

REGARD  
D'EXPERT

*Les enjeux sociaux et économiques*  
DES STRUCTURES DE L'INSERTION  
PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

2018



**FRANCE ACTIVE**  
Les entrepreneurs engagés



# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	5
--------------------	---

## 1. L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : UNE PHILOSOPHIE, DES ACTEURS, UN ÉCOSYSTÈME

<b>A. Une offre d'insertion diversifiée, au service de l'emploi pour tous</b> .....	6
<b>B. Des liens partenariaux essentiels pour financer la mission sociale</b> .....	9
<b>C. Des acteurs organisés autour de réseaux spécialisés</b> .....	14

## 2. LES ENJEUX LIÉS À LA MISSION SOCIALE DES STRUCTURES DE L'IAE

<b>A. Accompagner vers l'emploi les salariés en insertion</b> .....	18
<b>B. Renforcer l'évaluation et la valorisation de l'utilité sociale</b> .....	23

## 3. LES ENJEUX ÉCONOMIQUES DES STRUCTURES DE L'IAE

<b>A. Innover et défricher de nouveaux métiers</b> .....	27
<b>B. Réinventer les relations avec les entreprises « classiques »</b> .....	32
<b>C. Se regrouper pour être plus fort</b> .....	35

CONCLUSION .....	39
------------------	----

ANNEXE : L'ÉVOLUTION DU PROFIL DES SALARIÉS EN INSERTION .....	40
--	----

BIBLIOGRAPHIE .....	42
---------------------	----

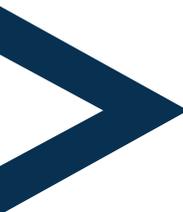
**Rédaction :** Tristan Charlier (Centre de ressources DLA Financement), Pierre-Luc Mellerin (Centre de ressources DLA IAE)

**Comité de lecture :** Emmanuelle Maudet (Centre de ressources DLA Financement), Fanny Gérôme (France Active), Clémentine Blazy (France Active), Kanitha Kernem Auclair (Avisé), Benoit Mounier (Avisé), Alexis Goursolas (Fédération des acteurs de la solidarité), Olivier Dupuis et Manuel Hauville (La fédération des entreprises d'insertion),

Basile Monsaingeon (Réseau Cocagne), Éric Béasse (Coorace), Sonia Bosphore (Chantier école), Fabien Lianzon (Auvergne Active), Joël Triballier (Bretagne Active), Céline Settimelli (Chargée de mission DLA Essonne), Clémentine Coppin (Chargée de mission DLA Pas de Calais).

Nous tenons ici à remercier chaleureusement les membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré et pour la qualité de leurs retours.





# INTRODUCTION

Dans un contexte de tension importante de l'emploi en France et de modifications conséquentes de l'organisation du travail, la question de l'insertion vers l'emploi mérite plus que jamais qu'on s'y attarde.

En France, les structures de l'insertion par l'activité économique (IAE) ont émergé à la fin des années 1970. À l'origine, ce sont des personnes issues du monde associatif traditionnel qui ont développé une nouvelle forme d'action sociale s'inscrivant en complémentarité, voire en rupture, avec la logique d'« assistance » qui prévalait alors. La démarche part du double constat que nul n'est a priori inemployable et que l'économique peut servir le social. Ainsi, les structures de l'IAE ont en commun la combinaison d'une fonction économique classique (production de biens et services) avec une fonction sociale, qui vise l'embauche de personnes éloignées de l'emploi pendant une période donnée afin de faciliter leur insertion professionnelle et plus largement de retrouver une place dans la société.

L'objectif de cette étude est de dresser un état des lieux de la philosophie, des acteurs et de l'écosystème des structures de l'IAE. Nous nous attacherons par ailleurs à analyser l'utilité sociale de ces entreprises, souvent réduite à leurs impacts emploi, alors qu'elles mettent aujourd'hui en œuvre des stratégies qui couvrent des champs beaucoup plus larges : impact local au service de leur territoire, développement durable...

Enfin, une analyse des enjeux économiques auxquels sont confrontées les structures de l'IAE permettra de comprendre comment leur positionnement, voire leur repositionnement économique, permet de continuer de servir l'utilité sociale de leurs projets de manière pérenne.

## **Cette étude s'adresse :**

- À tous les acteurs, en particulier les DLA (Dispositif local d'accompagnement) amenés à accompagner, conseiller ou soutenir financièrement des structures de l'IAE ;
- Aux dirigeants et responsables de ces structures, salariés ou bénévoles.



# L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : UNE PHILOSOPHIE, DES ACTEURS, UN ÉCOSYSTÈME

**Les structures de l'insertion par l'activité économique partagent un même objectif : lutter contre l'exclusion économique et sociale<sup>1</sup> en proposant un contrat de travail, des formations et un accompagnement personnalisé, pour une durée limitée dans le temps, à des personnes en situation de fragilité face à l'emploi. Elles agissent donc comme un sas, voire un tremplin vers le retour à l'emploi de droit commun et durable.**

**On recense en France plus de 3 600 structures de l'IAE en activité, qui emploient chaque mois 130 000 salariés. Elles peuvent revêtir différents types – ateliers et chantiers d'insertion, entreprises**

**d'insertion, associations intermédiaires et entreprises de travail temporaire d'insertion – et formes juridiques (associations ou sociétés commerciales).**

**Pour financer leur mission sociale, les structures de l'IAE tissent des partenariats étroits avec différents types d'acteurs, publics et privés, au premier chef desquels l'État, qui délivre leur conventionnement.**

**Elles sont enfin représentées par différents réseaux et fédérations qui mènent chacun des activités spécifiques au service de leurs adhérents.**

## **A. Une offre d'insertion diversifiée, au service de l'emploi pour tous**

Selon les besoins sociaux auxquels elles répondent, les structures de l'IAE proposent une offre différente en termes d'insertion et s'adressent ainsi à des publics plus ou moins éloignés de l'emploi. On dénombre ainsi quatre grandes « familles » : les Ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les Entreprises d'insertion (EI), les Associations intermédiaires (AI) et les Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Si les ACI ont a priori vocation à accueillir des publics particulièrement fragiles, nécessitant un accompagnement social important, les EI, AI et ETTI emploient pour leur part des personnes susceptibles d'intégrer plus rapidement une entreprise « classique ».

du public qu'ils accueillent. Les biens ou services produits peuvent toutefois être commercialisés, à condition que la part du chiffre d'affaires n'excède pas 30 % de leurs charges (ce seuil pouvant être relevé à 50 % sur dérogation) afin d'éviter tout effet de concurrence déloyale vis-à-vis du secteur privé. Une convention collective spécifique aux ACI a été mise en place en 2011.

Les ACI œuvrent principalement dans les services de proximité (près de 60 % d'entre eux sont concentrés dans l'entretien des espaces verts, les services à la personne/à la collectivité et l'installation/maintenance) ; ils sont de fait fortement ancrés dans l'écosystème local.

### **1. Les Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)**

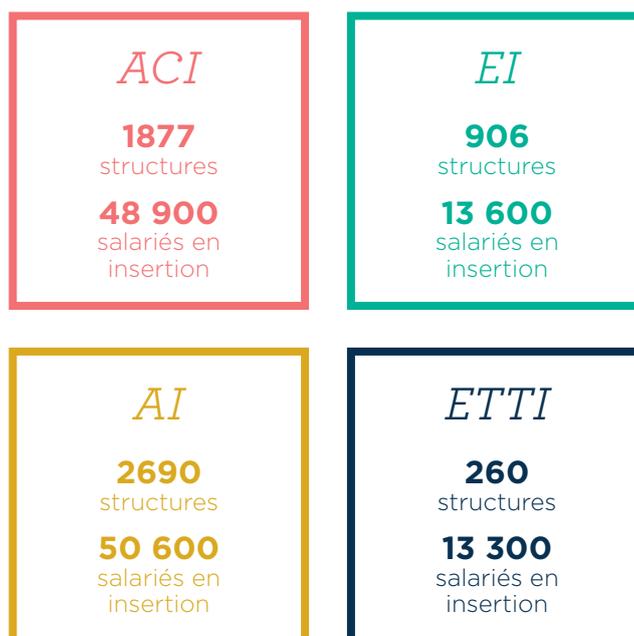
Le plus souvent portés par une association loi 1901 (pour 90 % d'entre eux, le reste étant porté par des collectivités locales), les ACI accueillent un public particulièrement éloigné de l'emploi, en proposant une première étape de réinsertion par le travail et en offrant un accompagnement socioprofessionnel renforcé. Les ACI peuvent être de nature temporaire (chantier de rénovation par exemple) ou permanente. Les ACI ne s'inscrivent pas dans le champ concurrentiel compte tenu

### **2. Les Entreprises d'insertion (EI)**

Associations ou sociétés commerciales (pour 69 % d'entre elles), les EI ont une vocation sociale visant l'emploi de personnes en difficulté, et donc un rôle d'accompagnement socioprofessionnel de leurs salariés en insertion. Elles évoluent sur le champ concurrentiel et sont soumises aux mêmes règles fiscales et juridiques que les entreprises « classiques ».

Elles appliquent, lorsqu'elles existent, les conventions collectives de leur branche professionnelle.

<sup>1</sup> L'IAE a été intégré en 1998 dans la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.



NB : données au 31/12/2016. On comptabilise dans les ACI les structures conventionnées, et non les structures actives (ayant employé des salariés), comme c'est le cas pour les autres types de structures.  
Source : Dares<sup>2</sup>, traitement du CR DLA Financement.

Comme les ACI, les EI sont des structures dites productives : elles recrutent des salariés en insertion pour la production directe de biens ou services, à la différence des associations intermédiaires et des entreprises de travail temporaire d'insertion (voir plus bas).

### 3. Les Associations intermédiaires (AI)

Sous statut associatif, les AI emploient des salariés en insertion qu'elles placent auprès de particuliers, collectivités et/ou entreprises dans le cadre de contrats de mise à disposition.

Les AI peuvent mettre leurs salariés à disposition pour tous types de travaux (principalement des services comme la garde d'enfant, l'aide à la vie quotidienne, le nettoyage industriel, etc.) si tant est qu'ils ne soient pas dangereux. De fait, les AI se sont essentiellement développées dans le secteur du service à la personne, tel que défini par la loi du 26 juillet 2005<sup>3</sup>. Elles évoluent dans le secteur concurrentiel.

Les associations intermédiaires ont aussi un rôle plus large d'information, d'accueil, d'accompagnement et d'orientation des personnes en difficulté sur leur territoire de compétence. Ce sont par ailleurs les seules structures de l'IAE dont la compétence géographique est limitée dans le cadre du conventionnement (souvent à un groupe de communes). Les AI ne bénéficient pas de convention collective spécifique mais peuvent,

au cas par cas, appliquer la convention collective correspondant à leur secteur d'activité.

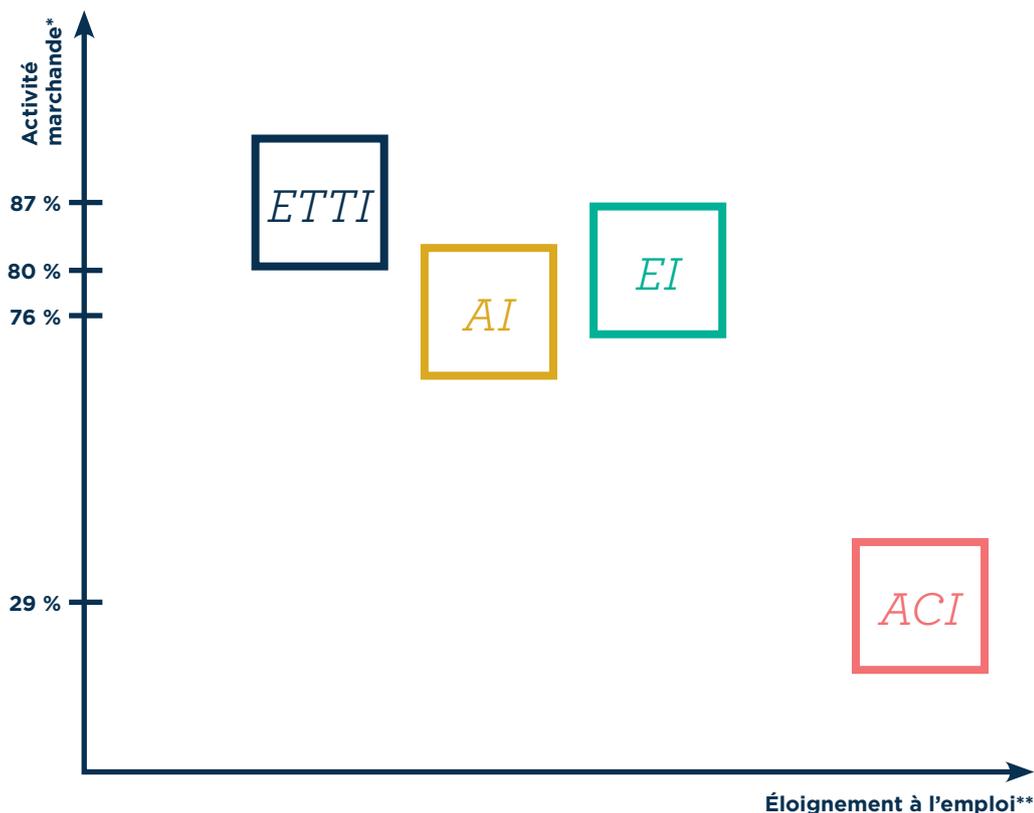
### 4. Les Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)

Associations ou sociétés commerciales, les ETTI emploient des salariés en insertion qu'elles mettent à disposition exclusivement de professionnels (entreprises, collectivités...), dans le cadre de contrats de mission. Fonctionnant de la même manière que les autres entreprises d'intérim, elles sont soumises aux mêmes obligations, dont la garantie financière relative au travail temporaire, et respectent la même convention collective.

On peut ainsi schématiser l'offre des structures de l'IAE dans une logique de parcours d'insertion (schéma ci-dessous). Toutefois, cela n'a pas de caractère systématique : comme le précise Eric Beasse, responsable du service innovations sociales et développement économique au Coorace, il est tout à fait possible de voir des personnes sans domicile fixe, donc très éloignées de l'emploi, travailler dans une ETTI, car ce type de structure peut offrir un fonctionnement plus souple qu'un ACI (contrat de travail de courte durée, immédiateté de la mission et du paiement) qui correspondra davantage à ses besoins et caractéristiques spécifiques.

<sup>2</sup> Dares résultats n° 051 et Dares analyses n° 52 (septembre 2016).

<sup>3</sup> Loi n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.



\*Part du chiffre d'affaires dans le modèle économique.  
\*\*Degré d'éloignement à l'emploi des salariés en insertion.  
Source : échantillon France Active<sup>4</sup>.

Il existe enfin des ensembles d'insertion, ce sont des groupes qui regroupent différentes structures de l'IAE afin de proposer une offre d'insertion plus large à leurs salariés et mutualiser certains coûts.

## 5. Les autres structures d'insertion

Il existe deux autres types de structures d'insertion : les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq) et les Régies de quartier (RQ).

Les premiers, exclusivement sous statut associatif, regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, embauchent des personnes en difficulté face à l'emploi. Ils salarient directement les publics ciblés (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi

de longue durée, bénéficiaires du RSA...) et les mettent à disposition des entreprises adhérentes, en organisant leur formation (théorique et pratique) et en proposant un accompagnement social. Ils bénéficient du label de la Fédération française des Geiq.

Les régies de quartier, également sous statut associatif, visent à répondre aux besoins sociaux d'un territoire en particulier en associant plusieurs acteurs (collectivités, habitants, partenaires sociaux et économiques) autour deancements de projets. Elles sont labellisées par le Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ). Par ailleurs, près de quatre RQ sur cinq disposent également d'une mission d'insertion et sont conventionnées structures de l'IAE.

Pour plus d'informations, consulter les fiches techniques élaborées par l'Avise<sup>5</sup> et le site internet du ministère du Travail et de l'Emploi<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Les données sont issues de la base de données France Active (échantillon de 346 structures accompagnées en 2015, dont 166 ACI, 130 EI, 37 AI et 13 ETTI).

<sup>5</sup> Disponibles sur le site internet de l'Avise : <http://www.avise.org> [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>6</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique> [date de consultation : 07/12/2017].

## B. Des liens partenariaux essentiels pour financer la mission sociale

Pour financer leur mission d'insertion, les structures de l'IAE bénéficient d'un cadre réglementaire qui définit leur partenariat avec l'État, au travers notamment d'un processus de

conventionnement. Elles développent par ailleurs des partenariats avec les collectivités et, de plus en plus, avec des partenaires privés dans une logique philanthropique.

### Les interactions entre les structures de l'IAE et leur écosystème institutionnel.



Source : schéma CR DLA Financement.

