière des

¹⁸ Wresinski J., Rapport Grande pauvreté et précarité économique et sociale, 1987, p13

¹⁹ Hugo V., Les misérables, tome III Marius indigent : 1890, p193

²⁰ Simmel G. Sociologie, PUF : 1999, p54

²¹ Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, Les Travaux de l'Observatoire 2000, Chapitre 1, p25

²² Revenu mensuel disponible net d'impôt pour un personne adulte, Données 2015 ; enquête Revenus fiscaux et sociaux

²³ Données Insee-DGFIP – fichier social et fiscal 2015

personnes même sous le seuil de pauvreté. Le risque d'être pauvre est 5,5 fois moins élevé pour les personnes en emploi que pour les chômeurs²⁴.

Les figures de l'exclusion

« L'exclusion n'est pas un nouveau problème social mais peut être une manière un peu nouvelle, après la courte période des Trente Glorieuses, de poser les problèmes sociaux²⁵ ».

Dans les années 1960, les « exclus » désignaient une population en marge du progrès économique, marquant de nouvelles sources d'inégalités sociales. Il s'agit majoritairement des personnes âgées et des populations rurales. De multiples phénomènes sociétaux parmi lesquels l'instabilité de l'emploi, la hausse du chômage, la monoparentalité alimenteront ensuite la problématique de la précarité, source d'une nouvelle forme de pauvreté. *« Il ne s'agit plus de groupes marginaux jugés inadaptés au progrès (.) Mais sur les couches de la population considérée adaptée à la société moderne et victimes malgré elles de la conjoncture économique et de la crise de l'emploi²⁶ ».*

Selon Robert Castel, la prise en charge institutionnelle de ces phénomènes est conditionnée par la menace qu'ils pèsent pour la cohésion sociale. Il précise : *« Il n'y a personne en dehors de la société mais un ensemble de positions dont les relations avec son centre sont plus ou moins distendues (.) Les "exclus" sont le plus souvent des vulnérables qui étaient "sur le fil" et ont basculé²⁷ ».* Aujourd'hui, la notion d'exclusion reste relativement floue, il n'existe pas de définition absolue qui permette de caractériser les populations exclues et les phénomènes originels ; les enjeux politiques, scientifiques et ethniques d'une telle définition venant s'entrechoquer. Cependant, le débat fait consensus sur plusieurs questions autour de l'exclusion²⁸ :

- il existe un mécanisme structurel de reproduction des inégalités qui aboutissent à l'exclusion d'une partie de la population
- le relâchement des liens sociaux qui affaiblit la cohésion sociale par essoufflement des solidarités primaires

²⁴ ONPES, Rapport Quels liens entre chômage, faibles rémunérations et pauvreté ?

²⁵ Rapport du Commissariat général au plan, 1992, Exclue, Exclusion,

²⁶ Paugam S., 1997, *L'exclusion. Généalogie d'un paradigme social, la Sorbonne* « Sociétés & Représentations » p 12

²⁷ Ibid., p. 44

²⁸ Ibid., p 35

Les mécanismes de l'exclusion

Le sociologue Robert Castel apporte une clé de lecture de l'exclusion qu'il nomme « *processus de désaffiliation* ». Il définit en quatre zones graduelles de cohésion sociale, basé sur la dimension économique de la situation (niveau d'intégration–non intégration) et l'intensité du tissu relationnel (niveau d'insertion–non insertion socio-familiale)²⁹:

Figure 1.1 : Les quatre étapes du processus de désaffiliation

| |
|---|
| Zone d'intégration : garantie de l'emploi et solidarité des rapports relationnels |
| Zone de vulnérabilité : précarité du travail et fragilité relationnelle |
| Zone d'assistance : l'aide collective assure un minimum d'intégration |
| Zone de désaffiliation : absence de travail et isolement social |

Ce modèle d'analyse démontre une perméabilité des statuts, et une progressivité des situations en considérant « *l'exclusion comme un état et la vulnérabilité comme un processus* »³⁰. La désaffiliation est vue comme un phénomène de rupture du lien social consécutif à la rupture d'appartenance professionnelle et l'absence de relations sociales.

1.1.4 Les salariés en insertion, profils et besoins

Les critères définis par les pouvoirs publics des personnes éligibles au dispositif de l'IAE se sont élargis au fur et à mesure des situations socio-économiques et de l'évolution des besoins de la population. On aboutit aujourd'hui à des profils très hétérogènes.

Une instruction de la DGEFP³¹ publiée en mars 2017 précise ces critères :

« Doivent bénéficier en priorité des dispositifs de l'insertion par l'activité économique : les demandeurs d'emploi de très longue durée, les bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS...), les seniors, les travailleurs handicapés, les jeunes peu ou pas qualifiés en recherche d'emploi, ainsi que les réfugiés et bénéficiaires d'une protection subsidiaire. Les structures d'IAE doivent par ailleurs continuer leurs efforts afin de favoriser l'accès aux dispositifs aux habitants des quartiers prioritaires

²⁹ Castel R., Les pièges de l'exclusion, Lien social et politique, n°34, 1995, p.13-35.

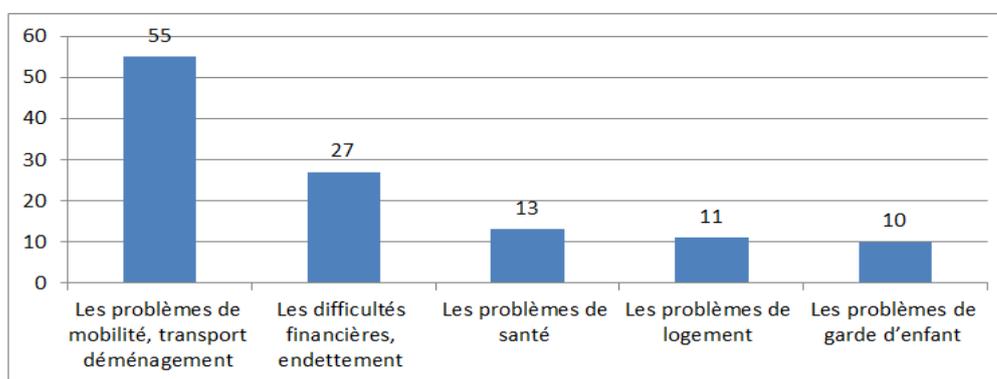
³⁰ Debordeaux D., décembre 1994, Désaffiliation, disqualification, désinsertion: recherches et prévisions, n°38,, Pauvreté Insertion RMI pp 93-100

³¹ Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

de la politique de la ville et de tendre vers une parité entre les femmes et les hommes³² ».

Les difficultés d'accès à l'emploi rencontrées par les bénéficiaires à l'entrée des dispositifs sont multiples dans 79% des cas³³. Sans prendre en considération le parcours professionnel et des difficultés liées directement à la recherche d'emploi, le tableau ci-dessous précise les difficultés d'ordre social qui déterminent l'intensité des actions de l'accompagnement social à déployer³⁴.

Figure 1.2 : Les difficultés rencontrées par les salariés en insertion en France



Source : DARES mai 2015

En Région Bourgogne Franche-Comté, les SIAE ont accueilli 16 500 salariés en majorité des hommes pour 56% et 25% de jeunes de moins de 26 ans. Le niveau de qualification est très faible avec 57% des bénéficiaires disposant d'un niveau de diplôme inférieur au CAP et 24% possédant un CAP ou BEP. Enfin 35% des salariés en insertion sont bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA)³⁵.

Le recrutement d'un salarié en insertion dans une SIAE est soumis à l'agrément de Pôle Emploi. Le canal d'entrée des salariés en insertion reste cependant très varié, puisque seulement 38% sont orientés par les services publics de l'emploi (Pôle Emploi³⁶ et les missions locales³⁷), 30% par le bouche à oreille et les médias et 16% par les services sociaux des conseils généraux³⁸.

³² Instruction DGEFP /SDPAE /M IP /2017/99, 16 mars 2017

³³ DARES, mai 2015, les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. D'autant plus accompagnés que leurs difficultés sont importantes. analyse n°34

³⁴ Source : Dares, enquête auprès des salariés en parcours d'insertion 2012.

³⁵ DARES – DIRECCTE, mars 2018, étude statistiques évaluation l'iae en Bourgogne Franche-Comté

³⁶ Pôle emploi est un opérateur public en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et répond aux besoins de recrutement des entreprises

Les critères de recrutement sont principalement la motivation du candidat, son profil en cohérence avec le projet d'accompagnement social et professionnel proposé par la structure, et en cohérence avec les caractéristiques des publics négociés au dialogue de gestion³⁹.

1.2 Le secteur de l'IAE, un outil privilégié de la politique de l'emploi

1.2.1 La construction du secteur de l'insertion par l'activité économique

De l'insertion des « handicapés sociaux » aux politiques de lutte contre les exclusions

Durant la période de prospérité économique dite « des trente glorieuses », la forte activité économique et la croissance économique permettaient de financer les systèmes de protection sociale. Face à la crise économique de 1974, ce mécanisme de l'état providence s'enraye⁴⁰, ne permettant plus d'assurer à tous le fruit du progrès social, et particulièrement les personnes non productives. Ce concept de remise au travail et d'accompagnement social comme levier de réinsertion dans la société intervient dans les années 1970 à l'initiative des travailleurs sociaux des centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) en réponse à la montée massive du phénomène d'exclusion sociale de cette époque. Cette nouvelle forme de réponse à ces problématiques sociales se développe et aboutit progressivement à une reconnaissance institutionnelle des acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE).

Les politiques d'insertion qui se mettent en place dans les années 80 comportent deux volets principaux : la lutte contre la pauvreté et l'accès à l'emploi. La lutte contre la pauvreté cherche à garantir la dignité des personnes et l'effectivité de leurs droits. Le dispositif d'aide à l'accès à l'emploi s'est enrichi de multiples formules d'accompagnement pour intégrer les formes d'emploi classique.

³⁷ Les missions locales exercent une mission de service public de proximité afin de permettre à tous les jeunes de 16 à 25 ans de surmonter les difficultés qui font obstacle à leur insertion professionnelle et sociale

³⁸ Données DARES novembre 2015 dares analyse n°085

³⁹ Ibid .,

⁴⁰ Rosanvallon P., 1981, La crise de l'état providence ,Le Seuil : Paris, p62

Le développement de l'IAE comme outil de l'action publique

L'état s'emploie à construire le champ de l'insertion, en accompagnant certaines formes expérimentales d'intervention jusqu'à leur « titularisation » et en structurant un réseau territorial permettant une cohérence et une coordination de l'ensemble des actions.

La loi n°87.39 du 27 janvier 1987 relative à des mesures d'ordre social reconnaît officiellement les premières SIAE que sont les associations intermédiaires (AI).

Les structures d'insertion prendront toute leur dimension suite à la mise en place du revenu minimum d'insertion (RMI) : « L'insertion professionnelle et sociale des personnes en difficultés constitue un impératif national⁴¹ ».

Le revenu minimum d'insertion a été créé par la loi 88-1088 du 1er décembre 1988 pour être la matérialisation d'un « *droit d'obtenir un moyen convenable d'existence* » pour « *toute personne qui, en raison de son âge, de son état physique ou mental, de la situation de l'économie et de l'emploi, se trouve dans l'incapacité de travailler*⁴² ». En contrepartie de ces allocations, le bénéficiaire du RMI potentiellement capable d'exercer une activité « *s'engage à participer aux actions ou activités définies inscrites dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle*⁴³ ». Le contrat d'insertion proposé par l'IAE devient une forme d'action possible au même titre que les activités d'intérêt collectif de type TUC⁴⁴ dans les administrations, les stages d'insertion en entreprise, les stages formatifs en vue d'une qualification professionnelle ou les actions destinées à développer l'autonomie sociale⁴⁵.

Le développement de différents modèles d'activités d'insertion aboutit en 1991 à une intégration dans le champ de l'IAE des entreprises d'insertion (EI), anciennement entreprises intermédiaires, inscrites dans la **loi n°91-1 du 3 janvier 1991**, et des entreprises d'intérim d'insertion (devenues depuis ETTI) instituées par la **loi n°91-1405 du 31 décembre 1991**.

En cohérence avec l'expansion du secteur, le Conseil national d'insertion par l'activité économique (CNIAE) sera créé par décret du 7 mai 1991.

⁴¹ La loi 88-1088 du 1er décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion et relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et professionnelle, Article 1.

⁴² Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, reconnu par la Constitution du 4 octobre 1958

⁴³ La loi 88-1088 du 1er décembre 1988, Article 2.

⁴⁴ Travaux d'utilité collective

⁴⁵ La loi 88-1088 du 1er décembre 1988, Article 37.

1.2.2 Le pilotage territorial

L'intégration de l'IAE dans la politique active de l'emploi

La loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, souligne la nécessité de lutter contre toutes les formes d'exclusion, et instaure un cadre permettant de « *garantir l'accès aux droits fondamentaux, c'est-à-dire l'accès à l'emploi, au logement, aux soins à l'éducation et à la culture* ⁴⁶ ». Cette loi marque l'achèvement de l'intégration du secteur de l'IAE comme dispositif de lutte contre le chômage en liaison avec les politiques de cohésion sociale. Les missions et les financements sont ainsi clarifiés et inscrits dans le Code du travail autour de trois grands principes⁴⁷ :

- **le conventionnement annuel d'objectifs et de moyens** entre l'état, le département et les structures, instaure un dialogue de gestion. Ce conventionnement ouvre droit à des aides financières (aide au poste, fonds départemental d'insertion) ou d'exonération de charges sociales
- **l'agrément des publics** qui impose que toute embauche dans une SIAE soit validée par l'Agence Nationale Pour l'Emploi (aujourd'hui Pôle Emploi), permettant ainsi une pertinence dans l'orientation des bénéficiaires. Les SIAE s'inscrivent dans une logique de parcours vers l'emploi
- **le pilotage local est assuré par le CDIAE**, sous la responsabilité du préfet en coopération avec les représentants locaux et participe à la gestion du fonds départemental pour l'insertion

Les textes distinguent trois catégories de structures autour de leur modèle économique et permet de préciser les caractères organisationnels et financiers pour chacune d'elles :

- les structures qui relèvent du secteur marchand et qui produisent des biens et des services. Ce sont les entreprises d'insertion et les entreprises d'intérim d'insertion
- les structures reconnues d'utilité sociale. Ce sont les CHRS, les régies de quartier et les chantiers école
- les structures d'activité mixte concernant les associations intermédiaires, et certaines régies de quartier et chantier école

⁴⁶ Extrait de l'exposé des motifs de la loi du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions

⁴⁷ Code du travail, Article L 5132-1.

Les Ateliers Chantiers d'Insertion complètent le dispositif de l'IAE

Un rapport de l'IGAS dresse en mai 2004 une synthèse des bilans de la loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions et met en avant les faiblesses du secteur : « *l'insuffisante articulation entre les acteurs de la politique de lutte contre les exclusions* », et cela « *malgré une demande d'état plus forte pour répondre à l'urgence sociale*⁴⁸ ». Le rapport préconise aussi de conforter l'ensemble du secteur de l'insertion par une « *reconnaissance des activités d'insertion non directement productives* » et « *une prise en compte des coûts réels de l'accompagnement socio-professionnel notamment dans les chantiers d'insertion* »⁴⁹.

Le plan de cohésion sociale 2005 - 2009 conduit par Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi du Travail et de la Cohésion sociale, reprendra les grandes préconisations du rapport de l'IGAS et renforcera le secteur de l'IAE dans la lutte contre le chômage de longue durée.

La **loi n°2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005**, vient soutenir les actions de développement du secteur par l'institutionnalisation des structures Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI). En ouvrant le champ de l'insertion à ces structures, « *des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières*⁵⁰ » peuvent accéder à un premier dispositif dans un parcours « *en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable*⁵¹ ».

⁴⁸ IGAS, 2004, Synthèse des bilans de la loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions,

⁴⁹ Rapport IGAS mai 2004 p18

⁵⁰ Code du travail, Article L5132-15.

⁵¹ Ibid .,

1.2.3 Des modalités de gestion en réponse aux performances de retour à l'emploi

La modernisation de l'outil d'insertion en réponse aux enjeux d'efficacité des politiques publiques

Inspirée de la nouvelle gestion publique, **la loi organique relative aux lois des finances (LOLF) du 1^{er} août 2001** qui réforme les modalités de gestion des budgets publics en vue de passer d'une culture de moyens à une culture de résultats, va orienter les politiques d'insertion sur des exigences en matière de retour à l'emploi : « *L'accroissement des moyens affectés à l'insertion par l'activité économique justifie d'autant plus le renforcement des exigences de résultat formulées à l'égard du secteur* »⁵². Le CNIAE⁵³ précisera au vue de la double mission des structures, qui consiste à conduire les bénéficiaires vers l'emploi non aidé et à les resocialiser, qu'il « *convient de fixer des objectifs pertinents au regard de cette double mission* »⁵⁴. Cette dualité qui caractérise notamment les ACI de par leur fort accompagnement social met en balance l'efficacité quantitative des résultats en matière d'indicateurs du dialogue de gestion (retour à l'emploi et à la formation) et le caractère d'utilité sociale moins visible que représente ses structures au sein de leur territoire.

En 2007, près de 20 ans après l'instauration du RMI, le nombre de bénéficiaires a massivement augmenté avec plus de 1,2 millions de personnes, la France se trouve en 20eme position européenne concernant les chômeurs de longue durée avec 4% de la population active, et 3,5 millions de personnes bénéficient au moins d'un dispositif de politique active d'insertion ; cela représente un actif sur huit.⁵⁵

Le rapport du Grenelle de l'insertion aboutira en août 2008 à la présentation d'un plan de modernisation de l'IAE articulé autour de trois mesures :

- **redynamiser le Conseil Départemental par l'Insertion de l'Activité Economique (CDIAE)** afin de rendre plus performant le pilotage territorial de l'offre d'insertion par l'activité économique.
- **refonder les modalités de conventionnement** des structures, permettant une meilleure lecture des projets d'insertion en cohérence avec les orientations définies par les CDIAE.

⁵² Circulaire DGEFP n°2005/15 du 5 avril 2005

⁵³ Conseil national d'insertion par l'activité économique

⁵⁴ Ibid .,

⁵⁵ Rapport du Grenelle de l'insertion 2007

- **réformer le système de financement** de l'état en généralisant l'aide au poste pour les quatre types de structure.

Suite à ce rapport et dans le sillon de la loi LOLF orientant vers une logique d'efficacité la gestion des budgets publics, la circulaire de la DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 définit les nouvelles modalités de conventionnement. Les grands principes réformant ces modalités pour l'ensemble des SIAE sont :

- **le projet d'insertion** conforme à un référentiel d'appui sert de base à la définition des moyens alloués et des objectifs opérationnels à réaliser
- **un dialogue de gestion annuel** avec les financeurs publics et de Pôle Emploi permettra de négocier les objectifs à atteindre en fonction des résultats de l'année précédente
- **la mesure de la performance** en matière d'atteinte des objectifs fixés au dialogue de gestion. Les objectifs de retour à l'emploi sont déclinés en trois catégories de sorties du dispositif. En cas d'atteinte partielle des résultats, un bilan analysant la situation doit être fourni par la structure

Le dialogue de gestion : un outil de mesure de la performance

La circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 marque un changement des relations entre les structures de l'IAE et les pouvoirs publics. Ce dialogue annuel tripartite entre les représentants du service public pour l'emploi la DIRECCTE⁵⁶ et Pôle Emploi, les services du département, et les structures d'insertion est basé sur le bilan annuel d'activité de l'année précédente, les états financiers de la structure et les projets d'insertion en cours et à venir. L'analyse des résultats de l'année précédente permet d'évaluer les performances réalisées et de contractualiser les prochains objectifs :

- le nombre d'équivalent temps plein d'insertion (ETPI) conventionnés
- la typologie de publics à recruter (sexe, âge, niveau de formation, situation de handicap, bénéficiaires des aides sociales, habitants des quartiers prioritaires)
- le nombre de sorties prévisionnelles et les objectifs de performance en termes de sorties dynamiques du dispositif

⁵⁶ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

L'évaluation des performances s'apprécie au regard des catégories de sortie du dispositif durant l'année écoulée. Les sorties dynamiques se déclinent en trois catégories⁵⁷ :

- **Les sorties vers l'emploi durable** qui recouvrent les CDI, CDD de six mois ou plus, contrat d'intérim de six mois ou plus et les créations d'entreprises
- **Les sorties vers l'emploi de transition** identifiés par les CDD ou contrat d'intérim de moins de six mois, et les contrats aidés CUI-CAI et CUI-CAE
- **Les sorties positives** qui concernent les embauches dans une autre SIAE et les parcours de formation

Les taux négociés annuellement sont opposables aux structures d'insertion et ne peuvent être inférieurs à un taux de 60% pour les sorties dynamiques dont 25% pour les sorties vers l'emploi durable.

La réforme des financements définit les nouvelles modalités d'organisation

Le dernier point du plan de modernisation concernant le financement des structures entre en vigueur en 2014 suite à un rapport de l'IAGS/IGF publié en avril 2013. Cette réforme des financements mise en œuvre au 1^{er} juillet 2015 pour les ACI, généralise l'aide au poste d'insertion à l'ensemble des SIAE. Cette aide au poste est constituée d'un montant socle et d'un montant modulé, l'ensemble étant indexé sur le SMIC.

Le montant socle est déterminé par équivalent temps plein d'insertion (ETPI).

L'objet du montant modulé est de valoriser les efforts réalisés en termes d'insertion. Ce montant peut atteindre 10% de la valeur du montant socle et répond à trois critères :

- **le profil des personnes accueillies** (proportion de bénéficiaires des minima sociaux) pondéré à 35%
- **l'effort d'insertion de la structure** (taux d'accompagnement social et technique) pondéré à 40%
- **les résultats en termes d'insertion** (taux de sortie dynamique réalisé) pondéré à 25%

Le CDD⁵⁸ devient le contrat ouvrant droit à l'aide au poste dans les ACI. La durée hebdomadaire de travail est comprise entre 20 heures et 35 heures, la rémunération

⁵⁷ Annexe 2 : Type de sortie des structures IAE

est au moins égale au SMIC⁵⁹. Il peut être conclu pour une durée minimale de quatre mois et renouvelé jusqu'à deux ans. Le CDDI inscrit les salariés en insertion dans le droit du travail au même titre que les salariés permanents.

1.2.4 L'impulsion des politiques européennes de l'emploi et l'inclusion sociale

La stratégie Européenne pour l'emploi et l'inclusion sociale

La vision européenne reste focalisée sur une croissance économique basée sur l'économie et la technologie, mais l'insertion et l'innovation sociale comme stratégie de croissance européenne, consécutive à la crise financière de 2008 est relativement nouvelle. Face à la précarité de l'emploi et à l'augmentation des « travailleurs pauvres », la notion de qualité de l'emploi est considérée comme un gage de compétitivité et de plein emploi.

En cohérence avec ses objectifs de croissance intelligente, durable et inclusive décliné dans le plan stratégique Europe 2020 (2010-2020), l'Europe déploie deux politiques distinctes pour agir sur l'insertion vers le marché du travail. La première est la stratégie européenne pour l'emploi débutée en 1997. Des objectifs communs axés sur l'augmentation et la qualité de l'emploi sont déclinées pour chaque état dans les programmes nationaux de réforme. La seconde concerne la politique de protection sociale et inclusion depuis 2000 est déployée dans trois domaines :

- l'investissement social, en venant en soutien des dispositifs permettant aux personnes de renforcer leurs compétences et leurs capacités afin de devenir actif dans le monde du travail et la société
- l'inclusion active, en permettant de favoriser les conditions d'accès aux services et marchés du travail ouvert à tous
- l'aide au revenu, en intégrant des mesures qui assurent un revenu juste à travers les régimes de prestations sociales

L'Union Européenne considère que les marchés du travail sont ouverts à tous lorsqu'ils permettent à toutes les personnes en âge de travailler d'occuper un emploi rémunéré, en particulier les personnes vulnérables et défavorisées. Parmi les objectifs attendus de la « Stratégie Europe 2020 » on peut citer le taux d'emploi de

⁵⁸ Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

⁵⁹ Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

la population âgée de 20 à 64 ans doit atteindre au moins 75 % contre 69 % aujourd'hui pour l'ensemble des 27 pays de l'UE.

