



Kit de survie pour un **diagnostic partagé DLA**

d'une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE)

adapté au contexte de difficultés dans l'IAE

Juin 2025



Financiers principaux



Cofinancé par
l'Union européenne



BANQUE des
TERRITOIRES



Pilotes nationaux



BANQUE des
TERRITOIRES



Le
mouvement
ASSOCIATIF



RÉGIONS
DE FRANCE



ess
France

Opérateur national



avise

France Active, en tant que centre de ressources pour le DLA (CR DLA) sur le financement et **l'Avise** en tant que CR DLA sur l'insertion par l'activité économique (IAE) proposent aux chargé.e.s de mission DLA un outil pour aborder l'accompagnement d'une structure de l'IAE (SIAE), particulièrement le diagnostic partagé. Il permet d'appréhender le modèle socioéconomique (MSE) d'une SIAE, notamment si celle-ci rencontre des difficultés. Cet outil est une adaptation du « Kit de survie pour le diagnostic partagé DLA d'une SIAE » publié en 2024.

- | | | |
|----------|---|---------------------------------------|
| 1 | L'IAE, kézako ?
<i>Focus sur le contexte de difficultés dans l'IAE</i> | p. 3 à 12
p. 11 à 12 |
| 2 | Des pistes de questions à poser à une SIAE lors d'un diagnostic partagé DLA
<i>Fiche à renseigner par le DLA : récapitulatif des diminutions de ressources subies par la SIAE</i> | p. 13 à 24

p. 24 |
| 3 | Lexique | p. 25 |
| 4 | Ressources pour aller plus loin et fiches complémentaires sur les contrats et parcours dans l'IAE | p. 26 à 30 |



Les SIAE, actrices du développement des territoires

“ L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. » (Code du travail, article L5132-1) ”

Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) embauchent des personnes éloignées de l'emploi, par exemple des demandeurs d'emploi de très longue durée ou des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), dans le cadre d'un **parcours d'insertion**. Ce parcours combine accompagnement socioprofessionnel et mises en situation de travail. Fin 2023, **4504 SIAE employaient 142 300 salarié.e.s en insertion** ; en 2023, les nouvelles entrées en insertion dans l'IAE représentaient **173 200 contrats**, selon [la Dares](#).



Objectif : permettre aux bénéficiaires d'accéder, idéalement, à un emploi durable, sinon à un emploi de transition ou à une sortie positive (par exemple une formation)



Durée de ce parcours : deux ans maximum, sauf en cas de dérogation

Au-delà de leur mission sociale, les SIAE sont des **actrices du développement économique des territoires** (un rôle reconnu par le Code du travail, art. L5132-1). En effet, toutes les SIAE mènent une **activité commerciale** qui occupe une place plus ou moins importante dans leur modèle économique global.

Présentes dans une **grande diversité de secteurs**, elles sont nombreuses à initier et porter des activités qui contribuent à la **transition écologique** : gestion des déchets, entretien des espaces naturels et verts... De façon plus émergente, certaines SIAE développent des activités s'inscrivant dans la transition numérique (développement web...). Comme elles développent de **nombreux liens partenariaux** sur le territoire, les SIAE peuvent aussi alimenter ou lancer des **projets de filières à fort impact social**, par exemple dans **l'économie circulaire** ou **l'alimentation durable**.

Les SIAE s'inscrivent dans le champ de l'ESS.

Les SIAE sont des structures conventionnées avec l'État (voir p. 5). Il existe 5 types de conventionnement de l'IAE (voir p. 7).

Le parcours d'insertion d'une personne éloignée de l'emploi, dans le cadre de l'IAE

5

Sortie

L'efficacité des SIAE est évaluée par leur taux de **sorties dynamiques qui sont de 3 sortes** :

- **sortie vers l'emploi durable** : CDI, CDD ou mission d'intérim de plus de 6 mois et non aidé, intégration de la fonction publique, création ou reprise d'entreprise ;
- **sortie vers un emploi de transition** : CDD ou mission d'intérim de moins de 6 mois et non aidé, embauche en contrat aidé en dehors de l'IAE pour une durée déterminée ;
- **sortie positive** : embauche dans une autre SIAE pour une durée déterminée, intégration ou poursuite d'une formation pré-qualifiante ou qualifiante, prise de droits à la retraite.

4

Accompagnement

Les accompagnateurs.trices socio-professionnel.les (ASP) ou chargé.e.s d'insertion professionnelle (CIP) réalisent l'accompagnement individuel via **3 leviers** :

- **appui à la résolution des difficultés sociales** (logement, santé, budget...)
- **appui à l'apprentissage et maîtrise des savoirs de base** (cours de français, établissement d'un budget personnel...) particulièrement par de l'orientation vers de la formation
- **élaboration du projet professionnel et actions en vue d'accès à l'emploi** (évaluation des compétences, aide à la recherche d'emploi et à la préparation des entretiens, périodes de mise en situation en milieu professionnel – voir p. 25).

Cet accompagnement peut être réalisé **en lien avec des référents sociaux externes** (assistant.e social.e, conseiller.e France Travail, etc.). **L'accompagnement individuel réalisé par l'ASP ou CIP s'effectue en lien, dans les ACI et EI, avec l'encadrement technique** (qui vise à accompagner les salarié.e.s en parcours sur leur poste de travail) **ou, dans les AI et ETTI, avec le suivi des missions.**

3

Si confirmation de l'éligibilité et du recrutement

Déclaration de l'éligibilité sur la plateforme [« Les emplois de l'inclusion »](#). L'embauche entraîne le déclenchement d'un « **PASS IAE** » valable 2 ans, délivré au nom de la personne : valide son entrée en parcours d'insertion, lui permet d'être recrutée par toutes les SIAE et ouvre à la SIAE la possibilité de bénéficier de l'aide au poste.

1

Orientation et candidature

Certains acteurs, nommés « **orienteurs** », peuvent **guider les personnes intéressées vers un parcours dans l'IAE mais ne peuvent pas valider l'éligibilité** de ces candidats. [Les prescripteurs habilités](#) (France Travail, Cap emploi, missions locales, CAF, etc.) **et les SIAE peuvent guider une personne vers un parcours IAE et valider son éligibilité** le cas échéant – voir étape 2.

2

Vérification de l'éligibilité

Avant le recrutement, l'**éligibilité du candidat doit être vérifiée par le prescripteur habilité ou par la SIAE elle-même** s'il n'y pas d'intervention d'un prescripteur habilité (procédé appelé « **auto-prescription** »). L'évaluation de l'éligibilité est réalisée à travers un **diagnostic socioprofessionnel individuel**. Quand il s'agit de l'**auto-prescription**, les **SIAE doivent également vérifier que le candidat répond à des critères administratifs d'éligibilité**. **Les prescripteurs habilités ne sont pas soumis à ces critères.**

Les critères d'éligibilité à un parcours dans l'IAE

Les critères d'éligibilité sont établis par un [arrêté](#). Chaque critère « **de niveau 1** » valide directement l'éligibilité : par exemple être bénéficiaire du RSA ou demandeur d'emploi depuis 24 mois et plus. **Les critères « de niveau 2 » doivent être combinés entre eux pour permettre de valider l'éligibilité.**

Conventionnement, publics cibles, issue du parcours

Le processus de conventionnement



Une structure qui souhaite créer une SIAE ou renouveler son statut de SIAE doit transmettre une **demande de conventionnement à l'État** détaillant son projet d'insertion. La décision est prise par le préfet suite à un avis de la commission spécialisée de l'inclusion et de l'IAE au sein du comité départemental pour l'emploi.