### 1. L'État, un partenaire incontournable

Afin de pouvoir bénéficier des aides leur permettant de mener à bien leur mission sociale, les structures de l'IAE doivent entrer dans une procédure de conventionnement avec l'État. Les demandes de conventionnement sont instruites par les Direccte (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi - représentantes de l'État en région), qui les soumettent pour avis au Conseil départemental de l'IAE (CDIAE)<sup>7</sup>. La

durée de conventionnement est d'un an pour les structures en création ou en difficulté, 3 ans pour celles présentant des « perspectives de viabilité économique ».

Chaque année, un bilan de l'action d'insertion est réalisé. Autrement appelé « dialogue de gestion », il réunit les principaux financeurs, la structure de l'IAE et Pôle emploi.

Le dialogue de gestion vise par ailleurs à déterminer le nombre de postes conventionnés en insertion et le montant de la part modulée de l'aide au poste.

<sup>7</sup> Pour plus d'informations sur le rôle et la composition des CDIAE, consulter la page dédiée du ministère du Travail : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/CDIAE\\_Presentation\\_generale.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/CDIAE_Presentation_generale.pdf) [date de consultation : 07/12/2017].

Dans ce cadre, les structures de l'IAE doivent transmettre chaque année leurs comptes annuels, leur rapport d'activité ainsi qu'un bilan d'insertion précisant les réalisations en termes de suivi, d'accompagnement social et professionnel et d'encadrement des personnes en insertion. Ce bilan inclut les résultats de l'entreprise en termes de sorties dynamiques, qui peuvent être de trois types :

- sorties vers l'emploi durable : CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois, création d'entreprise, stage ou titularisation dans la fonction publique ;
- sorties vers « un emploi de transition » : CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats

- aidés chez un employeur de droit commun ;
- sorties positives : formations préqualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre structure de l'IAE.

Pour plus d'informations, consulter la note d'instruction aux Direccte réalisée par le ministère du Travail et de l'Emploi pour l'année 2017<sup>8</sup> ou les sites internet des Direccte.

En termes financiers, l'État contribuait en 2012 à 50 % des financements publics directs perçus par les structures de l'IAE, les départements à 25 %, le solde provenant d'autres acteurs (FSE, régions, intercommunalités, communes, etc.)<sup>9</sup>.

Répartition des produits d'exploitation en 2015	ACI	EI	AI	ETTI
Subventions d'exploitation	60 %	16 %	21 %	10 %
Chiffre d'affaires	29 %	80 %	76 %	87 %
Autres	11 %	4 %	3 %	3 %
Total produits d'exploitation	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : échantillon France Active<sup>10</sup>.

### La réforme de 2014

Le financement des structures de l'IAE a fait l'objet d'une réforme<sup>11</sup> mise en œuvre en 2014. Cette réforme a eu pour objet l'harmonisation des mécanismes de financement via la généralisation de l'aide au poste d'insertion, l'élargissement du Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) aux ACI et l'introduction d'une part variable – dite modulée – dans le calcul de cette aide. La réforme a ainsi contribué à renforcer la lisibilité et clarifier le rôle des différentes structures de l'IAE, en fixant le montant de l'aide au poste selon le type de structure. Un autre aspect important est l'indexation de l'aide au poste sur le Smic et donc sa réévaluation chaque année.

Si les modalités de fonctionnement des dialogues de gestion ont déjà évolué en 2010, en fixant des objectifs pour les structures de l'IAE, notamment en termes de sorties dynamiques, la réforme a eu tendance à favoriser le conventionnement pluriannuel (pour trois ans renouvelables) afin de garantir une certaine sécurité et une continuité des actions menées.

Certains points, notamment l'introduction d'objectifs dans les conventions et d'une part variable dans le calcul de l'aide au poste (cf. infra) font cependant débat parmi les acteurs de l'IAE. D'aucuns considèrent que leur objet social et le public auquel ils s'adressent sont incompatibles avec un pilotage au résultat, même partiel.

<sup>8</sup> Instruction N° DGEFP/SDPAE/MIP/2017/99 du 16 mars 2017 relative à la notification et au pilotage des enveloppes financières régionales 2017 [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>10</sup> Les données sont issues de la base de données France Active (structures accompagnées en 2015).

<sup>11</sup> Pour en savoir plus consulter le décret n° 2014-197 du 21 février 2014.

<sup>9</sup> Source « Le financement de l'insertion par l'activité économique » IGAS-IGF, 2013.

### Un impact particulier pour les ACI

Avec la mise en œuvre de la réforme, les ACI ne peuvent plus recourir aux contrats d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE, cf. infra) et doivent utiliser le Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI). Si le passage au CDDI permet aux ACI davantage de souplesse, il implique également de nouvelles obligations en termes de gestion des ressources humaines : comptabilisation des salariés en insertion dans les effectifs pouvant entraîner le dépassement de seuil pour la mise en place d'instances représentatives du personnel (IRP), cotisations sociales, accès à la formation... D'autre part, la réforme conditionne le versement des aides au poste en fonction de l'occupation effective, une régularisation étant opérée en cas

d'absentéisme. Hors, les ACI emploient généralement des publics particulièrement fragiles et éloignés de l'emploi, souvent davantage sujets à l'absentéisme. Cette modification peut donc conduire à fragiliser les modèles économiques des ACI, en générant des tensions sur la trésorerie en cas de régularisations importantes. Enfin, l'attention portée aux sorties dynamiques, que ce soit au niveau des objectifs prévisionnels inscrits dans les conventions ou du calcul du montant modulé de l'aide au poste, fait débat parmi les acteurs de l'IAE : certains acteurs affirment que cela tend à inciter les structures de l'IAE à privilégier le recrutement de publics moins fragiles pour obtenir de meilleurs résultats à la sortie du parcours d'insertion – ce qui les éloignerait de leur mission sociale.

Pour plus de précisions sur la réforme, consulter le site internet de l'Avise<sup>12</sup>.

### L'aide au poste d'insertion

Il s'agit du principal instrument de l'État pour le financement de l'IAE. Depuis la réforme de 2014, l'aide au poste d'insertion est divisée en deux parties : un montant socle – fixé chaque année et indexé sur le Smic – et un montant modulé, exprimé en pourcentage du montant socle (entre 0 % et 10 % maximum). Le montant modulé est déterminé chaque année par le préfet en fonction des caractéristiques sociales des personnes

embauchées, de l'effort d'encadrement proposé par la structure et des résultats en termes de retour à l'emploi (voir détail ci-contre).

L'aide au poste d'insertion est conditionnée à un agrément de Pôle emploi pour la personne embauchée (sauf pour les AI dans certains cas, voir plus bas). Elle est financée par l'État, via la Direccte, et cofinancée par le conseil départemental pour les bénéficiaires du RSA.

	ACI	EI	ETTI	AI
Montant socle annuel par ETP conventionné en insertion (applicable depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2017)	19 655 €	10 237 €	4 351 €	1 331 €

Le montant socle relatif aux postes en insertion est versé mensuellement par l'Agence de services et de paiement (ASP) pour le compte de l'État.

Ce montant peut être régularisé sur les deux derniers mois de la convention selon le niveau réel d'occupation des postes.

Calcul du montant modulé		
Critère	Pondération du critère	Indicateur
Situation sociale à l'embauche	35 %	Part de bénéficiaires de minima sociaux
Effort d'insertion de la structure de l'IAE	40 %	Proportion ETP d'encadrement/ETP en insertion
Résultats de retour à l'emploi	25 %	Sorties dynamiques (emploi durable, formation, sortie positive)

Le montant modulé fait pour sa part l'objet d'un versement annuel unique.

<sup>12</sup> Le document intitulé « Réforme des financements de l'Insertion par l'activité économique » est disponible sur le site internet de l'Avise : <http://www.avise.org> (date de consultation : 07/12/2017).

## Les exonérations fiscales et sociales

Outre l'aide au poste – principale aide directe pour permettre aux structures de l'IAE de financer leur mission sociale – et les subventions octroyées

par les collectivités (cf. infra), les structures de l'IAE peuvent également bénéficier d'exonérations fiscales et sociales.

	ACI	EI	AI	ETTI
Exonérations fiscales <sup>13</sup>	Les ACI portés par une association loi 1901 sont exonérés de l'impôt sur les sociétés et de la TVA.	Les EI ne bénéficient pas d'exonérations fiscales.	Les AI sont exonérées de la TVA, de la taxe professionnelle et de taxe d'apprentissage et ne sont pas soumises à l'impôt sur les sociétés.	Les ETTI ne bénéficient pas d'exonérations fiscales.
Exonérations sociales <sup>14</sup>	Pour les salariés en insertion (embauchés en CDDI et ouvrant droit à l'aide au poste) et sur la part des rémunérations inférieure ou égale au Smic, les ACI bénéficient d'une exonération totale des cotisations patronales au titre : - des assurances sociales (maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès) ; - des allocations familiales ; - de la taxe sur les salaires ; - de la taxe d'apprentissage ; - des participations dues par les employeurs au titre de l'effort de construction.	Les EI ne bénéficient d'aucune exonération spécifique, elles bénéficient des exonérations de droit commun et par exemple des allègements « Fillon ».	Les AI peuvent bénéficier d'une exonération de cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales sur les rémunérations des salariés mis à disposition dans la limite de 750 heures travaillées (par an et par salarié). Elles sont également exonérées des contributions Fnal (Fonds national d'aide au logement) et versement transport.	Les ETTI ne bénéficient d'aucune exonération spécifique, elles bénéficient des exonérations de droit commun et par exemple des allègements « Fillon ».

## 2. Les collectivités

Au-delà de leur mission d'insertion, les structures de l'IAE sont avant tout des acteurs économiques et sociaux ancrés dans leurs territoires. Elles nouent ainsi des partenariats avec leurs collectivités, en premier lieu avec les départements, au cœur des politiques de l'insertion.

### Les financements octroyés par les collectivités

À l'instar d'autres structures de l'économie sociale et solidaire, les structures de l'IAE peuvent bénéficier de subventions de la part des collectivités territoriales. Si ce sont surtout les départements qui sont compétents sur les politiques de l'insertion, d'autres collectivités

(communes, intercommunalités, régions) peuvent aussi participer au financement des structures de l'IAE. Voici une description simplifiée des rôles des différents acteurs consécutivement à la réforme territoriale :

- Les régions peuvent intervenir sous forme de subventions pour financer le développement de nouvelles activités d'une structure de l'IAE (subventions d'investissement), ou parfois des activités d'ingénierie, par exemple pour aider au montage de dossiers collectifs entre structures d'un même territoire.
- Les départements, en plus de cofinancer l'aide au poste, attribuent des subventions pour financer l'encadrement et/ou l'accompagnement de salariés en insertion allocataires du RSA

<sup>13</sup> Source : Code général des impôts, articles 206-5 bis, 231 et 261-7/1 bis.

<sup>14</sup> Source : Urssaf.

## L'impact de la réforme territoriale

La réforme territoriale de 2014, prolongée par la loi portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République<sup>15</sup> en août 2015 (dite loi NOTRe) apporte des modifications substantielles tant sur les frontières géographiques que sur les compétences des collectivités territoriales.

Ces modifications peuvent être sources d'inquiétude, particulièrement pour les structures de l'IAE dépendantes économiquement d'une collectivité en particulier. S'il est encore trop tôt pour tirer des enseignements précis et définitifs quant aux conséquences de la réforme, on peut d'ores et déjà souligner certains points.

D'abord, la nouvelle carte régionale (passage de 22 à 13 régions) induit de manière automatique un changement d'interlocuteurs au niveau des Direccte dans les territoires concernés. D'autre part, le périmètre des intercommunalités a également évolué à plusieurs reprises. Ainsi, la réforme peut avoir pour conséquence de réorganiser les zones géographiques d'action des structures de l'IAE, particulièrement les AI.

Enfin, si on assiste ces dernières années à un recentrage global du financement des collectivités territoriales vers leur cœur de compétences (l'action sociale pour les départements notamment), le transfert de certaines compétences des communes vers les intercommunalités, concernant le développement économique (également renforcé à l'échelon régional), devrait inciter les structures de l'IAE à se faire connaître de leurs nouveaux interlocuteurs dans une perspective de mobilisation de financements. Pour ce faire, elles devront se positionner comme des acteurs économiques à part entière, soucieux de participer au développement du territoire ou d'une filière en particulier, sans bien sûr que cela ne remette en cause leur objectif social.

(particulièrement vrai pour les ACI). Ils sont par ailleurs organisme intermédiaire du Fonds social européen (cf. infra).

- Les intercommunalités et les communes peuvent intervenir à différents niveaux : souvent via des marchés, comme des marchés d'entretiens, pour soutenir l'activité des structures de l'IAE ; mais aussi au travers de subventions de fonctionnement ou par la mise à disposition de matériel et/ou de locaux (notamment pour les ACI et les AI).

Depuis 2016, un décret permet l'établissement d'un dossier unique de demande de subvention pouvant être utilisé par les dirigeant(e)s de structures de l'ESS – et donc de l'IAE – pour leurs demandes de subvention auprès de différents partenaires publics.

### Le Fonds départemental d'insertion (FDI)

Les structures de l'IAE peuvent également solliciter une demande de financement auprès du FDI dans le cadre d'un projet de développement. Cette demande, qui entre dans le cadre du conventionnement, doit être adressée à la Direccte et est soumise à l'avis du Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE). Elle peut concerner tout type de besoin, à différents stades de vie de la structure : démarrage, développement, consolidation, conseil, professionnalisation.

Plus d'informations sur les sites internet des Direccte.

### Les Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (Plie)

Créés à l'initiative des collectivités territoriales et des intercommunalités (et présidés par leurs élus) les Plie sont « des outils d'animation, de coordination, d'innovation et de mise en œuvre des politiques territoriales d'emploi et d'insertion professionnelle. » Ils proposent un accompagnement individualisé et renforcé des publics en insertion (sur la base d'une démarche volontaire du participant) et peuvent être organisme intermédiaire pour la gestion des crédits FSE. Ils ont également pour rôle de faire le lien entre les structures de l'IAE et les collectivités pour encourager ces dernières à recourir aux clauses sociales dans les marchés publics.

Plus d'informations sur le site internet du réseau national des Plie<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Voir le portail du gouvernement dédié à ce sujet : <http://www.gouvernement.fr/action/lareforme-territoriale> [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>16</sup> <https://www.ville-emploi.asso.fr/plie/presentation/> [date de consultation : 07/12/2017].

### Le Fonds social européen (FSE) est piloté au niveau départemental pour les structures de l'IAE

L'IAE est concerné par un des trois axes du programme 2014-2020 du FSE, portant sur la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'inclusion.

3 objectifs spécifiques (OS) y sont précisés, dans lesquels les structures de l'IAE doivent s'inscrire pour mobiliser les crédits :

- OS1 : augmenter le nombre de parcours intégrés d'accès à l'emploi des publics très éloignés de l'emploi en appréhendant les difficultés rencontrées de manière globale ;

- OS2 : mobilisation des employeurs et des entreprises dans les parcours d'insertion ;

- OS3 : développer les projets de coordination et d'animation de l'offre en faveur de l'insertion et de l'ESS.

Les crédits sont délégués à hauteur de 88 % aux conseils départementaux et aux Plie ; la clé de répartition entre ces acteurs au niveau local variant d'un territoire à l'autre.

Notons que le recours au FSE nécessite l'affectation de ressources humaines de manière non-négligeable pour solliciter les fonds et effectuer le reporting demandé. Il peut par ailleurs générer des tensions de trésorerie compte tenu des délais de versements importants.

Plus d'informations sur le FSE sur le portail internet dédié<sup>17</sup>.

### 3. Les partenaires financiers privés

Pour leurs besoins financiers, les structures de l'IAE font de plus en plus appel à des partenaires privés, qui les soutiennent dans une perspective philanthropique. Si le recours au mécénat se heurte aujourd'hui aux textes en vigueur, l'accès aux dons de particuliers est pour sa part encouragé par des incitations fiscales.

Le mécénat, comme l'explique Admical<sup>18</sup>, est un soutien financier, matériel ou de compétences, apporté par une entreprise ou un particulier pour l'exercice d'une activité d'intérêt général. On note une forte progression du mécénat d'entreprise au cours des dernières années, les montants ayant progressé de 25 % en deux ans pour atteindre 3,5 Mds € en 2016. Toutefois, pour qu'une structure puisse être éligible au mécénat au regard du droit fiscal – c'est-à-dire que l'entreprise mécène puisse bénéficier des avantages fiscaux prévus par la loi – elle doit répondre à différents critères prévus par le code général des impôts<sup>19</sup>. Cela pose problème pour les structures de l'IAE, leur éligibilité étant remise en question au regard du critère de non-lucrativité<sup>20</sup>, ce qui est à l'origine de nombreux débats et d'actions de plaidoyer menées par des acteurs du secteur, notamment La fédération des entreprises d'insertion.

Les structures de l'IAE peuvent bénéficier de dons effectués par des particuliers soumis à l'impôt sur la fortune (ISF), aujourd'hui devenu l'impôt sur la fortune immobilière (IFI), aux organismes d'intérêt général. Ce mécanisme a conduit à une progression de 80 % des montants collectés dans ce cadre entre 2010 et 2015, pour atteindre 220 M€ par an.