Le fonds social européen principal instrument de la politique européenne

Le fonds social européen (FSE) crée en 1957 par le traité de Rome est l'un des cinq fonds structurels de la politique européenne de cohésion économique, sociale et territoriale et constitue le principal levier financier en appui au plan stratégique Europe 2020. Le principe est de soutenir l'emploi de qualité et d'améliorer les perspectives professionnelles des citoyens de l'UE, principalement les personnes les plus exposés au chômage et à l'exclusion.

Les subventions allouées sont segmentées et font l'objet d'un contrôle nécessitant un suivi budgétaire rigoureux et conforme aux conditions d'obtention. Depuis 2014, dans une logique de performance des objectifs spécifiques sont identifiés et définis à chaque investissement afin de permettre une évaluation d'impact de l'intervention de ces aides financières.

En France, les SIAE ont largement recours au dispositif en cofinancement avec d'autres ressources publiques ou privées. L'enveloppe sur la période 2014-2020 représente 6 M€. Les deux-tiers de cette somme sont gérés par l'état au titre de la lutte contre la pauvreté et l'accès à l'emploi, le reste est alloué par les conseils régionaux pour l'apprentissage et la formation professionnelle.

Les investissements du FSE s'inscrivent dans le programme opérationnel national adopté et s'articule autour de trois axes stratégiques⁶⁰ :

- accompagner vers l'emploi les demandeurs d'emploi et les inactifs, et soutenir l'entreprenariat
- anticiper les mutations économiques et sécuriser les parcours professionnels
- lutter contre la pauvreté et promouvoir l'inclusion

L'accès aux marchés publics : un enjeu européen

La « directive relative aux services dans le marché intérieur » de 2006 (Directive Bolkestein) en écho au principe de libre concurrence des activités économiques, libéralise les marchés de services au sein de la Communauté Européenne, et remet en cause une partie du secteur protégé et subventionné des structures d'insertion. La mise en place de la nouvelle directive 2014/24/EU du parlement européen sur la passation des marchés publics a donné aux états membres la possibilité de rajouter

⁶⁰ www.fse.gouv.fr/le-programme-operationnel-national

des clauses sociales d'insertion réservées « à des ateliers protégés et à des opérateurs économiques dont l'objet principal est l'intégration sociale et professionnelle de personnes handicapées ou défavorisées⁶¹ ». Cet article a été transposé en France au nouveau code de la commande publique dans l'ordonnance du 23 juillet 2015 et permet aux SIAE et aux structures du secteur adapté et protégé de répondre à des marchés à procédure adaptée (MAPA).

1.2.5 Vers le nouveau paradigme de l'inclusion sociale

Un secteur en mutation vers la lutte contre le chômage de longue durée

Depuis la crise mondiale de 2008, la situation économique de la France reste préoccupante avec une croissance au plus bas, un taux de chômage à 8,4%⁶², et une instabilité de l'emploi, les effets sur la précarité et l'exclusion s'intensifient : « *Dans un contexte d'aggravation des déséquilibres économiques, sociaux, et environnementaux, les SIAE offrent la possibilité de retour à l'emploi durable aux personnes les plus en difficulté sur le marché du travail sur la base d'activités qui contribuent également au développement des territoires*⁶³ ». Le plan « prévenir, aider, accompagner ; nouvelles solutions face au chômage de longue durée » présenté en février 2015 par François Rebsamen, ministre du travail, vise à intensifier la coopération de l'ensemble des acteurs de l'IAE. Les orientations déclinées ont pour ambition d'élargir et d'enrichir la logique de parcours des salariés en insertion et permettre de pérenniser les structures, notamment :

- d'encourager les SIAE à se développer vers de nouveaux secteurs économiques dès lors qu'il est solide
- soutenir le regroupement de SIAE dans des formes aussi intégrées que possible
- favoriser le partenariat avec les entreprises marchandes porteuses d'emploi local
- réaliser une évaluation de la performance globale de l'IAE, considérant que l'évaluation centrée sur les sorties emploi est insuffisante pour rendre compte à elle seule de la performance des SIAE., en particulier « les effets de l'accompagnement sur la diminution des difficultés d'ordre social rencontrés par les salariés en parcours d'insertion

⁶¹ Directive 2014/24/EU - Marchés réservés, Article 20

⁶² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>

⁶³ Atlas de la cohésion sociale régionale, 2018

Même si les résultats de retour à l'emploi sont en deçà des objectifs attendus⁶⁴, les nombreux rapports démontrent l'intérêt porté par les institutions du rôle de l'IAE dans les politiques d'exclusion et d'emploi. La diversité des modèles économiques conjugués à une capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs de l'IAE semble contrebalancer un déficit de coordination et d'évaluation du dispositif. Cela confirme la poursuite de la mutation du secteur en matière de pilotage et la nécessité d'innovation des modalités d'action des structures permettant d'améliorer les schémas d'insertion pour les bénéficiaires.

L'inclusion par l'emploi : personne n'est inemployable

La notion d'inclusion fait aujourd'hui concurrence à celle d'insertion. Depuis les années 2000, impulsé par l'UE, l'inclusion invite, au nom du vivre ensemble, de n'écarter aucun membre de la société. Le terme « inclusion » « renvoie donc implicitement la responsabilité des situations d'exclusion sur la société⁶⁵ ». Par le prisme sociologique, il est perçu comme « *une valeur prônant la justice sociale et la cohésion de la communauté*⁶⁶ ».

Progressivement utilisé dans le vocabulaire politique et institutionnel, le terme « inclusion » est employé pour redéfinir la dimension des orientations politiques et des pratiques dans un idéal d'accompagnement des individus exclus, en prenant en compte leurs spécificités, leurs attentes et en développant leur participation.

Cette notion fait écho au champ social et médico-social concernant les politiques du handicap, notamment depuis la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées dans son volet d'accès aux droits fondamentaux que sont la scolarité, la formation, et l'emploi.

Depuis la loi n°2015-925 du 29 juillet 2015 relative à la réforme du droit d'asile, les publics bénéficiaires d'une protection internationale (réfugiés, bénéficiaires d'une protection subsidiaire, apatrides) et les demandeurs d'asile de plus de 6 mois peuvent accéder au marché du travail par obtention sous certaines conditions d'une autorisation de travail⁶⁷ et font partie intégrante des publics visés par les dispositifs d'insertion.

⁶⁴ 46% de sorties dynamiques pour un objectif de 60% (Source DIRECCTE 2016)

⁶⁵ Giraud R. L'année de l'action sociale 2017, p 182

⁶⁶ Bouquet B., L'inclusion approche socio-sémantique, vie sociale, vol.11, p15.

⁶⁷ Article L744-11 du Code du travail, créé par Loi n°2015-925 du 29 juillet 2015 - art. 23

1.3 Le champ de l'ESS: le partage des valeurs sociales

1.3.1 Les SIAE acteurs de l'économie sociale et solidaire

Les structures d'insertion par l'activité économique font parties intégrantes du cadre légal de l'économie sociale et solidaire (ESS) dont les premières expressions d'insertion par l'activité économique contribuèrent à l'éclosion de l'économie solidaire.

Le secteur de l'économie sociale et solidaire représente aujourd'hui en France près de 13% de l'emploi privé total avec 2,3 millions de salarié, et assure une dynamique de création d'emploi importante de +23% en dix ans, contre 7% dans le reste de l'économie⁶⁸. Les structures de l'ESS de différents statuts juridiques sont présentes dans tous les secteurs d'activité et se regroupent autour de principes communs basés sur le développement d'une plus grande cohésion sociale en créant des emplois durables et non délocalisables dans les secteurs marchands ou non marchands. Officiellement reconnue depuis 2014, ce secteur regroupant les principes de l'économie sociale et de l'économie solidaire est né de la volonté d'apporter un nouveau modèle de marché afin d'assurer une économie plurielle. Cette voie de l'économie vue comme un tiers secteur est considérée pour Jean-Louis Laville comme un « *vecteur de transformation de la société de marché en permettant d'assurer une pluralité de l'économie*⁶⁹ ».

L'ESS, union de l'économie sociale et de l'économie solidaire

L'idée de repenser une nouvelle économie sociale intervient dans les années 1980 a été considérée comme « *un moteur auxiliaire de l'économie libérale*⁷⁰ ».

Dans son rapport de 1998, Alain Lipietz considérait ce tiers secteur « *à l'intersection de l'économie sociale et solidaire comme un principe original de socialisation*⁷¹ », définissant un idéal-type d'utilité sociale comme une alternance à la domination du modèle de marché. Ce rapport initiera l'union des deux modèles sous l'appellation « secteur de l'économie sociale et solidaire » permettant de préciser ses contours.

A Lipietz en définira le sens :

⁶⁸ <https://www.ess-france.org/>

⁶⁹ Laville J-L., vers une économie sociale et solidaire Revue internationale de l'économie sociale Recma Numéro 281, juillet 2001

⁷⁰ Clerc D., déchiffrer l'économie, Syros, Chronique sociale, p 106

⁷¹ Rapport de Alain Lipietz, 1999

« - le tiers secteur se définit par “ **Qu’est-ce qu’on fait**, qui nécessite un secteur défini par un mode de régulation propre, y compris fiscal ”.

- l'économie sociale se définit par “ **Comment on le fait**, sous quel statut et quelles normes d'organisation interne ”.

- l'économie solidaire se définit par “ **Au nom de quoi on le fait** ” : le sens prêté à l'activité économique, sa logique, le système de valeurs de ses acteurs et donc les critères de gestion de leurs institutions. »

1.3.2 Le secteur de l'ESS en France : une reconnaissance récente

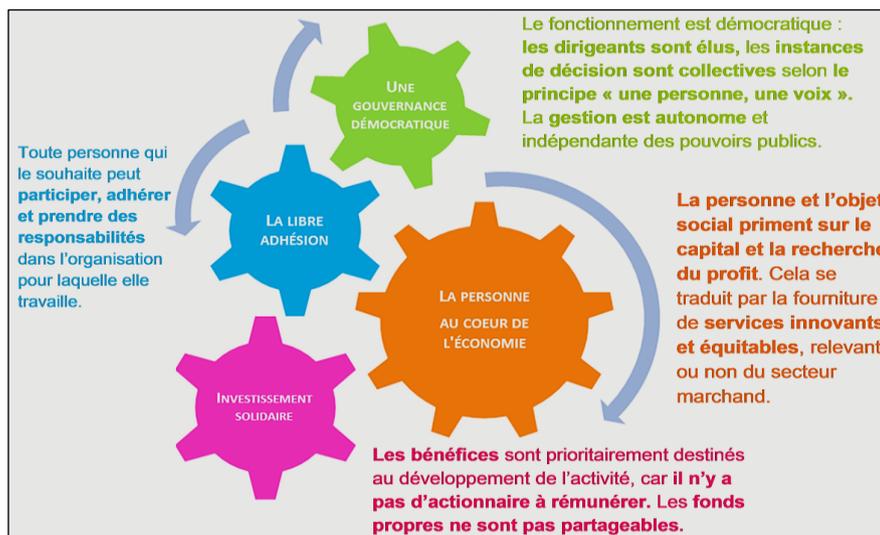
Le cadre institutionnel de l'ESS

L'économie sociale et solidaire s'est récemment dotée d'un cadre juridique par **la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire** qui affirme ses principes et les finalités recherchées priorisant la personne humaine sur le capital. Regroupant les entités historiques (associations, mutuelles, fondation et coopératives), elle élargie son champ d'action aux entreprises commerciales d'utilité sociale sous certaines conditions de gestion. L'ensemble de ces structures œuvrent dans tous les secteurs de l'économie, marchands, non marchands et non monétaires. L'objet est d'aboutir à un impact social par la finalité du produit ou du bien ou par le mode de production, en intégrant des pratiques de gestion responsables et basés sur certains principes inscrits dans son article premier ⁷²:

- un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices
- une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise
- une gestion financière assurant une utilisation des bénéfices consacrés majoritairement à l'activité et des réserves non distribuables.

⁷² La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Article 1 extrait

Figure 1.3 : Les principes fondamentaux de l'ESS



Source : www.lelabo-ess.org

L'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale)

L'agrément ESUS inscrit à l'article 11 de la loi du 31 juillet 2014 se substitue à l'agrément « entreprise solidaire » et vient cibler les entreprises de l'ESS reconnues à forte utilité sociale. Les principales conditions permettant d'obtenir l'agrément sont la recherche d'une utilité sociale, la lucrativité limitée et au moins deux-tiers des charges d'exploitation associées à rechercher l'utilité sociale.

Le rôle de cet agrément est d'orienter certains dispositifs de soutien et de financement vers ces structures, en particulier de leur permettre l'accès aux fonds communs de placement d'entreprise solidaire de l'épargne salariale. Du fait de leur objet social et leur modèle économique, l'ensemble des structures de l'insertion par l'activité économique y sont inscrites de plein droit. Ce dispositif est pensé comme une source de financement possible à l'augmentation des fonds propres en vue d'un changement d'échelle ou d'innovations.

Pour un second souffle : Le pacte de croissance de l'ESS

Suite au rapport Jean-Marc Borello⁷³ publié le 16 janvier 2018, le gouvernement a présenté le 29 novembre 2018 le pacte de croissance de l'ESS visant à renforcer le développement du secteur en réponse aux enjeux socio-économiques actuels et futurs ; considérant que l'ESS possède un « *potentiel de développement*

⁷³ Mission confiée à JM Borello, par la ministre du Travail, concernant les politiques de l'emploi et d'inclusion

considérable pour aider notre société à se transformer et porter un modèle de développement plus durable et plus humain ».

Le pacte de croissance de l'ESS identifie trois objectifs permettant la définition d'une stratégie globale pour le secteur :

- les entreprises de l'ESS doivent bénéficier d'une meilleure visibilité et stabilité de leur environnement pour révéler leur potentiel de transformation
- les entreprises de l'ESS doivent pouvoir trouver de nouveaux leviers de développement et de croissance pour consolider leurs modèles économiques, développer l'innovation sociale, élaborer de nouvelles alliances et développer l'investissement à impact social
- l'ESS doit être mieux reconnue et plus influente pour pouvoir pleinement irriguer les politiques publiques et les rendre plus efficaces et innovantes.

1.4 Conclusion

Face aux situations de précarité et de pauvreté qui perdurent et prennent de nouvelles formes, les attentes des pouvoirs publics en matière de performance dans la réduction du chômage et de l'exclusion sont fortes. Dans cet environnement, les structures de l'IAE doivent réinterroger leur positionnement à travers leur mission d'insertion des personnes en difficultés.

Dans mon activité de directeur, je rencontre au quotidien de nombreuses difficultés de gestion consécutives à l'intégration de ces nouveaux éléments contextuels. En accord avec le conseil d'administration des « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion »(CDEI), je porte une réflexion sur la redéfinition d'un modèle économique soutenable, durable et favorisant l'utilité sociale qui est l'essence du secteur de l'IAE.

Dans le second chapitre, après une présentation de la structure, il sera question de parcourir les aspects sociétaux, sociaux, et économiques afin d'apporter des éléments de compréhension et identifier les enjeux propres aux CDEI.

2 DIAGNOSTIC ET ANALYSE DU MODELE ECONOMIQUE DES CDEI

2.1 Présentation des « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion »

2.1.1 Les CDEI, une culture du travail au service de l'insertion

Les « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion » (CDEI) sont une association mono-établissement régie par la loi 1901, créée le 17 décembre 1999 à l'initiative du Conseil général du Doubs. Définie à l'article 3 de ses statuts, elle a pour objet de « *favoriser l'insertion sociale et professionnelle des publics rencontrant les plus grandes difficultés, plus particulièrement les bénéficiaires des minima sociaux, les jeunes en difficulté, les chômeurs de longue durée, par la remise au travail sur chantiers et ateliers d'insertion permanents avec un encadrement spécifique mettant en œuvre des modalités adaptées d'accueil et d'accompagnement* ». L'établissement est situé sur la commune de Franois dans le département du Doubs en Région Bourgogne-Franche-Comté. Franois, limitrophe à Besançon appartient à la Communauté urbaine du Grand Besançon, qui regroupe 69 communes pour une population d'environ 200 000 habitants.

L'association est porteuse de quatre ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et se caractérise par « *la culture du travail bien fait au service de l'insertion*⁷⁴ ». Le projet social est porté par des valeurs éthiques et solidaires de l'ensemble des administrateurs bénévoles priorisant l'inconditionnalité des publics accueillis et considérant le parcours d'insertion, proposé par le biais d'activités de chantiers, comme vecteur de compétences techniques et de réadaptation au monde du travail. Le respect et l'écoute des personnes en insertion dans la prise en compte de leur singularité conduit à la définition de projets personnalisés d'insertion visant à promouvoir leur autonomie et à développer leur potentiel d'employabilité.

Les 19 ETP⁷⁵ de salariés permanents assurent l'accompagnement technique et socio-professionnel, ainsi que la gestion logistique, administrative et financière de

⁷⁴ www.chantiersinsertion.com

⁷⁵ Equivalent Temps Plein

l'activité. La structure est agréée par la DIRECCTE⁷⁶ pour 50,5 ETP de salariés en insertion.

L'ensemble des salariés représente un effectif de 111 personnes au 31 décembre 2018, soit 69,5 ETP.

Les CDEI représentent la plus importante structure ACI du département avec 91 864 heures d'insertion réalisées en 2018. Le dernier bilan comptable confirmait une bonne santé financière de la structure.

2.1.2 Les chantiers d'insertion : quatre activités variées et d'intensité diverse

L'ensemble des prestations réalisées sur les quatre chantiers suivants sont toutes facturées et relèvent soit des offres des marchés publics, soit d'activités marchandes dont les clients sont des collectivités locales, des établissements publics, des entreprises privées et quelquefois des particuliers. Les CDEI interviennent dans un rayon d'environ 50 kms autour du siège sur les départements du Doubs, du Jura et de la Haute-Saône. En dehors de l'agglomération de Besançon, le secteur d'intervention est en milieu rural.

- le chantier « Entretien des espaces verts »

Il représente la prestation majeure des CDEI. Les salariés en insertion accompagnés par 7 encadrants technique, effectuent l'entretien des jardins et parcs publics ou privés en assurant la tonte, la taille et le désherbage. Cette activité saisonnière est complétée par des prestations de bucheronnage en période hivernale. L'ensemble de l'activité accueille environ 100 salariés en insertion au cours de l'année pour un agrément de 34 ETP. Le niveau de compétence technique requis est faible, ce qui permet à de nombreux bénéficiaires d'y accéder.

- le chantier « Bâtiment »

C'est l'activité historique de l'association. Les équipes réalisent des prestations de petite maçonnerie extérieure, rénovation ou aménagement de bâti ancien et des prestations de second œuvre à l'intérieur des bâtiments. Cette activité est agréée pour 10 ETP pour 2 encadrants technique. L'accès à ces chantiers nécessite un projet professionnel d'insertion bien défini en amont dans le domaine du bâtiment ou

⁷⁶ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

des travaux publics et un minimum de connaissance ou d'expérience. La qualité de la réalisation des chantiers assurée par le savoir-faire des encadrants technique reste à ce jour une valeur forte transmise aux salariés en insertion et véhicule une image très positive de l'association.

- le chantier « Berges de rivières »

C'est une activité développée autour de la compétence spécifique d'un encadrant technique. Cette activité singulière répond aux besoins de quelques collectivités désireuses d'entretenir les berges des cours d'eau ou plan d'eau de leur territoire. Composé d'une seule équipe et disposant de 4 ETP de salariés en insertion, elle assure la consolidation des berges, l'aménagement de frayères, le nettoyage et le dégagement des cours d'eau. Cette activité reste fragile du point de vue organisationnel. La demande de cette prestation reste présente par l'absence de concurrence et les liens importants noués depuis des années avec les communes créant une tacite reconduction des demandes d'intervention.

- le chantier « Réalisations supports artistiques »

Crée en 2014 en réponse aux personnes en insertion possédant un parcours de formation artistique, l'équipe artistique est composée de 3 ETP et suivie par un encadrant technique à hauteur de 0,4 ETP. L'équipe réalise des fresques intérieures et extérieures essentiellement pour des collectivités et des établissements de santé et scolaire. Les personnes intégrant ce chantier ont majoritairement des formations supérieures dans le domaine artistique.

Ces quatre chantiers répartis en dix équipes proposent une diversité des activités qui permet d'assurer diverses orientations dans les parcours d'insertion, en réponse au projet professionnel des bénéficiaires. Organisés sous forme d'une production collective, ces chantiers favorisent notamment un réapprentissage de la vie en collectivité et ouvre une perspective vers un avenir professionnel.

Dans la gestion au quotidien, je considère les activités de chantier sous trois aspects :

- **un support de réadaptation au monde du travail** qui assure une fonction « normative » des règles sociales dans le monde du travail : respect des horaires, du règlement intérieur, du Code du travail. Ils permettent la socialisation par l'activation des liens sociaux : l'activité collective implique la communication et développe l'expression de chacun en qualité de salarié

- **un vecteur de compétences professionnelles** par l'apprentissage d'un « savoir-faire », développer des compétences et les valoriser par des formations, des habilitations, visant à améliorer l'employabilité
- **des ressources indispensables à l'équilibre budgétaire** de la structure. En 2018 les ventes et prestations représentent 38% des produits d'exploitation avec 1 004 k€

2.1.3 Un accompagnement socio-professionnel basé sur l'autonomisation

Le sociologue Edgar Morin définit l'autonomisation comme « *une capacité à agir avec réflexion et en pleine connaissance des enjeux personnels et sociaux des actions*⁷⁷ ». Il précise qu'il n'y a pas d'autonomie sans dépendance du milieu extérieur : « Toute vie humaine autonome est un tissu de dépendances incroyables⁷⁸ ».

En complément de l'accompagnement professionnel réalisé par les encadrants technique sur les chantiers, deux accompagnants socio-professionnels (ASP) à temps plein, assurent leur mission de référent auprès des bénéficiaires. L'objet de cet accompagnement est basé sur le traitement des difficultés personnelles, sociales et familiales qui sont autant de freins à l'emploi et vise une progression des capacités individuelles vers une autonomie professionnelle.

Le salarié en insertion et l'accompagnant socio-professionnel travaillent dans un esprit de confiance pour réduire ou solutionner les problèmes personnels rencontrés. La levée des freins à l'emploi se réalise avec l'appui de plusieurs partenaires associatifs et d'organismes publics. Ainsi pour chaque type de problématique, il est possible d'orienter la personne vers un acteur compétent dans le domaine souhaité. Il s'agit principalement des bailleurs sociaux, de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), des centres médico-sociaux de la Ville de Besançon, des structures favorisant la mobilité, des centres d'addictologie.

Le concept d'autonomisation employé dans l'accompagnement socio-professionnel vient s'articuler avec le projet personnalisé d'insertion. Développée dans les années 1980 outre-Atlantique, cette méthode est employée aux CDEI depuis 2012. Elle est devenue courante dans le secteur de l'IAE et plus particulièrement dans les ACI, où

⁷⁷ Morin E, Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? Cahiers internationaux de sociologie, 1981. p257-267

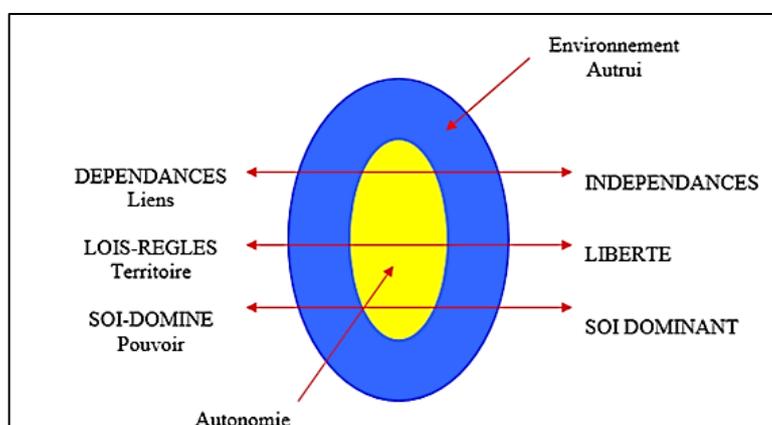
⁷⁸ Ibid .,

le besoin d'accompagnement des bénéficiaires est plus intense ; l'autonomisation est travaillée sur le plan individuel et collectif.