Le conventionnement détermine **la forme** que prendra la structure parmi les cinq types de SIAE (voir p. 7) ainsi que le nombre de postes en insertion que la structure s'engage à créer.

Ce conventionnement dure d'un an à trois ans maximum.

Publics cibles et accompagnement



Sur les critères d'éligibilité et le parcours d'insertion : voir page précédente

Il y a aujourd'hui un fort enjeu à **valoriser les publics « invisibles »**, c'est-à-dire ceux dont les freins n'apparaissent pas dans les critères établis. Aujourd'hui il semble exister un consensus sur les points suivants : les publics en IAE sont **de plus en plus éloignés de l'emploi** en lien avec divers enjeux (difficultés dans la maîtrise du français, souffrance psychique...) ; **au-delà des critères établis, une caractérisation des freins à l'emploi serait pertinente mais apparaît complexe.**

À noter :

- **Les salarié.e.s en insertion** sont aussi appelé.e.s **salarié.e.s en parcours** ou en **transition professionnelle**.
- Accompagnateur.trice socio-professionnel.le (ASP) et chargé.e d'insertion professionnelle (CIP) sont des termes interchangeables, synonymes. En revanche on parle d'encadrant.e technique dans les ACI et les EI et de chargé.e de suivi des missions dans les AI et ETTI (voir tableau p. 7).

L'issue du parcours d'insertion



Sur les types de sorties dynamiques : voir page précédente

Aujourd'hui il semble exister un consensus sur le besoin de **faire évoluer les indicateurs d'évaluation de l'IAE** en adoptant une approche globale, par exemple pour **valoriser la levée des freins à l'emploi** (santé, logement, situation financière...).

Les ressources financières des SIAE

Un mélange de recettes commerciales...



- Pour les **ateliers et chantiers d'insertion (ACI)**, les recettes de commercialisation des biens et services produits ne doivent pas dépasser **30 % (exceptionnellement 50 %)** des charges liées à ces activités (Code du travail, [article D5132-34](#)).
- Pour les entreprises d'insertion (EI), les associations intermédiaires (AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), le chiffre d'affaires représente la ressource financière principale.

... et d'aides financières majoritairement publiques



- Les aides au poste d'insertion : versées par l'État au travers des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS). Pour les quatre types majoritaires de SIAE, elles sont composées d'un **montant socle qui dépend du type de SIAE** et d'un **montant modulé** (compris entre 0 % et 10 % du montant socle). Le montant socle contribue à financer les missions de base de la SIAE, qui reposent sur la prise en charge d'un public spécifique prioritaire, une activité ou un emploi support d'un parcours d'insertion et une organisation spécifique qui comprend un accompagnement socio-professionnel individualisé et de qualité ainsi qu'un encadrement technique adapté. Le montant modulé valorise « *les efforts particuliers au-delà des missions de base [...]. Il repose sur trois critères : les caractéristiques des personnes embauchées, les efforts d'insertion mis en œuvre par la structure et les résultats en termes d'accès à l'emploi ou à la formation à la sortie de la structure* »¹. **Des dialogues de gestion sont effectués chaque année** où la **DDETS** fixe notamment le nombre d'ETP éligibles à l'aide au poste sur la base des demandes de la structure. **Le cofinancement de l'aide au poste par le Département est obligatoire pour le recrutement par les ACI de salariés en insertion bénéficiaires du RSA avant leur embauche.** Par ailleurs, de façon plus large, le code du Travail prévoit qu'en cas d'accord entre l'État et le Département, la convention annuelle d'objectifs et de moyens qui les lie « fixe le nombre prévisionnel d'aides cofinancées par le département, la manière dont ces aides sont attribuées [...] et les montants financiers associés » et peut « prévoir des modalités complémentaires de coordination des financements »². De façon globale, la contribution des Départements au financement de l'IAE (tous conventionnements confondus) a baissé entre 2021 et 2022, selon un rapport de l'IGAS.
- Le Fonds de développement de l'inclusion (FDI) : aide modulable pouvant être sollicitée par toutes les SIAE. Elle peut s'appliquer : au conseil (sur l'identification, l'élaboration et le suivi des projets de développement d'activités) ; au démarrage, au développement, et à la consolidation. A noter qu'en 2024 et 2025, l'enveloppe du FDI a été portée à 0.

Autres sources de financement possibles : le mécénat, les dons, le financement participatif, les partenariats privés, le FSE, France Active, les collectivités. Les SIAE peuvent également faire appel au crédit pour financer leurs projets.

⇒ **Les SIAE font face à une baisse des aides financières de l'État et des collectivités, assortie d'une injonction à se financer davantage via d'autres modalités, notamment la commande publique.**

(1) Instruction DGEFP n° 2014 – 2 du 5 février 2014 (2) Code du Travail, article L5132-3-1

Les 4 principaux conventionnements IAE

Il existe 4 principaux types de conventionnements IAE. Chacun repose sur un modèle spécifique. Les **AI** et **ETTI** réalisent de la **mise à disposition de personnel**, alors que les **ACI** et les **EI** embauchent des salariés en insertion pour leur propre activité. Certains **ACI** et **EI** sont labellisés « Régie de Quartier » en milieu urbain ou « Régie de Territoire » en ruralité (sur les Régies voir p. suivante) Un 5^{ème} conventionnement, l'**entreprise d'insertion par le travail indépendant (EITI)**, est encore en expérimentation et est à ce jour très marginal (voir p. suivante).

	Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)	Entreprises d'insertion (EI)	Association intermédiaire (AI)	Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)
Nbe de structures ¹	2 219	1 193	626	466
Nb de nouvelles entrées de salariés en insertion ¹	64 400	21 400	49 300	38 200
Statut	Associations principalement 9 types de structures peuvent porter un ACI ⁴	Sociétés commerciales ou associations	Associations	Majoritairement sociétés commerciales soumises à la réglementation juridique sur les entreprises de travail temporaire
Type d'embauche	Pour leurs activités propres		Mise à disposition auprès de clients particuliers ou professionnels	Mise à disposition auprès de clients professionnels
Champ concurrentiel	Non	Oui	Oui	Oui
Contraintes légales	Plafonnement du chiffre d'affaires à 30% des charges liées (dérogation à 50%)	-	Sauf dérogation, durée totale des mises à dispo (màd) dans secteur marchand d'un salarié pour 24 mois à partir de la 1ère màd : 480 heures max ⁵	Triple exclusivité : de publics, d'activité, de moyens
Tuteur.ice sur le poste de travail	Encadrant.e technique (encadrement quotidien sur une activité en propre)		Personne en charge du suivi des missions	
Durée de parcours (moyenne) ¹	11,5 mois	10,4 mois	11,9 mois	5,7 mois
Durée de parcours (médiane) ¹	9,6 mois	7,8 mois	4,6 mois	2,6 mois
Temps de travail hebdo moyen en 2020 ²	26,5 h	33 h	12,4 h	23,4 h
Aide au poste	23 921 € / ETP / an	13 304 € / ETP / an	1 619 € / ETP / an	4 781 € / ETP / an
Types de contrats d'insertion	Contrat à durée déterminé d'insertion (CDDI)	CDDI	Contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) ; CDDI à la marge	Contrat de mission (travail temporaire)
Durée max. des contrats	24 mois sauf dérogation			
Secteurs d'activité les plus représentés ³	Entretien des espaces verts et naturels ; nettoyage urbain et industriel	Nettoyage urbain et industriel	Nettoyage industriel et aide à la vie quotidienne	Construction, transport et logistique