## C. Des acteurs organisés autour de réseaux spécialisés

### 1. Le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE)

Le CNIAE est un acteur national majeur de représentation des organisations de l'insertion par l'activité économique. Positionné auprès du premier ministre, il permet aux acteurs de l'IAE de dialoguer avec les pouvoirs publics. Quatre collèges sont représentés, les principaux

réseaux de l'Insertion par l'activité économique, les représentants des organisations syndicales de salariés et d'organisations professionnelles d'employeurs et différents représentants de l'administration. Le CNIAE est présidé par Christiane Demontès (ancienne sénatrice du Rhône et vice-présidente du Sénat) depuis janvier 2015.

<sup>17</sup> <http://www.fse.gouv.fr/>  
[date de consultation : 07/12/2017].

<sup>18</sup> [www.admical.org](http://www.admical.org)  
[date de consultation : 07/12/2017].

<sup>19</sup> Voir pour le cadre général les articles 200 et 238 bis du code général des impôts. Pour plus d'éléments sur les conditions d'accès au mécénat pour les entreprises de l'ESS, consulter le guide du CR DLA Financement « ESS – Le modèle économique d'utilité sociale » disponible sur le site internet de France Active.

<sup>20</sup> La condition de non-lucrativité relève d'une réglementation qui écarte de fait les structures ayant une activité commerciale, indépendamment de leur statut juridique. Ce point de vue fiscal est en décalage avec l'appréciation au sens commun de l'intérêt général, qui place naturellement les structures de l'IAE dans le champ compte tenu de leur finalité sociale au bénéfice de personnes en difficulté.

## 2. Les réseaux et fédérations de l'IAE au niveau national

Les réseaux de l'IAE peuvent être de trois types : généralistes, spécialisés ou thématiques (schéma ci-dessous). Si chacun a sa spécificité en fonction de son histoire, des valeurs qu'il porte et des services qu'il propose, tous ont un rôle de plaidoyer, visant à représenter et porter la voix et les besoins de leurs adhérents auprès

de l'État, notamment dans le cadre du CNAIE. Certains d'entre eux disposent par ailleurs de représentations régionales. Au niveau national, 80 % des structures de l'IAE appartiennent à au moins un de ces réseaux. Enfin, il existe à l'échelle locale des inter-réseaux de l'IAE, qui peuvent rassembler les structures de l'IAE autour d'une activité et/ou d'un type de structure sur un territoire.



Source : schéma CR DLA Financement.

### Les réseaux généralistes

#### La fédération des acteurs de la solidarité

Créée en 1956 pour l'accès à l'hébergement et au logement des personnes sortant de prison et des personnes en situation de prostitution, la Fédération s'est depuis étendue à de nombreux champs de l'action sociale. Elle regroupe aujourd'hui près de 900 membres, dont plus de la moitié porte des dispositifs IAE (essentiellement des ACI mais aussi des AI et quelques EI et ETTI). [www.federationsolidarite.org](http://www.federationsolidarite.org).

### Le Coorace

Créé en 1985, le réseau Coorace réunit près de 550 structures, dont une majorité conventionnées structures de l'IAE. Elles sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité, notamment celui des services à la personne au sein duquel elles ont développé la marque Proxim'Services. Les trois grandes missions du Coorace sont le plaidoyer, la recherche / innovation sociale et les services aux adhérents (juridique, communication, qualité, formation, création d'activité, aide au regroupement et développement de partenariats).

avec les entreprises). « On y adhère pour ses valeurs, son positionnement politique et son aspect militant. En contrepartie de la cotisation, les adhérents attendent un lobbying efficace, l'organisation d'une intelligence collective et des services performants » témoigne Eric Beasse, responsable du service Innovations sociales et développement économique.

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

### Les réseaux spécialisés

#### L'Union nationale des associations intermédiaires (Unai)

Créée en 2001 et regroupant environ 150 adhérents, l'Unai se définit comme un « mouvement porteur de la spécificité des AI au sein du secteur de l'IAE ». Elle se fixe comme objectifs de recenser les besoins, organiser la réflexion, favoriser les échanges et accentuer la professionnalisation de ses adhérents.

<http://www.unai.fr/>

#### La fédération des entreprises d'insertion

Créée en 1988, La fédération des entreprises d'insertion rassemble des EI et des ETTI (plus de 500 au total). Ses trois missions principales sont l'accompagnement des politiques publiques, la coopération au niveau national avec le tissu économique et l'accompagnement de ses adhérents sur le développement économique, la communication, le juridique et l'amélioration des pratiques. [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org)

#### Chantier école

Créé en 1995, Chantier école est un réseau d'acteurs de l'insertion et de la formation. S'adressant particulièrement aux ACI, le réseau regroupe environ 600 adhérents et vise à développer la professionnalisation des acteurs, capitaliser et diffuser les bonnes pratiques et accompagner la mise en œuvre des politiques publiques. [www.Chantierecole.org](http://www.Chantierecole.org)

#### Le Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ)

Depuis 1988, le CNLRQ rassemble 140 régies de quartiers (urbaines) et régies de territoire (rurales), ces appellations étant conditionnées à une labellisation du CNLRQ. La mission du réseau se décline par des actions de représentation, de consolidation professionnalisation et développement des régies.

[www.regiedequartier.org](http://www.regiedequartier.org)



### 2 questions à Alexis Goursolas, chargé de mission emploi, IAE et formation à la Fédération des acteurs de la solidarité :

#### Quel est le rôle de la fédération ?

« D'abord le plaidoyer, pour porter au niveau politique la voix et les besoins de nos adhérents, en termes financiers notamment, et plus globalement des solutions politiques contre le chômage de longue durée. La fédération propose aussi une offre de services incluant l'organisation de journées à thèmes et des actions de formation dans le but de favoriser la professionnalisation des structures et d'améliorer l'accompagnement des personnes. »

#### Quelle est la plus-value pour une structure de l'IAE d'y adhérer ?

« Le fait d'appartenir à un gros réseau, généraliste, permet aux adhérents d'avoir des accès privilégiés à d'autres types de structures que la leur. Nous favorisons la création de liens, entre nos adhérents mais aussi avec des entreprises classiques, que ce soit informellement ou via des actions particulières, comme le dispositif Tapaj, qui vise à créer des partenariats entre structures du champ médico-social et structures de l'IAE, ou l'expérimentation Sève sur les relations avec le secteur privé. »

#### Les Geiq

Créée en 1994, la fédération française des Geiq rassemble plus de 5400 entreprises adhérentes organisées en 150 Geiq. Le rôle de la fédération est de défendre et valoriser cette forme originale de coopération d'entreprises. [www.lesgeiq.fr](http://www.lesgeiq.fr)

« Les structures adhèrent à la fédération pour bénéficier de ses services et car elles savent que leur mission va être valorisée, mais aussi pour avoir de l'information, pour avoir accès aux travaux issus d'une réflexion prospective sur leur métier, leur secteur. Les EI ont un double intérêt dans leur adhésion : d'un côté elles ont accès à des services juridiques, de démarche qualité et d'accompagnement de leurs projets ; d'un autre côté, elles peuvent s'investir ou mûrir leur développement grâce aux travaux de commissions, de groupes de travail, ou de journées thématiques. Par exemple, suite à un groupe de travail sur les espaces verts lancé en Auvergne-Rhône-Alpes, un groupement d'entreprise s'est créé entre 5 structures, qui ont notamment élaboré un outil commun leur permettant de répondre ensemble, de manière réactive, à des marchés de la nouvelle région et de s'accorder sur des zones d'intervention. »

**Manuel Hauville et Stanislas Riffaud,**  
chargés de mission au sein de la FEI

## Les réseaux thématiques (ou réseaux filières)

### Emmaüs

Le réseau Emmaüs en France, association loi 1901 créée en 1985, est structuré en trois branches : la branche communautaire, la branche action social et logement et la branche économie solidaire et insertion. Cette dernière, rassemblant 85 structures, dont environ cinquante structures de l'IAE (ACI et EI), est organisée sur les métiers de la collecte et du tri/recyclage, notamment sur le textile et les D3E (déchets d'équipements électriques et électroniques).

[www.emmaus-france.org](http://www.emmaus-france.org)

### Envie

Créée en 1984, la fédération Envie regroupe une cinquantaine de structures (EI principalement) positionnées sur l'économie circulaire et plus particulièrement sur deux secteurs : la rénovation et la vente d'appareils électroménagers à petits prix et la collecte et traitement des D3E. Les structures adhèrent à la fédération par un contrat de licence de marque. [www.envie.org](http://www.envie.org)

### Tissons la solidarité

Réseau laïc fondé par le Secours catholique en 2004, Tissons la solidarité regroupe 70 structures de l'IAE, principalement des ACI, spécialisées dans le recyclage textile éthique et écologique.

[www.tissonslasolidarite.fr](http://www.tissonslasolidarite.fr)

### Cocagne

Né en 1999 et spécialisé sur le secteur du maraîchage biologique, le réseau national des jardins de Cocagne rassemble aujourd'hui 130 structures, dont 110 jardins conventionnés ACI. Le réseau est organisé autour de quatre secteurs : essaimage et développement ; animation ; formation et partenariats ; financements.

[www.reseaucocagne.asso.fr](http://www.reseaucocagne.asso.fr)



2 questions à **Basile Monsaingeon**,  
responsable essaimage  
et développement au sein  
du réseau Cocagne :

#### Quels sont les axes de travail du secteur Essaimage et développement ?

« L'objectif du secteur Essaimage est de favoriser la création et le développement des jardins grâce à un accompagnement transversal des porteurs de projets. Nous avons aussi une activité importante de recherche et développement, un exemple en est le programme Cocagne innovation destiné à développer des expérimentations sur des jardins ou de nouvelles structures en cohérence avec les valeurs du réseau : bio, local et solidaire. En 2017, on compte 17 structures ayant émergé de ce dispositif : des conserveries, des microfermes, un lieu de vie, un atelier d'éco-marquinerie... »

#### Pourquoi est-il important de se faire accompagner ?

« L'accompagnement est important pour que les dirigeants puissent échanger sur leurs problématiques et soient soutenus, à la fois par la tête de réseau et par d'autres dirigeants de jardins. On remarque que les jardins accompagnés dès le démarrage sont beaucoup plus résilients que les structures rejoignant le réseau a posteriori et que les non-affiliées. »

## 2. LES ENJEUX LIÉS À LA MISSION SOCIALE DES STRUCTURES DE L'IAE

Les structures de l'IAE ont pour mission de permettre à toute personne éloignée de l'emploi d'accéder à un emploi pérenne. Le contexte actuel de fortes tensions sur le marché du travail et les mutations rapides de l'emploi en France amènent les structures de l'IAE à revoir et professionnaliser en permanence leur métier d'accompagnement pour favoriser l'employabilité des personnes qu'elles accueillent.

Néanmoins, il apparaît aujourd'hui réducteur d'envisager sous le seul prisme du retour à l'emploi la finalité sociétale des structures de l'IAE. Leurs activités génèrent d'autres impacts

positifs sur les personnes accompagnées, sur les personnes impliquées dans les projets (salariés, bénévoles...) et plus largement sur leur territoire. Les acteurs de l'IAE plaident et mettent en œuvre des évaluations globales et larges de leurs actions pour interroger et renforcer leurs engagements pour une société plus inclusive.

L'enjeu d'évaluer est majeur : il permet aux dirigeants de disposer de nouveaux indicateurs pour piloter leur projet et/ou rendre compte et valoriser auprès de leurs partenaires l'ensemble des bénéfices générés par l'activité de leur structure.

### A. Accompagner vers l'emploi les salariés en insertion

Les structures de l'IAE accompagnent leurs salariés en insertion vers l'emploi, la question de l'employabilité et des modes d'accompagnement est donc un enjeu permanent. À ce titre, l'évolution des profils des salariés en insertion illustre bien la nécessité de faire évoluer l'offre d'insertion pour qu'elle s'adapte à la fois aux évolutions et aux besoins des publics accueillis et aux mutations des besoins des entreprises et offres d'emploi sur le marché du travail.

#### 1. L'évolution des profils des salariés en insertion

Les salariés en insertion employés par les structures de l'IAE sont pour la plupart des personnes peu diplômées, relativement jeunes et très éloignées de l'emploi. Au cours des dernières années, on observe néanmoins une légère hausse du niveau de formation des salariés en insertion, un vieillissement relatif des salariés et un allongement de la durée d'inscription à Pôle Emploi avant l'embauche<sup>21</sup>.

Ces évolutions peuvent être expliquées par le creusement des inégalités et le maintien du chômage à un niveau élevé. Alors que les femmes sont statistiquement davantage en situation de précarité face à l'emploi, le secteur de l'IAE est

#### Le statut de salarié : un facteur fort de reconnaissance et d'intégration

Malgré le caractère temporaire du contrat et du parcours d'insertion, les structures renforcent le sentiment d'appartenance grâce à la reconnaissance des travailleurs en insertion en tant que salariés à part entière. Il est cependant important pour la structure de l'IAE de travailler avec ses salariés en insertion sur leur sortie et leur autonomisation afin de faciliter le passage vers l'extérieur, où les conditions de travail peuvent être plus dures et les besoins spécifiques des salariés en insertion (accompagnements socioprofessionnels renforcés et des encadrants techniques, intégration de la moindre productivité...) moins pris en compte.

paradoxalement inversement teinté en termes de genre, les salariés étant plus souvent des hommes. Cela s'explique principalement par la nature des

<sup>21</sup> D'après la Dares. Pour plus de détails, voir annexe : l'évolution du profil des salariés en insertion (p. 40).

métiers de l'IAE, avec toutefois des variations selon le type de structure (57 % des embauches en insertion pour les AI concernant des femmes du fait du poids important des services à la personne, contre 21 % pour les ETTI).

## 2. Favoriser l'employabilité

Le cœur de la mission sociale d'une structure de l'IAE est d'accompagner des personnes exclues du marché de l'emploi vers un emploi pérenne. Pour cela, le salarié en insertion s'inscrit dans un « parcours d'insertion », piloté avec différents membres salariés permanents de sa structure d'accueil (conseillers en insertion professionnelle et encadrants techniques), dans un temps délimité et avec un objectif de retour à l'emploi pérenne<sup>22</sup>. Le « parcours d'insertion » est approché de façon systémique, via trois dimensions essentielles pour l'accompagnement au retour à l'emploi :

- le développement du savoir-être,
- la levée des freins à l'emploi « périphériques »,
- le développement des qualifications et compétences.

Cela ne signifie pas pour autant que ces trois enjeux sont systématiquement abordés avec les salariés. Chaque parcours est personnalisé en fonction des souhaits, des objectifs et des besoins de chacun. Par exemple, une personne très qualifiée pourra suivre un parcours d'insertion principalement orienté sur la levée des freins à l'emploi et sur le développement de son savoir-être alors qu'une personne très confiante, assurée mais peu qualifiée, suivra un parcours principalement guidé par la levée des freins à l'emploi et une montée en compétences sur un métier spécifique.

### Le développement du savoir-être

La conduite appropriée au monde de l'entreprise n'est pas évidente pour toutes et tous. Le savoir-être est d'abord relationnel, c'est une façon de s'adapter à un groupe social, c'est-à-dire de savoir se comporter avec un ensemble de personnes partageant une culture ou des valeurs communes. Sur un lieu de travail, il s'agit de comprendre les attitudes professionnelles appropriées : trouver le juste comportement avec ses collègues et sa hiérarchie en respectant la culture propre du « monde du travail », qui peut varier en fonction des secteurs d'activités. Le savoir être se compose également de codes sociaux, eux-mêmes constitués de différentes caractéristiques comme la tenue vestimentaire utilisée, les codes de langage, l'hygiène, les codes moraux... Ils diffèrent très souvent en fonction des secteurs d'activités et des formes de management des dirigeants. Dans

le cadre d'un parcours d'insertion, ces éléments sont discutés avec le salarié, dans l'objectif de lui faire prendre conscience qu'un comportement spécifique est adapté dans certaines circonstances et dans certains cadres. On pourra, par exemple, lui expliquer les codes d'un entretien d'embauche. La mise au travail permet aussi d'ancrer ou de réapprendre les règles du monde du travail, telles que le respect des horaires ou le respect des autres collaborateurs. Cet accompagnement réalisé au sein de la structure de l'IAE favorise l'entrée et l'intégration durable de la personne sur le marché du travail.

### La réduction des « freins à l'emploi périphériques »

L'existence de difficultés dites « non professionnelles » nuit au retour à l'emploi de certaines personnes ou les empêche de s'engager pleinement dans une démarche de recherche active.

Ces freins peuvent être très divers : problématiques de logement, difficultés financières ou de gestion, problèmes de santé (physiques ou psychologiques), problématiques liées à la famille (garde d'enfants, maladie...), discrimination, problèmes de violences conjugales ou familiales, illettrisme, mobilité, exclusion numérique...

L'accompagnement socio-professionnel d'un salarié en insertion va permettre, dans un premier temps, d'identifier ses difficultés avant de travailler avec lui sur des leviers permettant de les réduire, voire de les lever lorsque cela est possible. Ce travail est mené avec différents partenaires du territoire d'intervention (services sociaux, crèche, auto-école sociale, services de santé...).