Pour la psychologue Anne-Marie Polet Masset⁷⁹, l'autonomie se définit en trois axes évoluant dans un système d'interaction avec autrui :

- un axe **Dépendance - Indépendance**, en référence aux liens avec autrui
- un axe **Loi - Liberté**, permet d'agir de manière responsable en toute connaissance des règles de la société
- un axe **Pouvoir - Domination** détermine la zone de pouvoir d'agir en tenant compte d'autrui

Figure 2.1 : La sphère de l'autonomie



Source : <http://www.irpa.qc.ca/pautonom.htm>

L'autonomie professionnelle recherchée doit permettre de satisfaire les besoins et de se développer selon son niveau d'autonomie. Il participe au processus de réalisation de soi suivant la théorie d'Abraham Maslow.

Les ASP accompagnent aujourd'hui les bénéficiaires en prenant en compte trois aspects :

- **une dimension relationnelle** : qui s'attache à mettre en place une relation de qualité favorisant la réussite de l'action. Un respect mutuel et une disponibilité permettent d'instaurer une relation de confiance indispensable.
- **une dimension de changement** en accompagnant la personne vers une situation nouvelle. L'accompagnant œuvre à impulser des actions, et va partager et co-construire la suite du parcours

Pollet-Masset A-M., 1998, Passeport pour l'autonomie, Lamare : Paris

- **une dimension temporelle** qui permet de déterminer le cadre d'intervention et la durée du programme. Cela permet de définir les différentes étapes et de gérer la progression vers l'autonomisation.

Malgré la grande diversité des profils des usagers et la multiplicité des difficultés rencontrées, la volonté d'un accompagnement de qualité et répondant aux besoins personnalisés a été réaffirmée au niveau des administrateurs lors de la dernière assemblée générale par le président : *« l'accompagnement socio-professionnel personnalisé reste une caractéristique forte de l'association qui se doit de poursuivre et soutenir cet effort au bénéfice de tous les salariés en insertions »*.

2.1.4 Les bénéficiaires des CDEI : des profils variés confrontés à de multiples difficultés

Les ateliers et chantiers d'insertion ciblent les personnes particulièrement éloignées de l'emploi au sein l'IAE et les critères de prescriptions répondent en priorité à un besoin social⁸⁰.

Ainsi, en 2018 148 personnes ont été recrutées dont 87% des hommes.

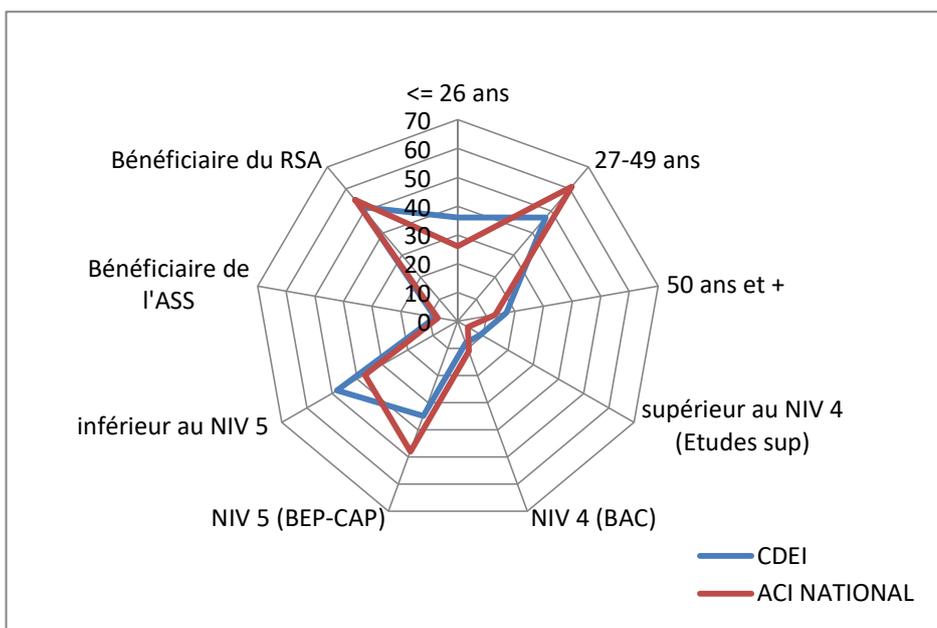
L'orientation vers les CDEI se fait majoritairement via Pôle Emploi pour 30% des personnes et 25% par des candidatures spontanées déposées directement au bureau d'accueil. L'ensemble des caractéristiques des personnes recrutées en 2018 sont indiquées dans le tableau 4 en comparaison aux chiffres nationaux pour les structures ateliers et chantiers d'insertion⁸¹.

Les profils des salariés en insertion des CDEI sont marqués par une proportion importante de jeunes et de personnes âgées en comparaison avec les données nationales. Le niveau de qualification est aussi plus faible (+30% pour le niveau inférieur au BEP-CAP. Ces personnes résident pour 89% dans la communauté urbaine du grand Besançon, dont la moitié issus de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

⁸⁰ DARES, novembre 2015, L'IAE modes de recrutement et capacités d'action des structures, Dossier d'analyse n°085

⁸¹ DARES, janvier 2019, Les salariés en insertion par l'activité économique : quels parcours avant l'entrée ? Quelles perspectives à la sortie ?, Dossier d'études n°227

Figure 2.2 : Caractéristiques des salariés entrants - CDEI et ACI en France - 2018

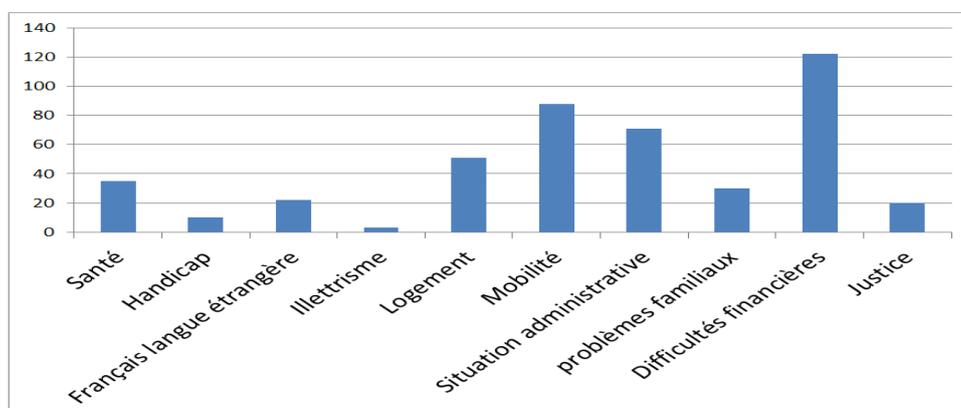


Les freins repérés à l'entrée du dispositif (Figure 2.3) se concentrent autour des questions financières (découvert, endettement), de l'absence de mobilité, et des problématiques de gestion administrative. Plus de 70% des personnes entrantes cumulent entre deux à quatre freins.

L'orientation des personnes reste conditionnée à l'agrément de Pôle Emploi qui privilégie l'accès aux ACI des personnes correspondant aux critères administratifs et rencontrant les plus grandes difficultés sociales et professionnelles.

Pour les bénéficiaires du dispositif, les principales raisons expliquant l'entrée en ACI sont la perception d'un salaire, le fait d'exercer un travail « plaisant », ne pas rester « sans rien faire » et reprendre contact avec le marché du travail⁸².

Figure 2.3 : Identification des freins à l'emploi des personnes recrutées -CDEI -2018



⁸²DARES, 2017, Les structures de l'insertion par l'activité économique adaptent-elles l'accompagnement et la formation au profil de leurs salariés ? ,Dossier d'étude

2.1.5 Une situation socio-économique du territoire contrastée et des résultats d'insertion insuffisants

Cartographie sociale : un positionnement des CDEI cohérente

Le département du Doubs présente une dynamique d'emploi de +2,5% sur quatre ans et comptait début 2019, 43 045 demandeurs d'emploi, soit 7.6 % de la population⁸³. Les CDEI sont implantés dans la communauté urbaine du grand Besançon (CUGB) qui représente 36% de la population du département du Doubs et 40% des emplois⁸⁴. Les activités pourvoyeuses d'emplois sont principalement le commerce et les services administratifs et logistiques puis le transport et la construction⁸⁵. Le taux de chômage dans la communauté urbaine est de 7,1%⁸⁶, soit 1,3 point de moins que sur le territoire métropolitain.

Les difficultés sociales et économiques se concentrent sur certains territoires. Selon les données de l'INSEE ⁸⁷ «*Le pôle urbain de Besançon se caractérise par un niveau élevé de ségrégation résidentielle qui le situe au 10e rang national*». Le taux de pauvreté dans certains quartiers de Besançon est parmi les plus élevés de la région. Il est en moyenne de 50% pour l'agglomération jusqu'à 68% dans certains QPV⁸⁸. Il n'est que de 43% pour l'ensemble des QPV en France.

L'insertion représente un enjeu majeur pour l'agglomération et en particulier pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Le positionnement géographique des CDEI à proximité du QPV le plus peuplé de Besançon représente une réelle opportunité dans l'offre d'insertion, en particulier pour les nombreuses personnes qui rencontrent des difficultés de déplacement.

Une offre d'insertion sur le territoire bisontin jugée suffisante

Le bassin de Besançon dispose d'une palette de structures d'insertion assez importante, et jugée suffisante par le Conseil Départemental⁸⁹.

⁸³ Données DIRECCTE Bourgogne Franche-Comté

⁸⁴ Données Chambre de commerce et de l'industrie du Doubs

⁸⁵ DONNEES DIRECCTE BFC trimestre 1 - 2019

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ INSEE Flash n°09 juin 2016 - Un haut degré de ségrégation résidentielle dans l'agglomération de Besançon

⁸⁸ Quartier prioritaire de la politique de la ville

⁸⁹ Extrait PDIAE DOUBS 2008-2010 : La synthèse des analyses aboutit aux conclusions suivantes : * Sur la zone de Besançon : « *la structuration des outils IAE ainsi que l'offre d'insertion apparaît comme équilibrée et satisfaisante* »

Dix-sept ACI sont présentes dans le département dont neuf sont implantées dans l'agglomération de Besançon. Les activités proposées dans ces structures ACI sont relativement variées : entretien espaces verts, bâtiment, blanchisserie, ressourcerie, tri des déchets, restauration. Parmi les ACI situées dans l'agglomération, cinq possèdent des activités similaires à celles que nous proposons. L'activité « entretien d'espaces des verts » qui assure le plus important chiffre d'affaire de la structure est en concurrence avec ces cinq autres ACI.

L'association CDEI de par son activité de chantiers d'insertion et sa localisation semble assurer aujourd'hui une réponse pertinente aux besoins du territoire bisontin.

Des objectifs du dialogue de gestion partiellement atteints

Avec un taux de sorties dynamiques de 43,7% pour l'année 2018, les CDEI présentent des valeurs relativement faibles et ce depuis quatre ans, ne répondant pas aux objectifs prévisionnels de sorties définis par la DIRECCTE lors des dialogues de gestion (Tableau 2.1). Les emplois durables se concentrent dans le domaine du bâtiment avec trois sorties en CDI et trois en CDD de plus de six mois⁹⁰. Les emplois de transition représentent cinq CDD de moins de six mois dont deux dans le secteur du bâtiment et deux dans le domaine de l'entretien des espaces verts. Les sorties positives se répartissent entre la poursuite du parcours d'insertion vers une autre structure pour cinq personnes et une entrée en formation qualifiante des métiers du bâtiment pour sept personnes.

A titre de comparaison⁹¹, je note pour l'ensemble des ACI de la région 11.1% de sorties vers l'emploi durable sur la même période, soit 1,8 point de plus.

Tableau 2.1 : Résultats des sorties dynamiques - CDEI - 2015-2018

| CARACTERISTIQUES DES SORTIES (%) | objectif | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| sorties vers l'emploi durable | 25% | 19,2 | 7 | 10,6 | 9,3 |
| sorties vers emploi de transition | 15% | 3,9 | 5,9 | 13,6 | 7,4 |
| sorties positives | 20% | 17,3 | 28,4 | 13,4 | 27 |
| total des sorties dynamiques | 60% | 40,4 | 41,3 | 37,6 | 43,7 |

⁹⁰ Données du Bilan de l'annexe financière 2018 - CDEI

⁹¹ Données DIRECCTE

J'explique cette non-atteinte des résultats par plusieurs facteurs :

- le secteur d'activité de l'entretien des espaces verts qui représente les effectifs les plus importants, reste peu pourvoyeur d'emploi. En revanche il possède un fort potentiel d'emplois de transition vers d'autres types de SIAE.
- les partenariats avec les autres structures d'insertion ne sont pas suffisamment développés ce qui freine la fluidité dans la poursuite des parcours d'insertion. Il existe en effet un certain isolement créé par la mise en concurrence des structures entre elles sur les marchés publics et le secteur marchand. La logique de parcours n'est pas active.
- l'activation des entreprises privées locales permettant la mise en place des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) n'est pas suffisamment utilisée. Sans se substituer aux services de l'emploi, il s'agit de prendre appui sur les besoins des acteurs économiques locaux pour mieux accompagner les salariés en insertion sur le marché de l'emploi.

Le seul indicateur de retour à l'emploi n'est cependant pas suffisant pour évaluer les actions de la structure. La réforme des financements de 2014 a apporté une prise en compte de l'effort d'insertion réalisé. Les résultats obtenus en termes de taux de sortie dynamique ne comptent que pour 25% de la part modulée. Les deux indicateurs caractérisant la typologie des publics accueillis et l'effort d'insertion représenté par le taux d'accompagnement social et technique viennent compléter l'évaluation (Tableau 2.2). Ces deux derniers indicateurs ont permis un versement du montant modulé de 70%, ce qui représente environ 69K€.

Le taux d'encadrement est plus faible de 1,2 points par rapport à la moyenne nationale⁹² avec 3,9 salariés par encadrant.

Tableau 2.2 : Typologie des publics recrutés et taux d'encadrement - CDEI - 2018

| TYPLOGIE DES PUBLICS RECRUTES (%) | 2018 |
|---|------|
| Habitants des QPV | 45,5 |
| Bénéficiaires du RSA socle | 51 |
| Bénéficiaires du RSA de plus de 50 ans | 7 |
| Sans emplois depuis 2 ans et plus | 50,5 |
| Jeunes de moins de 26 ans peu qualifiés (niveau 5 et infra) | 20 |
| Niveau inférieurs au CAP-BEP (infra 5) | 50,5 |

| TAUX D'ENCADREMENT 2018 | |
|---------------------------------|-----|
| Encadrement social et technique | 3,9 |

⁹² DARES, janvier 2019, Les salariés en insertion par l'activité économique : quels parcours avant l'entrée ? Quelles perspectives à la sortie ?, Dossier d'études n°227,

Malgré les objectifs partiellement atteints depuis quatre ans, une convention pluriannuelle a été signée pour trois ans et renouvelle l'agrément pour l'ensemble des chantiers portés par les CDEI jusqu'en 2021.

En résumé :

Avec leur double mission d'insertion sociale et professionnelle, avec l'objet travail comme moyen et l'emploi pour finalité, les ateliers et chantiers d'insertion représentent la première étape d'un parcours d'insertion. La faiblesse des résultats des sorties dynamiques des CDEI révèlent la difficulté d'accompagner les publics en grande difficultés vers l'emploi et présentent une injonction paradoxale :

Comment assurer un équilibre budgétaire indispensable qui concilie à la fois l'atteinte des objectifs de performance définis au dialogue de gestion et un accompagnement social pertinent ?

2.2 Un objet d'utilité sociale peu visible

La circulaire DGEFP no 2005-41 du 28 novembre 2005 qui institutionnalise les ateliers chantiers d'insertion précise leur spécificité dans le champ de l'IAE, en particulier par la nature des actions : « *L'utilité sociale des ACI se vérifie notamment au regard de leur mission d'accompagnement social et professionnel des publics embauchés et de leur contribution aux besoins collectifs émergents ou non satisfaits* »⁹³. Devant cette définition lacunaire il convient de préciser le concept d'utilité sociale qui fait l'objet de multiples utilisations.

2.2.1 L'utilité sociale : une dimension plurielle

L'utilité sociale est considérée par Jean Gadrey comme l'élément qui détermine concrètement la frontière entre économie sociale et solidaire (ESS) et économie privée lucrative : « *Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale et solidaire qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer :*

- à la réduction des inégalités économiques et sociales
- à la solidarité et à la sociabilité ;

⁹³ Circulaire DGEFP no 2005-41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion.

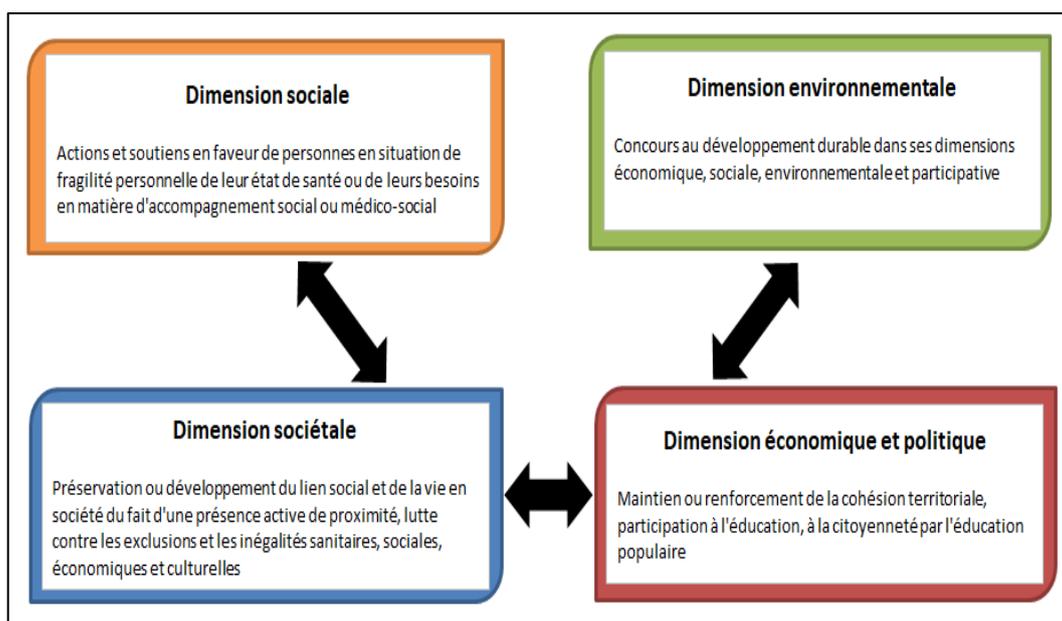
- à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable⁹⁴ »

Sa traduction institutionnelle en 2014 inscrit à l'article 2 de la loi sur l'ESS la définition de l'objectif de l'utilité sociale décline ses multiples dimensions dans lesquelles elle s'exprime par un effet positif sur la société, l'environnement ou envers un bénéficiaire :

- « apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité du fait de leur situation économique ou sociale ou du fait de leur situation personnelle
- contribuer à la lutte contre les exclusions sociales, économiques... et au développement du lien social et au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale
- concourent au développement durable dans les dimensions économique, sociale, environnementale et participative⁹⁵»

L'utilité sociale est produite dans ces multiples dimensions à travers les effets d'une action réalisée, d'un processus de réalisation, ou par un modèle d'organisation.

Figure 2.4 : Classification des dimensions de l'utilité sociale définie par la loi ESS⁹⁶



⁹⁴ Gadrey J., L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, rapport de synthèse, septembre 2003.

⁹⁵ La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire Article 2

⁹⁶ Tissot C-M., 2017, Comment calculer son utilité sociale ?, Paris : Ed 11-13, p54

2.2.2 L'expression de l'utilité sociale des CDEI

Les CDEI en tant qu'ateliers et chantiers d'insertion sont reconnus de fait structure d'utilité sociale et sont agréés ESUS⁹⁷ de par leur action envers les publics accompagnés et leur contribution à des activités et des besoins collectifs.

En considérant les quatre dimensions de l'utilité sociale, il est possible d'en apporter la lecture suivante:

- **la dimension sociale centrale** qui est l'objet de l'association caractérisé par la lutte contre les inégalités par un accès à l'emploi et un tremplin vers l'emploi durable pour les catégories sociales en difficultés. L'accès à l'emploi permettant d'accéder à un statut social. C'est l'objet social défini à l'article 3 des statuts de l'association.

- **la dimension économique** qui est un effet secondaire par le développement de l'emploi et les actions locales d'intérêts collectifs auprès des collectivités et des entreprises publiques. Cette participation en tant qu'acteur économique participe au dynamisme du territoire.

- **la dimension sociétale** qui est induite par la création de liens sociaux créés par l'organisation du travail dans et hors de la structure.

- **la dimension environnementale** qui est induite par des activités d'entretien des espaces collectifs en milieux naturels ou urbains, ainsi que l'utilisation de produits non nocifs pour l'environnement.

Si seule la dimension sociale aujourd'hui recherchée, est formalisée pour répondre aux objectifs du dialogue de gestion, l'impact social existe mais ne s'exprime pas ou seulement de manière empirique et non valorisable au sein des CDEI. L'absence de visibilité de ces multiples dimensions contribue à exposer l'association à une perte de repère des finalités de son action.

2.3 Un contexte social devenu un enjeu interne

2.3.1 La gouvernance : une réinterrogation des valeurs associatives

L'association CDEI : Une construction historique autour d'un besoin public

Au début des années 1990, le Conseil Général du Doubs, disposait d'un service permettant de réaliser des travaux sur son patrimoine en employant des personnes en difficultés sociales ou professionnelles au titre des emplois aidés de type Contrat

⁹⁷ Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

emploi solidarité (CES). Cette cellule emploi nommée « Les compagnons du patrimoine » comprenait plusieurs activités autour de la restauration du bâti, de l'entretien d'espaces verts et des berges de rivières. Afin d'apporter une meilleure lisibilité dans les dispositifs territoriaux et s'inscrivant dans les orientations définies par la loi n°98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, l'association CDEI portant les dispositifs de chantiers est créée à la fin de l'année 1999. Trois élus départementaux et trois maires siègent au conseil d'administration. C'est l'âge d'or de l'association qui bénéficie d'un réseau de partenaires locaux important, d'une activité de production organisée en réponse aux besoins des collectivités locales, et un mode de financement essentiellement constitué de subventions. En 2008 le département se retire définitivement du conseil d'administration. L'association conserve depuis 2009 sa forme actuelle et ses statuts. A cette période le projet associatif n'a pas été formalisé.

Une gouvernance enclin au changement

Le conseil d'administration est composé de quatorze membres, dont quatre élus locaux, et se réunit tous les trimestres. Le président en place depuis dix ans est très investi et reste très disponible. Les décisions stratégiques et managériales sont prises en commun dans un esprit de collaboration et de confiance, Nous nous rencontrons toutes les semaines pour évoquer les points organisationnels et opérationnels. Le bureau exécutif constitué de 6 administrateurs se réunit à intervalle mensuel. Cela me permet de présenter les indicateurs de suivi de l'activité d'insertion et de production, et de formaliser mon action. Malgré la prudence affichée par certains membres du conseil d'administration, l'interrogation du modèle économique en rapport aux besoins des personnes en insertion et au nouveau contexte économique du territoire, nécessite un travail conséquent de réflexion appuyé par un diagnostic adapté. Cet avis est partagé par le président et une partie des membres du bureau m'a mandaté pour mettre en place une démarche d'évaluation de la structure et de son environnement afin de dégager des axes de progrès stratégiques et opérationnels et d'envisager une ingénierie accompagnant ce changement. Ces liens forts avec les acteurs politiques locaux caractérisent la position singulière des CDEI sur le territoire et représentent encore aujourd'hui un atout pour l'association.