(1) DARES, [L'insertion par l'activité économique en 2023](#) ; nombre de structures au 31/12/2023 ; nombre de nouvelles entrées en 2023

(2) DARES, [L'insertion par l'activité économique en 2020](#)

(3) DARES, [L'insertion par l'activité économique en 2021](#)

(4) [Code du travail, art. R5132-27](#)

(5) Décret n° 2021-1129

Ne pas confondre

- > **Les SIAE** regroupent l'ensemble des structures **conventionnées pour l'un des 5 conventionnements IAE : ACI, EI, AI, ETTI, EITI.**
 - Focus sur les entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI) : elles visent à insérer des personnes éloignées de l'emploi via une activité d'entrepreneur individuel. Leur expérimentation démarrée en 2018 est prolongée jusqu'à fin 2026. Il existe environ 80 EITI. En 2023 les EITI ont employé près de 1 900 personnes en parcours.
 - Rappel : le terme de « **Régie** » (de Quartier ou de Territoire) est **un label et non un conventionnement IAE**. Ce label est délivré par le Mouvement des Régies. Il signifie que ces structures placent les habitants du territoire au cœur de leur projet. Premiers bénéficiaires des emplois et des prestations de la régie, les habitants ont une place de droit dans le collège des instances dirigeantes qui leur est dédié. La majorité des 127 Régies sont des SIAE (des ACI ou des EI).
- > **D'autres dispositifs pour l'inclusion dans l'emploi qui ne relèvent pas de l'IAE :**
 - **Les entreprises à but d'emploi (EBE) de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** : « entreprise de l'ESS, conventionnée par le territoire sur lequel elle est implantée et le Fonds d'expérimentation ». Une EBE produit « des emplois supplémentaires manquants sur le territoire et adaptés aux personnes privées durablement d'emploi habitantes du territoire, qu'elle embauche sur proposition du comité local pour l'emploi ». Ces personnes sont embauchées en **CDI** à temps choisi (lorsque cela permet de répondre à leur besoin) ¹ > Différence importante avec les SIAE qui ont une fonction de sas vers l'emploi durable.
 - **Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)** : « collectif d'entreprises, piloté par ses adhérents, qui organise des parcours d'insertion et de qualification. Ainsi, les entreprises prennent part au projet associatif du Geiq et parient sur le potentiel de candidats pour résoudre leurs problématiques de recrutement. Porté par ses entreprises adhérentes, sur un territoire, chaque Geiq met à leur disposition des salariés pour des parcours allant de 6 à 24 mois. Chaque parcours vise une qualification (généralement de 1er niveau), et permet au salarié d'acquérir des savoir-faire inhérents à son poste » ².
 - **Les structures du secteur protégé et adapté (STPA) :**
 - « **Les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT)** sont des établissements médico-sociaux dont le personnel handicapé a une capacité réduite au travail ³.
 - **Les entreprises adaptées (EA)** sont des entreprises d'utilité sociale, ayant une obligation d'employer au moins 55 % de personnes en situation de handicap. Elles sont régies par le Code du Travail » ³.
- > **Et les contrats aidés, est-ce de l'IAE ?** Les SIAE reçoivent toutes une aide au poste d'insertion. Cependant, au sens strict, **les « contrats aidés » ne relèvent pas de l'IAE.** Ce sont les parcours emplois compétences (PEC – dans le secteur non marchand), contrats initiative emploi (CIE - dans le secteur marchand), d'apprentissage, de professionnalisation, adultes-relais, CDD senior, engagement jeune, parcours d'accès aux carrières de la fonction publique.

(1) TZCLD, foire aux questions, « Qu'est-ce qu'une entreprise à but d'emploi (EBE) ? »

(2) Les GEIQ, la plus belle façon d'embaucher

(3) Hosmoz, « Quelles différences entre les ESAT et les EA ? »

Le pilotage de l'IAE

Le pilotage au niveau national



- **Le ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités et des Familles** : il est en charge des orientations stratégiques de l'IAE, pilotées opérationnellement par **la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)**. La DGEFP s'appuie sur les DDETS pour la mise en œuvre du pilotage de l'IAE au niveau local. En 2025, les priorités pour l'IAE indiquées dans la circulaire Fonds d'inclusion dans l'emploi (FIE) sont le renforcement du pilotage par la qualité et en particulier le ciblage des personnes les plus éloignées de l'emploi, dans le contexte de la réforme du RSA ; la mobilisation de la formation et des immersions professionnelles ; le développement des relations avec les entreprises et avec les organismes référents du réseau pour l'emploi.
- **France Travail** : l'IAE s'inscrit dans un contexte global de refonte de l'accompagnement vers l'emploi marqué principalement par la transformation de Pôle Emploi en France Travail le 1er janvier 2024.

Le pilotage au niveau local



- **La DDETS** : un partenaire incontournable. Pour chaque SIAE de leur département, les DDETS instruisent les demandes de conventionnement, mènent l'entretien de bilan annuel des actions (le dialogue de gestion) et définissent le montant total de l'aide au poste. Les DDETS contribuent également au pilotage local de l'IAE via la commission spécialisée de l'inclusion et de l'IAE au sein du comité départemental pour l'emploi.
- **La commission spécialisée de l'inclusion et de l'IAE au sein du comité départemental pour l'emploi** dont le rôle consiste à :
 - donner des avis sur les demandes de conventionnement IAE et sur les candidatures au Fonds de développement de l'inclusion (FDI) local,
 - réaliser un plan d'action pour promouvoir l'IAE sur le territoire, en cohérence avec les autres dispositifs en faveur de l'insertion.
- Au niveau des bassins d'emploi, les **comités techniques d'animation (CTA)** ont pour missions de suivre les parcours d'insertion de façon globale et d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs de l'IAE. Pilotés par France Travail, les CTA réunissent les prescripteurs, les représentants des SIAE, les DDETS et d'autres acteurs pertinents du territoire.

L'écosystème de l'IAE

L'écosystème opérationnel au niveau local



- **Pour avoir accès à des financements** : acteurs publics et privés (voir p.6)
- **Pour identifier et recruter les personnes éloignées de l'emploi sur le territoire** : les prescripteurs habilités (France Travail, les missions locales, les caisses d'allocations familiales (CAF), les centres communaux d'action sociale (CCAS), l'aide sociale à l'enfance (ASE)...) et les orienteurs (qui peuvent orienter des personnes vers un parcours d'insertion mais ne peuvent pas valider leur éligibilité ; par exemple, des associations de quartier)
- **Pour favoriser la levée des freins sociaux des personnes en parcours d'insertion** : par exemple, [Action logement](#) pour les enjeux d'accès au logement, [Mob'In](#) pour les difficultés de mobilité, etc.
- **Pour favoriser l'accès à la formation des salariés en parcours** : les opérateurs de compétences (OPCO), les SIAE agréées organismes de formation, etc. Sur ce point, voir par exemple le guide Les étapes clés du parcours de formation professionnelle dans l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)
- **Pour construire un parcours d'insertion cohérent et adapté** : les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) –voir p. 8, les dispositifs adaptés aux personnes en situation de grande précarité comme « Premières heures en chantier » ou « TAPAJ, travail alternatif payé à la journée » - voir p. 25
- **Pour favoriser l'accès à l'emploi durable** : le programme SEVE Emploi développé par la Fédération des acteurs de la solidarité, la démarche Vita Air proposée par Coorace, les entreprises à but d'emploi (EBE) du dispositif Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) – voir p. 8, la communauté Les entreprises s'engagent, etc
- **Pour bénéficier d'un accompagnement** (par exemple sur son modèle économique ou son organisation) : les réseaux de l'IAE au niveau local, le DLA, les structures d'accompagnement à l'émergence ainsi qu'à l'accélération, etc.