La réduction des freins à l'emploi permet aux personnes accompagnées de consacrer plus d'énergie et de temps dans une démarche de retour à l'emploi. Si l'objet même des structures de l'IAE consiste à faciliter le lien vers l'emploi d'une personne en insertion sans lever tous les freins à l'emploi qu'elle subit, il n'en reste pas moins que l'accompagnement social demeure décisif et que la sortie vers l'emploi durable impose de résoudre aussi ces difficultés. C'est par cet angle de vue que le critère de la sortie positive est à lui seul insuffisant pour mesurer la progression en autonomie des salariés au cours de leur parcours dans les structures de l'IAE.

Les structures de l'IAE doivent ainsi être en permanence en situation d'analyse des freins à l'emploi (qui varient en fonction des publics et des territoires) et de construction de partenariats pour y apporter des solutions.

<sup>22</sup> (Cf. partie I B. 1), passage évoquant la question des sorties dynamiques (p. 10).

### La question de la mobilité

L'accès à la mobilité est identifié comme un des principaux leviers pour l'emploi, notamment en zone rurale. Pour y répondre, les acteurs de l'IAE inventent des solutions, comme par exemple le concept de garage solidaire. Ces derniers ont pour objectif de faciliter l'accès à la mobilité des publics en difficulté grâce à la location temporaire et la réparation de véhicules à prix solidaires tout en favorisant l'insertion sociale et professionnelle des salariés du garage solidaire (souvent sous forme d'Atelier chantier d'insertion).

### Le développement de la qualification et des compétences

L'accompagnement au retour à l'emploi est guidé par le projet personnel et professionnel du salarié en insertion. C'est ce qui va ensuite permettre d'orienter les travaux vers le développement de ses compétences et qualifications. L'accompagnement professionnel constitue donc un levier fort de développement de l'employabilité des publics accompagnés.

Cette dimension est très souvent corrélée avec le « support économique-métier » de la structure d'accueil (son activité). Cela permet aux salariés de monter en compétences in situ autour de ce métier et de bénéficier, si besoin, de formations qualifiantes externes.

Il est aussi possible d'aller à la découverte de plusieurs secteurs d'activités (via une période de mise en situation en milieu professionnel - PMSMP), afin de permettre au salarié en insertion d'être au contact de différents métiers et de bâtir ainsi un projet professionnel qui lui convienne, en cohérence avec le marché de l'emploi local.

En décembre 2016, la fédération des entreprises d'insertion a accompagné l'entrée de cinq de ses structures adhérentes dans l'expérimentation Fest (Formation en situation de travail)<sup>23</sup>. Cette expérimentation vise à faire reconnaître la formation sur poste de travail comme une réelle modalité d'acquisition de compétences et, à ce titre, la rendre éligible aux financements de la formation professionnelle. L'enjeu est de développer la formation dans les TPE-PME d'où les salariés sont souvent exclus.



Témoignage de **Sonia Bosphore**, permanente au sein du réseau national Chantier école :

Chantier école investi différentes thématiques comme la mobilité, ou l'égalité femme/homme, pourriez-vous expliquer en quoi cela développe l'employabilité des salariés en parcours ?

« Les freins personnels que peuvent rencontrer les salariés en insertion dans leur mobilité (difficulté à s'orienter, à accéder à l'information ou à des moyens de transport au coût prohibitif) viennent s'ajouter aux limites de dessertes en transports en commun (milieu urbain ou rural peu dense, horaires décalés, etc.), l'allongement des distances entre les lieux de vie et de travail. Ces obstacles limitent les possibilités de se déplacer librement, et par conséquent d'accéder à un emploi et plus largement à une sociale épanouissante. Les structures de l'IAE conscientes de ces problématiques, se mobilisent sur la création d'activités et de services de mobilité durable, en adéquation avec leur mission d'accompagnement socioprofessionnel. Il s'agit de répondre à différents enjeux, tout d'abord, un enjeu d'ordre social, qui vise à favoriser l'accès à la mobilité pour tous par des solutions variées et adaptées aux besoins des salariés (mobilité autonome). D'autre part, il s'agit également de répondre à un enjeu économique et de diminuer le coût de la mobilité pour les salariés (financement du permis de conduire, aide à l'achat d'un véhicule individuel...). Enfin, le covoiturage et la mobilité plus durable sont aussi encouragés.

L'étendue des initiatives est diverse, allant du conseil à la mobilité, des services d'accès au permis par des écoles de conduite et l'aide au financement, à différentes modalités de transport solidaire, au transport collectif à la demande, ou encore l'offre d'espaces de stationnement et de services dédiés aux usagers du covoiturage, etc. En 2009, Chantier école a initié un groupe de travail visant à accompagner les projets d'aide à la mobilité à travers le recensement et l'analyse des méthodes et pratiques développées par ses adhérents et partenaires. Les travaux ont notamment conduit à la réalisation de guides à destination des professionnels et des salariés en insertion. »

<sup>23</sup> Plus d'information sur le site internet de La fédération des entreprises d'insertion : <http://www.lesentreprisesdinsertion.org> [date de consultation : 07/12/2017].

### La formation : un enjeu fort

Les structures de l'IAE ne bénéficient aujourd'hui pas de budget spécifique alloué à la formation de leurs salariés en insertion, les droits en termes de formation sont aujourd'hui identiques à ceux des salariés de droit commun. Depuis juin 2017, cette question fait l'objet d'une mobilisation conjointe de sept têtes de réseau de l'IAE : Chantier école, le CNLRQ, le réseau Coorace, Emmaüs France, La fédération des entreprises d'insertion, la Fédération des acteurs de la solidarité et l'Unai. Ils demandent, par la modification du code du travail, que les moyens mis à disposition des structures de l'IAE soient en adéquation avec les besoins en formation des publics accompagnés.

Il est également important pour l'accompagnateur socioprofessionnel de bien dissocier les différentes typologies de compétences du salarié en insertion. Les compétences transférables, par exemple, sont des compétences réutilisables dans quasiment tous les emplois : une forte faculté d'adaptation, de la curiosité, une capacité à communiquer ou à résoudre des problèmes, l'organisation, le travail en équipe, etc.

Dans beaucoup de cas, les salariés en insertion disposent déjà de compétences (techniques ou transférables) qu'ils ont développées au gré de leur parcours personnel et professionnel mais ne parviennent pas à les identifier et à les valoriser. Il est alors fréquent que les accompagnateurs mettent en place des démarches d'évaluation et de reconnaissance formelle des acquis des salariés en parcours, afin de constituer un premier socle pour le salarié sur lequel il pourra se baser pour construire son projet et/ou le développer.

Certifiée ISO 9001 depuis 2003 et AFAQ EI/ETI depuis 2011, l'entreprise d'insertion Tribord compte quatre agences dans l'ouest de la France. Monique Uguen, responsable QSE (Qualité sécurité environnement) explique comment la certification a permis de renforcer la gestion des compétences et la formation des salariés au sein de l'entreprise.

« On a pu mettre en place un service de formation interne complètement rattaché au système QSE, ce qui a permis d'apporter une cohérence entre l'organisation de l'entreprise et la réalité du terrain.

Chaque année, on propose à dix salariés en parcours d'insertion de bénéficier d'un dispositif de certification pour obtenir le titre professionnel d'agent technique de déchetterie. On le fait sur la base du volontariat et sur appel à candidature. L'accompagnement est individualisé avec des évaluations plus poussées, un dossier professionnel, une partie préparation à l'examen, en partenariat avec l'organisme de formation Ibeop pour la partie ingénierie. Nous, nous nous occupons de la formation pratique et théorique. La certification garantit la même qualité de services à tous les salariés en parcours d'insertion, quelle que soit l'agence dans laquelle ils sont suivis. »

### Le cas spécifique des Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)

Dans le cas des ACI, parce qu'ils ont la particularité d'embaucher des personnes plus éloignées de l'emploi, il est parfois difficile de mobiliser des personnes sur des parcours de formation externalisés ; les supports de production des chantiers d'insertion sont alors rendus plus « apprenants » pour permettre aux salariés d'acquérir des compétences en situation de travail.

## 3. Mettre en cohérence les projets d'IAE avec les besoins des territoires

Les structures de l'IAE sont des acteurs incontournables sur leur territoire. Projet économique au service d'un projet social, elles investissent très souvent des filières locales à forts potentiels économiques et d'utilité sociale. Par exemple, les structures de l'IAE évoluent sur des secteurs en tension dans lesquels de forts besoins d'emplois qualifiés sont identifiés (restauration, BTP...).

En considérant le travail comme un outil d'émancipation et d'autonomisation, et en facilitant l'accès à des publics exclus et en difficulté, les structures de l'IAE contribuent à un renforcement de la cohésion sociale et la solidarité sur leur territoire.

### La réponse à des besoins sociaux non couverts et la consolidation de filières économiques

Certaines activités d'IAE développent des projets qui répondent à des besoins sociaux non satisfaits. Ces activités sont riches, variées et très différentes les unes des autres. Elles concernent différents secteurs comme le développement durable, l'agriculture biologique, le recyclage, le réemploi, la restauration collective, la préservation du patrimoine... Ancrées sur leurs territoires, les structures de l'IAE font preuve d'innovation pour s'adapter et répondre aux besoins grandissants, en créant de nouvelles activités et en contribuant à consolider certaines filières locales.

Elles ont ainsi été précurseurs dans plusieurs domaines comme le réemploi de textiles, l'écoconstruction ou les garages solidaires.

### Élaborer les parcours d'insertion en partant des besoins des entreprises et des territoires

De nombreuses dynamiques partenariales sont également développées avec les écosystèmes économiques locaux. C'est ainsi qu'une structure de l'IAE peut s'inscrire dans une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT). Cela permet d'identifier les besoins en main-d'œuvre, actuels et à venir, de penser ensemble avec d'autres acteurs les formations qui répondraient à ces besoins et dont pourraient bénéficier les salariés en parcours.

Ce type de démarche consistant à partir des besoins locaux est de plus en plus encouragé par les pouvoirs publics. Un accord-cadre a ainsi été signé en 2015 entre Pôle emploi et les réseaux de l'IAE prévoyant qu'au niveau local, Pôle emploi donne accès aux structures de l'IAE à ses analyses du marché du travail et des besoins de main d'œuvre<sup>24</sup>.

Pour certains métiers, les entreprises « classiques » font face à des difficultés de recrutement et/ou à des taux de turnover trop importants, ce qui peut nuire à leurs performances économiques. Partant de ce constat, certaines structures de l'IAE se sont développées en se basant sur les besoins des entreprises, en travaillant avec elles pour préciser les compétences que les salariés en insertion doivent développer au cours de leur parcours. Si cela peut s'effectuer de manière spontanée, directe, non-formalisée, en fonction des liens tissés sur les territoires entre les structures de l'IAE et les entreprises locales, il faut souligner le travail structurant mené par les têtes de réseaux de l'IAE avec les branches et fédérations professionnelles au niveau national.

« La GPEC territoriale est une démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation. »

**Isabelle Menant,**  
chef de projet GPEC à la DGEFP dans  
« la GPEC territoriale, démarche et enjeux »,  
Efigip, mars 2011



Question à **Sonia Bosphore,**  
permanente au sein du réseau  
national Chantier école :

Les structures adhérentes du réseau Chantier école développent des liens importants avec les entreprises, pouvez-vous nous en dire plus ?

« Les structures s'emploient à constituer leur réseau d'entreprises intéressées par leurs activités et susceptibles d'être partenaires d'actions en faveur des parcours et de proposer des embauches à l'issue du CDDI en ACI. La demande de période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), les collaborations avec le réseau des Crepi\* et le Certificat de qualification professionnelle (CQP) de branchés salariés polyvalents constituent des moyens d'approche importants et à partir desquels le dialogue peut s'engager sur les besoins de recrutement et les coopérations à entreprendre sur des actions spécifiques. »

\*Les Crepi - Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion - visent à réunir des entreprises, notamment sous forme associative, et des personnes éloignées de l'emploi pour les aider à retrouver un emploi.

Enfin, certaines structures de l'IAE, dans une logique partenariale, apportent leur expertise aux entreprises classiques, par exemple pour améliorer leurs techniques d'encadrement des publics en situation de précarité dans une perspective de réduction du taux de turnover.

<sup>24</sup> Le texte de l'accord est notamment disponible sur le site internet des Régies de quartier : <http://www.regiedequartier.org>  
[date de consultation : 07/12/2017].

## B. Renforcer l'évaluation et la valorisation de l'utilité sociale

La performance et l'utilité sociale des structures de l'IAE ont longtemps été évaluées uniquement sous un prisme quantitatif et restreint, en mesurant le taux de retour à l'emploi des personnes accueillies. La réforme des modalités de financement de l'IAE par l'État mise en œuvre en 2014 apporte sur ce point des évolutions vers un prisme plus large avec l'intégration d'objectifs qualitatifs.

Néanmoins, dans le contexte actuel de stabilité, voire de contraction des ressources publiques destinées à l'accompagnement vers l'insertion, les acteurs de l'IAE initient de nouveaux partenariats pour développer leur mission sociale et leurs impacts sur les territoires, mais aussi pour innover.

Par ailleurs, entrer dans une démarche d'évaluation globale de son utilité sociale permet de prendre du recul pour repenser son action et ainsi réinterroger, voire faire évoluer son projet stratégique<sup>25</sup>, ce qui permet également plus de réactivité dans un contexte de mutations rapides de nos sociétés, notamment du marché du travail.

Ces tendances invitent les structures de l'IAE à se pencher de plus en plus sur la question de l'évaluation de l'utilité sociale de leur projet.

### 1. Clarifier les objectifs de la démarche d'évaluation

L'utilité des actions se mesure par rapport aux attentes et perceptions des parties prenantes directement impactées par le projet (salariés en insertion, clients ou usagers, collectivités, bénévoles, salariés permanents...). Et chaque acteur aura des objectifs d'évaluation différents. C'est pourquoi il est nécessaire, avant d'initier l'évaluation, de répondre aux interrogations suivantes : « quels sont les objectifs de l'évaluation ? Que cherche-t-on à apprendre ou à vérifier ? À quoi vont servir les résultats ? Par qui seront-ils utilisés ? »

Les réponses à ces questions permettront de positionner les enjeux de l'évaluation ; avant de choisir la méthode la plus adaptée.

#### Côté dirigeant d'une structure IAE

Si les motivations seront multiples pour impulser une démarche d'évaluation, on note deux principales logiques :

- 1) dans un souci de pilotage (usage interne) et de développement de ses activités ;
- 2) afin de mieux communiquer autour de ses actions, pour rendre compte et développer des partenariats (usage externe)<sup>26</sup>.

Si un dirigeant va s'approprier la démarche et les résultats, une dynamique d'évaluation est parfois impulsée pour répondre aux motivations de partenaires. Dans ce cas, il est nécessaire de se demander : « pour qui est ce que j'évalue mon action ? Quelles sont ses motivations ? À quelles fins va-t-il l'utiliser ? » Comprendre ses motivations permettra d'orienter l'évaluation afin de mesurer les impacts permettant d'y répondre.

« Les approches se multiplient pour mesurer l'impact social, insufflées notamment par le secteur de l'économie sociale et solidaire, à la fois pour faire la preuve de son efficacité et alimenter le plaidoyer en faveur de son développement. Ces démarches sont indispensables : il faut les solidifier, les amplifier, les systématiser et en élargir le champ. Car la question se situe davantage dans la mesure des impacts que dans celle d'un impact unique. Pour l'IAE on pourrait à la fois étudier l'impact en termes de création de richesses, de redistribution de revenus, de création d'emplois pérennes, de devenir des personnes, d'évolution d'image de soi, etc. »

**Olivier Dupuis,**  
secrétaire général de la Fédération  
des entreprises d'insertion,  
Observatoire 2016 des entreprises d'insertion

#### Une impulsion collective

Parfois, les collectivités sont impliquées dans des processus d'évaluation mis en place par les structures d'insertion par l'activité économique. Dans la plupart des cas, il s'agit d'initiatives individuelles des structures, même si, parfois, comme en Poitou-Charentes (dorénavant Nouvelle-Aquitaine), c'est le secteur de l'IAE qui s'empare du sujet (en l'occurrence l'inter-réseaux Inaé) et qui mobilise les structures de l'IAE et indirectement leurs partenaires pour évaluer l'utilité sociale de l'IAE sur leur territoire.

<sup>25</sup> Pour plus d'éléments sur les liens entre projet stratégique et modèle économique, consulter le guide du CR DLA Financement « ESS - Le modèle économique d'utilité sociale » disponible sur le site internet de France Active.

<sup>26</sup> Ces éléments et ceux qui suivent sont issus du guide « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », Helène Duclos, Avise, 2007, disponible sur le site internet de l'Avise.