2.3.2 Une organisation segmentée devenue inadaptée

Philippe Bernoux rappelle que « *l'organigramme n'est qu'une idéologie, au sens où les représentations des responsables sur ce que doit être les rapports humains façonnent les structures*⁹⁸ ».

L'adhésion à la convention collective nationale des ACI depuis 2011 a permis d'encadrer et d'harmoniser les modalités de classification et de rémunérations des salariés des CDEI.

Concernant les 19 salariés permanents, la répartition actuelle se présente de la façon suivante :

- un ensemble de 11 encadrants technique à temps plein assurant la production ; ils ont également en charge l'encadrement et la formation professionnelle—des salariés en insertion sur les chantiers. Ils sont responsables de la réalisation, la logistique et la réception de chacun de leur chantier.
- deux accompagnateurs socio-professionnels à temps plein avec pour missions l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement des salariés en insertion.
- une équipe administrative composée de trois personnes : une comptable et deux secrétaires réalisant l'accueil physique et téléphonique ainsi que les tâches administratives inhérentes à la production et à l'accompagnement.
- un chargé de développement à temps plein chargée de prospecter, étudier les projets , réaliser les devis et apporter une réponse technique aux marchés publics. Il assure également la coordination et le suivi des chantiers en lien avec les encadrants technique.
- un responsable du parc matériel assurant les fonctions de maintenance et de gestion des stocks.

Pour ma part, j'assure la gestion financière et RH de la structure, ainsi que le management de l'ensemble du personnel. Ne disposant pas de niveau de management intermédiaire, l'ensemble de l'équipe salariée est sous ma responsabilité hiérarchique directe.

J'ai formalisé à mon arrivée des réunions hebdomadaires de coordination et de suivi auxquelles je participe : une réunion administrative, avec les secrétaires, la comptable et le chargé de développement et une réunion avec les encadrants technique, les accompagnateurs socio-professionnels et le chargé de

⁹⁸ Bernoux P., 2014, La sociologie des organisations, Paris : Seuil, p 141

développement, pour assurer le suivi de l'activité production et d'accompagnement. C'est un moment d'échange intense dans un esprit de transparence et de cohésion d'équipe. J'ai planifié également une visite de chantier hebdomadaire pour rester en lien avec les encadrants technique et les salariés en insertion, dans leur environnement de travail. Ce qui me permet d'aborder les problématiques organisationnelles et m'assurer du respect des conditions de travail et de sécurité.

Cette configuration facilite ma fonction d'animation et de coordination grâce à une forte présence et participation en interne mais pénalise mon intervention à l'extérieur dans la relation avec les acteurs du territoire. Pour les autres intervenants permanents, elle met en exergue l'absence de transversalité et un caractère segmenté et cloisonné de l'organisation qui a pour conséquence l'apparition de phénomènes compensatoires informels ; ainsi certaines personnes comblent les inactions ou erreurs des autres, sans mise en lien avec la direction. Crozier et Freidberg⁹⁹ décrivent par une lecture systémique, la mise en place d'un système d'action concret en compensation des insuffisances organisationnelles, pour répondre aux problèmes réels.

Des relations d'intensité variables existent entre les personnes et permet une autorégulation des actions. Ma position de directeur ne me permet pas d'appréhender l'ensemble des paramètres, en particulier les actions d'accompagnement des encadrants technique sur les chantiers. La difficulté pour eux de formaliser leurs actions de suivi qu'ils réalisent auprès de leurs équipes de salariés en insertion, préférant la culture du parler plutôt que celle de l'écrit, participe à rendre difficile l'évaluation et le suivi de la mission d'accompagnement professionnel de manière formalisée. Cette zone d'incertitude que j'identifierai par une recherche du maintien de leur autonomie, singulière au profil des encadrants technique, s'est créée en interaction et interdépendance avec le système organisationnel en place au profit d'un certain pouvoir informel en réponse à l'isolement de leur environnement de travail.

Ce déficit d'information ne me permet pas une traçabilité suffisante permettant d'évaluer la qualité de l'accompagnement réalisé. Ceci est pénalisant pour l'évolution de la structure car de nombreux processus d'évaluation des pratiques en lien avec les mesures de performance sont indispensables dans une démarche d'innovation.

⁹⁹ Crozier M., Friedberg E., 1992, L'acteur et le système, Paris : Seuil

2.3.3 Un climat social instable

Les salariés permanents : une dissonance autour de l'objet social associatif

L'ensemble des salariés permanents regroupe différentes origines professionnelles, essentiellement des métiers manuels pour les encadrants technique et des travailleurs sociaux pour les accompagnateurs socio-professionnels. Je constate lors des réunions interdisciplinaires des incompréhensions de part et d'autre sur des sujets communs en rapport avec l'accompagnement des bénéficiaires, sur leurs actions et les finalités de la mission d'insertion. Ces difficultés pourraient relever de représentations sociales différentes concernant leur objet commun de travail.

Une enquête interne réalisée en 2017 menée auprès des encadrants technique et des accompagnateurs socio-professionnels portant sur la représentation des valeurs communes de l'association fait ressortir les tendances suivantes : l'objectif économique semble prévaloir sur la mission d'accompagnement sociale, les salariés en insertion ne semblent pas suffisamment intégrés au collectif, mais toutefois les représentations individuelles semblent confirmer le sentiment de partage des valeurs de l'association. Cette enquête non exhaustive semble confirmer les divergences de représentations individuelles des métiers et de la finalité de la mission commune d'insertion.

Depuis l'année 2014, la focalisation engagée sur l'activité de production, notamment pour des besoins économiques et la dichotomie instaurée autour des modalités et des finalités de l'accompagnement confirment un déséquilibre des rôles et des missions de chacun :

- les encadrants technique assurent de manière autonome l'encadrement des chantiers de production dans un esprit de « chef d'équipe » sans méthode pédagogique
- les accompagnants socio-professionnels voient leur mission rendue difficile face à la gestion des situations plus complexes
- l'aporie des liens et des échanges entre les acteurs autour et avec le salarié en insertion favorise l'isolement et réduit la dynamique du travail collectif

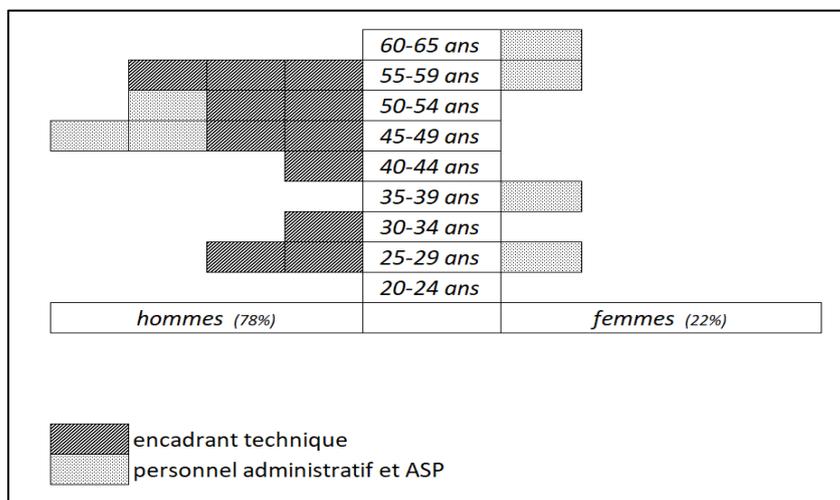
Certains facteurs paraissent maintenir la situation :

- l'absence de formalisation du projet d'insertion et de communication interne qui participe à rendre l'action non coordonnée et confuse
- malgré le travail d'accompagnement réalisé, 56% des salariés en insertion ne trouveront pas d'emploi ou de formation à l'issue de leur passage aux CDEI. Ce constat interroge les salariés permanents sur les finalités et l'utilité de leur mission

Des risques d'usure professionnelle majorés

La pyramide des âges réalisée en 2018 présente 44% du personnel âgé de 50 ans et plus. L'ancienneté est en moyenne de 10,5 ans.

Figure 2.5 : Pyramide des âges du personnel permanents des CDEI au 31/12/2018



Sur les onze encadrants technique actuellement, trois sont âgés de 55 à 59 ans. Le maintien des effectifs et le renouvellement des encadrants technique est au cœur des enjeux RH car les difficultés de recrutement sur ce poste confèrent une vigilance et une anticipation importante.

Outre l'âge, l'activité physique des chantiers de production entretien des espaces verts, bâtiment et berges de rivières représente un facteur de pénibilité important source potentielle de troubles musculo-squelettiques. L'aspect psychologique me paraît également préoccupant : une certaine uniformisation des tâches, l'installation d'une routine, un cloisonnement des activités et un manque de coopération rendent une atmosphère de travail propice à une démotivation et à un désengagement et favorisent l'émergence de risques psycho-sociaux.

Deux indicateurs de suivi RH des salariés encadrants mettent en évidence ces tendances à la dégradation de l'environnement de travail :

- le taux d'absentéisme qui se situe à 9,82% en 2018 a progressé de 32.5% sur 3 ans
- les accidents du travail augmentent avec un taux de fréquence de +75% sur 3 ans.

Tableau 2.3 : Evolution des accidents du travail des CDEI - Période 2016-2018

| ACCIDENT DU TRAVAIL | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------|------|------|-------|
| taux de fréquence | 35,5 | 53,2 | 62,1 |
| indice de fréquence | 58,4 | 87,6 | 102,2 |

Je rejoins Jean-Louis Deshaies qui rappelle «qu'un professionnel bien traité est un professionnel bientraitant¹⁰⁰ ». Sur le plan juridique, il incombe à l'employeur¹⁰¹ d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires afin d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés. Les instances représentatives du personnel (IRP) actuellement en place devant assurer une veille et une contribution à la protection de la santé et la sécurité au travail sont peu actives.

2.3.4 Un dialogue social en devenir. Une représentation du personnel inopérante

Suite à la réforme des financements de l'IAE de 2014 intégrant les salariés en insertion dans les effectifs, l'association a vu ses effectifs dépasser le seuil des cinquante salariés, ce qui a eu pour conséquence en 2016 de mettre en place un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ainsi qu'un Comité d'Entreprise (CE) en complément des délégués du personnel déjà présents. Suite à la loi modernisant le dialogue social¹⁰² une délégation unique du personnel (DUP) remplace les précédentes instances depuis décembre 2017.

Aucun salarié en insertion ne participe à ces instances. La perspective d'un contrat à durée déterminée CDDI de 24 mois maximum rend difficile leur implication dans l'organisation de la structure.

Les représentants du personnel sont au nombre de dix, cinq titulaires et cinq suppléants. Tous les postes sont pourvus par des salariés permanents. Cela représente 55% des salariés permanents. L'implication des salariés dans le DUP est faible, et la collaboration réduite. Les échanges se limitent aux réunions bimestrielles réglementaires. Le dialogue social n'est pas optimum et n'assure pas

¹⁰⁰ Deshaies J.L., 2014, Stratégies et management. Briser l'omerta !, Rennes : presses de l'EHESP, p 185

¹⁰¹ Code du travail, Article L. 4121-1

¹⁰² Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

sa fonction pivot des relations sociales et de démarche démocratique. Cette nouvelle instance est récente et les rouages institutionnels ne sont pas suffisamment mis en place.

2.4 Un environnement financier en mutation

2.4.1 Un modèle budgétaire contraint

Le cadre législatif instauré en 2005¹⁰³ pour les ACI dessine les contours du cadre budgétaire :

- l'atteinte de l'objectif de taux de retour à l'emploi
- les recettes de commercialisation ne peuvent excéder 30% des charges de l'ACI, exceptionnellement 50%¹⁰⁴ tout en respectant le principe de concurrence loyale.
- l'accès aux marchés publics
- la liberté de la relation ACI / client
- l'accès aux financements publics

Ces principes qui déterminent le périmètre d'action des structures porteuses d'ACI se traduit par la mise en œuvre d'un modèle économique au service du projet d'insertion. L'activité réalisée par les chantiers est bien un « support de production » pour développer l'employabilité des personnes. *« Les ACI développent des activités d'utilité sociale qui ne sont rentables ni dans les conditions de droit commun ni dans le cadre d'une entreprise d'insertion, en raison des contraintes d'organisation qui leur sont propres, notamment la productivité particulièrement faible des salariés embauchés parmi les publics en situation de grande exclusion sociale¹⁰⁵ ».*

Le bilan comptable présenté par le cabinet d'expert-comptable lors de la précédente assemblée générale présente une santé financière jugée correcte. Le compte de résultat pour l'année 2018¹⁰⁶ présente un excédent d'exploitation de 194 k€ et le ratio de rentabilité est de 11%. La masse salariale représente 74% des charges d'exploitation et est conforme aux valeurs du secteur¹⁰⁷. Les charges d'exploitation évoluent de 2,5%.

¹⁰³ Circulaire DGEFP no 2005-41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion

¹⁰⁴ Sur avis favorable de la DGEFP et du Préfet

¹⁰⁵ IGAS, 2015, Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, rapport, p127

¹⁰⁶ Annexe 3 : Compte de résultat CDEI - 2018

¹⁰⁷ Données Inserdiag / France active 2017

Tableau 2.4 : Extrait du compte de résultat - Produits d'exploitation - CDEI - 2018

| | en € | en % |
|--------------------------------------|-----------|-------|
| SUBVENTIONS D'EXPLOITATION | 513 332 | 19,6 |
| dont Conseil Départemental | 220 000 | 8,4 |
| dont CAGB (Besançon) | 17 361 | 0,7 |
| dont FSE | 275 971 | 10,5 |
| dont FDIAE | 0 | 0,0 |
| PRODUCTION BIENS ET SERVICES | 1 004 258 | 38,3 |
| TRANSFERT DE CHARGES | 1 042 571 | 39,7 |
| dont aide CDDI Conseil Départemental | 241 199 | 9,2 |
| dont aide au poste Etat | 801 372 | 30,6 |
| AUTRES PRODUITS | 62 725 | 2,4 |
| TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION | 2 622 886 | 100,0 |

En 2018 le montant socle de l'aide au poste indexé sur le SMIC s'est porté à 19 897 € pour les ateliers et chantiers d'insertion, dont 1 007 € au titre des missions d'accompagnement socioprofessionnel et d'encadrement technique. Le montant modulé versé a représenté 7% du montant socle en cohérence aux efforts réalisés en termes d'insertion définis au dialogue de gestion.

Les revenus marchands issus de la production représentent 38.3% des produits d'exploitation, au-dessus du seuil des 30%¹⁰⁸. Ce niveau de ressources marchandes élevé s'explique par le mécanisme d'équilibre budgétaire consécutif à la baisse des subventions.

Depuis maintenant cinq ans cette valeur est comprise entre 35% et 41%. Même si le conventionnement a été maintenu, le risque de requalification de la structure en Entreprise d'Insertion reste présent. Cette situation remettrait en question l'objet même de l'association, son modèle économique et ses métiers supports.

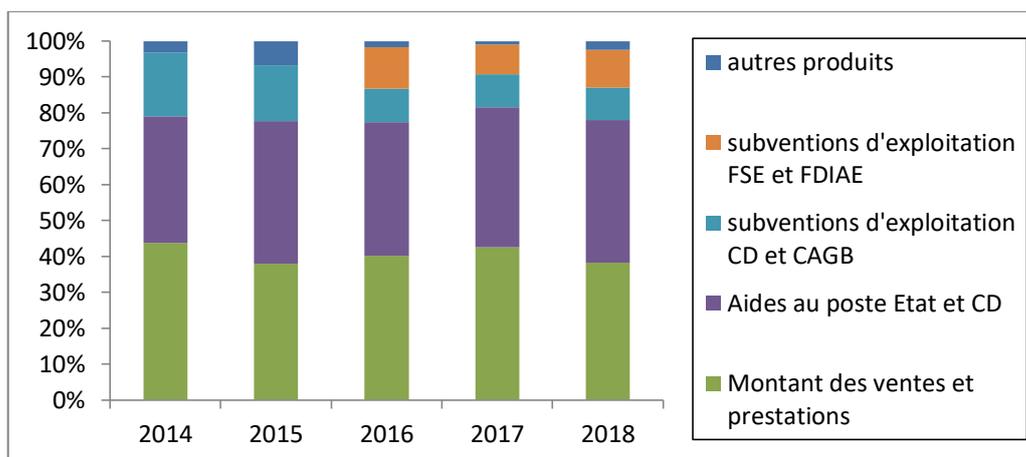
¹⁰⁸ Circulaire DGEFP no 2005-41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion Extrait p3 : Les recettes de commercialisation. « Lorsque la part de recettes de commercialisation par rapport aux charges excède durablement le seuil défini, la structure dispose d'une période fixée par le préfet, après avis du CDIAE, dans la limite de trois ans pour : – respecter ce seuil ; – ou procéder à sa transformation en entreprise d'insertion. Durant cette période, la mobilisation de contrats aidés pourra être poursuivie, mais de façon à accompagner la structure vers sa transformation »

2.4.2 Une redéfinition des ressources d'exploitation

Des subventions d'exploitation réduites et inconstantes

Le financement de l'association réalisé à l'origine presque exclusivement par l'apport de subventions publiques et en particulier par celles du Conseil Général du Doubs a basculé en 2015 dans un nouvel environnement économique suite à la modernisation de l'action publique introduite par la loi LOLF, visant une meilleure maîtrise des dépenses publiques. Les subventions du Conseil Départemental ont chuté de 36% depuis 2013. La mise en place de projets permettant l'activation du fonds social européen (FSE) et dans une moindre mesure du fonds départemental d'insertion par l'activité économique (FDIAE) a permis une compensation mais ne s'y substitue pas et ne présente pas de caractère durable. De plus, les modalités de versement de ces subventions présentent des délais importants rendant contraignante la gestion budgétaire.

Tableau 2.5 : Répartition des produits d'exploitation - CDEI – 2014 -2018



La réduction substantielle des subventions d'exploitations du Conseil Départemental et l'inconstance des nouvelles subventions (FSE et FDIAE) est une préoccupation majeure de la part du conseil d'administration. Une stratégie de diversification des ressources s'est avérée indispensable mais a nécessité une vigilance accrue et de nouvelles modalités de gestion assurant perspective à moyen terme. Afin d'assurer une meilleure visibilité budgétaire, j'ai mis en place à mon arrivée une situation comptable intermédiaire à mi-bilan.

Une transformation des demandes publiques

Jusqu'en 2015, l'activité de production était prescrite à plus de 90% par le Conseil Départemental du Doubs et les communes. Depuis, les demandes des collectivités locales affichent une baisse significative de 64% sur quatre ans consécutive à un désengagement du Conseil Départemental et dans une moindre mesure au regroupement des communes en communauté de communes conformément à la loi NOTRe¹⁰⁹.

Tableau 2.6 : Répartition des ventes et prestations - CDEI - 2015-2018

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|---------|-----------|-----------|-----------|
| Montant des ventes et prestations (en €) | 860 945 | 1 042 961 | 1 130 962 | 1 004 258 |
| Répartition des ventes/prestations (en %) | | | | |
| Etat et entreprises publiques | 6,3 | 9,9 | 14,8 | 15,8 |
| Collectivités territoriales | 91,2 | 69,1 | 62,5 | 58,7 |
| Associations et entreprises privées | 1,4 | 18,9 | 18,6 | 20,4 |
| Particuliers | 1,1 | 2,1 | 4,1 | 5,1 |

Depuis avril 2016, la clause d'insertion des marchés publics, prévue par l'article 10 du code des marchés publics a permis de développer les activités bâtiment et entretien des espaces verts auprès des établissements publics (de type écoles ou services sanitaires) grâce aux partenariats entre les structures locales de l'IAE afin de répondre à des appels d'offres importants constitués par lots. Du fait des montants relativement faibles, ces marchés « clausés » relèvent d'une procédure adaptée (MAPA)¹¹⁰ plus accessible et compatible avec les faibles moyens administratifs des SIAE. Les recettes des marchés publics d'un montant total de 249 877€ ont représenté 25% du montant des ventes et prestations en 2018.

Le nécessaire développement vers le secteur marchand

Les évolutions des besoins publics en matière d'activité d'entretien des espaces verts ou de bâtiments ne permettent plus le maintien d'une organisation basée exclusivement sur les donneurs d'ordre publics.

Depuis la baisse des subventions d'exploitation, la maîtrise des charges de fonctionnement et le développement des produits issus de la production dans une perspective durable, sans avoir recours aux subventions ponctuelles, ont été réalisés. En 2016 les choix définis par l'association se sont portés sur le recrutement d'un chargé de développement doté d'une double compétence

¹⁰⁹ Loi n° 2015 991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

¹¹⁰ Marché à procédure adaptée. Procédure par laquelle l'acheteur définit librement les modalités de passation du marché, dans le respect des principes de la commande publique.

commerciale et technique afin de prospecter et coordonner les activités auprès des nouveaux clients privés. Ainsi, les prestations chantiers auprès des entreprises et des particuliers qui relève du secteur concurrentiel a nécessité un investissement financier important en matière de matériel et d'outils de gestion. La notion de compétitivité et de rentabilité des chantiers réalisées ont réinterrogé les pratiques professionnelles et les méthodes organisationnelles de la structure.

Je pense que ce changement de culture professionnelle fait courir un risque important pour l'association par un désengagement des encadrants technique les plus anciens et expérimentés garants actuellement des savoir-faire professionnels. Pourtant, même si les ACI conservent une place singulière dans le secteur de l'insertion, l'évolution de l'environnement professionnel vers une logique de marché me semble un atout supplémentaire dans le processus de valorisation des compétences acquises par les personnes en insertion, leur permettant par là même de mieux appréhender le monde du travail classique. Cela contribue également au désenclavement de l'image de l'insertion comme un «second marché du travail». L'intensité de l'activité doit être cependant dosé et adapté pour maintenir un niveau compatible de conventionnement ACI et de réponse aux besoins des publics les plus éloignés de l'emploi.

Les forces et les faiblesses du modèle économique développé

Une étude réalisé par le cabinet conseil KPMG en 2016, identifie ces modèles socio-économiques consécutifs « *à la raréfaction des subventions et le recours à la commande publique* » et à « *l'élargissement de la cible des bénéficiaires de la production, dans l'objectif de gagner en autonomie et de s'affranchir du lien de dépendance avec les collectivités territoriales*¹¹¹ ».

L'étude précise les avantages d'une indépendance financière recherchée qui tendent à pérenniser l'association. En revanche les risques majeurs peuvent être un glissement du projet associatif, les aléas d'une activité marchande concurrentielle, et un risque de dé-conventionnement des structures ateliers et chantiers d'insertion lorsque les ressources issues de l'activité commerciale sont prépondérantes.

Pour synthétiser l'analyse réalisée, je propose de constituer une cartographie des Opportunités-Menaces- Atouts-Faiblesses relative aux CDEI.

¹¹¹ KPMG, 2017, Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations. p 18 -19

Figure 2.6 : Synthèse de l'analyse du modèle économique des CDEI

| | Opportunités | Menaces |
|---------|--|--|
| externe | Proximité géographique des publics Besoins en insertion sur le bassin de Besançon Forte présence SIAE sur le secteur Accès facilités aux marchés publics Accès aux subventions FSE | Atteinte partielle des objectifs d'insertion Risque de déconventionnement Baisse des subventions des collectivités Mise en concurrence entre SIAE |
| | Atouts | Faiblesses |
| interne | Forte compétence technique Capacité de production importante Prospection clientèle efficace Situation financière correcte Gouvernance volontariste | Limitation des ressources marchandes Organisation cloisonnée Ambiance sociale dégradée Perte de sens de l'action |

2.5 Conclusion

Les CDEI en tant qu'atelier et chantier d'insertion ont pour objet l'insertion sociale et professionnelle dédiés aux personnes les plus éloignées de l'emploi. En considérant les contextes économique et réglementaire actuels, l'analyse réalisée met en exergue les freins à un parcours d'insertion de qualité ne permettant pas la réponse attendue par les pouvoirs publics et tendant à réduire le pouvoir d'agir de la structure à moyen terme. « Penser et concevoir l'action dans son ensemble¹¹² » relier l'économique et le social dans une démarche d'innovation, participer à construire une nouvelle culture associative me paraît une réelle opportunité qui permet de redonner du sens à l'action et réaffirmer les valeurs de l'économie sociale et solidaire du secteur.