Focus sur l'appui et la représentation par les réseaux de l'IAE

Pour représenter les intérêts des SIAE et chercher à garantir aux SIAE une offre d'accompagnement adaptée, **plusieurs réseaux nationaux** mènent des actions auprès de l'écosystème de l'insertion. **Au niveau local, certains de ces réseaux** sont présents dans les territoires via des **délégations régionales**. Il existe également des **inter-réseaux de l'IAE** : **dans certaines régions**, ils regroupent des représentants de plusieurs délégations locales de réseaux nationaux de l'IAE.

A partir de février 2023, **neuf réseaux nationaux de l'IAE se sont constitués en un collectif national** pour renforcer leur plaidoyer.

Pour en savoir plus sur les réseaux de l'IAE : voir [cet article](#) de l'Avise

Le contexte de difficultés dans l'IAE

Au sein de l'IAE, la tension entre mission d'insertion et activité de production économique est structurelle. Par ailleurs, chaque type de SIAE rencontre des enjeux propres à son modèle :

- de par la limitation légale de leur taux de commercialisation (à 30 % ou 50 % par dérogation), les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) sont structurellement plus dépendants des aides publiques, tout en employant des publics particulièrement éloignés de l'emploi ;
- les associations intermédiaires (AI), dont l'aide au poste d'insertion est la plus faible, emploient souvent davantage de personnes tout en leur proposant des parcours à moindre densité horaire pour s'adapter à leurs besoins ;
- le modèle économique des entreprises d'insertion (EI) et des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) repose majoritairement sur le chiffre d'affaires et est donc particulièrement sensible au contexte économique.

Les enjeux liés à ces caractéristiques structurelles ont pu être accentués ces dernières années par **la succession rapide (et ayant pu être vécue comme brusque) entre une phase de volonté étatique de développement de l'IAE entre 2018 et 2022 et une phase de « consolidation » de l'existant en 2023 et 2024 ayant laissé place à une diminution du budget national de l'IAE en 2025.**

Les chiffres 2023 (Dares) montrent un net ralentissement de la dynamique de l'IAE : alors qu'en 2022, pour tous les types de SIAE sauf les AI, **les nouveaux contrats en insertion signés et le nombre de salariés en insertion en fin d'année** étaient en hausse, **en 2023, pour tous les type de SIAE, ces indicateurs sont en diminution, en stagnation ou en quasi-stagnation.**

En 2025, le modèle économique des structures de l'IAE est mis en difficulté par la combinaison d'une baisse des budgets au niveau national (budget des aides aux postes 2025 : 1 323 M€ soit une diminution d'environ 50 millions d'euros (environ 4 %) versus 2024 ; 70 M€ de crédits dédiés à l'IAE dans le plan d'investissement dans les compétences soit une baisse de 30 M€ versus début 2024) **et du désengagement financier de certaines collectivités** ; ce à quoi s'ajoute **une conjoncture économique fragile.**

Au niveau des publics cibles de l'IAE, deux paramètres pourraient mener à une possible augmentation des demandes d'entrées en parcours : les difficultés de la situation économique globale ainsi que le souhait exprimé par le ministère du Travail que les bénéficiaires du RSA intègrent plus largement les SIAE. Cependant, **sans moyens adaptés pour proposer un accompagnement de qualité, il est probable que les SIAE ne soient globalement pas en capacité d'accueillir des publics supplémentaires.** Ceci dans un contexte où, depuis plusieurs années, les publics recrutés font déjà face à un important cumul de difficultés.

Le contexte de difficultés dans l'IAE

Cette situation et ces perspectives au niveau national ont de nombreux impacts dans les territoires pour les structures de l'IAE :

- **sur le modèle de coûts et revenus** : les alertes déjà présentes (ainsi en 2022, au sein de la branche des ACI qui regroupe un peu moins des deux tiers des structures employeuses, environ la moitié des dirigeants estimaient la situation économique de leur structure fragile ou mauvaise) pourraient donner lieu à **des situations de grande difficulté voire de fermeture de structures**. A titre d'exemple, sur 2025, le réseau Coorace estime un risque crédible de 12% de liquidations judiciaires parmi ses adhérents ;
- **sur les parcours d'insertion** : les difficultés de la situation économique globale pourraient donner lieu à **une augmentation des difficultés pour les sorties en emploi durable des salariés en insertion**. Les difficultés économiques pourraient mener à des tensions au sein des structures pour maintenir un accompagnement de qualité ;
- **sur les moyens humains et la gouvernance** : les SIAE font également part depuis plusieurs années de **difficultés à recruter et fidéliser les salariés permanents** ; et, comme de nombreuses entreprises de l'ESS, d'un **essoufflement des équipes permanentes et de la gouvernance** et de difficultés pour renouveler cette dernière.

Pour traverser cette période de difficulté tout en continuant à se projeter dans l'avenir, deux leviers peuvent être mobilisés particulièrement par l'IAE :

- **la préservation et le développement de la coopération** avec les acteurs du territoire : autres SIAE et structures inclusives, financeurs, prescripteurs, employeurs...
- **l'évolution des modes d'évaluation de l'IAE** pour valoriser son impact au-delà des sorties en emploi (d'autant plus dans un contexte de hausse du chômage).

Les trois piliers du modèle économique des SIAE

Une approche **par piliers** a été privilégiée. Toutes les SIAE ont un modèle socio-économique qui repose sur 3 piliers essentiels :



Les questions posées dans ces fiches permettent une appréhension large de la notion de modèles socioéconomiques (MSE) : une approche qui va au-delà des données budgétaires et financières et qui intègre la logique de parties prenantes et d'écosystème territorial. Leur objectif est d'attirer l'attention des chargés.es de mission DLA sur les spécificités de ces trois piliers. **Elles ne se substituent pas aux questions plus générales et transversales liées à la méthodologie de diagnostic partagé.**

Les questions et les réponses proposées ici sont des propositions. Elles ne constituent nullement un modèle ou une grille d'analyse figée. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse à ces questions : leur objectif est d'aider à une compréhension globale du positionnement de la SIAE par rapport à sa mission et à l'intérieur de son écosystème.

Les éléments en bleu sont spécifiques au contexte de difficultés dans l'IAE.

Quelques éléments génériques sur les difficultés :

- La clé pour la structure : anticiper les problèmes pour avoir accès à des procédures permettant de mettre toutes les chances de côté pour sa survie
- L'enjeu pour les CM DLA est d'identifier à quelle échéance de la cessation de paiement la structure se situe pour pouvoir adapter l'action du DLA : accompagnement ou orientation.

>> Pour en savoir plus, reportez vous aux outils du CR DLA Financement (Kit de survie Difficultés à paraître)

Retrouvez en p. 24 une fiche récapitulative à remplir sur les diminutions de ressources qui touchent la structure.