« Les SIAE rentrent dans une démarche de mesure de l'utilité sociale généralement pour mieux se faire connaître et développer leur stratégie de communication. Mais l'effet indirect de la démarche est d'améliorer et de professionnaliser les acteurs au sein des SIAE. Il faut développer une culture de l'évaluation pour tous, car c'est réellement bénéfique, avant tout pour les structures de l'IAE et pour les liens qu'elles tissent avec leurs parties prenantes. »

**Cécile Moreau,**  
chargée de professionnalisation et référente  
des démarches qualité ; Inaé, Nouvelle-Aquitaine

Plus de détails sur la fiche retour d'un accompagnement DLA réalisée par le Centre de ressources DLA IAE « Évaluer l'utilité sociale territoriale de 9 structures de l'IAE en Poitou-Charentes ».

### **Côté partenaire financeur d'un projet IAE**

Quatre motivations principales sont identifiées pour suggérer à une structure de l'IAE d'évaluer l'utilité sociale de son projet :

- 1) avoir une visibilité sur l'utilité des actions financées ;
- 2) rendre des comptes sur l'emploi des ressources utilisées ;
- 3) se doter d'une démarche de progrès dans le cadre de dialogues de gestion avec la structure ;
- 4) optimiser les moyens mis en œuvre en les orientant sur des actions dont l'utilité sociale est importante, aussi au-delà de l'impact emploi.

La mise en œuvre de démarches d'évaluation intégrant collectivités et parties prenantes permet le plus souvent de franchir une étape décisive dans le travail collaboratif partenarial, par le niveau de dialogue et de partage de questions de fond qu'elle suppose.

## **2. Choisir la méthode adaptée à ses besoins**

La question de la méthode doit toujours être interrogée dans un second temps, lorsque le « pourquoi ? » et le « pour qui ? » de l'évaluation ont été traités. Devant la multitude des possibilités et outils de mesure, ce choix est primordial : chaque méthode permettra de répondre à différents enjeux et finalités.

### **L'évaluation de l'utilité sociale peut être complexe et nécessite des priorisations**

Évaluer l'utilité sociale d'une structure nécessite du temps, des compétences et des ressources financières pour mettre en place la méthode et procéder à son analyse. En fonction des enjeux et des ressources disponibles, les objectifs et la méthode seront plus ou moins complexes, prendront plus ou moins d'ampleur.

C'est la raison pour laquelle mettre en place une démarche d'évaluation requiert d'effectuer une priorisation de certaines informations par rapport à d'autres. Ce choix sera déterminé par les objectifs mêmes de l'évaluation (cf. partie précédente). Il faut aussi s'attacher à mettre en œuvre une démarche d'évaluation qui corresponde aux capacités d'évaluation de la structure de l'IAE. En effet, il va sans dire qu'il est important de mettre en lien le coût potentiel de l'évaluation, les ressources à allouer par la structure à la démarche et les enjeux d'évaluation identifiés.

### **La pluralité de méthodes**

Il existe une pluralité de méthodes d'évaluation, allant de la théorie du changement aux études randomisées, en passant par les études sociologiques et les analyses de coûts évités. Il est important de savoir que le choix de la méthode d'évaluation dépendra des besoins et des objectifs fixés (de ceux de la structure ou de partenaires financeurs) ainsi que des ressources à allouer à l'évaluation.

Pour plus d'informations sur les méthodes d'évaluation de l'utilité sociale, consulter les travaux de l'Avise<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> <http://www.avise.org> [date de consultation : 07/12/2017]. Consulter également l'ouvrage d'Anne-Claire Pache et Emeline Stievenart « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma n° 331, 2014, tableaux 1 et 2, disponible sur le site internet de la Recma: <http://recma.org> [date de consultation : 07/12/2017]



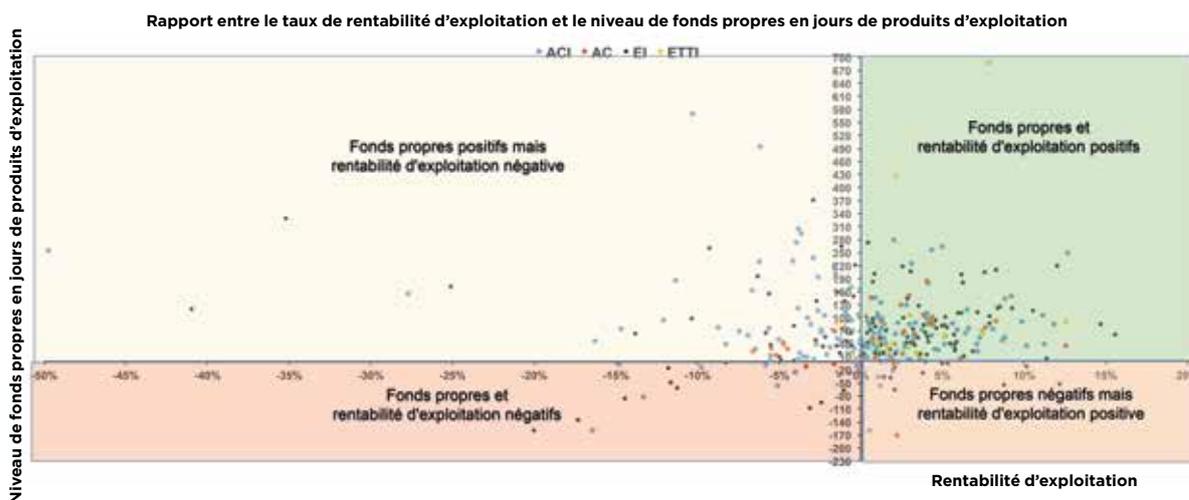
# LES ENJEUX ÉCONOMIQUES DES STRUCTURES DE L'IAE

Les structures de l'IAE sont, comme toutes TPE-PME, des acteurs économiques. Comme nous l'avons vu plus haut, le poids de l'activité marchande varie, il n'est pas le même pour un chantier d'insertion que pour une entreprise d'insertion, l'enjeu économique peut donc être différent d'une entreprise à une autre. Ainsi, pour une entreprise d'insertion œuvrant dans le secteur de la restauration collective, son positionnement marché, l'évolution de ses concurrents et la pertinence de son modèle économique vont être autant d'éléments-clés qu'il lui faudra interroger et réinterroger pour mettre en œuvre sa stratégie et répondre à ses objectifs sociaux dans la durée. **A contrario, un chantier d'insertion pourra avoir**

**plus de souplesse dans les projets économiques investis.**

Néanmoins, les fortes mutations en cours, tant du côté de la mission « emploi » avec la nécessité de former des salariés à des compétences qui leur permettront de trouver un travail (sur des métiers en tension par exemple) que du point de vue économique, où on observe des évolutions importantes sur certaines filières (développement de l'économie circulaire, « numérisation » de l'économie...) invite les structures de l'IAE, pour poursuivre leur objectif social, à réinterroger leur stratégie et donc leur modèle économique.

Pour plus d'information sur les questions liées au modèle économique, consulter le guide « ESS - Le modèle économique d'utilité sociale » (disponible sur le site internet de France active).



Source : échantillon France Active<sup>29</sup>.

L'objet de cette partie porte essentiellement sur les enjeux économiques liés au développement des structures de l'IAE ; il est néanmoins intéressant de montrer qu'en termes financiers, d'après l'échantillon de structures accompagnées

et financées par le réseau France Active en 2015, la majeure partie d'entre elles se trouvent dans une situation économique et financière relativement solide<sup>28</sup> :

<sup>28</sup> Malgré la taille relativement importante de l'échantillon, il n'est pas possible d'extrapoler le résultat de nos analyses à l'ensemble des structures de l'IAE, notamment du fait de l'accompagnement reçu par celles-ci sur les aspects économiques et financiers.

<sup>29</sup> Les données sont issues de la base de données France Active (structures accompagnées en 2015).

- la plupart affichent un niveau de fonds propres dépassant 90 jours de produits d'exploitation (après l'intervention de France Active),
- la plupart (dans une moindre mesure) présentent une rentabilité d'exploitation positive.

Il est néanmoins intéressant de souligner que rentabilité d'exploitation positive ne signifie pas pour autant rentabilité significative.

Sur l'échantillon analysé, la rentabilité d'exploitation moyenne, tous secteurs d'activité confondus, est de 4,1 % pour les ACI ; celle des EI atteint 5,3 %.

Les raisons qui poussent les structures de l'IAE à innover, réinventer leurs partenariats avec les entreprises classiques et se regrouper témoignent de leur forte résilience et capacité d'adaptation face aux évolutions de leur environnement.

## A. Innover et défricher de nouveaux métiers

Les structures de l'IAE sont traditionnellement concentrées dans certains secteurs d'activité, comme l'entretien des espaces verts, la propreté, le BTP, le recyclage de déchets ou les services à la personne. Le renforcement de la concurrence sur ces secteurs, mais aussi la nécessité de se positionner sur des activités pertinentes avec la mission sociale d'insertion engendrent de nouvelles voies de développement.

Non seulement les structures de l'IAE investissent de nouveaux champs d'activité (du secteur médico-social aux technologies numériques) mais elles font également preuve d'innovation au sein des secteurs traditionnels, comme l'économie circulaire, en défrichant de nouveaux métiers, de nouvelles filières.

Ce phénomène est intéressant à plusieurs égards : du point de vue économique, cela montre que les structures de l'IAE sont capables de s'adapter à leur environnement, la diversification de leur activité sécurise ainsi leur modèle et renforce leur viabilité. Leur ancrage local, leur proximité naturelle avec les acteurs économiques et institutionnels leur permet d'identifier les nouveaux besoins et leur agilité (effectifs relativement réduits, possibilité de lancer rapidement des nouvelles activités dans le cadre d'ensemblers) et d'y répondre rapidement. D'autre part, du point de vue social, ce type de développement permet aux salariés en insertion d'élargir le champ des possibles en termes d'apprentissage de nouveaux métiers, parfois plus connectés aux besoins de l'économie, et ainsi de favoriser leur retour à l'emploi pérenne. Cela peut également contribuer à la diversification des publics accueillis, en augmentant notamment la part des femmes, relativement peu présentes sur les métiers historiques de l'insertion<sup>30</sup>.

### 1. Investir de nouveaux secteurs

Le réseau France Active, au travers notamment du programme Fonds de confiance<sup>31</sup> est témoin de la capacité de défrichement de nouveaux

secteurs, de nouveaux métiers dont font preuve les structures de l'IAE. On voit ainsi se développer des projets dans des domaines aussi variés que le médico-social, les métiers de bouche, l'événementiel, l'habillement, la lutte contre la précarité énergétique, l'audiovisuel et même le numérique (cf. infra). Voici quelques exemples :

Le projet Rev'Art & Co vise la création d'une EI – ou d'un ACI – dans le quartier de la Grande borne, à Grigny, autour des métiers de la mode (sérigraphie, stylisme) et de la communication visuelle (photos/vidéos) avec l'animation d'un tiers lieu pour les professionnels indépendants. Ce projet a été initié par une jeune habitante du quartier et bénéficie du fort soutien d'une plateforme collective d'acteurs de l'IAE du département de l'Essonne. Dans le même domaine, l'ACI Mode estime existe depuis 2014 et utilise la création/couture comme support d'insertion, en faisant le lien avec le monde du handicap.

Dans le Puy de Dôme, l'association l'Onde porteuse a pour projet de lancer un ACI sur les métiers de la radio, en proposant des ateliers, des formations, des temps d'échanges, afin de développer l'engagement citoyen.

Enfin, le réseau Cocagne, via le dispositif Cocagne innovation, encourage et accompagne des structures à se développer sur de nouveaux métiers (hors maraîchage biologique) en accord avec les valeurs du réseau. Ce dispositif a ainsi permis le lancement d'un ACI pour la production de fleurs biologiques, locales et solidaires (Fleurs de Cocagne) permettant à la fois de diversifier l'offre d'insertion tout en profitant de l'expérience et l'expertise des jardins de Cocagne et d'accueillir davantage de femmes que dans les métiers traditionnels de l'insertion.

Les structures de l'IAE, qui défrichent de nouveaux métiers, de nouveaux secteurs, peuvent se faire appuyer par les réseaux et fédérations auxquels ils adhèrent, notamment via l'organisation d'ateliers,

<sup>30</sup> Voir l'annexe p. 40 pour plus d'éléments sur l'évolution des profils des salariés de l'IAE.

<sup>31</sup> Le Fonds de confiance est un programme d'accompagnement à l'émergence d'entreprises de l'ESS : <http://www.franceactive.org/accellerer-votre-reussite/finaliser-votre-projet> [date de consultation : 07/12/2017].

de groupes de travail, le partage d'expériences, la diffusion de bonnes pratiques, la mise en relation, etc.

On constate qu'elles font par ailleurs de plus en plus souvent appel au Dispositif local d'accompagnement (DLA)<sup>32</sup> pour se faire accompagner sur des thématiques telles que la diversification de leurs activités, l'identification d'opportunités innovantes, l'analyse de faisabilité...

## 2. Développer tous azimuts l'économie circulaire et le réemploi

Le secteur du réemploi, qui participe au développement de l'économie circulaire, génère 22,3 Mds € de chiffre d'affaires en 2014 en France et continue de se développer. Il s'agit d'un secteur où l'IAE est depuis longtemps implantée : traditionnellement, de nombreuses structures de l'IAE dédiaient une partie de leur activité à la

collecte des déchets, sans toutefois en faire le cœur de leur activité ni axer leur communication sur ce point, qui n'était pas perçu comme très valorisant. On observe depuis quelques années un changement radical, accompagné par l'impulsion de certains acteurs adhérents de la fédération Envie ou de La fédération des entreprises d'insertion, qui défrichent de nouvelles filières, et font le lien avec le dispositif Rep (Responsabilité élargie du producteur<sup>33</sup>) mettant en avant le savoir-faire des structures de l'IAE dans ce domaine. Précisons également que l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) promeut ces initiatives, notamment dans le cadre du Programme national de prévention des déchets 2014-2020<sup>34</sup> lancé par le ministère de l'Environnement et peut accorder des financements aux structures de l'IAE se développant sur ces activités. Si les structures de l'ESS - majoritairement représentées par les structures de l'IAE dans ce domaine - sont encore

Domaines d'activité	Nombre de structures	Répartition en %	Rentabilité d'exploitation moyenne en 2013	Rentabilité d'exploitation moyenne en 2015
Recyclage des déchets	51	14,7 %	2,1 %	3,4 %
Industrie, sous-traitance industrielle	4	1,2 %	-1,4 %	3,3 %
Services aux entreprises	35	10,1 %	1,6 %	1,9 %
Culture	3	0,9 %	-0,3 %	1,9 %
Environnement, développement durable	39	11,3 %	-0,3 %	1,8 %
Commerce, commerce équitable, réparation de véhicules	13	3,8 %	-0,2 %	1,4 %
Construction, BTP et activités immobilières	18	5,2 %	0,4 %	1,2%
Action sociale / Crèches / Petite enfance	26	7,5 %	2,0 %	1,1 %
Services à la personne	53	15,3 %	-0,2 %	1,0 %
Enseignement, formation	9	2,6 %	-1,7 %	0,1 %
Production artisanale, textile	12	3,5 %	-2,3 %	-0,1 %
Agriculture, agroalimentaire	20	5,8 %	-2,3 %	-2,2 %
Hébergement, restauration	16	4,6 %	1,3 %	-2,2 %
ND	40	11,6 %	-0,4 %	0,2 %
Total général	346	100 %	0,5 %	1,4 %

NB : aucun résultat n'est publié s'il concerne moins de trois structures.  
Source : échantillon France Active<sup>35</sup>.

<sup>32</sup> <http://www.info-dla.fr/> [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>33</sup> Consulter le mémo réalisé par l'Ademe « Les filières à responsabilité élargie du producteur », 2016, disponible sur le site internet de l'Ademe : <http://www.ademe.fr/> [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>34</sup> Pour plus d'informations, consulter le Programme sur le site internet du ministère de l'Environnement : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr> [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>35</sup> Les données sont issues de la base de données France Active (structures accompagnées en 2015).

minoritaires au regard des acteurs conventionnels (elles totalisent 2 % du chiffre d'affaires en 2014) elles prennent de plus en plus de parts de marchés (+12 %/an)<sup>36</sup>. Les entreprises de l'ESS sont en outre majoritairement positionnées en amont de la filière, dans les activités liées au réemploi et à la prévention.

On observe ainsi une franche augmentation du nombre de recycleries, dont certaines sont labellisées « ressourceries ». Généralement organisées sous forme d'EI, d'ACI ou portées par des régies de quartier, elles ont pour principe de donner une seconde vie aux objets par un travail de collecte, de valorisation et de revente (à un prix solidaire) et d'éviter ainsi l'accumulation des déchets. Elles mènent également un travail de sensibilisation auprès des citoyens. Il existe un réseau des ressourceries<sup>37</sup> qui apporte son expertise et accompagne ses membres à la création et au développement de leur structure.

Bien que les données utilisées pour le tableau ci-dessus ne soient pas représentatives de la structuration nationale de l'IAE<sup>38</sup>, cela confirme le poids important de l'économie circulaire, le recyclage des déchets représentant 15 % de l'échantillon. Ce secteur arrive également au 1<sup>er</sup> rang en termes de rentabilité moyenne d'exploitation.