A partir des éléments mis en éclairage lors du diagnostic, je déclinerai dans le troisième chapitre, des propositions d'amélioration permettant de consolider le modèle socio-économique en répondant aux objectifs d'insertion et en articulant les différentes actions permettant de reconnaître et valoriser son utilité sociale dans ses dimensions sociales et sociétales. Je définirai ensuite les modalités de mise en œuvre du projet de direction en intégrant les opportunités et les points de vigilance de ce processus de changement.

¹¹² De Rosnay J., 1975, Le Macroscopie, Vers une vision globale

3 PRECONISATIONS POUR AMELIORER ET PERENNISER LE MODELE ECONOMIQUE DES CDEI

3.1 Définition des orientations stratégiques

3.1.1 L'option de requalification en Entreprise d'Insertion

Depuis 5 ans, le dépassement du plafond des 30% de ressources marchandes conjugué à la faiblesse des résultats de « sorties dynamiques », pourrait inciter la DIRECCTE¹¹³, pour des raisons de concurrence déloyale, à requalifier partiellement ou en totalité l'association CDEI en Entreprise d'Insertion. Mais la notion économique ne constitue pas le seul critère à cette requalification. Le réseau Coorace¹¹⁴ rappelle : « *l'opportunité pour un ACI de se transformer en EI doit avant tout se faire au regard des besoins de l'offre d'insertion du territoire et au regard du public accueilli*¹¹⁵ ». Le maintien du conventionnement des chantiers d'insertion depuis la création de l'association et l'agrément des publics par Pôle Emploi confirment le besoin d'accompagnement de ces publics sur le bassin de Besançon. Pour assurer une telle transformation de nombreux points de vigilance sont à appréhender, en particulier les conséquences d'un changement d'entité juridique, la nature des secteurs d'activités supports, et l'application de nouvelles conventions collectives.

Le conseil d'administration a pris en compte plusieurs éléments dans la non-retenue de cette option :

- la considération d'un risque supplémentaire de fracture dans les relations sociales
- la saturation du secteur concurrentiel de l'entretien des espaces verts et du bâtiment en raison de très nombreuses créations de micro-entreprises, les autres chantiers étant trop restreints pour faire l'objet d'une marchandisation.
- le risque de fragilisation financière inhérent à la création d'une nouvelle activité : malgré une capacité d'autofinancement considéré comme correcte, un déséquilibre pourrait s'opérer en raison de la diminution importante des subventions.

¹¹³ Directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

¹¹⁴ Fédération COORACE : COORdination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi

¹¹⁵ Fiche pratique AVISE. Transformation d'un atelier et chantier d'insertion (ACI) en entreprise d'insertion (EI) – Avril 2019, p2

L'activité de production soutenue et une relative autonomie financière permettant aujourd'hui de pouvoir décider de notre propre avenir, il est pour cela nécessaire d'anticiper les possibles répercussions des décisions à prendre en direction des pouvoirs publics.

En prenant en considération l'indispensable nécessité de remobiliser les équipes autour d'un projet partagé et dynamisant, il me semble que la transformation même partielle de l'activité de production en EI amène à dénaturer la mission sociale de l'association ne permettant pas d'assurer le rôle de mobilisation et de cohésion attendu souhaité par les administrateurs. En conservant donc le cadre économique contenant des ACI, il s'agit de dégager des axes de progrès en s'appuyant sur les atouts et les opportunités de la structure.

3.1.2 Les atouts et les opportunités comme leviers du projet de direction

Pour me permettre d'élaborer le projet, j'ai souhaité identifier les leviers disponibles du modèle économique des CDEI. Ils m'aideront à mettre en place un processus d'adaptation qui permettra d'intégrer la dimension de performance à la nécessité de cohérence de l'action vis-à-vis des finalités de la mission sociale de l'association.

Concernant le volet des ressources humaines, la démobilitation des personnels consécutive à une perte de sens de leur mission et une organisation devenue inadaptée appellent implicitement des réponses institutionnelles importantes. Je considère que c'est une opportunité pour reposer les valeurs de l'association sur celles de l'économie sociale et solidaire. En déclinant à travers un projet associatif, la mission sociale depuis ses statuts fondateurs jusqu'à son offre de service et ses finalités d'utilité sociale, je me dote ainsi d'un outil majeur pour instaurer une politique des ressources humaines remobilisant le personnel.

Le maillage important des SIAE du bassin de Besançon¹¹⁶ est un élément qui me paraît déterminant dans les perspectives d'évolutions et les schémas d'organisations permettant d'améliorer les logiques de parcours d'insertion des publics et d'inscrire durablement les CDEI comme acteur majeur.

Cinq structures de l'IAE constituées de deux associations intermédiaires, de deux entreprises d'insertion et une entreprise de travail temporaire d'insertion, exerçant dans les domaines similaires aux CDEI, espaces verts, bâtiment ou travaux publics, sont présentes sur le territoire. Il devient envisageable de penser le parcours

¹¹⁶ Annexe 4 : Cartographie des SIAE de la région Bourgogne Franche-Comté 2018

d'insertion dans une nouvelle dimension par un partenariat entre structures. Cette stratégie d'alliance formalisée par un travail de coopération entre les structures doit être considérée comme un réel levier permettant de faciliter les parcours d'insertion et d'assurer une réponse adaptée aux besoins des bénéficiaires dans leur acquisition des savoir-faire et leur autonomisation.

Sur l'aspect financier, il s'agit d'assurer l'équilibre budgétaire et de prendre en compte les incidences du projet et en limitant les ressources marchandes. Pour cela il est nécessaire de s'orienter vers de nouvelles ressources :

- en développant des pratiques innovantes, donnant accès aux subventions territoriales et européennes
- en prospectant dans la sphère privée (subventions privées, mécénat)
- en développant les contributions en nature (bénévolat, prêt de matériel, mutualisation).

Cette hybridation des ressources vise à compléter et à sécuriser les subventions publiques par le développement de nouveaux types de financements non issus des recettes d'activité.

Cette logique financière doit permettre de maintenir et développer l'action en place ; elle implique toutefois de rester vigilant au niveau de sa gestion sur plusieurs aspects : temporalité, modalités d'accès de ces nouvelles ressources et caractère « multi-dépendant ».

3.1.3 Assumer un positionnement innovant comme condition de réussite

La singularité du statut des salariés en insertion, en tant que bénéficiaires des prestations des CDEI et en même temps salariés sous contrat de travail participant à l'outil de production des activités de chantier, apporte l'ambivalence des relations de travail au sein de la structure. Il convient pour ma part d'affirmer l'activité d'insertion comme une offre de service, garantissant une qualité de prestation aux personnes accompagnées. Cela revient à considérer la nature du lien entre un client et un prestataire de service. A partir du besoin d'amélioration de la qualité de l'accompagnement dans le parcours d'insertion des personnes, la redéfinition de l'offre de service doit permettre d'apporter une nouvelle dynamique de travail et des conditions adaptées à l'évolution des besoins du territoire. Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'innovation permettant de se projeter vers:

- une ouverture sur le territoire
- la recherche d'une meilleure qualité de prestation
- une prise en compte personnalisée des besoins des personnes en insertion

- une organisation plus souple visant la performance
- une efficacité dans la gestion de l'ensemble des ressources

La figure ci-dessous permet d'identifier les quatre domaines structurant l'approche innovante¹¹⁷ correspondant au champ d'activité de l'IAE.

Figure 3.1 : Les atouts d'une structure innovante

| Ecologie | Réactivité |
|---|---|
| <i>bonne inscription dans l'environnement</i> | <i>réponse rapide et pertinente aux besoins</i> |
| <i>captation des besoins émergents</i> | <i>réactivité</i> |
| <i>réseau important</i> | <i>adaptabilité</i> |
| Economie | Efficacité |
| <i>coût raisonnable</i> | <i>effets positifs</i> |
| <i>utilisation optimale des compétences</i> | <i>évaluation qualitative</i> |
| <i>bonne organisation</i> | <i>consultation de la satisfaction</i> |

Il s'agit donc de remettre en mouvement une dynamique commune autour d'un projet qui doit être suffisamment clair et réaliste mais aussi motivant pour les parties prenantes : « *le défi du management de toute entreprise consiste à proposer successivement des projets, dotés de signification opérationnelle, tout en étant capable de les intégrer dans une ligne de conduite à plus long terme*¹¹⁸ ». C'est un rôle essentiel qui m'incombe en tant que directeur de la structure : impulser et conserver une émulation positive et constructive.

En résumé :

Le défi à relever est donc le maintien du conventionnement en ACI par la mise en œuvre d'un projet qui permettra de répondre d'une part aux obligations de résultats de sorties dynamiques, et d'autre part de tendre vers le niveau de revenu marchand préconisé de 30%. L'enjeu du projet est de remobiliser les équipes autour de valeurs solidaires fédératrices, et de permettre de développer une dynamique de travail améliorant la qualité de l'accompagnement proposé aux bénéficiaires.

¹¹⁷ Loubat J-R., 2006, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris, DUNOD, p 149

¹¹⁸ Ibid ., p 21

3.2 Les enjeux managériaux du projet de direction

3.2.1 La position déterminante du directeur

L'importante activité des CDEI et la complexité croissante de leur gestion ont amené le conseil d'administration à reconsidérer le positionnement du directeur dans une nouvelle dimension. Il s'agit de passer d'une organisation traditionnelle à une organisation plus rationnelle, basée sur une logique de service. C'est dans un esprit de co-construction avec les administrateurs et plus précisément avec les membres du bureau qu'il est nécessaire de penser la place de chacun.

Pour Jean-Marie Miramon, être directeur d'une structure œuvrant dans le champ de l'action sociale consiste à avoir des qualités humaines, une éthique et à assurer la cohérence de trois sphères que sont la gestion des moyens techniques, humains et financiers. Il doit également penser la dimension institutionnelle dans le pilotage du projet d'établissement et dans la stratégie de ses choix¹¹⁹.

Dans le contexte actuel des CDEI, je considère qu'il s'agit :

- de garantir la cohérence entre l'effectivité des actions menées et les objectifs de la politique associative
- d'assurer un accompagnement de qualité auprès des salariés en parcours d'insertion
- de développer la coopération en mobilisant les ressources humaines autour d'un projet fédérateur à l'aide d'outils de management et de communication
- de participer, par mon expertise, à l'élaboration de la stratégie associative, afin qu'elle s'inscrive dans une réalité territoriale
- de développer la représentation de la structure vis-à-vis des partenaires extérieurs, par la valorisation de l'image de l'association et l'activation des réseaux.

A ces missions se rajoute la gestion d'une activité marchande spécifique à l'entreprenariat social. Elle nécessite une maîtrise des rouages de la logique de marché, en termes de vente, de marketing, de prise de risque. Cette dimension complémentaire qui paraît souvent « décalée » par les salariés en interne par rapport aux missions sociales de la structure a contribué à cloisonner les secteurs de la production et de l'accompagnement socio-professionnel.

Il m'incombe donc de répondre à ces multiples tâches par une forte capacité d'anticipation et de réactivité, d'innovation et d'organisation.

¹¹⁹ Miramon J.M. Manager le changement dans l'action sociale. p 63

3.2.2 Identifier les délégations pour permettre une transparence de l'organisation

Pour assurer l'ensemble des missions, il est nécessaire de définir clairement l'organisation des pouvoirs répartis entre ma fonction et la personne morale qui est l'institution. Pour cela doit être élaboré un document unique de délégation (DUD) dans lequel sont synthétisées les informations concernant les mandats, les délégations de signature et de pouvoir ; la nature et le niveau des compétences ainsi que les missions du poste de direction¹²⁰ sont également précisés dans les domaines de :

- la conduite de la définition et de la mise en œuvre du projet associatif
- la gestion et l'animation des ressources humaines
- la gestion financière budgétaire et comptable
- la coordination avec les institutions et les intervenants extérieurs

Le DUD permet ainsi de définir mes marges de manœuvre. L'élaboration du DUD n'a pas de caractère obligatoire dans le champ de l'insertion et n'est pas opposable mais il me paraît cependant souhaitable.

Enfin, comme le rappelle Jean-Marie Miramon¹²¹, « *Diriger c'est se mettre au service d'un projet, d'une organisation, d'un secteur* », c'est aussi employer ses compétences et sa personnalité au service du projet commun. Je considère que l'autorité qui formalise le pouvoir n'est pas innée, mais résulte d'un travail réalisé sur soi.

3.2.3 Instaurer un cadre éthique de direction pour redonner de la confiance

La dimension politique du poste de directeur en tant que responsable du pilotage du projet institutionnel par la délégation de pouvoir mise en place, nécessite de définir un cadre éthique permettant de faire des choix et de décider en tenant compte de valeurs morales, déontologiques, normatives et humanistes.

Roland Janvier affirme le fondement éthique de la fonction de direction : « *l'éthique de direction d'institution sociale ou médico-sociale interroge les trois registres du*

¹²⁰ UNIOPSS – Uniopss Bretagne – janvier 2010

¹²¹ Miramon J.M., Couet D., Paturet J.B., 2012, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, 5^e édition, Rennes : Presses de l'EHESP, p 98

hiérarchique, de la clinique et du politique » et renvoie à la question fondamentale qui est « *la manière d'occuper cette place d'exception*¹²² ».

Paul Ricoeur suggère une définition de l'éthique comme « *la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes*¹²³ ».

En étant attentifs aux particularités et en affirmant des valeurs comme support de mes actions, je souhaite développer une communication basée sur des relations de confiance et instaurer des échanges constructifs dans un environnement bienveillant. C'est également à partir de ce cadre éthique qu'une réflexivité de ma propre pratique managériale est possible. Comme le rappelle Ghislain Deslandes « *Le management éthique ne peut faire semblant d'ignorer les dimensions sociales et politiques des processus de gestion ...il est ce lieu qui rend possible la convergence des vues idéalistes et des approches réalistes de l'organisation*¹²⁴ ».

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, je souhaite poser ces principes sur quatre points :

- une GPEC¹²⁵ basée sur l'individualisation et une confidentialité ainsi qu'une équité de traitement des contrats de travail
- la mise en place d'une politique de formation axée sur l'enrichissement des compétences et une augmentation de l'employabilité durant toute la carrière professionnelle
- une gestion de la grille de salaire basée sur le respect des conventions collectives et respectant une équité homme femme en niveau de responsabilité et de compétences
- une réponse à l'amélioration des conditions de travail, en apportant une vigilance accrue dans la fonctionnalité et l'ergonomie des postes de travail, une sécurité du travail et un respect de l'environnement.

Cette démarche ne peut cependant s'appliquer et s'opérer que dans un environnement transparent avec un dialogue social soutenu, sans démagogie ni idéologie. Elle doit permettre de « *poser sans concession les problèmes rencontrés à tous les niveaux, opérationnel, organisationnel ou hiérarchique, et d'apporter des réponses sans noblesse de fonction et dans la parité*¹²⁶ ».

¹²² Janvier R., *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale*, ESF Editeur, 2011, p 16

¹²³ Deslanges G., 2012, *Le management éthique*, Paris : Dunod, p14

¹²⁴ Ibid ., p134

¹²⁵ *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*

¹²⁶ Deshaies J.L., 2014, *Stratégies et management. Briser l'omerta !*, Rennes : presses de l'EHESP, p207

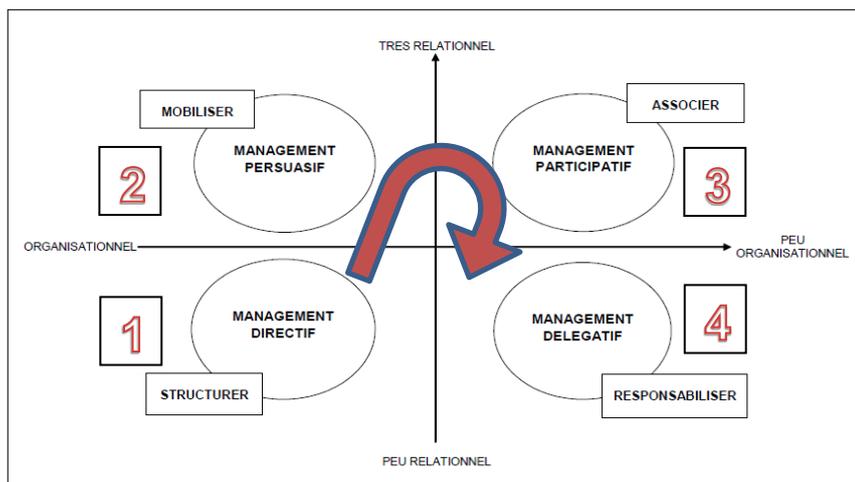
3.2.4 Une stratégie de management adaptée aux finalités du projet de direction

Le type de management à mettre en place durant la période de transformation doit me permettre de répondre à la finalité de réussite et d'efficacité du projet par l'adhésion et la participation des salariés. Pour réunir les conditions nécessaires du changement, je dois prendre appui en interne sur trois points essentiels¹²⁷ :

- la maîtrise du potentiel de compétences, en considérant les compétences individuelles et collectives
- la mise en place d'un système de délégation, permettant de reconnaître les compétences individuelles, d'augmenter la participation et de développer l'autonomie
- l'instauration d'un climat harmonieux facilitateur de l'adhésion au projet par l'ensemble du personnel

L'évolution des niveaux de compétences et d'engagement durant cette période de transformation, va nécessiter une adaptation dans ma pratique de management afin d'accompagner au mieux les acteurs. Il s'agit de mettre en place un management situationnel adapté. Le diagramme suivant synthétise l'évolution des différents modèles de management.

Figure 3.2 : Evolution du type de management¹²⁸



Source : *Penser le management*, Jean-René Loubat page 110

¹²⁷ Publication du réseau ANACT-ARACT ; Travail et changement n°368, 2017

¹²⁸ A partir de la typologie de management de Hersey et Blanchard

A la demande du conseil d'administration, une étude réalisée auprès des personnels accompagnateurs, a montré qu'une majorité des salariés sont en attente de changement sans pour autant considérer qu'ils adhéreront au processus et que des résistances ne seront pas présentes lors de la mise en place d'une nouvelle organisation. Il est donc indispensable au début du projet, de pouvoir impulser un style de management directif permettant de cadrer le rôle de chacun, préciser les objectifs attendus et rassurer, par une communication adaptée, sur l'organisation du travail à venir ; puis au fur et à mesure des étapes, basculer vers un management persuasif permettant de stimuler et de mobiliser pour cette période considérée comme une prise de conscience collective de la démarche et l'identification des tâches à accomplir. La troisième étape développe un management participatif initiant une collaboration de travail autour des résultats attendus. A terme le processus doit permettre d'aboutir à une situation ordinaire de travail développant l'autonomie et la responsabilité de chaque poste de travail par un management délégué basé sur les compétences et une formalisation des pratiques. Cette dernière étape nécessite l'appui de personnes expertes et un niveau de délégation important qu'il conviendra de formaliser.

Ces quatre étapes décrivent les lignes générales de mon mode de management durant l'élaboration du projet. Les incertitudes inhérentes au changement ne présagent cependant pas d'un mode d'action linéaire ; il est nécessaire de combiner d'autres concepts.

3.2.5 Utiliser le mode participatif dans la conduite du changement

L'élaboration d'un projet visant à changer les pratiques et à mettre en place une nouvelle organisation suscite de nombreuses réactions et craintes de la part de l'ensemble des salariés permanents. La différence de culture professionnelle entre les équipes d'encadrement technique et les accompagnants socio-professionnels au-delà de la définition de leur zone de pouvoir vient limiter les capacités de coopération et fige leur positionnement. Comme le précise l'ARACT : « *Personne ne s'engage dans un projet de changement s'il a le sentiment de perdre au change* »¹²⁹.

Le changement est un processus dynamique combinant : l'environnement, l'institution et les acteurs¹³⁰. La condition d'adhésion à ces interactions passe par la

¹²⁹ Publication ARACT Auvergne – Rhône-Alpes. Associer les salariés à un projet de changement 2017, p 4

¹³⁰ Bernoux P., 2014, La sociologie des organisations, Paris : Seuil, p224

légitimité qui sera accordée au changement et à la possibilité de pouvoir le négocier. Pour les acteurs, c'est une période de rupture entre un existant obsolète mais maîtrisé et un avenir porteur de progrès mais inconnu et incertain. Il est donc nécessaire de permettre l'expression de tous et de prendre en compte l'ensemble des points de vue des salariés et de les partager afin d'apporter une pluralité de réflexion.

« La difficulté vient de ce que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale se fait à l'intérieur de l'ancienne, de ce qu'il faut inventer des relations différentes dans un système qui vit une certaine pratique¹³¹ ». Il s'agit donc d'intégrer les équipes à la construction du projet et de créer une dynamique de projet permettant d'entraîner une mise en mouvement des cultures en interne et de transformer les représentations collectives et individuelles. Cette dynamique doit permettre de réinterroger les pratiques autour des valeurs du projet associatif et de travailler sur une redéfinition de l'identité contribuant à la reconnaissance professionnelle des salariés. La mission d'accompagnement doit être réalisée en développant transversalité et collaboration, permettant une co-construction des pratiques à mettre en place.

3.2.6 Les points de vigilance et les limites du projet de direction

Il s'agit de construire un projet partagé et viable en prenant soin de réaliser un diagnostic pertinent à partir des conditions réelles de travail et donc à travers l'expression de l'ensemble des salariés. L'utilisation d'un plan de communication tout au long du projet qui apportera du sens et de la cohérence à l'action est nécessaire. Enfin, je pense mettre en place des espaces d'échanges et de réflexion afin de réguler les questionnements éthiques relatifs aux situations complexes, sujettes aux injonctions paradoxales entre principe institué et action comme par exemple "l'autonomisation et l'accompagnement" ou "les règles de vie collectives et la personnalisation de l'accompagnement".

Travailler en mode projet nécessite de la rigueur, il est indispensable de prioriser et hiérarchiser les étapes. Les points suivants doivent pour cela être pris en considération :

- intégrer le rapport au temps dans le processus de transformation
- mesurer les capacités des acteurs à intégrer le changement
- veiller aux résistances individuelles et collectives au changement
- distinguer les groupes de co-construction des cercles de décision

¹³¹ Ibid ., p231

- anticiper l'augmentation des contraintes gestionnaires et organisationnelles

Toutefois, Norbert Alter explique que le management participatif dans les démarches d'amélioration a souvent généré ses propres dérives « *La démarche de résolution des problèmes est trop lourde et ne résiste pas à l'incertitude*¹³² », elle est remplacée par de multiples arrangements fonctionnant en parallèle du processus officiel. Pour éviter cet écueil, le pilotage du projet devra laisser une marge d'autonomie aux acteurs.

Philippe Bernoux rappelle qu'il est nécessaire « *pour réussir un changement, de donner au préalable une certaine souplesse à l'organisation que l'on veut modifier*¹³³ ». Il s'agira donc d'accompagner le changement de manière progressive et affirmée.

En résumé :

L'enjeu de direction portera sur la capacité à mobiliser les équipes autour des valeurs réaffirmées de l'association. Dans un premier temps, il s'agit de construire et de formaliser le projet associatif, puis de mettre en place un management adapté pour accompagner les changements organisationnels et opérationnels. Ainsi en développant la coopération et la professionnalisation des salariés permanents, il sera possible d'agir sur la qualité de l'accompagnement des salariés en insertion pour répondre à leurs besoins.