Le texte en italique et en gris en-dessous des questions expose l'objectif des questions proposées.

LA MISSION D'INSERTION



Partant du principe que nul n'est inemployable, l'objectif des SIAE est d'accompagner leurs salarié.e.s en insertion vers l'emploi, idéalement durable. Cette mission repose sur **trois piliers** : **l'accompagnement sur le poste de travail**, **l'accompagnement à la levée des freins sociaux** et **l'accompagnement au projet professionnel**.

Le diagnostic d'une SIAE doit mettre en lumière le fonctionnement et les résultats de la structure au regard de ces 3 piliers. Questionner les moyens au service de la mission d'insertion peut aussi éclairer d'éventuels dysfonctionnements pouvant impacter d'autres pans de la structure (alignement entre le projet et la réalité de l'organisation, bien-être des équipes ...)

Les éléments en bleu sont spécifiques au contexte de difficultés dans l'IAE.

→ **Salarié.e.s en insertion** : qui est le public cible ? Considérez-vous certains publics comme prioritaires ? Des objectifs en termes de type de publics accompagnés vous sont-ils donnés par vos financeurs ?

En moyenne : combien y a-t-il de salarié.e.s en parcours dans votre structure ? Quelles sont leurs caractéristiques socio-professionnelles principales (âge, répartition F/H, part de bénéficiaires du RSA, niveau de diplôme...) ? Depuis combien de temps étaient-ils demandeurs d'emploi avant d'intégrer votre structure ? Quelles sont leurs principales difficultés socioprofessionnelles et freins à l'emploi ? Les projets professionnels de ces salarié.e.s sont-ils plutôt proches de l'activité support de la structure ou plutôt éloignés ? Combien de temps restent-ils dans votre structure ?

Rencontrez-vous des difficultés de recrutement des salarié.e.s en insertion ? Quels sont les prescripteurs majoritaires de votre structure pour le recrutement des salarié.e.s en insertion ?

Pour cette année, le nombre de salariés en insertion pour lequel la SIAE est conventionné est-il en diminution par rapport aux années précédentes ? De combien, en valeur absolue et % ?

Si oui, est-ce que la SIAE ciblera certains profils de publics prioritairement, pour répondre aux besoins les plus importants du territoire malgré une capacité d'accueil réduite ?

- > Identifier les objectifs de la structure dans sa mission sociale
- > Mesurer la connaissance par la structure de son public, de ses principales difficultés et freins à l'emploi
- > Évaluer si l'activité et le modèle semblent adaptés aux besoins de son public
- > Prendre la mesure de l'impact que les baisses de budget peuvent avoir sur la capacité de la SIAE à mettre en œuvre sa mission sociale

→ **Publics éloignés de l'emploi sur le territoire** : selon vous, quels sont les publics avec le plus fort besoin d'accompagnement sur votre territoire ? Quelles tendances observez-vous localement ? Comment vous faites-vous connaître auprès de ces publics ? Ciblez-vous certains prescripteurs spécifiques ? Participez-vous à des temps d'échanges avec les acteurs de votre écosystème sur la situation et les besoins des publics les plus éloignés de l'emploi sur le territoire ?

Vos partenaires prescripteurs (France Travail, missions locales...) et vous constatez-vous une tendance à l'augmentation du chômage (ou des risques d'augmentation du chômage) sur votre territoire cette année, et particulièrement une hausse du nombre de demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi ? Si oui, avez-vous initié une réflexion avec votre écosystème partenarial pour identifier vers quelles solutions orienter ces personnes, dans un contexte où la capacité d'accueil dans l'IAE est réduite ?

- > Évaluer la perception par la structure des principaux enjeux sociaux de son territoire
- > Questionner le lien de la SIAE aux prescripteurs locaux (sujet approfondi dans la partie « Lien au territoire »)
- > Évaluer le niveau d'implication de la SIAE dans l'anticipation des évolutions du marché du travail

→ **Les ressources pour l'accompagnement** : quel est le nombre de salarié.e.s permanent.e.s et quelle est leur décomposition au niveau des postes (direction, encadrement, accompagnement) ? Mettez-vous en place des dispositifs internes pour améliorer vos pratiques (temps de coordination, échanges de pratiques, discussions avec des intervenant.e.s extérieurs...) ? Faites-vous des évaluations de vos accompagnements ? Les salarié.e.s permanent.e.s bénéficient-ils de formations ?

Est-ce que votre structure envisage de diminuer le temps travail de ses salarié.e.s permanent.e.s voire de se séparer de certains de ses salarié.e.s permanent.e.s ? Si oui, comment est-ce appréhendé par l'équipe permanente et par la gouvernance ?

- > Identifier les moyens à disposition de la structure pour réaliser sa mission sociale - à mettre au regard des ambitions
- > Identifier dans quelle mesure la structure cherche à prendre du recul, de la hauteur par rapport à ses pratiques pour s'améliorer, notamment en accompagnant et formant ses salarié.e.s permanent.e.s
- > Prendre la mesure de l'impact que les baisses de budget peuvent avoir sur l'emploi permanent au sein de la SIAE

→ **Les pratiques d'accompagnement** : avez-vous mis en place un processus d'accueil et d'intégration pour chaque nouveau salarié en insertion ?

Comment accompagnez-vous concrètement les salarié.e.s en insertion sur leurs freins sociaux ? Sur leur poste de travail ou leurs missions ? Sur leur projet professionnel ? Dans l'année écoulée, les salarié.e.s en insertion ont-ils suivi des formations ? Quelle est la fréquence des points de suivi entre chaque salarié.e en insertion et son CIP ou ASP référent ? Quel est le temps de parcours moyen dans votre structure ?

Dans quelle mesure préparez-vous vos salariés en parcours à la sortie de la structure (interconnaissance avec des employeurs du territoire, rencontres pour le recrutement – *job datings* -, préparation aux entretiens de recrutement, organisation de périodes de mise en situation en milieu professionnel ou d'autres types d'expérience en entreprise comme les contrats passerelles – voir p. 25) ?

Quels outils utilisez-vous au quotidien pour les accompagner (grille d'évaluation des difficultés sociales, bilan des capacités professionnelles, logiciels métier...) ?

Si vous identifiez des risques pouvant mener à une hausse du chômage sur votre territoire à court terme, faites-vous évoluer vos pratiques d'accompagnement des salarié.e.s en parcours et de mise en lien avec les employeurs du territoire, pour renforcer encore davantage l'employabilité de vos salarié.e.s en parcours ?

- > Identifier dans quelle mesure la structure adapte l'accompagnement selon les besoins des salariés en insertion (ex : en fonction de l'intensité des difficultés rencontrées, la structure peut augmenter la fréquence des entretiens avec les permanents)
- > Identifier dans quelle mesure la structure anticipe la sortie des salariés en insertion et les prépare à cette perspective
- > Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les risques que le contexte actuel peut faire peser sur la réalisation de sa mission sociale

→ **Participation et implication des salarié.e.s en insertion** : à quel degré impliquez-vous les salarié.e.s en insertion dans les décisions stratégiques de la structure ? Dans les actions d'accompagnement social ? Dans l'organisation du travail quotidien ? Y-a-t-il des instances de consultation ? Comment envisagez-vous de préserver ces pratiques dans un contexte de difficultés ?