Voici quelques exemples du développement de certaines structures de l'IAE sur de nouvelles filières, témoignant de leur capacité d'innovation :

**Lutte contre le gaspillage alimentaire : le projet Re-belle, en Seine-Saint-Denis, valorise les fruits et légumes invendus en élaborant des confitures artisanales. Le projet Moino, en Essonne, prévoit la mise en place d'un ACI pour la collecte de pain invendu et la transformation en produits alimentaires pour animaux. D'autres projets se développent sur le même modèle dans d'autres régions, comme l'ACI CIPRES dans le Pas-de-Calais.**

**Recyclage des huiles alimentaires usagées : Le groupe ensemblier Valo, en Lorraine, est historiquement positionné via une EI sur des activités de nettoyage industriel et de collecte/tri/valorisation de déchets. Il a récemment développé le projet de création d'une EI en Scop, Valo'Biolum,**

**spécialisée dans la transformation d'HAU (huiles alimentaires usagées) en lubrifiants pour chaînes de tronçonneuse et en fluides hydrauliques biodégradables, participant ainsi à la diminution de la pollution des forêts du territoire. Valo'BioLub a pour ambition de constituer un réseau national de collecte de ces huiles.**

**Recyclage de mobil-homes : Tripapyrus, en Vendée, est une EI qui s'est organisée à l'origine comme un centre de collecte et de tri de déchets. Elle a développé une nouvelle activité de déconstruction de mobil-homes respectueuse de l'environnement, avec un agrément délivré par éco-mobil-home.**

**Recyclage de ski : Tri-vallée en Savoie, société coopérative spécialisée dans le recyclage de produits ménagers, s'est diversifiée en développant une activité de recyclage de ski.**

**Déconstruction et valorisation des déchets nautiques : D3E Paca, entreprise historiquement portée sur la collecte et le réemploi des D3E (déchets d'équipements électriques et électroniques) lance une nouvelle activité de déconstruction et valorisation nautique des bateaux de plaisance suite à une évolution de la réglementation environnementale (création d'une nouvelle filière Rep sur les bateaux de plaisance à partir de 2018).**

**Valorisation de textiles : à Arras, l'ACI Vestali, adhérente au réseau Tissons la solidarité, a lancé l'initiative « Les créations de Vestali ». Afin de lutter contre la surconsommation et la production de déchets textiles, la structure a ouvert un magasin de mode et de création de vêtements à partir de textiles issus des déchetteries.**

**Émergence d'un programme de réemploi de produits d'assistance à la mobilité (fauteuils roulants, lits médicalisés, déambulateurs...) : ce programme, porté par la fédération Envie et bénéficiant notamment d'un soutien financier de la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie) et de la fondation Bruneau, se décline sur six territoires pilotes. Les premiers tests réalisés par Envie Anger (à l'origine du programme) sont concluants en termes de potentiel de réemploi de matériel (plus de 35 % de la collecte) et d'emplois en insertion.**

Pour plus d'information sur le développement de l'économie circulaire et sur les opportunités pour les structures de l'IAE, consulter le dossier réalisé par l'Avise<sup>39</sup>.

<sup>36</sup> Ces données proviennent de l'« Étude prospective relative au développement de l'économie sociale et solidaire dans quatre secteurs économiques », pilotée par le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame) et disponible sur le site de la direction générale des Entreprises <https://www.entreprises.gouv.fr/> [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>37</sup> [www.ressourcerie.fr](http://www.ressourcerie.fr) [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>38</sup> Pour plus d'éléments sur les secteurs d'activité de l'IAE au niveau national, consulter le rapport Dares Résultats, L'insertion par l'activité économique en 2016 : stabilité de l'emploi malgré une reprise des embauches dans les EI et les ETTI, n°074, 2017.

<sup>39</sup> Disponible sur le site internet de l'Avise : <http://www.avise.org> [date de consultation : 07/12/2017].

### 3. S'interroger sur les apports du numérique dans le champ de l'IAE

Le développement des technologies numériques contribue à transformer notre modèle économique et social. Ces technologies se développent dans la plupart des secteurs d'activité, y compris dans l'ESS et notamment dans le champ de l'IAE : à la fois sur l'aspect métier, pour permettre aux salariés d'acquérir des compétences techniques permettant de mieux s'intégrer dans le marché du travail, mais aussi sur la forme, pour explorer de nouveaux supports de développement (e-commerce, plateforme collaborative...). Au travers de deux entretiens, explorons les tenants et aboutissants du développement du numérique au service de l'IAE.

#### **Orienter son projet vers de nouveaux débouchés : l'exemple du Pôle S**

Thomas Chamberlin, délégué général adjoint en charge de l'ESS au sein de Hauts de Seine Initiative (HDSI), a accompagné le Pôle S, acteur historique de l'insertion dans les Hauts de Seine et lauréat du prix de l'innovation du réseau Coorace en 2016, pour sa reconversion. Il nous livre ses impressions pour témoigner, au travers de cet exemple, du développement du numérique dans l'IAE.

#### Pouvez-vous retracer, dans les grandes lignes, l'histoire du Pôle S ?

« Le Pôle S est un acteur historique de l'IAE sur le territoire, qui s'est d'abord construit autour d'activités traditionnelles d'espaces verts, de gardiennage et de nettoyage urbain, en intégrant plusieurs structures de l'IAE dans une logique de parcours d'insertion. À la suite de difficultés sur certains chantiers, notamment liées à la perte de marchés publics, les dirigeants du Pôle S ont entamé une réflexion sur leur projet et ont opté pour un repositionnement stratégique, considérant que les activités classiques de l'IAE étaient difficiles à maintenir et à développer. Partant de ce constat et du fait que les personnes vivant dans leur environnement immédiat (un quartier politique de la ville) étaient très portées sur les technologies numériques, ils ont mené un projet de développement stratégique sur deux nouveaux axes : le numérique et la jeunesse dans les QPV. Les dirigeants ont été très soutenus dans leur démarche par leurs partenaires institutionnels locaux, notamment le sous-préfet à l'emploi de l'époque qui a impulsé la création d'un groupe de travail dédié pour les aider à formaliser leur projet. Ainsi, après avoir recueilli l'aval du CD IAE, un premier ACI a ouvert en juin 2015 sous la forme d'école du web, intitulée Ma6Tvacoder.

Les activités historiques de la structure qui reposaient sur un modèle économique viable ont toutefois été maintenues. »

#### Comment fonctionne cette « école du web » ?

« L'objectif est de proposer un parcours qualifiant aux jeunes du territoire, qui alterne formation théorique, formation pratique et travail en entreprise (près de 1500 heures au total). Ce parcours débouche sur deux certifications : « intégrateur web » et « développeur web », qui sont des métiers actuellement porteurs. »

#### Quelles sont les forces du projet ?

« Le projet bénéficie d'un fort ancrage local et du soutien des partenaires publics (Direccte et CDIAE notamment), mais il repose également sur des liens étroits tissés avec les acteurs économiques : une convention a été signée avec le syndicat employeur des TPE/PME du numérique (Sinov-ID) qui permet de proposer des stages, des périodes de mise à disposition et devrait offrir des possibilités de sorties positives. Un partenariat a également été conclu avec la société Webforce 3 pour les aspects liés à la formation et à la certification. »

#### Quels sont les projets à court/moyen terme ?

« L'objectif est de s'inscrire dans une logique d'essaimage, l'idée étant d'ouvrir une école similaire, sous forme d'ACI, dans les QPV des différents départements franciliens. Le projet Ma6Tvacoder a été retenu dans le cadre de l'appel à projet « La grande école du numérique », lancé à l'initiative de l'État en 2015 et qui permet une labellisation. Cela a contribué à l'ouverture de deux nouveaux projets, inaugurés fin 2016 à Pierrefitte et début 2017 à Pantin. D'autres sont en cours à Vitry-sur-Seine, Poissy, Gonesse, Paris, Chelles... »

#### Quelles ont été les clés de succès ?

« La principale clé a été d'avoir anticipé suffisamment à l'avance cette reconversion, d'avoir eu la capacité de réinterroger, remettre en question le projet social et le modèle de la structure, de prendre de la hauteur. Et aussi d'avoir su nouer des partenariats solides au-delà de l'écosystème classique de l'IAE. »

#### Les points de vigilance ?

« Se développer sur le numérique implique d'être en constante capacité d'évolution et d'adaptation, car si aujourd'hui les métiers de développeur et intégrateur web sont porteurs, les choses évoluent rapidement dans ce domaine. »

## Expérimenter de nouveaux modèles économiques : l'exemple de Label Emmaüs

Entretien avec Maud Sarda, cofondatrice et directrice de la plateforme Label Emmaüs :

### [Pouvez-vous expliquer rapidement ce qu'est Label Emmaüs ?](#)

La plateforme Label Emmaüs est une coopérative, sous statut Scic, créée en 2016 avec pour objectif de proposer une alternative solidaire aux sites de vente en ligne traditionnels en se basant sur la notoriété d'Emmaüs. Comme on peut lire sur le site internet, "gouvernance partagée, gestion désintéressée et finalité sociale, engagements éthiques et commerciaux, offre de produits uniques issus du réemploi, attention particulière aux conditions de travail : Label Emmaüs propose un contre-modèle dans le paysage du e-commerce et ceci, à tous les niveaux." La plateforme a ouvert le 8 décembre 2016.

### [Sur quel modèle est basée la plateforme ?](#)

La plateforme fonctionne en partenariat avec les boutiques Emmaüs, une vingtaine à ce stade, qui proposent leurs articles sur la plateforme. Cela permet aux boutiques de conserver leur autonomie tout en mutualisant les investissements liés au développement numérique de la plateforme. Comme tous les autres sites de ventes en ligne (Le bon coin, Amazon, etc.) Label Emmaüs se positionne comme tiers de confiance pour la vente d'objets : indexation intuitive des produits, espace de paiement sécurisé, expédition à domicile et service après-vente. Il est également possible de faire des dons en ligne pour Emmaüs, directement sur la plateforme.

### [Quels sont les enjeux qui vous ont conduit à vous lancer dans ce projet ?](#)

Il y a un double enjeu, économique et social. Économique, car le secteur du e-commerce connaît une forte croissance et Emmaüs, fort de son ancrage local et de sa connaissance des problématiques sociales ne pouvait pas passer à côté de ce virage. Social, car Label Emmaüs permet de diversifier les métiers proposés aux compagnons, en leur permettant d'utiliser l'outil numérique (qui fait souvent partie du quotidien des compagnons) comme axe de travail, ce qui diffère des métiers traditionnels de l'insertion, plus manuels a priori.

### [Quel type de public ciblez-vous ?](#)

Très diversifié, aussi bien des jeunes que des personnes très âgées, des femmes et des hommes, également des personnes sans papiers qui

bénéficient souvent d'un bon niveau d'éducation et qui sont plutôt à l'aise avec les outils numériques... Bref, tout type de publics. Mais le projet d'IAE en est encore à ses balbutiements : aujourd'hui, la plateforme n'emploie pas de salariés en insertion, la procédure de conventionnement en EI est en cours. Mais Label Emmaüs permet d'ores et déjà aux compagnons travaillant dans les boutiques partenaires de développer de nouvelles compétences, axées sur le digital : photographie des objets et retouches numériques, rédaction pour la proposition d'annonces, logistique, conditionnement... Des formations sont organisées par Label Emmaüs en ce sens.

### [Quelles sont les prochaines étapes ?](#)

L'objectif est d'accueillir cinq ou six salariés en insertion à partir de septembre 2017, sur deux fonctions : modération des annonces et service après-vente. À plus moyen terme, Label Emmaüs a également pour projet de développer des activités de collecte de matériel professionnel, de tri et de revente sur la plateforme en ligne, qui seraient également confiées aux salariés en insertion.

S'il existe d'autres types de projets de structures de l'IAE intégrant le numérique, de manière plus ou moins prononcée dans leur modèle économique ou comme perspective de débouché pour leurs salariés, les deux exemples ci-dessus reflètent bien comment le développement des technologies digitales peut avoir un impact positif sur le monde de l'IAE.

Mais ce développement doit être relativisé, comme le précise Eric Béasse (Coorace) au sujet du Pôle S : « si cet exemple est effectivement marquant et mérite d'être mis en avant, il ne faut pas pour autant occulter les écueils générationnels et culturels liés au développement du numérique au sein de l'IAE : certains dirigeants ne s'y intéressent pas ou ne parviennent pas à en saisir les enjeux. Faire évoluer les mentalités est un axe de travail important au niveau du Coorace, notamment parce que le numérique contribue au développement de la concurrence dans des secteurs comme l'aide à la personne. Mais certaines AI ont parfois encore du mal à se développer dans ce sens, du fait de ces problèmes de culture, de génération... »

Enfin, selon certains acteurs, le profil des salariés recrutés dans les structures de l'IAE se développant sur le créneau numérique correspond au « haut du panier », ce qui alimente les débats sur la tendance générale d'évolution à la hausse du niveau de qualification des salariés en insertion, parfois au détriment de la mission sociale de l'IAE.

## B. Réinventer les relations avec les entreprises « classiques »

Les relations entre structures de l'IAE et entreprises « classiques » existent depuis toujours, mais elles ont longtemps été abordées principalement sous l'angle de la sous-traitance. Ces relations ont par ailleurs été marquées par une méconnaissance, voire une méfiance réciproque : d'un côté, les acteurs historiques de l'IAE et de l'économie sociale avaient pour ambition de créer une alternative aux dérives de l'économie classique ; de l'autre, certaines entreprises classiques dénonçaient la concurrence déloyale des structures de l'IAE. On observe depuis quelques années un changement de paradigme et un rapprochement de ces acteurs dans une logique de cercle vertueux.

D'une manière générale, les relations avec les entreprises présentent un double enjeu pour les structures de l'IAE : développer l'activité (trouver des nouveaux clients) et offrir des perspectives de recrutement pérenne aux salariés en insertion. L'intérêt pour les entreprises classiques à tisser des liens avec des structures de l'IAE peut être multiple : développement d'une stratégie RSE, recrutement sur des métiers en tension, amélioration de la gestion RH et de l'encadrement de personnes en précarité, réponse à des marchés intégrant des clauses d'insertion, ou tout simplement développer une relation client/fournisseur qui dépasse le simple stade de la sous-traitance. Par ailleurs, la force d'innovation des structures de l'IAE et leur capacité à défricher de nouvelles activités (cf. partie précédente) peut être une source d'inspiration pour les entreprises classiques. Enfin, les structures de l'IAE permettent également, notamment dans le cadre de réponse à des appels à projets, de mobiliser les acteurs sur leur territoire, en premier chef les salariés en insertion, et donc de participer activement à la [re]création de lien social et à l'appropriation des projets par les habitants.

Les relations entre structures de l'IAE et entreprises « classiques » peuvent prendre différentes modalités, allant du simple échange de bons procédés à la création d'une co-entreprise<sup>40</sup>).

### 1. Favoriser le décroisement

Nouer des liens avec les entreprises sur un territoire est essentiel pour les structures de l'IAE. Cela peut s'opérer de manière très informelle, par des échanges et des visites réciproques des structures, pour mieux se connaître. Mais ces relations peuvent être favorisées par la participation ou la création de clubs d'entreprises

locaux, réunissant des dirigeants de tous types de structures, y compris des structures de l'IAE. La fréquentation, plus ou moins régulière, de ces clubs d'entreprises permet de décroiser les mondes, briser les tabous et peut conduire à des opportunités pour les salariés en insertion (stages, emplois à la sortie du parcours...).

Des salons de l'emploi spécialisés sur l'insertion peuvent également être organisés au niveau de certains territoires, souvent grâce à la mobilisation d'une collectivité et d'un inter-réseaux de l'IAE.

La Fédération des acteurs de la solidarité a lancé l'expérimentation Sève (Structures de l'IAE et entreprises vers l'emploi) avec le soutien de l'Union européenne, de l'État et de la Fondation de France. L'objectif de ce programme, débuté mi 2016 pour 18 mois sur trois régions (Centre Val-de-Loire, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'azur), est de former les structures de l'IAE à développer une médiation sur les territoires entre les entreprises et les demandeurs d'emplois, en accompagnant les entreprises dans leurs pratiques de recrutement et d'intégration des nouveaux salariés et en permettant aux salariés en insertion de mieux préparer leur projet professionnel, par l'accès plus rapide et sans prérequis à des situations de travail en entreprise. Une dizaine de structures de l'IAE sont expérimentatrices du dispositif et bénéficient de l'accompagnement d'une équipe de formateurs afin d'élaborer leur propre stratégie de médiation avec les entreprises.

### 2. S'inscrire dans les stratégies de RSE des entreprises

Quelles que soient les raisons qui les y poussent, les entreprises « classiques » développent de plus en plus leur stratégie de RSE (Responsabilité sociale des entreprises), notamment sur le volet des achats responsables. L'Observatoire des achats responsables, qui publie chaque année son baromètre, montre bien cette tendance<sup>41</sup>, précisant que l'insertion de personnes éloignées de l'emploi est un des principaux enjeux que visent les entreprises mettant en œuvre ce type de politique RSE (particulièrement vrai pour les entreprises publiques).