Il se dégage quatre thématiques qui seront abordées dans la suite du document :

Valoriser le capital humain en développant une culture collective au service de l'insertion

En formalisant le projet associatif
En repensant un nouvel organigramme
En développant les compétences collectives
En favorisant le dialogue social

Inscrire le parcours d'insertion au cœur de l'accompagnement

En développant la fonction apprenante
En professionnalisant les pratiques pédagogiques
En développant les partenariats

Evaluer et ajuster

En pilotant par les finalités
En instaurant une démarche d'amélioration continue

Préparer le plan de communication

En identifiant les impacts sociaux et économiques
En structurant le plan de communication

¹³² Martin Dominique. Norbert Alter, La Gestion du Désordre, 1991. In: Sociologie du travail, 34^e année n°3, Juillet-septembre 1992. pp. 394-396.

¹³³ Bernoux P., 2014, La sociologie des organisations, Paris : Seuil, p231

3.3 Valoriser le capital humain en développant une culture collective au service de l'insertion

3.3.1 Construire un projet associatif fédérateur

Définir le projet associatif c'est vouloir répondre à plusieurs questions parmi lesquelles :

- A quoi veut servir l'association sur son territoire d'action ?
- Quelle est la demande sociale aujourd'hui et demain ?
- Quels moyens mobiliser pour satisfaire les besoins ?
- Quelle stratégie envisager dans mon environnement ?

« La force du projet repose sur sa légitimité, son aspect fédérateur et mobilisateur¹³⁴ ». Il s'agit donc de mobiliser les équipes pour affirmer de manière commune les fondements associatifs et parcourir un ensemble de questionnements permettant de définir des objectifs stratégiques déclinés en axe de progrès pour les 3 années à venir. Le projet associatif doit être formalisé par un document qui servira d'orientation dans l'élaboration du projet de direction. Il est le pilier à la structuration et à la conduite du changement. Il pourra être utilisé comme support pour communiquer sur l'utilité sociale de la structure auprès des partenaires extérieurs.

L'élaboration du projet associatif inclut les administrateurs, la direction et les salariés et est menée dans une logique de projet, c'est-à-dire en désignant un chef de projet, des personnes ressources, un comité de pilotage et plusieurs groupes de travail. Compte tenu des faibles ressources en personnels disponibles en interne et de la spécificité du projet, je propose de prendre appui auprès d'un prestataire externe qui assurera le rôle d'animateur et accompagnera la structure dans la construction du projet associatif. Ce dispositif d'accompagnement dénommé DLA¹³⁵ s'inscrit dans les politiques publiques de soutien aux structures de l'économie sociale et solidaire et propose un plan d'accompagnement dans l'élaboration d'un diagnostic partagé et la mise en place du projet. Ce DLA porté par le réseau *INITIATIVES Doubs Territoire de Belfort* sur le département du Doubs, permet de prendre en charge financièrement tout ou partie de l'intervention du prestataire. Cette démarche a l'avantage d'apporter un regard extérieur pour une meilleure objectivité des éléments contextuels et apporte de conseils actualisés et spécifiques au secteur de l'insertion. Cette démarche est également enrichie par un

¹³⁴ Bigourdan B., Tcherkachine D., 2004, Evaluer et optimiser le projet associatif, Lyon : Juris-Service, p8

¹³⁵ Dispositif local d'accompagnement

comité d'appui indépendant des acteurs de l'IAE (services de l'état, collectivités territoriales, réseau associatifs) qui apporte des renseignements et des orientations complémentaires permettant un élargissement dans les réflexions.

Pour assurer la gestion du projet, je propose les modalités suivantes :

- un délai de 9 mois pour réaliser un document final et un document de synthèse
- l'animation des réunions par le prestataire externe ou à défaut par moi
- l'établissement d'un planning de réunion intégrant les contraintes d'organisation ; pour chaque groupe de travail, les réunions seront mensuelles et d'une durée défini
- l'établissement systématique d'un compte-rendu écrit, à l'issue de chaque réunion
- l'intégration des participants au projet sur la base du volontariat avec l'objectif d'y faire adhérer l'ensemble des salariés permanents
- la constitution des groupes de travail par au minima une personne de chaque métier (administratif, technique, et accompagnement), une personne ressource et un administrateur
- la constitution d'un comité de pilotage comportant l'équipe de direction, le président et les personnes ressources. Ce comité devra réguler, analyser et évaluer les rendus des groupes de travail. L'ajustement des objectifs ou de l'avancement du projet suite aux retours d'informations doit éviter les ruptures ou blocages du projet face aux résistances et aux obstacles potentiels.
- l'élaboration d'un diagramme de Gantt¹³⁶ nous permettra d'organiser l'ingénierie et la conduite du projet, et fournira les jalons nécessaires à l'évaluation durant sa mise en œuvre.

Lorsque le comité de pilotage sera opérationnel, le guidage du processus d'élaboration du projet se fera en suivant plusieurs étapes :

La mobilisation du personnel et la définition du cadre opérationnel

Le comité de pilotage doit préalablement :

- identifier les personnes ressources en interne, possédant un niveau d'expertise dans leur domaine de compétence respectif : technique, administratif et social
- définir les objectifs finaux et intermédiaires servant de fil rouge ainsi que les modalités d'évaluation de l'avancement du projet

Diagnostiques par les groupes de travail de plusieurs sujets autour de deux grandes thématiques :

¹³⁶ Annexe 5 : Prévisionnel – Diagramme de Gantt

- les publics et le territoire
- l'utilité sociale de l'association à travers sa mission et son impact économique, social et environnemental
- les besoins des bénéficiaires et leurs spécificités
- les besoins des clients et donneurs d'ordres des chantiers, leurs demandes, les contraintes économiques du secteur concurrentiel ainsi que les prestations fournies par la structure.
- l'environnement de l'association, ses partenaires, les acteurs de l'IAE et les acteurs économiques.
- les enjeux internes des CDEI
- les modalités d'accueil et d'accompagnement des salariés en insertion
- la participation des salariés en insertion-à la vie de la structure
- le management de l'association, l'organisation et les ressources humaines
- la politique de communication : les besoins et les modalités d'application

Des bilans partiels de contrôle et de cadrage doivent ponctuer les actions et servir de support pour la communication en interne

Elaboration d'un avant-projet

A partir des comptes-rendus issus des groupes de travail, il s'agit pour le comité de pilotage d'élaborer un document synthétique préfigurant le projet associatif. Ce document sera mis en discussion dans une commission regroupant les représentants des groupes de travail.

Ajustements, validation et rédaction

A partir des amendements proposés par l'étape précédente, l'avant-projet sera validé par le comité de pilotage. Le prestataire assurera la rédaction finale du projet ainsi que celle d'un document de synthèse. Ce dernier servira de guide en interne, fixant le cap à tenir et servira également d'outil de communication à destination de l'ensemble des partenaires. Les documents assureront une lecture claire des axes de progrès pour les trois ans à venir.

Suivi et actualisation

Le projet décliné sur support papier et informatique permettra de compléter le livret d'accueil remis aux salariés en insertion, de communiquer à l'externe auprès de l'ensemble des partenaires et des clients. Un point trimestriel sera réalisé lors des réunions de service pour informer de l'avancement du projet. Une démarche

évaluative, assurée par le comité de pilotage, sera poursuivie durant toute la durée du projet.

3.3.2 Repenser une organisation communicante et efficace

La mise en opérationnalité du projet nécessite en premier lieu la revisite de l'organisation. Repenser une organisation reste toujours empreinte d'un certain risque. Comme le précise Philippe Bernoux : « *L'organisation support du changement est un construit et non une réponse*¹³⁷ ».

Deux objectifs sont posés :

- redéfinir les missions et recentrer les activités de chacun sur son cœur de métier pour faciliter le travail en transversalité
- mettre en place les ressources suffisantes pour assurer une coordination efficace et durable

Je propose donc de structurer l'organisation autour de quatre services : un service de direction, un service pédagogique, un service d'accompagnement socio-professionnel et un service logistique.

Le service de direction

Dans la restructuration de l'organisation, la représentation de la direction doit pouvoir se concrétiser par une équipe de direction. Elle se composera de trois personnes : le comptable, le coordinateur et moi-même. Cette équipe ainsi constituée doit être organisée pour représenter l'élément moteur du projet. La disponibilité et la réactivité devra être assurée. Dans un premier temps il s'agira de procéder au recrutement du coordinateur puis de définir des délégations.

Pour rendre efficaces les interactions entre l'ensemble des services, je propose donc de créer un poste de coordinateur à temps plein, faisant partie de l'équipe de direction. Ce poste de management intermédiaire assurera une réponse quotidienne aux problématiques organisationnelles et opérationnelles. Les missions principales de ce nouveau poste seront ainsi déclinées :

- coordonner la mise en opérationnalité des activités pédagogiques, d'accompagnement et de logistique
- manager les équipes pédagogiques et d'accompagnement social et professionnel

¹³⁷ Bernoux P., 2014, La sociologie des organisations, Paris : Seuil, p131

- être référent sécurité des personnes et des biens, permettant de dynamiser la politique de prévention
- assurer le reporting des activités sur les volets insertion et formation
- assurer la suppléance de direction sur les aspects organisationnels et opérationnels

Le service technique et pédagogique :

Il regroupera l'ensemble des encadrants technique sous une nouvelle dénomination « encadrant technique et pédagogique » (ETP) issue de la terminologie de la convention collective¹³⁸ et revalorisant l'approche pédagogique de l'encadrement sur les chantiers. Il s'agit de situer les CDEI sur une organisation apprenante. L'objectif est de repositionner ce poste sur les missions principales de formation et de transmission des compétences techniques et des savoir-être en milieu professionnel. Pour les salariés les plus éloignés de l'emploi, il est nécessaire que le passage dans la structure leur permette de bénéficier d'un apprentissage et de progresser en matière d'acquisition de savoirs de base et de comportements attendus en entreprise. Il sera donc important de redéfinir les compétences et les missions et d'accompagner cette nouvelle orientation à l'aide de la GPEC¹³⁹.

Le service accompagnement social et professionnel :

Il sera constitué de deux postes à temps plein d'accompagnants socio-professionnels (ASP) et d'un poste à 0,8 ETP de conseiller en insertion professionnelle (CIP) qui sera créé.

Cette configuration d'équipe doit permettre de combiner deux modèles d'accompagnement aux finalités complémentaires : le traitement des difficultés sociales par les ASP et la mise en place des actions de formation et d'orientation professionnelles par le CIP. Cette complémentarité enrichira la réflexion sur les démarches proposées et optimisera la réponse aux besoins des bénéficiaires.

Sur la fiche de poste du CIP je propose les missions principales suivantes :

- participer à la réalisation et au suivi du projet d'insertion personnalisé en collaboration avec les accompagnants socio-professionnels et les encadrants technique et pédagogique
- accompagner les salariés en insertion dans leur orientation professionnelle et leur démarche de formation ou recherche d'emploi

¹³⁸ Convention collective nationale des ACI du 31 mars 2011. Article 6.

¹³⁹ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- développer les partenariats auprès des acteurs économiques et de l'insertion pour favoriser les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)
- assurer le suivi des salariés en insertion à l'extérieur de la structure lors des PMSMP et des entretiens avec un potentiel employeur
- être référent des salariés en insertion au même titre que les ASP

En termes d'organisation de travail, je propose que chaque ASP ou CIP soit référent d'un salarié en insertion. Une fois par semaine une réunion de coordination entre chaque encadrant technique et pédagogique et le service d'accompagnement social et professionnel sera réalisée pour partager l'évolution du parcours d'insertion réalisé. Des entretiens avec les salariés en insertion seront également réalisés tous les mois pour échanger sur l'évolution des situations individuelles et les perspectives du parcours.

L'évolution des savoirs acquis et des actions d'accompagnement seront renseignés sur un support informatique, permettant une facilité d'accès et un partage des données.

Le service logistique

Il est composé d'une secrétaire polyvalente, du responsable « parc matériel » et du chargé de développement. Cette entité assure une centralisation des services supports pour les activités de production en lien fonctionnel avec le coordinateur et opérationnel avec les encadrants technique. Ce service est garant de la mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation des chantiers. Le chargé de développement, faisant parti de ce service, assure le lien avec les clients.

Ce service restera sous ma responsabilité me permettant d'assurer un pilotage direct des prestations marchandes. Son objectif est de fluidifier et de faciliter les tâches organisationnelles et opérationnelles des chantiers, actuellement assumées par les encadrants technique.

L'organigramme proposé en annexe 6 présente une combinaison de liens qui doit faciliter la communication et la coopération. Les liens opérationnels correspondants aux échanges nécessaires entre tous les salariés permettent la réalisation de leurs missions. Le lien fonctionnel créé entre le service logistique et le coordinateur assurera la cohérence et l'ajustement entre les actions.

Pour préparer la mise en place de cette nouvelle organisation, il convient de revisiter les fiches de poste actuelles afin de les mettre en adéquation avec les missions attendues, de manière précises et réalistes.

Concernant les effectifs de salariés permanents, ils augmenteront de 19 ETP à 19.8 ETP. Une des deux secrétaires faisant valoir ses droits à la retraite en septembre 2020, son poste ne sera pas maintenu. Cette évolution de la masse salariale devra être anticipée ; je solliciterai la DIRECCTE, pour conventionner un poste supplémentaire de salarié en insertion, ce qui portera leur nombre à 51.5 ETPI. Cela permettra de financer à hauteur de 75% l'augmentation de la masse salariale générée. Le reste à financer d'environ 18 000 euros pourra faire l'objet d'une subvention du fonds départemental de l'IAE (FDIAE) dans le cadre d'un processus d'innovation des pratiques. Cette demande reste en cohérence avec les engagements des pouvoirs publics dans la « Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté¹⁴⁰ ».

L'ensemble des propositions, découlant de cette nouvelle organisation, sera soumis pour validation au conseil d'administration. Après avis consultatif auprès des représentants du personnel, l'information sera donnée en réunion d'équipe. Le processus de recrutement interne et externe du coordinateur et du conseiller en insertion professionnelle sera ensuite lancé.

3.3.3 Développer les compétences collectives pour organiser la transversalité de l'accompagnement

L'organisation du travail se structure autour de trois axes qui sont : l'environnement de travail, l'emploi et la compétence. Pour Guy Le Boterf le concept de compétence est un processus évolutif qui permet « *d'agir avec pertinence dans un contexte professionnel particulier*¹⁴¹ » en mobilisant et en combinant des ressources internes et des ressources environnementales disponibles.

La compétence collective, si elle est opérante, permet de rendre l'organisation performante et assure une réponse professionnelle bien au-delà de la seule compétence individuelle. La compétence collective a la capacité d'influer sur le sentiment d'appartenance et représente un levier pour la compétence individuelle¹⁴². Favoriser la compétence collective repose sur une mise en situation professionnelle permettant de développer la coopération entre les salariés en œuvrant en particulier sur des projets transversaux. Il s'agit donc d'instaurer un environnement favorable à

¹⁴⁰ <https://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/presse/dossiers-de-presse/article/strategie-pauvrete-un-an-apres-les-avancees-les-perspectives>

¹⁴¹ Bernard O., Bernard L., 2016, Lexique managérial, Paris : Voilier d'arben, 421, p83

¹⁴² Lefevre P., Muray., 2010, Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, p197

son expression et de mettre en place progressivement les éléments nécessaires à son émergence autour du triptyque « *pouvoir coopérer – savoir coopérer - vouloir coopérer*¹⁴³ »:

- « **Pouvoir coopérer** » repose sur la définition du périmètre de responsabilité, la composition de l'équipe de travail et les modalités d'échange et de partage de l'information. Il s'agit d'assurer une mixité des compétences facteur de coopération. Pour cela il est nécessaire de responsabiliser les salariés en leur permettant des marges de manœuvre dans leurs actions à travers des délégations adaptées et évolutives. Cette gestion des ressources humaines devra être intégrée à la GPEC afin de l'enrichir de cette dimension managériale. Enfin, les modalités de communication des outils numériques doivent faire l'objet d'une réflexion pour apporter une fiabilité et une pertinence aux informations transmises ainsi qu'une facilité d'échange.

- « **Vouloir coopérer** » nécessite de ma part de m'appuyer sur les facteurs motivationnels de la sphère professionnelle. En premier lieu, il me semble nécessaire de faire partager les enjeux et les objectifs en apportant et en échangeant sur le sens de l'action. En lien avec les missions respectives je définirai des axes de progrès collectifs formalisés durant les entretiens annuels et permettant de fédérer les équipes autour d'une responsabilité commune. Il s'agit ensuite d'identifier les avancées collectives et les reconnaître comme savoir de référence.

- « **Savoir coopérer** » répond à la mise en action du processus de coopération basé sur la performance des pratiques professionnelles. Il s'agit de structurer les pratiques guidées par une démarche d'amélioration continue. La création d'un référentiel commun d'action à partir d'un diagnostic partagé des pratiques doit permettre de répondre aux situations spécifiques rencontrées lors des missions d'accompagnement auprès des salariés en insertion.

3.3.4 Favoriser le dialogue social et dynamiser les liens sociaux

En premier lieu, je souhaite réactiver le dialogue social en mettant en place la nouvelle instance représentative : le Conseil Social et Economique (CSE). Pour cela il est nécessaire au préalable de :

- construire d'ici décembre 2019 un tableau de bord social regroupant les éléments RH (taux de rotation, taux d'absentéisme, plan de formation...)

¹⁴³ Le Boterf G, Construire les compétences individuelles et collectives, Agir et réussir avec les compétences, les réponses à 100 questions, Paris, Eyrolles, p 217

- informer les représentants du personnel en place et l'ensemble des salariés permanents et en insertion de la nouvelle organisation et des missions du CSE
- réaliser de nouvelles élections des instances représentatives du personnel permettant d'activer le CSE. Cette instance unique qui regroupe les DP, le CE et le CHSCT sera mise en place avant le 1^{er} janvier 2020

Une fois la nouvelle instance mise en place, je propose les actions suivantes :

- définir un agenda social annuel, visualisant l'ensemble de réunions, consultations et négociations.
- initier un véritable lieu de dialogue en instaurant une réunion tous les deux mois
- instaurer la présence de deux membres du CSE aux séances du conseil d'administration participant aux consultations, en respect de la réglementation
- prioriser les sujets autour de la santé et la sécurité et le projet de direction. Je propose pour cela d'impliquer un représentant du personnel aux groupes projet travaillant sur ces sujets
- assurer une lisibilité des pratiques et des actions par l'affichage obligatoire de comptes-rendus didactiques de réunions visant à les rendre accessible par les salariés en insertion

La durée du mandat des membres du CSE étant de 4 ans, la participation des salariés en insertion à ce comité ne semble pas pertinente. Je demanderai une dérogation auprès de l'inspection du travail, des organisations syndicales et du conseil d'administration pour faire participer sur la base du volontariat deux d'entre eux à chaque réunion sur les sujets relatifs à l'organisation du travail, la formation professionnelle, la santé et la sécurité. Dans un but d'améliorer l'expression collective, ils pourront prendre part aux discussions.

Au-delà des obligations légales, pour dynamiser les liens sociaux il est nécessaire d'intégrer dans mon organisation des processus informels de communication me permettant d'assurer le lien avec l'ensemble des salariés permanents et en insertion. Pour cela je propose de pratiquer la politique de la « porte ouverte », en restant disponible dans mon bureau en dehors de mes obligations pour rencontrer les salariés qui le souhaitent pour répondre aux diverses questions. L'objet est d'éviter ou désamorcer les conflits. C'est un moyen d'expression qui permet d'apporter des angles de vue différents et potentiellement d'expérimenter des solutions. Je propose également deux réunions du personnel par an pour assurer une communication à l'ensemble des salariés, sur la situation de la structure (activité insertion et production, sécurité, sujet RH).

Par la mise en place de multiples moyens d'expression, il s'agit donc d'apporter des facteurs relationnels propices à la motivation de chacun¹⁴⁴. L'expression de l'appartenance à la structure et la motivation des salariés peut se mesurer en partie à la participation au processus démocratique en place. Le maintien des candidatures lors des prochaines élections du personnel pourra être un signal positif de la politique sociale instaurée.

3.4 Inscrire le parcours d'insertion professionnelle au cœur de l'accompagnement

3.4.1 Développer la fonction apprenante et valoriser les compétences acquises

Lors de plusieurs réunions de service avec les encadrants technique le sujet a été évoqué : « *pourquoi le temps passé sur les chantiers n'est pas valorisé ?* ». Cette logique de valorisation s'inscrit pleinement dans l'amélioration du parcours d'insertion basé sur le développement de la dimension pédagogique des chantiers. Sa mise en place implique un double enjeu :

- construire une démarche pédagogique en structurant et en professionnalisant la fonction apprenante portée par les encadrants technique et pédagogique. Cette démarche nécessitera de définir le périmètre des missions et de mettre en place un processus de formation en interne.
- valoriser les compétences acquises sur les chantiers en attestant d'un niveau de compétence professionnelle et en faisant valoir les apports du passage dans la structure.

La validation de ces acquis professionnels pour le salarié en insertion, peut se concrétiser par l'obtention d'un certificat reconnu par un dispositif proposé par l'AFPA¹⁴⁵ : la reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP). Ce certificat permet de valoriser les compétences acquises en dehors du système d'étude traditionnel. Ce dispositif est adapté au public que nous accompagnons ; il apporte un atout supplémentaire dans la recherche d'emploi ou de PMSMP¹⁴⁶ pour les personnes sans qualification. La prise en charge financière fera l'objet d'une inscription dans le plan de formation ou par l'intermédiaire de Pôle Emploi.

¹⁴⁴ Loubat J-R., 2006, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, p283

¹⁴⁵ Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

¹⁴⁶ Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel

3.4.2 Professionnaliser les pratiques pédagogiques et techniques

La nouvelle dimension donnée au service pédagogique représente le point central du schéma d'accompagnement. Avec pour ambition de mieux articuler les relations de travail autour du projet d'insertion personnalisé, il s'agit de redéfinir les compétences nécessaires au poste d'encadrant technique et pédagogique. La fiche « emploi repère¹⁴⁷ » de la convention collective nationale des ACI permet une première définition qu'il conviendra d'adapter aux besoins de la structure afin de définir un référentiel commun du champ d'action et des compétences nécessaires. Une analyse des pratiques sera réalisée pour compléter le travail des groupes projet et sera confrontée aux besoins de la structure en matière d'accompagnement. A partir de ces éléments, l'ensemble des données de la GPEC permettra de donner une vision d'ensemble des besoins en formation, et de déterminer les outils à développer.

La constitution de l'équipe des encadrants technique et pédagogique reflète l'hétérogénéité des parcours et expériences des personnes et met en exergue les contraintes de recrutement. Les besoins en termes de formation sont donc variés et nombreux. Afin d'assurer un pilotage des moyens disponibles, je propose d'inscrire cette démarche dans un plan de formation pluriannuel 2020-2022 qui permettra l'acquisition des pratiques et des connaissances nouvelles, sans occulter les besoins des autres services.

Je prendrai appui auprès des fédérations et de leurs partenaires pour la réalisation des formations externes visant à développer les compétences pédagogiques en accompagnement. Une évaluation des formations sera mise en place en collaboration avec les organismes de formation sur les aspects pédagogiques, les comportements professionnels et les résultats organisationnels¹⁴⁸.

Je m'adresserai aux entreprises commerciales locales pour l'acquisition des connaissances techniques sur les nouveaux produits ou matériels.