- > Evaluer dans quelle mesure la structure cherche à rendre les salarié.e.s en insertion acteurs de la vie de la structure et de leur accompagnement

→ **Articulation entre mission sociale et production** : que mettez-vous en place pour bien combiner accompagnement social et activité économique ? Comment décririez-vous les relations entre ASP/CIP et encadrant.e.s techniques – et chargé.e.s de développement commercial le cas échéant ? Quel est le taux de turnover des salarié.e.s en insertion ? Comment gérez-vous cet aspect ?

Si vos effectifs (en insertion, et potentiellement également dans vos équipes permanentes) sont ou risquent d'être en diminution cette année, quel impact est pressenti sur votre production ? Comment est-ce appréhendé par l'équipe d'encadrement technique ou de chargé.e.s de suivi des missions ? Prévoyez-vous des actions pour préserver les équipes (permanentes et insertion) des tensions malgré le contexte de difficulté (par exemple : renforcement des liens entre chargé.e.s d'insertion professionnelle et encadrant.e.s...) ?

- > *Comprendre comment la structure appréhende la rotation du personnel dans son modèle et ses éventuels impacts organisationnels ou économiques*
- > *Mesurer si la structure s'assure que l'ensemble des membres de l'équipe permanente dispose d'une vision globale de l'activité à moyen terme et si elle a mis en place une coordination et une communication efficaces entre accompagnateurs.trices socioprofessionnel.les et encadrant.e.s techniques*
- > *Mettre en lumière d'éventuelles tensions d'organisation entre la production et l'accompagnement social*
- > *Identifier dans quelle mesure la structure anticipe les impacts du contexte de difficultés sur sa production et sur ses équipes*

→ **Sortie** : quel est le taux de sortie dynamique et comment se décompose-t-il (emploi durable, de transition, sorties positives) ?

Quelle est la proportion de ruptures de périodes d'essai dans votre structure ?

Comment évaluez-vous les effets du parcours sur les freins sociaux des personnes accompagnées ? Quels résultats observez-vous quant à la levée des freins sociaux des personnes accompagnées dans votre structure ?

Continuez-vous d'accompagner après leur sortie les personnes qui ont fini leur contrat en insertion dans votre structure ? Proposez-vous un appui aux salarié.e.s qui sortent sans emploi ni formation ? Faites-vous de l'accompagnement auprès des employeurs dans leur recrutement ?

Si vous identifiez des risques pouvant mener à une hausse du chômage sur votre territoire à court terme, est-ce que vos partenaires et vous avez mis en place des actions pour anticiper les évolutions dans les volontés de recrutement des employeurs du territoire ? Comment envisagez-vous de faire évoluer vos relations avec les différents acteurs du territoire pouvant proposer des sorties positives à vos salariés en insertion (employeurs, centres de formation, autres structures d'inclusion dans l'emploi...) ?

Avez-vous pu négocier vos objectifs de sortie de vos salarié.e.s en insertion avec votre DDETS, en tenant compte de ce contexte ?

- > *Déterminer la qualité des sorties du dispositif en les comparant aux moyennes nationales et locales, mettre en lumière une éventuelle force ou difficulté de la structure dans ce domaine*
- > *Comprendre les indicateurs utilisés et valorisés par la structure*
- > *Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les risques que le contexte actuel peut faire peser sur l'atteinte de ses objectifs et la marge de manœuvre dont elle dispose*

LES ACTIVITÉS SUPPORT



Pour les SIAE, **l'activité commerciale est un des leviers au service de leur mission sociale** (accompagner les salariés en insertion vers l'emploi durable). L'activité constitue à la fois le **support matériel** pour la mobilisation des salarié.e.s en parcours et une pièce essentielle **du modèle de revenus de la SIAE** (plus ou moins centrale selon le type de SIAE et sa stratégie).

L'activité support de la SIAE **ne correspond pas forcément au projet professionnel des salarié.e.s** en insertion. Colonne vertébrale de l'accompagnement, elle peut être plus ou moins professionnalisante, plus ou moins accessible à certains types de publics et plus ou moins orientée vers une forme de productivité.

Les éléments en bleu sont spécifiques au contexte de difficultés dans l'IAE.

→ **Produits ou services vendus** : quelles sont vos activités support et pourquoi les avez-vous choisies ?

L'ensemble de l'équipe permanente est-elle alignée avec ces activités ? Quel est leur niveau d'implication dans les décisions liées à l'activité commerciale ? Les salarié.e.s en insertion sont-ils impliqués dans ces décisions ?

Réévaluez-vous régulièrement l'adaptation de votre offre et de vos activités par rapport aux besoins du territoire (évolution de l'offre existante, de la demande, des besoins des publics éloignés de l'emploi...) ? Réfléchissez-vous (ou êtes vous incités par vos partenaires, DDETS notamment) à développer d'autres activités ou à réorienter vos activités ?

Envisagez-vous de diminuer ou d'arrêter certaines de vos activités ? A l'aune de quels critères ?

- > *Comprendre la volonté première de la structure dans le choix de cette activité support (opportunité, cohérence avec le parcours du ou des fondateur(s), choix stratégique, place de la mission sociale dans le projet...)*
- > *Évaluer le partage en interne de la vision stratégique du projet (équipe permanente – gouvernance - salarié.e.s en insertion)*
- > *Évaluer si la structure a une vision stratégique claire*
- > *Identifier si la structure s'interroge régulièrement sur la pertinence de ses activités au regard des besoins du territoire et de la situation des salarié.e.s en insertion*
- > **Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les impacts potentiels du contexte de difficulté sur son activité, et quels seront ces impacts**

→ **Chiffre d'affaires** : quels produits ou services constituent le cœur de votre CA ?

Tarification : Proposez-vous différents types de prix de vente pour vos produits ou services ? Par rapport aux produits ou services similaires disponibles sur le territoire, comment estimez-vous que vos prix se positionnent ? Les prix de vente de vos produits ou services ont-ils évolué ces dernières années ? **Envisagez-vous de diminuer les tarifs de vos offres car ils semblent trop élevés pour votre clientèle ?**

Volumes de ventes : constatez-vous une évolution dans vos volumes de ventes ces dernières années ?

Votre chiffre d'affaires a-t-il diminué sur l'année précédente ? Prévoyez-vous une diminution pour l'année à venir ?

Question spécifique aux ACI : quel pourcentage votre chiffre d'affaires représente-t-il par rapport aux charges liées ? Est-il inférieur à 30 % ? S'il est supérieur à 30 % : comment se passent les échanges avec la DDETS sur ce point ?

- > *Identifier si la structure a une stratégie pour consolider ou développer son chiffre d'affaires*
- > *Particulièrement si évolution forte du chiffre d'affaires récemment : analyser les causes*
- > *Pour les ACI, identifier comment la SIAE se positionne par rapport à la règle sur le seuil du chiffre d'affaires*
- > **Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les impacts du contexte de difficultés sur ses ressources, et quels seront ces impacts**

→ **Cibles** : vos activités ciblent-elles des clients particuliers (offres dites « Business to Consumer » - BtoC) ou professionnels (offres dites « Business to Business » - BtoB) ? Si les deux, quelle est la répartition ? Votre clientèle a-t-elle évolué ces dernières années ? Réalisez-vous de la prospection commerciale ? *Votre structure a-t-elle perdu des clients récemment ? Si oui, quel était votre niveau de dépendance à ces clients (quel part représentaient-ils dans votre chiffre d'affaires) ?* Est-ce que certains de vos clients (associations, entreprises) rencontrent des difficultés ? Comment vous informez-vous sur la capacité de paiement de vos clients ? En cas de doute, quelles sont les procédures que vous mettez en place pour vous prémunir de risques ?