À titre d'exemple, l'EI Envie Rhône, spécialisée dans la collecte et la vente à faible coût d'appareils électroménagers rénovés de grandes marques, a noué des partenariats innovants avec des entreprises afin de diversifier son

<sup>40</sup> La coentreprise, ou joint-venture, est une forme d'association souple n'entraînant pas nécessairement la création d'une entité dotée d'une personnalité juridique propre. Elle est cependant gérée par un contrat qui précise ses objectifs, ses moyens et ses règles de fonctionnement.

<sup>41</sup> Le baromètre 2017 est disponible sur le site internet de l'Observatoire des achats responsables : <http://www.obsar.asso.fr/> [date de consultation : 07/12/2017].

approvisionnement. D'une part, avec l'éco-organisme Ecosystèmes, issu des plateformes logistiques de la grande distribution, sur un modèle plutôt classique. Plus récemment, Envie Rhône a signé un partenariat avec la plateforme SAV du site internet Rueducommerce.com, lui permettant de bénéficier des produits issus des retours clients. Ce nouveau partenariat devrait lui permettre d'augmenter d'environ 15 % son chiffre d'affaires dès la première année.

Les réseaux et fédérations de l'IAE jouent un rôle important pour développer des partenariats avec des entreprises au niveau national, qui peuvent par la suite être déclinés au niveau local. Par exemple, La fédération des entreprises d'insertion, en lien avec le réseau Coorace, a engagé un partenariat avec le département achat de La Poste pour développer leur politique d'achats responsables, en travaillant sur le référencement des ETTI.

Enfin, certains acteurs proposent aux structures de l'IAE de s'engager dans une démarche de certification de qualité, comme la certification Afaq proposée par La fédération des entreprises d'insertion aux EI et aux ETTI. Obtenir ce type de label peut permettre aux structures de l'IAE de gagner en crédibilité vis-à-vis des entreprises « classiques » afin de nouer des partenariats sur le volet RSE.

### 3. Faciliter l'immersion des salariés en insertion en entreprises

Pour un salarié en insertion, une expérience au sein d'une entreprise « classique » est intéressante à différents égards : préciser son projet professionnel, mieux maîtriser les codes, voire prouver sa valeur et sa motivation en vue d'un recrutement pérenne.

En 2014, un nouveau dispositif<sup>42</sup> a été créé pour répondre à ce besoin : la période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), pouvant durer jusqu'à un mois. Pendant cette période, le salarié reste sous la responsabilité de la structure de l'IAE, tant au niveau du risque ATMP (Accident du travail et maladie professionnelle) que de la rémunération, ce qui explique, au moins en partie, que ce mécanisme soit relativement peu utilisé à l'heure actuelle par les structures de l'IAE.

En Isère, l'association Solid'Action, structure ensemblière porteuse d'un ACI et offrant des solutions d'hébergement aux personnes en situation de grande exclusion, a développé le projet d'un « ACI hors les murs » : le principe

repose sur la mise à disposition d'une équipe de salariés en insertion, accompagnée d'un encadrant technique, auprès d'une entreprise dans le cadre d'un Chantier temporaire. Bien que le cadre légal ne soit pas simple à formaliser, cette innovation permet de briser les tabous sur l'IAE et contribue au décloisonnement des deux mondes.

### 4. Développer la cotraitance

Si on assiste dans certains territoires à une diminution des subventions, à certaines difficultés pour obtenir de nouveaux conventionnements de postes en insertion, les marchés publics intégrant des clauses sociales<sup>43</sup> sont pour leur part en légère augmentation.

Les structures de l'IAE peuvent tirer parti du développement de ces marchés, en nouant des partenariats avec des entreprises « classiques », que ce soit pour y répondre conjointement ou pour permettre à l'entreprise d'y répondre. Ce mécanisme de cotraitance, bien qu'encore relativement peu développé, est bénéfique à plusieurs niveaux : en plus de développer l'activité, de générer du chiffre d'affaires, ce type de partenariat peut être intéressant en termes de perspectives d'emploi pour les salariés en insertion et pour renforcer les compétences techniques de la structure de l'IAE sur certains aspects.

Dans ce cadre, des partenariats peuvent être conclus avec des entreprises privées mais aussi des établissements publics.

C'est le cas de la ressourcerie Dynamique Insertion Emploi dans le Pas-de-Calais, qui a conclu un partenariat avec le Syndicat mixte Artois valorisation (Smav) pour se voir confier la gestion de l'ensemble du traitement des déchets sur un territoire de 170 000 habitants. L'installation (ateliers, stockage, boutique) a été financée en partie par le Smav, qui a également veillé au transfert de compétences via la mise à disposition de personnel qualifié.

Certaines plateformes spécialisées favorisent ce type de rapprochement à des fins de cotraitance : c'est le cas du site internet Maximilien<sup>44</sup>, portail des marchés publics en Ile-de-France, qui intègre une bourse à la cotraitance pour les structures franciliennes.

<sup>42</sup> Voir le décret n° 2014-1360 du 13 novembre 2014 relatif aux périodes de mise en situation en milieu professionnel.

<sup>43</sup> Consulter pour plus de précisions les articles 14, 30 et 53 du Code des marchés publics.

<sup>44</sup> <http://www.maximilien.fr>  
[date de consultation : 07/12/2017]

## Le développement de la commande publique dans le modèle des structures de l'IAE

La commande publique fait référence à trois types de contrats : le marché public, la délégation de service public (qui se différencie du marché public par l'existence d'un risque d'exploitation pour le prestataire retenu) et le marché de partenariat (type partenariat public-privé).

Les structures de l'IAE sont essentiellement concernées par les marchés publics<sup>45</sup>, qui se développent de plus en plus ces dernières années dans un contexte global de tension au niveau de l'attribution de subventions. Elles peuvent se positionner, seules ou dans le cadre d'un partenariat avec une autre entreprise (de l'IAE ou du secteur classique), sur des marchés publics lancés par l'État ou des collectivités, notamment lorsque ceux-ci intègrent des clauses – ou dispositions – sociales (parfois appelées clauses d'insertion). À ce titre, notons que la loi ESS de 2014 prévoyait déjà de renforcer l'usage de ces clauses, ce qui a été réaffirmé en 2015<sup>46</sup> dans la nouvelle réglementation des marchés publics permettant dorénavant aux structures de l'IAE de bénéficier de marchés réservés au même titre que les entreprises adaptées et les Esat. Autre élément indiquant le développement actuel des marchés publics pour les structures de l'IAE : le Plan national pour l'achat public durable 2015-2020 affiche parmi ses objectifs d'atteindre, d'ici 2020, 25 % de marchés comprenant au moins une disposition sociale (contre 6 % en 2013).

Pour plus d'informations, consulter le guide du RTES « Marchés publics et ESS »<sup>47</sup>.

## 5. Envisager le regroupement structuré

Les liens entre les structures de l'IAE et les entreprises « classiques » peuvent conduire à un niveau d'intégration important, comme les PTCE (cf. partie III. D.) et les coentreprises.

Les PTCE ont fait l'objet d'appels à projets publics

entre 2013 et 2015. Beaucoup de structures de l'IAE se sont positionnées, notamment lorsqu'elles sont impliquées sur des axes de développement durable.

C'est le cas du groupe ensemblier Valo (mentionné dans la partie III. B]), qui a intégré en 2014 le PTCE de Florange ayant pour objet de dynamiser l'activité et l'emploi en Moselle du Nord autour de l'écologie industrielle. Outre la mise en réseau avec les acteurs économiques du secteur, l'intégration de Valo dans le PTCE a été positive à plusieurs égards :

- Développement de la R&D via des groupes de travail incluant les entreprises du PTCE ;
- Appui pour améliorer la communication externe ;
- Obtention d'un marché pour une prestation d'étude/conseil dans le cadre du PTCE ;
- Développement de la coopération avec d'autres structures de l'insertion et du handicap ;
- Diversification de l'activité (collecte de déchets en sélectif au sein des PME).

Autre type de rapprochement structuré : la coentreprise, un contrat entre entreprises visant l'atteinte d'un objectif partagé.

C'est le modèle de deux projets développés par le groupe Arès : Log-ins, sur l'intégration de travailleurs handicapés dans le secteur de la logistique avec l'entreprise XPO Logistics, et La petite reine, dans le transport écologique, avec le groupe Star's services.

Le réseau Cocagne accompagne certains jardins ACI à s'engager dans des rapprochements de ce type, notamment avec des entreprises de transformation de légumes.

Et sur un modèle différent, Cocagne a également accompagné la co-crédation d'un jardin avec une entreprise privée (Vinci) dans le Loiret : il s'agit du Jardin de la voie romaine, pour lequel Vinci a mis à disposition le terrain, financé le terrassement et les investissements de départ. Vinci a également facilité le développement d'autres partenariats, notamment avec les restaurants d'autoroute à proximité, à la fois pour créer de nouveaux débouchés pour les légumes et pour mettre en place des ateliers de sensibilisation au maraîchage biologiques.

Ce type de projets prévoit un système de gouvernance partagée : pour le Jardin de la voie romaine, la présidence du Conseil d'administration est assurée par un membre du groupe Vinci.

<sup>45</sup> Pour plus d'éléments sur le fonctionnement des marchés publics en lien avec les entreprises de l'ESS, consulter le guide du CR DLA Financement « ESS - Le modèle économique d'utilité sociale » disponible sur le site internet de France Active.

<sup>46</sup> Voir l'ordonnance n°2015-899.

<sup>47</sup> RTES, Fiche repère n° 5 « Marchés publics et ESS », mai 2017 ; disponible sur le site internet du RTES <http://rtes.fr/> [date de consultation : 07/12/2017].

De manière générale, ces rapprochements dans le cadre de regroupements structurés sont basés sur une logique de cercle vertueux, où la structure

de l'IAE apporte son expérience d'encadrement et d'accompagnement de public en insertion et l'entreprise son expertise technique.



**Témoignage de Michel Gerber,**  
directeur de la régie des quartiers Les portes de l'Essonne  
(portant une EI multi-activités : second-œuvre-bâtiment, entretien,  
espaces verts, collecte-tri-valorisation de déchets...) :

### Quelle est votre approche pour nouer des partenariats avec des entreprises classiques ?

« Quand je développe mon activité avec des professionnels, c'est dans un esprit gagnant-gagnant. Par exemple, j'arrive avec l'entrée collecte de déchets, en leur proposant un enlèvement gratuit, ce qui est souvent perçu comme une aubaine, mais en réalité c'est de l'insertion que je leur vends ! Ça permet de faire en sorte que les deux mondes se rencontrent, et il arrive souvent qu'une entreprise voit un manutentionnaire qui travaille bien, qui est appliqué, et qui l'embauche derrière. Tout le monde y gagne.

Je m'appuie aussi beaucoup sur les marchés article 30 (NB : comprenant des clauses d'insertion), mais en négociant un paiement mensualisé, ce qui simplifie ma gestion de trésorerie. De plus en plus de partenariats se développent dans ce cadre car la régie apporte non seulement sa plus-value sociale, mais aussi une plus-value environnementale, ce qui permet à mes partenaires de remporter des marchés importants. Par exemple, avec des industriels du recyclage, comme Paprec, je me suis positionné sur le transport de bennes, ce qui a contribué à augmenter le chiffre d'affaires et en même temps de placer des salariés.

J'essaie de mettre en place des solutions pratiques, innovantes. Par exemple, j'utilise un caisson de réemploi, que je place pendant quelques jours au sein d'une grande entreprise (Air France par exemple). Les salariés peuvent y déposer leurs objets personnels, en plus de ceux de l'entreprise (meubles, livres, vêtements, etc.). Cela permet d'accroître les gisements, de se faire connaître, de casser les préjugés sur l'insertion et parfois de placer des salariés !

Côté boutique [vente d'objets collectés triés et valorisés], j'ai fait en sorte que ça ressemble à une vraie boutique, pas une boutique uniquement pour les personnes défavorisées, je ne veux pas que ce soit stigmatisant d'y entrer. De plus, la régie des quartiers Les portes de l'Essonne donne gratuitement des meubles et objets à des personnes dans le besoin. Toutes de sortes de personnes y viennent, même des gens qui habitent Paris ! J'y organise aussi régulièrement des journées à thèmes, c'est bien pour la communication, ça attire de nouveaux clients. Dernièrement, j'ai organisé des journées sur les thèmes du jouet, du meuble industriel... Ça marche bien ! »

## C. Se regrouper pour être plus fort

Comme bon nombre d'entreprises de l'ESS, les structures de l'IAE s'engagent de plus en plus dans des dynamiques de coopération et de regroupement.

Ainsi, en 2014, deux tiers des structures de l'IAE ont des relations régulières avec d'autres et un quart d'entre elles font partie d'un ensemblier (regroupement structuré)<sup>48</sup>. Et la tendance s'est accélérée depuis, ces proportions sont certainement plus importantes aujourd'hui.

Les enjeux et facteurs de ces nouvelles coopérations sont multiples, en premier lieu la nécessité d'être plus fort et à plusieurs pour faire face dans de meilleures conditions à un environnement qui bouge très vite mais aussi la nécessité d'être plus performant dans sa mission sociale et dans son action économique.

<sup>48</sup> D'après Dares Analyses n° 052  
« Les structures de l'insertion par l'activité économique : quels liens avec les différents acteurs économiques ? », 2016 ;  
disponible sur le site internet de la Dares :  
[dares.travail-emploi.gouv.fr](http://dares.travail-emploi.gouv.fr)  
[date de consultation : 07/12/2017]

## 1. Les enjeux internes

Les enjeux internes au regroupement des structures de l'IAE portent sur le renforcement du modèle économique, l'amélioration de l'offre d'insertion et la professionnalisation des structures.

Les structures de l'IAE sont au cœur de profondes mutations de leur environnement : mutations économiques importantes, variations des aides aux emplois allouées, évolutions des priorités des politiques publiques, concurrence des entreprises lucratives, multiplication du nombre de structures de l'ESS dans un environnement contraint, évolution des rapports avec les financeurs publics (notamment sur les modalités de conventionnement), complexité de gestion plus forte avec les fonds européens... Les modèles économiques sont donc plus difficiles à trouver, particulièrement pour les structures de petite taille qui peinent à atteindre le seuil de rentabilité. Cela est particulièrement vrai pour les ACI pour qui certains effets de la réforme du financement de l'IAE (cf. partie I. A. 3) ont pu s'avérer coûteux.

Ces différents éléments impliquent souvent de se rapprocher ou de mutualiser pour ainsi gagner en solidité. Différentes finalités sont possibles pour les rapprochements :

- La coopération entre structures, voire le regroupement en ensemblier, permet ainsi de mutualiser certains postes dans une logique de réduction des charges fixes. Historiquement, la mutualisation concernait essentiellement les postes de chargé d'insertion professionnelle (CIP) mais on assiste depuis quelques années à une généralisation de cette pratique à l'ensemble des fonctions support : comptabilité, développement commercial, gestion des ressources humaines, achats, formation, etc.
- Les regroupements permettent également de renforcer l'assise financière, que ce soit dans une logique de solidarité entre les structures (soutenir celles qui traversent des difficultés) ou de facilitation de prise de risques (lancement de nouveaux projets, développement de nouvelles activités). Certaines structures de l'IAE ont par ailleurs de plus en plus souvent recours au groupement momentané d'entreprises (GME) lorsqu'elles souhaitent apporter une réponse commune à un donneur d'ordre, dans le cadre d'un marché public par exemple.
- Le regroupement peut également avoir pour objectif de diversifier les sources de revenus, et donc répartir les risques : par exemple, dans le secteur de la production agricole, les regroupements de structures de l'IAE permettent

de faire face à la saisonnalité des produits, diversifier et augmenter la production.

Autre enjeu interne au phénomène de regroupement : l'amélioration de l'accompagnement des salariés en insertion. Le regroupement de structures de l'IAE et la mutualisation de certaines fonctions peuvent permettre de créer des postes dédiés (par exemple, le recrutement d'un CIP à temps plein) et de mettre en place une ingénierie de formation. Dans le cas de certains ensembles de grande taille, il est même envisageable de spécialiser les CIP non pas par support d'insertion (EI, ACI...) mais par filière d'activités, afin de renforcer leur expertise et leurs liens avec les entreprises pour créer plus de débouchés. D'autre part, le regroupement permet de proposer aux bénéficiaires des choix de métiers plus diversifiés, voire une progression dans leur parcours d'insertion si l'ensemblier intègre des structures de l'IAE de natures différentes. D'une manière générale, cela contribue au développement des compétences des salariés, permet de mieux s'adapter à leurs besoins et offre des perspectives élargies pour leur retour à l'emploi pérenne.

Enfin, le regroupement de structures de l'IAE peut conduire à la professionnalisation des structures, puisqu'il implique généralement de formaliser certaines procédures et de développer des outils de gestion (RH, budgétaires, reporting, etc.).