3.4.3 Développer les partenariats et rechercher des alliances

Le parcours d'insertion doit être pensé comme une trajectoire qui se poursuit en dehors et à l'issue du passage dans la structure. Cette vision implique d'élargir la

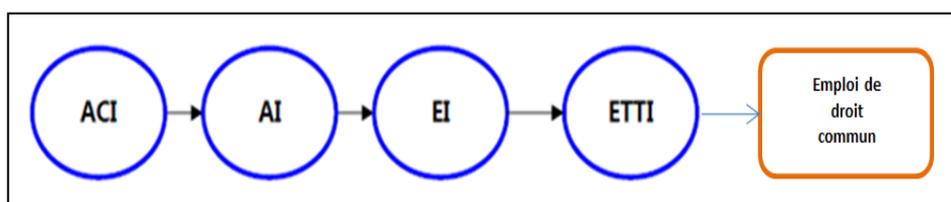
¹⁴⁷ Annexe 6 : Fiche Emploi repère « Encadrant technique et pédagogique »

¹⁴⁸ Lefevre P., Mura Y., 2010, Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, p314

palette de coopération en développant notre réseau de manière cohérente avec les besoins d'accompagnement. Je définis ainsi quatre axes d'actions :

- formaliser les partenariats existants pour mieux répondre aux problématiques sociales, familiales et financières des salariés en insertion.
- favoriser les relations avec les SIAE du territoire pour construire un parcours d'insertion basé sur l'évolution d'une compétence spécifique répondant à un besoin d'entreprise identifié. Cela consiste à créer un partenariat avec d'autres types de structures afin d'assurer une évolution progressive des compétences et de l'autonomisation et de permettre d'expérimenter plusieurs situations de travail. Il s'agit de décloisonner le parcours d'insertion et de faciliter le passage des salariés entre les structures en formalisant la démarche.

Figure 3.4 : Logique de mutualisation du parcours idéal inter-SIAE



Source : DARES 2017 – Dossier d'étude n°208

- développer les échanges avec les entreprises marchandes pour faciliter les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP). Cette action peut être menée en intégrant le dispositif local « Ensemble pour l'emploi », établissement public dont la mission est de favoriser le lien entre les personnes en insertion, leurs structures d'insertion employeuses et des employeurs privés ou publics.
- investir les réseaux pédagogiques et de formation pour maintenir et développer les pratiques pédagogiques.

3.5 Evaluer, ajuster et améliorer pour répondre au projet

3.5.1 Définir des balises pour guider l'action et mesurer des effets

La pratique de l'évaluation fait partie intégrante de la conduite de projet et du management global. Sa question doit être posée durant l'élaboration du projet pour construire un référentiel assurant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, cohérents et mesurables.

Les principaux enjeux de l'évaluation sont :

- **permettre le pilotage du projet** et suivre sa mise en place opérationnelle.
- **mesurer la qualité des réponses apportées** aux bénéficiaires en objectivant le travail réalisé pour rendre plus efficient l'action des équipes permanentes
- **contribuer à l'émergence d'une culture commune de travail** basé sur la qualité et la performance des actions au service du public accompagné

La mesure à intervalle régulier de l'avancement du projet permet d'opérer sur deux plans : le premier est de donner la direction et la distance restant à parcourir, le second est de pouvoir corriger le cap et la vitesse de progression pour garder une cohérence entre objectifs et actions.

La valorisation de l'utilité sociale inscrite comme finalité du projet doit apparaître de manière transversale sur l'ensemble du référentiel d'évaluation. L'évaluation doit pouvoir apporter une lisibilité de l'action et répondre à la question du « *pour quoi ?* », en dépassant les indicateurs incontournables du dialogue de gestion. La mesure des actions réalisées, des effets immédiats et des impacts dans les différentes dimensions de l'utilité sociale doit être recherchée pour assurer une réponse apportant du sens à l'action collective. Cette dimension de la mesure de l'utilité sociale sera construite et pensée sur trois champs d'indicateurs¹⁴⁹ :

- les indicateurs **de réalisation** assurant le pilotage du projet
- les indicateurs **de résultat** mesurant l'effet direct et immédiat de l'action réalisée
- les indicateurs **d'impact** révélant les conséquences de l'action initiale

En annexe 7 je propose un tableau regroupant l'ensemble des indicateurs.

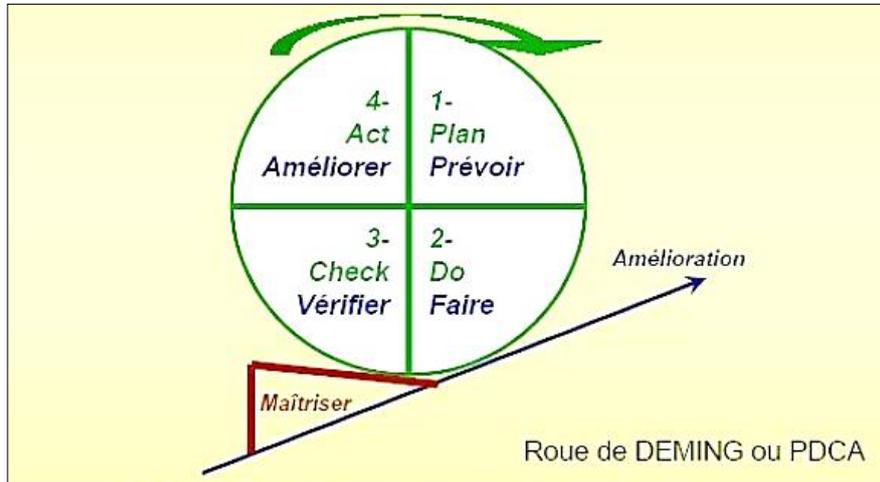
3.5.2 Initier une acculturation de démarche d'amélioration continue

Pour garantir un niveau d'accompagnement adapté aux besoins des bénéficiaires il est nécessaire d'installer un processus dynamique qui mobilise les salariés dans l'amélioration de leurs pratiques professionnelles. Il s'agit, à partir des indicateurs qui seront créés, d'initier une démarche d'amélioration continue de la qualité intégrée au processus d'évaluation du suivi du projet.

¹⁴⁹ Les cahiers de l'AVISE n°5, Evaluer l'utilité sociale de son activité, p 39

Je propose de construire la démarche selon la méthode de « la roue de Deming¹⁵⁰ » sur le principe circulaire PDCA (Plan, Do, Check, Act¹⁵¹). Ces quatre étapes successives instaurent une méthodologie de travail dans la recherche de l'amélioration constante et progressive ; cette amélioration passe par l'assimilation de la pratique au quotidien assurant une consolidation des résultats.

Figure 3.5 : La roue symbolique de Deming



Source : <http://www.grenoble-ecob>

Je reste vigilant sur l'instauration d'une démarche qualité qui peut s'avérer envahissante et chronophage pour les équipes, il ne s'agit pas non plus de surdimensionner les outils et les méthodes qui tendraient vers une rigidité de l'organisation. Je pense donc mettre en place tous les deux mois des espaces de réflexion pour poser un regard sur les pratiques professionnelles et les axes d'amélioration. Une présence régulière d'un référent en l'interne assurera l'animation. La consolidation des pratiques devra se formaliser à travers l'élaboration et l'actualisation du projet d'insertion qui servira de référentiel.

¹⁵⁰ Dr William Edwards Deming, mathématicien et philosophe. Site internet www.fr-deming.org

¹⁵¹ PDCA : Prévoir – Faire – Vérifier - Améliorer

3.6 Préparer le plan de communication

3.6.1 Identifier les impacts sociaux et économiques

« Ne pas autoproclamer l'utilité sociale, mais rechercher la valeur ajoutée¹⁵² ». Cette citation de Jean-René Loubat illustre notre enjeu actuel pour les CDEI de démontrer l'utilité sociale à travers la mesure des impacts sociaux et économiques. L'utilité sociale ne doit cependant pas être assimilée aux finalités de pilotage pour ne pas devenir une évaluation du projet de la structure¹⁵³. La mesure de l'impact social et économique doit permettre de comprendre, mesurer et valoriser l'utilité sociale de l'action de la structure dans ses différentes dimensions, et représente un outil stratégique en cohérence avec le projet associatif. C'est une démarche auto-évaluative qui nécessite la participation de l'ensemble des acteurs en l'interne et l'expression des partenaires. Je propose l'appui d'un prestataire extérieur pour nous aider à construire les outils, mettre en place la démarche, et analyser les résultats de l'évaluation. L'évaluation des impacts sociaux et économiques doit pouvoir constituer un objet de communication sur lequel je m'appuierai en interne pour valoriser le travail des équipes et renforcer la stratégie associative. A l'externe, il s'agit d'ancrer les CDEI dans le champ de l'économie sociale et solidaire et renforcer son image auprès des partenaires et des pouvoirs publics.

3.6.2 Structurer le plan de communication

La communication interne pour partager et mobiliser

Le verbe « communiquer » représente au sens premier du terme « mettre en commun¹⁵⁴ ». Partager les informations nécessite de définir les éléments à transmettre, au bon endroit et au bon moment. Pour assurer le pilotage du projet, une communication descendante devra être anticipée et synchronisée aux différentes étapes en rappelant les finalités à travers les éléments du référentiel d'évaluation. Pour éviter la dispersion de l'information et les sentiments d'insatisfaction et d'incompréhension, les informations doivent également être claires, précises, objectives et permettre de répondre aux attentes individuelles et collectives¹⁵⁵.

¹⁵² Loubat J-R., 2006, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, p83

¹⁵³ Les cahiers de l'AVISE n°5, Evaluation de l'utilité sociale, p32

¹⁵⁴ Bernard O., Bernard L., 2016, Lexique managérial, Paris : Voilier d'arben, p81

¹⁵⁵ Diridollou B., 2015, Manager son équipe au quotidien, Paris : Eyrolles, p103

J'utiliserai les réunions et les entretiens individuels comme support principal. J'envisage d'utiliser en complément, des supports écrits : compte-rendu de réunion, tableaux d'indicateurs et étapes du projet disponibles en affichage mural et bulletin d'information, pour faciliter la diffusion auprès des salariés en insertion.

La communication est un vecteur important contribuant pleinement au pilotage du projet et participe au développement des compétences collectives à travers le partage des informations. Je propose en annexe 8 un plan de communication interne détaillé.

La communication externe pour révéler l'utilité sociale

La volonté de partenariat inscrit dans le projet impose une stratégie de communication externe efficace. Elle doit permettre de rendre visible l'association sur le département comme acteur de l'insertion participant au développement durable dans sa dimension sociale et économique. L'objet est de valoriser l'association à travers son projet associatif et ses missions d'utilité sociale pour transmettre une image de confiance et de professionnalisme au service des salariés en insertion et de la collectivité. L'image véhiculée doit se doter de plusieurs attributs : être juste, positive, durable, et originale.

La valorisation de son utilité sociale s'appuiera sur les mesures d'impact économique et social sur le territoire.

Je propose de retravailler les différents supports de communication :

- le site internet pour actualiser l'image de l'association dans sa dimension d'utilité sociale à destination des clients et du public
- un flyer présentant la structure sera créé et mis à disposition des équipes pédagogiques et d'accompagnement social et professionnel pour assurer une présentation conforme au projet associatif à destination des partenaires actuels pour présenter le projet.

L'implication des administrateurs sera aussi nécessaire pour assurer une représentation sur le territoire dans les réseaux départementaux et régionaux.

Je privilégie pour ma part la participation dans les regroupements et les fédérations de l'IAE et de l'ESS pour créer des liens avec les différents acteurs du secteur. Enfin, je rencontrerai la DIRECCTE et le Conseil Départemental pour leur faire part de la mise en place opérationnelle du projet.

Conclusion

Les ateliers et chantiers d'insertion sont confrontés aujourd'hui à des évolutions importantes remettant en cause leurs racines solidaires. Le pilotage des structures d'insertion reste soumis à de multiples paramètres et évolue dans un environnement complexe : logique de marché, enjeu d'insertion, impact social, contraintes budgétaires. Face à ces problématiques sociales et économiques en forte progression les dispositifs existants mis en place n'apportent ni réponse qualitative satisfaisante ni solution quantitative suffisante. Pour autant, l'intérêt par les pouvoirs publics pour leur mode d'action est réel, comme l'attestent les plans successifs de lutte contre le chômage, la pauvreté et l'exclusion.

Face à ces nouveaux enjeux, et afin de pouvoir poursuivre leurs missions sociales et solidaires, l'association « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion » doit faire le choix de redéfinir son modèle économique. A travers l'élaboration d'un nouveau projet associatif, elle interrogera ses pratiques et reconsidérera son environnement. Elle mettra en exergue ses atouts et ses faiblesses et proposera une organisation nouvelle qui se veut relever du modèle de l'économie sociale et solidaire.

Le projet proposé répondra au triptyque social, sociétal et économique :

- social dans la qualité de l'accompagnement proposé au salarié en insertion
- sociétal par les effets positifs sur la collectivité à travers la densification des liens sociaux
- économique par une maîtrise de nouvelles formes de financements contribuant à l'hybridation des ressources

L'objectif est de mettre en place une organisation efficiente pensée pour favoriser l'intelligence collective : en activant les liens transversaux, en faisant monter les salariés en compétence et en favorisant la communication en interne.

La nouvelle orientation stratégique à trois ans est donnée, permettant de conserver l'identité de l'association et ses missions. Penser le futur et agir au présent est le quotidien de la fonction de directeur. Anticiper le changement et l'accompagner c'est mettre ses compétences au service des publics, des salariés et de l'association.

L'élaboration de ce mémoire m'a permis d'enrichir mes apports théoriques ; j'ai pu approfondir la compréhension de ma pratique managériale, compléter mes connaissances en termes de politique publique et en termes de conduite de projet.

Le parcours de formation du CAFDES a été pour moi l'occasion de reconsidérer mes expériences professionnelles. Cette formation m'a permis d'appréhender la complexité des organisations dans le champ social et médico-social et d'aborder dans ses différentes dimensions, la fonction de directeur au travers de ses quatre domaines de compétences : les ressources humaines, les politiques publiques, la gestion financière et la conduite de projet. La fonction de directeur c'est aussi une posture : maintenir la juste distance et être en capacité de réflexivité.

« Le chemin se construit en marchant »

Antonio Machado

Bibliographie

OUVRAGES LUS

BERNOUX P., 2014, La sociologie des organisations, Paris : Seuil, 466p.

BIGOURDAN B., TCHERKACHINE D., 2004, Evaluer et optimiser le projet associatif, Lyon : Juris-Service, 192p.

BREGÉON P., 2008 ; A quoi servent les professionnels de l'insertion ?, L'Harmattan : Paris, 270p

CASTEL R., 2003, L'insécurité sociale, La république des idées, Paris : Seuil, 95p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1992, L'acteur et le système, Paris : Seuil, 500p.

DE ROSNAY J., 1975, Le Macroscopie, Vers une vision globale, Paris : Seuil, 314p

DESMOURGUES M.C., 1979, Philosophie le travail humain, Paris : HATHIER, 185p

LEFEVRE P., MURA Y., 2010, Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale, Paris : Dunod, 348p.

LOUBAT J-R., 2006, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 400p.

MEDA D., 2018, Le travail, Que sais-je, Paris : PUF, 128p

MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., 2012, Le métier de directeur, techniques et fictions, 5^e édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 276p

MOINE A., 2007, Territoire : comment observer un système complexe, Paris : L'Harmattan, 114p

PAUGAM S., 2011, Le lien social, Que sais-je, Paris : PUF, 136p

TISSOT C-M., 2017, Comment calculer son utilité sociale ?, Paris :Ed 11-13, 204p.

OUVRAGES CONSULTÉS

ABOU SADA G., SWIERGIEL C., 1996, L'insertion par l'économie. Modalités et limites, Paris : L'Harmattan, 320p

BERNARD O., BERNARD L., 2016, Lexique managérial, Paris : Voilier d'arben, 421p

BORELLO J.M., BOTTOLLIÉ-DEPOIS F., HAZARD N., 2012 ; L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas), Paris : Rue de l'échiquier, 315p.

DESHAIES J.L., 2014, Stratégies et management. Briser l'omerta !, Rennes : presses de l'EHESP, 267p

DESJOURS C., 2018, Le Facteur humain, Que sais-je ?, Paris : PUF ,127p

DESLANDES G., 2012, Le management éthique, Paris : Dunod, 150p.

DIRIDOLLOU B., 2015, Manager son équipe au quotidien, Paris : Eyrolles, 207p.

FUCHS V., 2010, Dictionnaire de l'emploi de l'insertion et de la formation Lyon, chronique sociale, 671p

LE BOTERF G., 2015, Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions, 7eme ed, Paris, Eyrolles, 305p

MINTZBERG H., 1989, Le management, voyage au centre des organisations, Editions d'Organisations, 544p

POLET-MASSER A-M., 1998, Passeport pour l'autonomie, Lamare : Paris, 128 p

REMOND R., 1974, Introduction à l'histoire de notre temps, Seuil, : Paris, 247p

ROSANVALLON P., 1981, La crise de l'état providence, Le seuil, Paris, 194p

ARTICLES ET PERIODIQUES

Revue internationale de l'économie sociale, Laville, J, article paru en juillet 2001, Vers une économie sociale et solidaire ?, (n°281), pp. 39–53.

La revue française de Service social, article paru en avril 2017, Précarité, pauvreté, exclusion, pp. 24-27.

ETUDES ET RAPPORTS

Commissaire général au plan, 1993, Exclus, exclusion, 224p

Cour des Comptes, janvier 2019, L'insertion des chômeurs par l'activité économique, Rapport, 20p

DARES, Mars 2017, Les structures de l'insertion par l'activité économique adaptent-elles l'accompagnement et la formation au profil de leurs salariés ?, Dossier d'études n°208, 41p

DARES, Avril 2016, Les structures de l'insertion par l'activité économique. Un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion, Dares analyses, 11p

DARES, juin 2019, Politique de l'emploi, rapport, 35p

DARES, janvier 2019, L'insertion par l'activité économique : une hausse importante des embauches en 2017, Dares résultats n°001, p9

DARES, janvier 2019, Les salariés en insertion par l'activité économique : quels parcours avant l'entrée ? Quelles perspectives à la sortie ?, Dossier d'études n°227, 44p

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

DARES, septembre 2016, Les structures de l'insertion par l'activité économique : quels liens avec les différents acteurs économiques ?, p10

DIRECCTE Bourgogne-Franche-Comté, janvier 2019, étude IAE 2016, Tableaux de bord et atlas cartographique IAE 2017, 48p

Doubs le département, 2017, Programme opérationnel national du fonds social européen pour l'emploi et l'inclusion en métropole 2014/2020, 20p

DREES, 2017, 80% des bénéficiaires du RSA soumis aux droits et devoirs sont orientés vers un parcours d'insertion, 8p

Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, 2008, Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, 52p

IGAS, 2004, Synthèse des bilans de la loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, 337p

IGAS, 2015, Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, rapport, 167p

INSEE, Juin 2016, Un haut degré de ségrégation résidentielle dans l'agglomération de Besançon, Insee flash, 2p

INSEE, Mars 2017, Diagnostic territorial en appui au pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, 37p

KPMG, 2017, Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, 122p

Ministère de la transition écologique et solidaire, 2018, Pacte de croissance de l'économie sociale et solidaire, rapport, 25p

Préfecture Région, 2018, Atlas de la cohésion sociale, 60 p

Rapport de Alain Lipietz, 1999, sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale tome1, 82p

Rapport de synthèse, septembre 2003, Jean Gadrey, L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, 17p

Rapport, journal officiel, 1987, Grande pauvreté et précarité économique et sociale, 113p

RAPPORTS TEXTES LEGISLATIFS DE REFERENCE

Circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique

Circulaire DGEFP no 2005-41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion

Code du Travail

Loi 88-1088 du 1er décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion et relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et professionnelle

Loi n°2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005

Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions

SITES INTERNET CONSULTES

<http://bourgogne-franche-comte.directe.gouv.fr/>

<http://www.chantierecole.org/>

<http://www.coorace.org/>

<http://www.lelabo-ess.org/>

<http://www.onpes.gouv.fr/>

<http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/>

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/>

https://europa.eu/european-union/index_fr

<https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/organisation/directions/article/drees-direction-de-la-recherche-des-etudes-de-l-evaluation-et-des-statistiques>

<https://travail-emploi.gouv.fr/>

<https://www.afpa.fr/>

<https://www.avise.org/>

<https://www.bourgognefranche-comte.fr/>

<https://www.chorum-cides.fr/>

<https://www.cnle.gouv.fr/circulaire-dgefp-no-2008-21-du-10.html>

<https://www.doubs.fr/>

<https://www.inegalites.fr/> observatoire des inégalités

<https://www.insee.fr/fr/accueil>

<https://www.legifrance.gouv.fr/>

Liste des annexes

Annexe 1 : Les structures composant l'IAE

Annexe 2 : Type de sortie des structures IAE

Annexe 3 : Compte de résultat des CDEI - Année 2018

Annexe 4 : Implantation des SIAE en région Bourgogne Franche-Comté en 2016

Annexe 5 : Prévisionnel – Diagramme de Gantt

Annexe 6 : Nouvel organigramme

Annexe 7 : Fiche Emploi repère « Encadrant technique et pédagogique »

Annexe 8 : Tableau référentiel d'évaluation

Annexe 8 : Plan de communication

Annexe 1 : Les structures composant l'IAE

| Associations intermédiaires | Entreprises d'insertion | Entreprises de travail temporaire d'insertion | Ateliers et chantiers d'insertion |
|---|--|--|--|
| <i>Statut des structures</i> | | | |
| Associations Loi 1901 | Associations ou entreprises du secteur marchand (SA, SARL, EURL...) | Entreprises de travail temporaire | Dispositifs sans personnalité morale créés et portés par une structure publique ou un organisme de droit privé à but non lucratif. Les ACI peuvent être permanents ou créés pour une durée limitée |
| <i>Missions des structures</i> | | | |
| Accueil, suivi et accompagnement des personnes en difficulté et leur mise à disposition auprès d'utilisateurs (entreprises, associations, particuliers) | Insertion par l'offre d'une activité productive assortie de différentes actions d'accompagnement socio professionnel définies selon les besoins de l'intéressé | Insertion professionnelle, suivi social et professionnel pendant et en dehors des missions | Suivi, accompagnement socio professionnel, encadrement technique et formation des personnes les plus éloignées de l'emploi |
| <i>Modalité d'intervention</i> | | | |
| Salariés mis à disposition auprès de particuliers, associations, collectivités locales, entreprises, pour la réalisation de travaux occasionnels | Salariés participant à la production de biens ou de services destinés à être commercialisés sur un marché | Salariés en mission auprès d'entreprises clientes, dans le cadre de missions d'intérim | Salariés mis en situation de travail sur des activités d'utilité sociale, répondant à des besoins collectifs non satisfaits |
| <i>Contrat de travail</i> | | | |
| Contrat d'usage, marginalement CDD d'insertion (CDDI) Renouvelable jusqu'à 24 mois, sauf dérogation | CDDI limité à 24 mois, sauf dérogation. | Contrat de travail temporaire ou de mission limité à 24 mois | CDDI limité à 24 mois, sauf dérogation. |
| <i>Aide directe de l'Etat</i> | | | |
| <i>Aide au poste - Montant socle par ETP en 2016</i> | | | |
| 1 319 € | 10 143 € | 4 311 € | 19 474 € |
| Montant « modulé » supplémentaire : entre 0 et 10 % du montant socle, en fonction des « efforts particuliers d'insertion et les performances des SIAE » | | | |
| <i>Comptabilisation des ETP</i> | | | |
| 1 607 heures travaillées | 1 505 heures travaillées | 1 600 heures travaillées | 1 820 heures rémunérées |
| <i>Exonérations de cotisations sociales</i> | | | |
| Exonération de cotisations patronales, dans la limite de 750 heures rémunérées par an et par salarié | Allègements généraux de cotisations sociales | Allègements généraux de cotisations sociales | Exonérations de cotisations patronales sur la part de la rémunération inférieure ou égale au SMIC |