Si BtoB :

- Combien de clients avez-vous ?
- Ces clients sont-ils majoritairement : des entreprises, des acteurs publics (collectivités...), des associations ?
- Vos clients principaux sont-ils vos donneurs d'ordre directs (pour lesquels vous êtes le fournisseur en direct) ou des intermédiaires (pour lesquels vous êtes un sous-traitant) ?

Quelle est la proportion de vos clients les plus importants dans votre chiffre d'affaires ? Avez-vous une dépendance économique à un client en particulier ? Si oui, est-ce votre donneur d'ordre direct ou un intermédiaire ?

- > *Mesurer le degré de dépendance de la structure à un client en particulier et le risque qui en découle*
- > *Questionner la stratégie commerciale de la SIAE, jauger son ambition entrepreneuriale par rapport à son ambition d'accompagnement social*
- > *Évaluer le degré de fragilité de la structure dans un environnement concurrentiel (ex : sous-traitance, fort degré de dépendance)*
- > *Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les impacts du contexte de difficultés sur ses ressources, et quels seront ces impacts*

→ **Focus sur les liens avec les acheteurs publics** : répondez-vous à des marchés publics ? Si oui, avez-vous obtenu des marchés publics ces dernières années ? *Votre structure a-t-elle perdu des marchés publics récemment ? Si oui, quel était votre niveau de dépendance à ces marchés (quelle part représentaient-ils dans votre chiffre d'affaires) ?*

Si des structures publiques (collectivités, services de l'État...) sont pour vous des clients qui pèsent de façon importante dans votre chiffre d'affaires : recevez-vous également des aides financières de la part de ces structures (subventions, aides au poste...) ? Si tel est le cas : identifiez-vous cette situation comme un facteur de risque ? Quelles seraient les actions envisageables pour diminuer le niveau de risque ?

- > *Comprendre si la structure a une double dépendance économique à des acteurs publics (revenu d'activité et subventions) et si elle cherche à diversifier ses financements (auquel cas, bien s'assurer qu'elle a réfléchi à l'impact de telle diversification sur son modèle économique)*
- > *Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les impacts du contexte de difficultés sur ses ressources, et quels seront ces impacts*

→ **Organisation** : réalisez-vous votre activité sur plusieurs sites ? Pour les structures faisant partie d'un ensemblier : quelle cohérence et quelle coordination avec les autres activités de l'ensemblier ? Quel partage des moyens ?

Certains sites ou certaines activités de l'ensemblier vont-ils être fermés ?

Si vous menez plusieurs activités distinctes, avez-vous une comptabilité analytique ?

Disposez-vous d'un.e chargé.e de développement commercial ? *La structure sera-t-elle en capacité de conserver ce poste cette année ?*

- > *Avoir une vision d'ensemble de l'activité et des moyens de la structure pour son activité commerciale*
- > *Comprendre comment les différentes activités s'articulent entre elles*
- > *Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les impacts des difficultés sur son organisation et ses ressources*

- **Formation des dirigeant.e.s** : quel est le parcours des dirigeant.e.s ? Leur secteur d'activité d'origine ? Ont-ils des compétences spécifiques en pilotage d'entreprise, stratégie commerciale, développement de partenariats, accompagnement social ?
- > Identifier les forces et éventuellement points de progression des dirigeant.e.s au regard des besoins de la structure, des opportunités et menaces qui se profilent
- **Canaux de commercialisation** : avez-vous plusieurs points de vente de vos produits ou services ? Commercialisez-vous vos produits ou services en ligne en complément de la commercialisation dans un point de vente physique ? Les salarié.e.s en insertion participent-ils à la commercialisation des produits ou services que vous proposez ? **Envisagez-vous de reprioriser vos canaux de commercialisation ?**
- > Questionner la stratégie de distribution et son degré d'appropriation par la SIAE (pour les EI et les ACI notamment, les canaux de distribution peuvent être à la fois un levier commercial et un support d'accompagnement ou de travail pour les salarié.e.s en insertion)
 - > Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe une réorganisation face à ses difficultés
- **Communication** : comment communiquez-vous sur vos activités auprès de vos clients et prospects ? Avez-vous une stratégie de communication digitale (qui met en avant vos activités commerciales) ? Connaissez-vous le site Le marché de l'inclusion (plateforme développée par une startup d'État qui met en relation l'offre des structures inclusives avec les acheteurs publics et privés) ? Si oui, avez-vous mis à jour votre fiche sur ce site ?
- > Identifier si la structure a développé une stratégie de communication ou si les actions de communication sont réalisées de façon sporadique sans réflexion d'ensemble
 - > Évaluer si les actions de communication mises en place permettent à la structure d'augmenter sa visibilité auprès des clients et prospects
- **Concurrence et coopération** : d'autres SIAE ou structures du handicap sont-elles positionnées sur un type d'activité similaire au votre sur le territoire ? Comment vous percevez-vous par rapport à la concurrence privée ? Êtes-vous en contact ou en collaboration avec d'autres structures inclusives ou entreprises « conventionnelles » de votre secteur d'activité ? Vous arrive-t-il de répondre en co-traitance à des appels d'offre ou à des appels à projet ? **Les structures avec lesquelles vous avez l'habitude de coopérer traversent-elles une période de difficultés ?**
- > Évaluer si la structure estime qu'elle adopte un positionnement spécifique et évaluer son degré de confiance
 - > Jauger la volonté de coopération avec les acteurs du même secteur d'activité (structures inclusives ou autres), sur les sujets économiques comme socio-professionnels
 - > Identifier les impacts du contexte de difficultés sur l'écosystème, en particulier les risques d'un effet de contagion des difficultés, pour les structures qui ont mis en place de la coopération
- **Projection stratégique dans l'avenir** : de façon générale sur vos activités commerciales et leur modèle : comment envisagez-vous son évolution à un an, trois ans, cinq ans ? Qui porte principalement cette réflexion dans la structure : gouvernance, équipe salariée ? Est-ce un sujet sur lequel vous réfléchissez collectivement ? L'ensemble de l'équipe permanente est-elle impliquée dans ces réflexions ? **Face aux difficultés principales, quelles pistes de rebond envisagez-vous ?**
- > Évaluer si la structure a identifié des opportunités et menaces qui l'impacteront dans l'avenir ; si oui, identifier quelles évolutions elle anticipe par rapport à cela
 - > Identifier si la SIAE se projette dans une relance et si les pistes semblent réalistes

LE LIEN AU TERRITOIRE



Tisser des liens partenariaux sur le territoire est essentiel pour les SIAE, sur tous les pans de leur activité : pour générer de l'activité commerciale ou des ressources non marchandes (subventions, financements privés...), pour mieux accompagner les salariés en parcours (avec le tissu des acteurs de l'accompagnement social) et pour maximiser leurs opportunités de sorties en emploi ou en formation (avec les employeurs et les centres de formation). **Les éléments en bleu sont spécifiques au contexte de difficultés dans l'IAE.**

→ Tour d'horizon des relations de la structure avec l'écosystème territorial

Dans quelle mesure pensez-vous connaître suffisamment les acteurs du territoire listés ci-dessous ? Dans quelle mesure évaluez-vous que ces acteurs connaissent votre structure ? Quelle perception pensez-vous qu'ils ont de votre structure ? Souhaiteriez-vous faire évoluer certains aspects de cette situation ? **Dans le contexte de difficultés, anticipez-vous un besoin de faire évoluer vos relations avec certains de ces acteurs ?**