À titre d'exemple, La fédération des entreprises d'insertion a accompagné l'EI Presta'Terre en Alsace dans la création d'un groupement d'intérêt économique (GIE) avec deux ACI et une entreprise classique afin de mutualiser les tâches administratives (comptabilité, facturation...) et l'accompagnement socioprofessionnel des salariés.

## 2. Les enjeux externes

Outre les enjeux internes, certains facteurs externes conduisent également les structures de l'IAE à se rapprocher. D'abord, l'évolution de la législation va dans le sens d'une incitation au regroupement : avec la promulgation de la loi NOTRe sur la nouvelle carte territoriale<sup>49</sup>, les structures de l'IAE doivent répondre à des marchés de plus en plus importants, ce qui nécessite parfois de coopérer ou se regrouper afin d'offrir une réponse globale. Plus spécifiquement pour les AI (qui exercent leurs activités sur une zone délimitée), la fusion de certaines collectivités implique de fait un rapprochement avec d'autres

<sup>49</sup> Voir partie I. B. 2) de l'étude, p. 12.

Al pour se mettre en cohérence avec les nouveaux découpages géographiques. D'autre part, dans le cadre de la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques<sup>50</sup> il est prévu de rendre possible le prêt interentreprises lorsqu'il y a un lien économique entre elles, ce qui peut représenter une incitation supplémentaire au rapprochement.

Le regroupement entre structures de l'IAE permet en outre d'être plus attractif vis-à-vis des entreprises « classiques » en offrant un vivier de salariés plus important pour répondre à leurs problématiques de recrutement.

### 3. Les différentes modalités de regroupement

Le regroupement, la coopération et la fusion sont les trois formes de collaborations possibles. Le regroupement peut s'opérer sous différentes modalités : Groupements d'intérêt économique (GIE), Groupement économique solidaires (Ges), Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)<sup>51</sup>...

Si l'ensemble des acteurs sont unanimes sur le fait que le regroupement est un enjeu majeur du secteur de l'IAE, cela ne s'opère pas toujours de manière naturelle dans les faits. Des réticences peuvent être observées en fonction des territoires, des personnes... Une éthique partagée et des projets sociaux compatibles sont souvent des prérequis à tout projet de rapprochement.

Pour plus de renseignements sur les modalités de rapprochement entre structures, consulter les travaux du CR DLA Financement<sup>52</sup> (guide Association et coopération, guide Association et fusion ; étude « enjeux juridiques et financiers de la coopération »). L'Avisé a par ailleurs publié une fiche pratique sur les GES<sup>53</sup> à partir d'un retour d'expérience.



#### Témoignage de Eric Beasse, responsable du service Innovations sociales et développement économique au Coorace :

« On remarque que la coopération, voire le regroupement, sont des enjeux de plus en plus prégnants dans le secteur de l'IAE. Le Coorace a développé une réelle expertise sur ces questions et nous accompagnons nos membres dans leurs démarches : dans le cadre de coopérations contractualisées entre différentes structures, nous proposons des modèles de conventions de partenariats. Nous avons également développé le **dispositif Zest**, qui est une offre commerciale de services à destination d'entreprises, collectivités ou particuliers, proposée par un collectif d'entreprises du Coorace. Elle se décline à l'échelle d'un territoire, par secteur d'activité, et encourage les structures de l'IAE partenaires à communiquer autour d'une même marque au lieu de se faire concurrence.

Pour les coopérations aboutissant à un regroupement structuré, nous proposons un appui à la mise en œuvre d'un GES ou d'un PTCE. Le GES fonctionne sur le modèle d'une maison mère avec ses filiales et repose sur cinq critères : gouvernance unifiée, sécurisation des parcours des salariés, offre de service coordonnée, stratégie de mutualisation des ressources et des moyens, communication mutualisée. Le PTCE ressemble pour sa part davantage à un pôle de compétitivité. La notion de projet économique innovant de développement local durable porté par les acteurs du territoire est importante pour un PTCE.

Quelle que soit l'option envisagée, il est important de bien être accompagné, car cela ne s'improvise pas. Il faut croiser beaucoup de disciplines et d'expertises diverses (droit du travail, droit social, droit fiscal, IRP, GRH, pilotage économique...). Structurer un groupe économique, ce n'est pas rien ! »

<sup>50</sup> Pour plus d'informations, consulter la loi n° 2015-990 du 6 août 2015.

<sup>51</sup> La loi ESS du 31 juillet 2014 définit les PTCE comme étant « constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'ESS, au sens de l'article 1 de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités locales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre

personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou des partenariats au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

<sup>52</sup> Les travaux du CR DLA Financement sont disponibles sur le site internet de France Active : <http://www.franceactive.org/> [date de consultation : 07/12/2017].

<sup>53</sup> Consulter la fiche pratique « Appui à la création d'un Groupe économique solidaire » sur le site internet de l'Avisé : <http://www.avise.org/> [date de consultation : 07/12/2017].

### Le rôle du Dispositif local d'accompagnement (DLA) auprès des structures de l'IAE

Créé en 2002 par l'État et la Caisse des Dépôts, avec le soutien du Fonds social européen, le Dispositif local d'accompagnement (DLA) permet aux structures d'utilité sociale employeuses (associations, structures de l'IAE, coopératives à finalité sociale, entreprises agréées Esus<sup>54</sup>) de bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, de consolidation et de développement de l'emploi. Présent sur tout le territoire, ce dispositif est soutenu par la puissance publique (État, CDC, collectivités territoriales, parfois OPCA, CNAF, etc.). Depuis 2003, près de 51 000 structures ont été accompagnées, représentant 660 000 emplois consolidés. Suite à un diagnostic, les chargés de mission DLA proposent aux entreprises sociales et solidaires un accompagnement individuel ou collectif de 2 à 5 jours, effectué par un consultant expert, sur des thématiques identifiées (diversification, regroupement...) ainsi qu'un suivi continu. Il existe par ailleurs différents centres de ressource DLA, notamment un dédié à l'IAE – porté par l'Avisé – et sur la question du financement, porté par France Active.

« Cela contribue à renforcer la crédibilité des dirigeants de structures face à leurs partenaires quant à leur volonté de changement, d'amélioration des pratiques. L'accompagnement permet aussi de réserver un temps à la prise de recul, via un échange avec une personne extérieure pour faire le point sur les aspects positifs de son projet et les pistes d'amélioration. En dehors de l'accompagnement DLA, les dirigeants n'ont pas forcément le temps de prendre de la hauteur sur leur structure. Enfin, en plus des aspects méthodologiques, le DLA apporte aux dirigeants à la fois un avis bienveillant du chargé de mission et une expertise technique du consultant, qui se complètent bien. Et un DLA réussi, c'est lorsqu'il y a une mise en mouvement, c'est bien ce qu'on recherche. »

**Céline Settimelli,**  
chargée de mission DLA en Essonne,  
sur les principales plus-values  
d'un accompagnement DLA

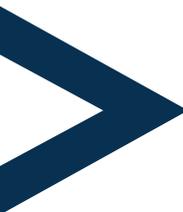


#### Témoignage de Pierre-Luc Mellerin, chargé de mission au sein du CR DLA IAE (Avisé) :

« En tant que centre de ressources DLA IAE, l'Avisé a pour mission d'appuyer les chargés de mission DLA sur les problématiques des structures de l'IAE qui les sollicitent. Il s'agit à la fois de répondre à leurs demandes au fil de l'eau mais également d'effectuer une veille et un travail de fond sur des enjeux importants du secteur, notamment via un travail de capitalisation et de diffusion de pratiques intéressantes. Nous avons la chance de compter les 11 réseaux nationaux de l'IAE parmi nos membres. Ils constituent une richesse d'expertise que nous pouvons mobiliser à tout moment.

Enfin, nous assurons la gestion du dispositif Inserdiag (co-construit et co-piloté avec le CR DLA Financement), qui permet à un dirigeant de monter en compétences sur l'analyse économique et financière de sa structure. Il se compose d'un outil d'autodiagnostic en ligne et d'un accompagnement de deux jours réalisé par un salarié d'un réseau de l'IAE. Cet outil est gratuit et à destination de tous les dirigeants de structures de l'IAE.

<sup>54</sup> Voir la loi ESS n° 2014-856, en particulier l'article 11.



## CONCLUSION

Si la présente étude propose un panorama global du fonctionnement et de l'écosystème des structures de l'IAE, analyse les enjeux d'utilité sociale et économiques que ces dernières connaissent actuellement, elle n'a toutefois pas pour vocation d'exhaustivité. Les éléments développés, notamment dans les parties II et III, sont issus d'entretiens réalisés avec des acteurs du secteur et de l'expertise des Centres de ressources DLA IAE et Financement sur ces questions. L'objectif est en effet de se concentrer sur les points saillants et tendances observées actuellement chez les structures de l'IAE.

Pour conclure, insistons sur deux points : d'une part, il faut souligner le dynamisme et la force d'innovation dont font preuve les structures de l'IAE, avec une capacité d'adaptation toujours renouvelée dans un environnement économique et social de plus en plus complexe. D'autre part, et compte tenu de la complexification de l'environnement, il ne faut pas sous-estimer l'importance pour une structure de l'IAE de se faire accompagner. Que ce soit sur des questions économiques, financières, de réorganisation interne, de projets de développement, etc. il existe de nombreux réseaux, fédérations, DLA et autres partenaires dont le métier est axé sur l'accompagnement des structures de l'IAE autour de ces enjeux.

## ANNEXE :

# L'ÉVOLUTION DU PROFIL DES SALARIÉS EN INSERTION

Les salariés en insertion employés par les structures de l'IAE sont pour la plupart des hommes peu diplômés, relativement jeunes et très éloignés de l'emploi.

Ces dernières années, on observe néanmoins une légère hausse du niveau de formation des salariés en insertion, expliquée notamment par la hausse globale du nombre de demandeurs d'emploi, y compris parmi les personnes diplômées.

Évolution de la répartition du nombre de salariés à l'embauche par niveau de formation selon le type de structure de l'IAE	2008				2016			
	ACI	EI	AI	ETTI	ACI	EI	AI	ETTI
Inférieur au CAP (niveaux V bis et VI)	41 %	43 %	40 %	37 %	36 %	36 %	34 %	36 %
Niveau CAP-BEP (niveau V)	47 %	43 %	41 %	46 %	47 %	43 %	41 %	44 %
Niveau Bac (niveau IV)	9 %	11 %	12 %	12 %	13 %	15 %	17 %	15 %
Niveau supérieur au Bac (niveaux I, II, III)	4 %	4 %	7 %	6 %	4 %	6 %	8 %	5 %

Source : Dares.

Alors que les femmes sont statistiquement davantage en situation de précarité face à l'emploi, le secteur de l'IAE est paradoxalement inversement teinté en termes de genre, les salariés étant plus souvent des hommes. Cela s'explique principalement par la nature des métiers de l'IAE,

avec toutefois des variations selon le type de structure (57 % des embauches en insertion pour les AI concernant des femmes du fait du poids important des services à la personne ; 20 % pour les ETTI).

Évolution du sexe, de l'âge et de la situation face à l'emploi des salariés à l'embauche selon le type d'entreprise	2008				2016			
	ACI	EI	AI	ETTI	ACI	EI	AI	ETTI
<b>Sexe</b>								
Femme	34 %	38 %	60 %	28 %	32 %	33 %	57 %	20 %
Homme	66 %	62 %	40 %	72 %	68 %	67 %	43 %	80 %
<b>Âge</b>								
Moins de 26 ans	26 %	24 %	30 %	38 %	22 %	22 %	27 %	30 %
De 26 à 49 ans	62 %	65 %	55 %	55 %	64 %	64 %	55 %	57 %
50 ans ou plus	13 %	12 %	15 %	7 %	14 %	14 %	18 %	13 %
<b>Situation face à l'emploi avant l'embauche</b>								
Non-inscrits à Pôle emploi	4 %	8 %	23 %	18 %	4 %	3 %	25 %	10 %
Inscrits depuis moins de 6 mois	22 %	23 %	18 %	30 %	19 %	18 %	20 %	14 %
De 6 à moins de 12 mois	16 %	20 %	22 %	21 %	16 %	17 %	14 %	24 %
De 12 à moins de 24 mois	22 %	23 %	17 %	17 %	22 %	25 %	16 %	24 %
24 mois ou plus	37 %	27 %	21 %	14 %	39 %	37 %	25 %	27 %
<b>Minima sociaux avant l'embauche</b>								
Allocataires de l'ASS	8 %	7 %	4 %	4 %	8 %	8 %	5 %	5 %
Allocataires du RSA (RMI en 2008)	58 %	38 %	22 %	19 %	56 %	38 %	20 %	23 %

Source : Dares.

Enfin, l'IAE peut être considéré comme un secteur relativement jeune, bien qu'on observe un vieillissement relatif des salariés entre 2008 et 2016.

Concernant le niveau de précarité face à l'emploi, on remarque un allongement global de la durée d'inscription à Pôle emploi avant l'embauche, qui

peut être expliqué par le creusement des inégalités et la hausse du chômage particulièrement dans le contexte postcrise financière. La proportion de personnes allocataires de minima sociaux reste importante (de 28 % pour les ETTI à 64 % pour les ACI) et a, par ailleurs, peu évolué entre 2008 et 2016, sauf pour les ETTI (+5 points).

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

- Juris Associations - Centre de ressources DLA financement, *Enjeux juridiques et financiers de la coopération*, 2017.
- KPMG, *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*, 2017.
- Pour la solidarité - La fédération des entreprises d'insertion, *Le modèle des entreprises d'insertion - L'exemple de la France*, 2016.
- Philippe Semenowicz, *La collaboration entre entreprises et insertion. Une analyse en termes de complémentarité des activités*, UPEMLV, 2013.
- Philippe Semenowicz, *Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une structure d'insertion par l'activité économique*, UPEMLV, 2013.
- Mélanie Péneau, Laure Servant, *La dualité entre production et accompagnement. Le challenge permanent des structures d'insertion par l'activité économique*, Le sociographe 2012/5, p. 159-182, 2012.

## Guides

- Centre de ressources DLA financement, *Le modèle économique d'utilité sociale*, 2017.
- Centre de ressources DLA IAE, *Appui à la création d'un Groupe économique solidaire*, 2017.
- Centre de ressources DLA financement, *Les solutions de financement*, 2016.
- Centre de ressources DLA IAE, *Réforme des financements de l'Insertion par l'activité économique*, 2014.
- Centre de ressources DLA IAE - Culture et promotion, *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*, Les cahiers de l'Avise n° 5, 2007.

## Rapports

- Dares Résultats, *L'insertion par l'activité économique en 2016 : stabilité de l'emploi malgré une reprise des embauches dans les EI et les ETTI*, n°074, 2017.
- Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, *Économie sociale et solidaire : la valorisation des déchets et le réemploi*, 2017.
- Ademe, *Les filières à responsabilité élargie du producteur*, Mémo 2016.
- Igas, *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*, 2015.
- OCDE / Union européenne, *Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales*, 2015.
- Dares Résultats, *L'insertion par l'activité économique en 2014 - Année de mise en œuvre de la réforme du financement de l'État*, n°051, 2016.
- Dares Analyses, *Les structures de l'insertion par l'activité économique : quels liens avec les différents acteurs économiques ?*, n° 052, 2016.
- Igas / IGF, *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, 2013.
- McKinsey&Company pour Ashoka, *Étude d'impact de l'entrepreneuriat social*, 2012.
- Dares Analyses, *L'insertion par l'activité économique en 2008*, n° 019, 2011.

## CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ PAR :



Le Centre de ressources DLA Financement porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les DLA, les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.

**FRANCE ACTIVE**  
*Les entrepreneurs engagés*

France Active ([www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)) est une association loi 1901 créée en 1988. De l'émergence au développement, France Active donne aux entrepreneurs engagés les moyens d'agir. Elle les accompagne dans leurs problématiques financières, met à leur disposition les financements les plus adaptés à leurs besoins et leur permet d'accéder à un réseau d'acteurs économiques et sociaux. Pionnier de la finance solidaire, le réseau France Active accompagne et finance chaque année 7 000 entrepreneurs et gère un portefeuille de 31 000 entreprises. En complément de son action de financement, France Active conseil 2 500 structures de l'économie sociale et solidaire dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement (DLA).

**ET**



Le Centre de ressources DLA Insertion par l'activité économique (CRDLA IAE) porté par l'Avisé capitalise une expertise et apporte un appui aux opérateurs du Dispositif local d'accompagnement (DLA) sur le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Il s'appuie sur l'expertise de ses 11 réseaux membres pour outiller et appuyer au mieux les chargé-e-s de mission DLA.

**avise**

Créée en 2002 par le groupe Caisse des dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Avisé a pour finalité d'accroître le nombre et la performance des structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS), créatrices d'activités, d'emplois, d'innovation, de cohésion sociale et territoriale. Pour cela, l'Avisé anime des programmes d'action couvrant toutes les étapes de la vie d'une structure, de l'émergence à la maximisation de son impact social. Cette approche structurée lui permet d'adapter en continu ses actions aux besoins des dirigeants et des territoires.



*Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.*