Annexe 2 : Type de sortie des structures IAE

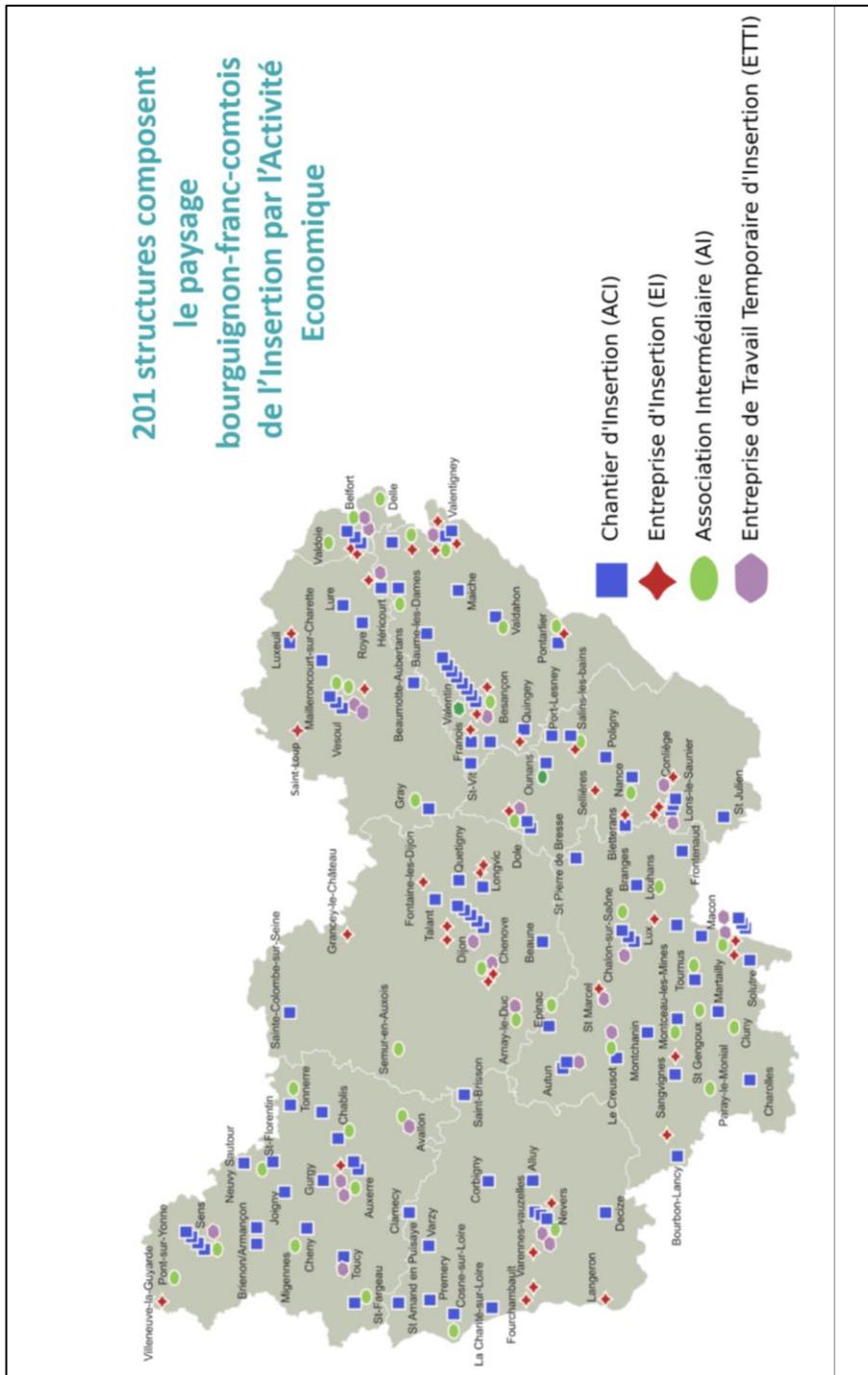
| Motif de sortie renseigné par la structure | Type de sortie |
|---|--------------------------------|
| Embauche en CDI non aidé par un autre employeur | Emploi durable |
| Embauche en CDI aidé par un autre employeur | Emploi durable |
| Embauche en CDI dans la structure ou filiale | Emploi durable |
| Embauche en CDD (sans aide publique à l'emploi) d'une durée de plus de 6 mois | Emploi durable |
| Création ou reprise d'entreprise à son compte | Emploi durable |
| Intégration dans la fonction publique | Emploi durable |
| Embauche en CDD (sans aide publique à l'emploi) d'une durée de moins de 6 mois par un autre employeur | Emploi de transition |
| Embauche en contrat aidé pour une durée déterminée par un autre employeur (hors IAE) | Emploi de transition |
| Embauche pour une durée déterminée dans une autre structure | Sortie positive |
| Entrée en formation qualifiante ou poursuite de formation qualifiante | Sortie positive |
| Autre sortie reconnue comme positive | Sortie positive |
| Prise des droits à la retraite | Sortie positive |
| Au chômage | Autre sortie |
| Inactif | Autre sortie |
| Sans nouvelle | Autre sortie |
| Congés de longue durée, maternité, maladie | Retrait des sorties constatées |
| Décès | Retrait des sorties constatées |
| Décision de justice | Retrait des sorties constatées |

Annexe 3 : Compte de résultat des CDEI - Année 2018

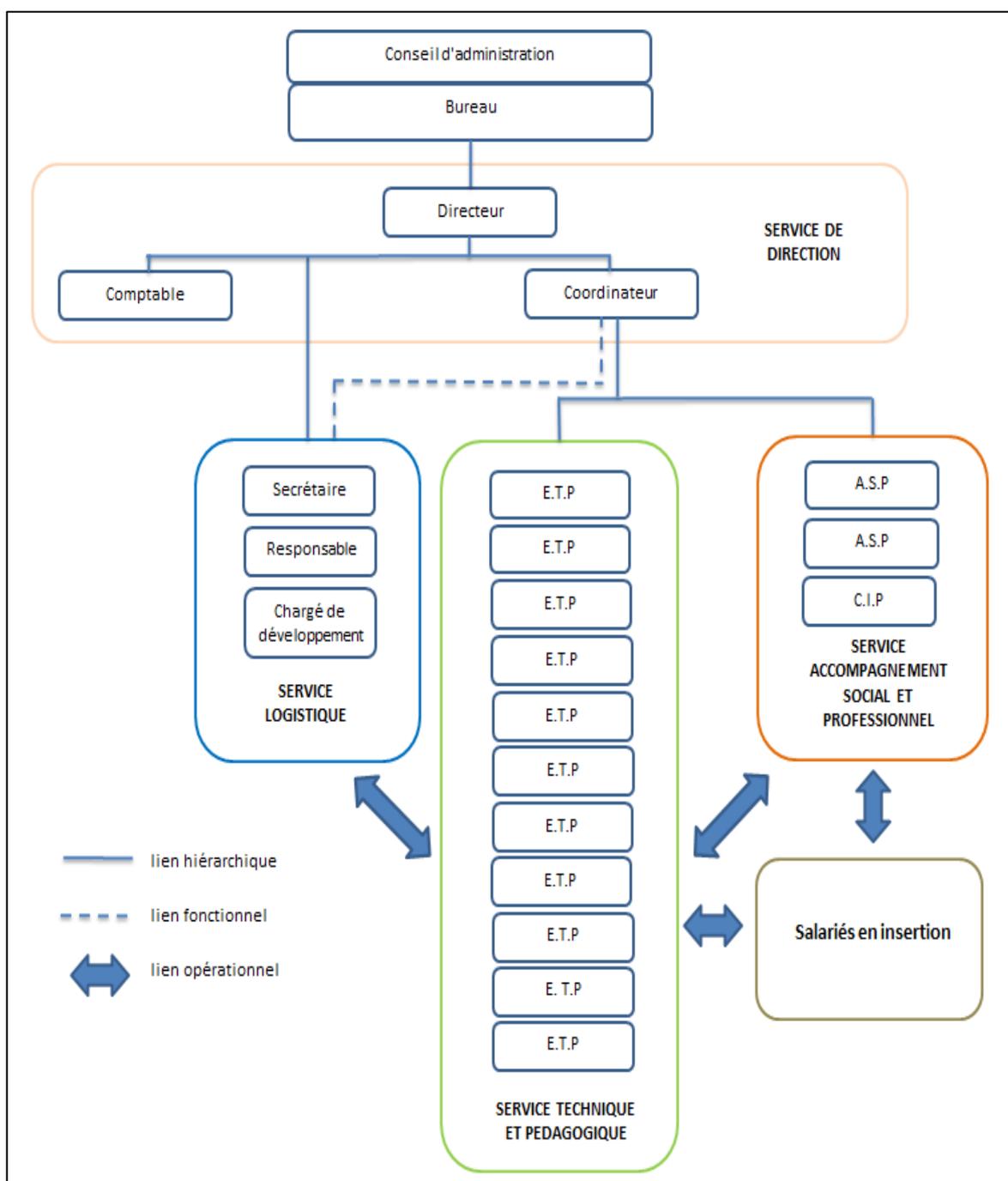
| | |
|--|------------------|
| Produits d'exploitation (1) | |
| Ventes de marchandises | 80 718 |
| Production vendue de Biens et Services | 923 540 |
| Production stockée | 3 949 |
| Production immobilisée | |
| Subventions d'exploitation | 513 332 |
| Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges | 1 101 334 |
| Collectes | |
| Cotisations | |
| Autres produits | 13 |
| Total I | 2 622 886 |
| Charges d'exploitation (2) | |
| Achats de marchandises | 84 145 |
| Variation de stock (marchandises) | |
| Achats de matières premières et autres approvisionnements | 28 930 |
| Variation de stock (matières premières et autres approvisionnements) | |
| Autres achats et charges externes | 272 592 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 108 856 |
| Salaires et traitements | 1 451 622 |
| Charges sociales | 362 495 |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | |
| Sur immobilisations : dotations aux amortissements | 105 098 |
| Sur immobilisations : dotations aux provisions | |
| Sur actif circulant : dotations aux provisions | |
| Pour risques et charges : dotations aux provisions | 21 637 |
| Subventions accordées par l'association | |
| Autres charges (2) | 2 |
| Total II | 2 435 377 |
| 1 - Résultat d'exploitation (I-II) | 187 509 |

| | |
|---|------------------|
| Produits financiers | |
| Produits financiers de participations | |
| Produits des autres valeurs mobilières et créances d'actif immobilier | |
| Autres intérêts et produits assimilés | 1 601 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | |
| Différences positives de change | |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement | |
| Total V | 1 601 |
| Charges financières | |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | |
| Intérêts et charges assimilés | 6 853 |
| Différences négatives de change | |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement | 20 |
| Total VI | 6 872 |
| 2. Résultat financier (V-VI) | 5 272 |
| 3. Résultat courant avant impôts (I-II+III-IV+V-VI) | 182 237 |
| Produits exceptionnels | |
| Produits exceptionnels sur opérations de gestion | 2 251 |
| Produits exceptionnels sur opérations en capital | 26 197 |
| Reprises sur provisions et transferts de charges | |
| Total VII | 28 448 |
| Charges exceptionnelles | |
| Charges exceptionnelles sur opérations de gestion | |
| Charges exceptionnelles sur opérations en capital | 15 729 |
| Dotations exceptionnelles aux amortissements et aux provisions | |
| Total VIII | 15 729 |
| 4. Résultat exceptionnel (VII-VIII) | 12 719 |
| Impôts sur les bénéfices (IX) | 15 |
| Total des produits (I+III+V+VII) | 2 652 935 |
| Total des charges (II+IV+VI+VIII+IX) | 2 457 993 |
| Solde intermédiaire | 194 941 |
| + Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs | |
| - Engagements à réaliser sur ressources affectées | |
| 5. Excédents ou Déficits | 194 941 |

Annexe 4 : Implantation des SIAE en région Bourgogne Franche-Comté en 2016



Annexe 6 : Nouvel organigramme



Annexe 7 : Fiche Emploi repère « Encadrant technique et pédagogique »

Encadrant(e) technique, pédagogique et social(e)

Définition de l'emploi et nature de l'activité

Au sein d'un ACI et dans le cadre de son projet d'accompagnement, l'encadrant(e) technique, pédagogique et social(e) encadre des salariés polyvalents autour d'un support d'activités techniques et participe à l'ensemble des aspects liés aux parcours d'insertion.

Conditions, lieu et nature de l'activité

L'activité s'exerce en structure atelier et chantier d'insertion (ACI).
En extérieur (chantiers, jardin, domaines publics...) comme en intérieur (ateliers, boutiques...).

Savoirs de base et niveau de connaissance pouvant être prérequis

Diplôme professionnel de niveau V, ou IV, ou III (CAP/BEP/bac pro/BTS, ou titre homologué de formation continue) du secteur d'activité, ou un autre niveau avec une expérience de plusieurs années dans l'activité exercée.

Bonne connaissance du cadre légal de l'insertion professionnelle.

Connaissances de base en droit du travail.

Compétences

Technicité :

- maîtriser les connaissances techniques et avoir une bonne connaissance du secteur où s'exerce l'emploi ou d'un secteur équivalent ;
- maîtriser les domaines liés au recrutement, bilan, formation et emploi des salariés polyvalents ;
- mettre en œuvre des apprentissages avec la pédagogie adaptée aux difficultés des salariés polyvalents et aux spécificités du support d'activité technique ;
- définir des objectifs et les étapes du parcours d'insertion ;
- maîtriser et faire appliquer les aspects de prévention de la santé et de la sécurité au travail ;
- évaluer les salariés polyvalents afin d'adapter les parcours d'insertion et en assurer la formalisation et le suivi ;
- dresser un bilan formation et emploi des salariés polyvalents ;
- organiser et animer le travail en équipe ;
- expliquer et faire appliquer les règles et les consignes de cohésion et de fonctionnement d'un groupe.

Traitement de l'information :

- mettre en œuvre le parcours d'insertion défini avec l'accompagnateur(trice) socio-professionnel(le) ;
- formaliser les étapes des parcours d'insertion ;
- réaliser des diagnostics techniques ou d'accompagnement, définir et mettre en œuvre des préconisations ;
- assurer une veille et se former en permanence sur l'ensemble des aspects liés à l'insertion socio-professionnelle et aux méthodes pédagogiques en milieu en difficulté.

Communication/relations de travail en équipe, autonomie et responsabilité :

- créer une relation personnalisée avec les salariés polyvalents ;
- collaborer avec l'accompagnateur(trice) et les différents partenaires pour l'évaluation des salariés polyvalents ;
- mettre en œuvre un travail individualisé d'insertion sociale et professionnelle avec l'ensemble des acteurs internes et externes à l'ACI ;
- s'adapter et encadrer des publics variés ;
- gérer des situations d'urgence, de conflit ou d'agressivité ;
- être discret(e) concernant les informations connues dans l'exercice de l'activité ;
- créer et maintenir des liens avec l'environnement (structurels et institutionnels).

Contribution, raison d'être de l'emploi :

- organiser la production de l'ACI en lien avec les contraintes économiques et d'insertion ;
- permettre un bon positionnement des personnes sur les aspects techniques (savoir-faire) et les aspects relationnels (savoir-être) nécessaires à une unité ou un ensemble de travail ;
- veiller à l'évolution des personnes dans leur parcours en leur assurant un transfert des savoir-faire ;
- accompagner l'émergence des projets professionnels ;
- aider le (la) directeur(trice) ou le (la) coordinateur(trice) dans la prise de décision.

Annexe 8: Tableau référentiel d'évaluation

| thématiques | périodicité | indicateurs | ind de réalisation | | | ind de résultats | | |
|----------------------------|-------------|---|--------------------|------------------|--------------|------------------|----------|----------|
| | | | ind de réalisation | ind de résultats | ind d'impact | obj 2020 | obj 2021 | obj 2022 |
| Conduite du projet | mensuelle | nbre de réunions effectives | X | | | | | |
| | mensuelle | nbre de réunions effectives | X | | | | | |
| | mensuelle | nbre de compte rendus réalisés | X | | | | | |
| Dialogue de gestion | annuel | taux de sorties dynamiques | X | | 45 | 50 | 60 | |
| | annuel | taux de sorties durables (dont) | X | | 15 | 20 | 25 | |
| | annuel | taux de sorties de transition (dont) | X | | 10 | 12 | 15 | |
| | annuel | taux de maintien à l'emploi à 12 mois après sortie | | X | | | | |
| Economique | | part des ressources marchandes / total exploitation | X | X | 38 | 36 | 34 | |

| thématiques | périodicité | indicateurs | ind de réalisation | | | ind de résultats | | |
|--|-------------|---|--------------------|------------------|--------------|------------------|------|--|
| | | | ind de réalisation | ind de résultats | ind d'impact | objectif | | |
| Accompagnement pédagogique et technique | semestriel | nbre de formations réalisées en interne | X | | | | | |
| | semestriel | nbre de formations réalisées en externe | X | | | | | |
| | semestriel | RSFP présentés en examen | X | | | | 10 | |
| | semestriel | taux de réussite aux RSFP | X | | | | | |
| | semestriel | nbre questionnaire de satisfaction | X | | | | | |
| | semestriel | niveau de satisfaction en sortie du dispositif | | X | | | | |
| | semestriel | suggestion d'amélioration | | X | | | | |
| Accompagnement social et milieu professionnel | semestriel | nbre d'entretien réalisés | X | | | | | |
| | semestriel | taux de levée des freins à l'emploi | | X | | | | |
| | semestriel | réunion de bilan semestrielle | X | | | | | |
| | semestriel | nbre de PMSMP | X | | | | 12 | |
| Ressources humaines | annuel | nbre entretien annuel | X | | | | | |
| | annuel | nbre entretien professionnel | X | | | | | |
| | annuel | nbre demandes de formations | X | | | | | |
| | annuel | référentiel métier / fiche de poste actualisées | X | | | | | |
| | trimestriel | taux d'absentéisme | | X | | | < 5 | |
| | trimestriel | taux de fréquence d'accident du travail | | X | | | < 36 | |
| Plan de formation | annuel | nbre de formations pédagogiques | X | | | | | |
| | annuel | nbre de formations technique | X | | | | | |
| | annuel | nbre de formation accompagnement social | X | | | | | |
| | annuel | % respect du prévisionnel | | X | | | 100 | |
| Dialogue social | annuel | taux occupation postes IRP | X | | | | 100 | |
| | annuel | taux de présence aux réunions IRP | X | | | | >80 | |
| | annuel | respect agenda social | X | | | | 100 | |
| | annuel | diffusion CR des réunions IRP | X | | | | 100 | |
| | annuel | nbre de participation des salariés en insertion | X | | | | | |
| Participation | semestriel | nbre réunions d'expression | X | | | | | |
| | semestriel | nbre réunions de service et inter-services | X | | | | | |
| | semestriel | nbre réunions de coordination | X | | | | | |
| | semestriel | nbre de réunions biannuelle de direction | X | | | | | |
| | semestriel | nbre de salariés aux assemblées générales | | X | | | | |
| | semestriel | nbre de bénéficiaires aux réunions | | X | | | | |
| | semestriel | taux de participation aux réunions | X | | | | >80 | |
| Partenariat | annuel | nbre de conventions signées | X | | | | 10 | |
| | annuel | nbre de conventions renouvelées | X | | | | | |
| | annuel | nbre de participation réunion acteurs économiques | X | | | | | |
| | annuel | nbre de participation aux réseau IAE et ESS | X | | | | | |
| Communication | annuel | nbre de communication interne sur le projet | X | | | | | |
| | annuel | nbre de communication externe sur le projet | X | | | | | |

Annexe 9 : Plan de communication interne

| Plan de communication interne | | | | | | |
|---|---|------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------------|--|
| | thématique | périodicité | source | chemin | destinataire | |
| Période d'avant-projet | présentation avant-projet de direction | 1 fois | président directeur prestataire | réunion | administrateur | |
| | présentation avant-projet de direction | 1 fois | président directeur prestataire | réunion | IRP | |
| | présentation avant-projet de direction | 2 fois / 1 par semaine | président directeur prestataire | réunion | salariés et bénéficiaires | |
| Période d'élaboration du projet 9 mois | présentation projet associatif | 2 fois / 1 par mois | président directeur prestataire | réunion | salariés | |
| | présentation modalités élaboration | 1 fois | directeur | réunion | référénts et coordinateur | |
| | groupes projet; travail sur les différentes thématiques | 1 fois par mois | prestataire | réunion | groupe projet | |
| | pilotage: suivi et validation du projet | 1 fois par mois | directeur | réunion | comite de pilotage | |
| | situation individuelle et collective | 1 fois | directeur | entretien individuel | salariés | |
| | évolution projet | 1 fois par trimestre | référént | affichage | salariés et bénéficiaires | |
| | expression des salariés | 2 fois | directeur | réunion d'échange | salariés et bénéficiaires | |
| Période de mise en place 12 mois | présentation projet de direction | 1 fois | président et directeur | réunion | IRP | |
| | restitution projet | 2 fois | président et directeur | réunion et affichage | salariés et bénéficiaires | |
| | pilotage: suivi et validation du projet | 1 fois par mois | directeur | réunion | comite de pilotage | |
| | situation individuelle et collective | 1 fois | directeur | entretien individuel | salariés | |
| | évolution de la mis en place | tous les 3 mois | directeur référént | réunion | salariés | |
| | avancé mise en place projet / indicateurs | 1 fois par trimestre | référént | affichage | salariés et bénéficiaires | |
| | expression des salariés | 1 fois | directeur | réunion d'échange | salariés et bénéficiaires | |
| Période post-projet 12 mois | pilotage: suivi du projet | 1 fois par mois | directeur | réunion | comite de pilotage | |
| | situation individuelle et collective | 1 fois | directeur | entretien individuel | salariés | |
| | avancement du projet | tous les 3 mois | directeur référént | réunion | salariés | |
| | indicateurs | 1 fois par trimestre | référént | affichage | salariés et bénéficiaires | |
| | expression des salariés | 1 fois | directeur | réunion d'échange | salariés et bénéficiaires | |
| Suivi et actualisation permanente | situation individuelle et collective | 1 fois | directeur | entretien individuel | salariés | |
| | indicateurs | 1 fois par trimestre | référént | affichage | salariés et bénéficiaires | |

| | | |
|--|-----------------|-------------|
| COTOGNO | Rodolphe | 2019 |
| Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale IRTS Franche-Comté - IRTESS Bourgogne | | |
| REDEFINIR LE MODELE ECONOMIQUE D'UNE STRUCTURE ATELIERS ET CHANTIERS D'INSERTION DEVELOPPER UNE ORGANISATION PERMETTANT DE VALORISER SON UTILITE SOCIALE | | |
| <p>Résumé :</p> <p>Les ateliers et chantiers d'insertion « Chantiers Départementaux pour l'Emploi d'Insertion » (CDEI) font partie du champ de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) et participent aux politiques actives de lutte contre le chômage et l'exclusion.</p> <p>Cette structure accompagne ainsi les publics les plus éloignés de l'emploi en vue d'une insertion professionnelle dans le marché du travail conventionnel.</p> <p>La conjoncture économique actuelle du secteur de l'insertion, les signes de démobilisation du personnel et les injonctions de performance en termes de résultats d'insertion définis par les pouvoirs publics ont conduit à remettre en question le sens de l'action et, pour la gouvernance, à questionner la cohérence de ses principes associatifs avec le système en place et son environnement.</p> <p>Face à ces enjeux, en qualité de directeur de la structure, je suis mandaté pour réfléchir, élaborer, proposer puis mettre en œuvre et évaluer un projet de direction permettant de clarifier des orientations stratégiques et organisationnelles à travers une démarche innovante.</p> <p>En définissant un cap pour les 3 ans à venir, il s'agit de réfléchir collectivement et mettre en place les conditions nécessaires pour conduire le changement de paradigme et apporter des réponses concrètes, adaptées aux besoins des bénéficiaires du dispositif en revisitant les modèles de pensée, actualiser les pratiques et le développement des compétences tant individuelles que collectives des différents acteurs.</p> <p>En posant le modèle économique de l'association sur les valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), il s'agit de placer l'homme au cœur du dispositif et développer un modèle entrepreneurial au service de la collectivité. A travers ce processus d'engagement collectif des acteurs de la structure, l'offre de service envisagée vise à garantir un parcours d'insertion de qualité et par là même valoriser son utilité sociale.</p> | | |
| <p>Mots clés :</p> <p>ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET PROFESSIONNEL - CAPITAL HUMAIN - COMPETENCE COLLECTIVE - ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE - INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE - MANAGEMENT - STRATEGIE - TRAVAIL - UTILITE SOCIALE</p> | | |
| <p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p> | | |