- Prescripteurs
- Acteurs partenaires de l'accompagnement social : sur le logement, la mobilité, la formation ...
- Financeurs publics : DDETS, collectivités
- Financeurs privés : fondations...
- Clients (particuliers ; professionnels, publics et privés), prospects
- Employeurs qui recrutent ou pourraient recruter des salariés en parcours
- Les publics éloignés de l'emploi sur le territoire
- De façon générale les habitant.e.s du territoire
- Autres structures inclusives du territoire : SIAE, structures du handicap, entreprises à but d'emploi (EBE) de Territoires zéro chômeur de longue durée, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)
- Entreprises privées du même secteur d'activité (potentiellement concurrentes)

- > *Mesurer la connaissance par la structure de son écosystème territorial*
- > *Déterminer si la structure est identifiée localement*
- > *Réaliser un premier tour d'horizon des relations de la structure avec son écosystème*

→ **Stratégie partenariale** : avez-vous formalisé une stratégie partenariale ?* Qui porte principalement cette réflexion dans la structure : gouvernance, équipe salariée ? Est-ce un sujet sur lequel vous réfléchissez collectivement ? Existe-t-il un consensus dans la SIAE quant aux décisions et actions de la structure en matière de partenariats ?

Quels sont vos partenaires prioritaires aujourd'hui ? Comment évaluez-vous la solidité de vos relations et la confiance mutuelle que vous vous portez ? Identifiez-vous des évolutions à venir dans ces relations partenariales à horizon un an, trois ans, cinq ans ?

Certains de vos partenaires traversent-ils une période de difficulté ? Si oui, quels pourraient être les impacts de cette situation sur votre structure ? Face aux difficultés qui viendraient impacter votre structure et votre écosystème cette année, comment envisagez vous de mobiliser vos partenaires pour vous apporter du soutien mutuel ?

- > *Évaluer si la structure porte une réflexion globale structurée sur ses partenariats ou si elle mène des actions sporadiques sans fil conducteur*
- > *Identifier si la structure se questionne régulièrement sur ses partenariats et si elle cherche à les faire évoluer en fonction des évolutions des besoins du territoire et des objectifs de la structure*
- > *Déterminer dans quelle mesure cette réflexion semble collective et s'il semble exister des désaccords au sein de l'équipe quant à certaines décisions en matière partenariale*
- > **Identifier les menaces et les opportunités pouvant venir de l'écosystème partenarial de la SIAE dans le contexte de difficultés**

*Cette stratégie doit découler du projet global de la structure. Elle répertorie les objectifs des partenariats, les attentes par rapport à ceux-ci et leur valeur ajoutée. Elle établit un ordre de priorité entre les partenariats.

→ Focus sur les démarches de mutualisation, rapprochement et coopération

Depuis le début de la structure, avez-vous réalisé avec les autres structures du territoire (SIAE ou autres) des démarches de : mutualisation, rapprochement (répondre en commun à des appels à projets par exemple), coopération renforcée (absorption, fusion, cocréation de structure) ?

Si de tels projets ont été menés : quelles en étaient les raisons ? Les objectifs de ces projets ont-ils été atteints ? Actuellement, la structure envisage-t-elle de mener de tels projets à horizon un an, trois ans, cinq ans ? Si oui, quelles en sont les raisons ? A quel stade en sont ces projets ? **Quel est l'impact des difficultés rencontrées par votre structure sur ces démarches ? Vos partenaires rencontrent-ils des difficultés également ?**

- > Identifier si la structure mène des actions de coopération sur le territoire
- > Évaluer si ces actions s'inscrivent dans une stratégie globale visant à répondre à des objectifs identifiés ou si elles résultent principalement d'opportunités qui se sont présentées (sans réflexion approfondie au préalable)
- > Identifier la valeur ajoutée qu'ont apportée ou que devraient apporter ces démarches
- > Cerner si la SIAE identifie des démarches de rapprochement comme une piste possible de rebond face à ses difficultés ; identifier dans quelle mesure il s'agit d'une véritable opportunité et non d'une menace supplémentaire potentielle

→ Focus sur les relations avec les financeurs

Financeurs publics

Comment décririez-vous vos relations avec la DDETS ? Pour quelle durée est votre conventionnement actuel ? Cette durée a-t-elle évolué dans la période récente ? Quel pourcentage de montant modulé de l'aide au poste la DDETS vous accorde-t-elle généralement ? Comment se passent généralement les échanges avec la DDETS sur le nombre d'ETP en insertion que vous demandez ? La DDETS a-t-elle exprimé récemment des incitations à ce que vous fassiez évoluer des éléments de votre modèle (conventionnement, activité...) ? **Quelle marge de manœuvre avez-vous ou avez-vous eu pour négocier vos objectifs de cette année avec votre DDETS, dans le contexte actuel de difficultés ?**

Dans quelle mesure le conseil département contribue-t-il au financement de l'aide au poste pour vos salarié.e.s en insertion ? Comment décririez-vous vos relations avec le conseil départemental ? Avez-vous des liens en dehors de l'aide au poste ?

Comment décririez-vous vos relations avec la commune (ou EPCI) ? Avez-vous des liens particuliers avec la commune ? Avez-vous des liens particuliers avec la Région ?

Les financements des collectivités à votre structure ont-ils diminué récemment ?

Mobilisez-vous du FSE ? Si oui, depuis combien de temps ? Avez-vous rencontré des difficultés récemment pour dans la gestion et l'obtention du FSE ?

Recevez-vous des financements de la part d'autres acteurs publics (par exemple : ADEME...) ?

Financeurs privés

Recevez-vous des financements de la part de fondations ? Réalisez-vous une veille sur les appels à projets de financeurs privés ? Recevez-vous des dons de la part d'entreprises ou de particuliers ? Comment souhaiteriez-vous que vos relations avec ces acteurs privés évoluent ?

Avez-vous en tête d'autres financeurs potentiels et quels sont les freins à effectuer une demande ?

Dans le contexte de difficultés, envisagez-vous de développer la diversification de vos financements via du financement privé ?

- > Évaluer dans quelle mesure les ressources non marchandes de la structure sont diversifiées et dans quelle mesure la structure cherche à diversifier davantage ces ressources
- > Identifier d'éventuelles zones de risques quant aux ressources non marchandes
- > Identifier comment le contexte de difficultés va impacter la structure des ressources de la SIAE et quelles évolutions elle anticipe pour y faire face

→ **Les relations avec les prescripteurs** : qui sont les prescripteurs et orienteurs des candidats à un parcours d'insertion vers votre structure ? Comment décrieriez-vous vos relations avec eux ? Comment entretenez-vous l'interconnaissance avec les prescripteurs ? Trouvez-vous que les candidatures réalisées par l'intermédiaire des prescripteurs sont généralement pertinentes ?

Quels acteurs pourraient être prescripteurs mais ne le sont pas ou insuffisamment ? Pour quelles raisons, selon vous ?

Votre structure et les prescripteurs sont-ils engagés dans une réflexion collective sur les évolutions du marché du travail sur votre territoire et les solutions à apporter, dans un contexte de restriction des capacités d'accueil de l'IAE ?

- > *Comprendre si la structure connaît ses prescripteurs et orienteurs (il est important pour une SIAE d'être bien identifiée sur son territoire pour améliorer l'identification et le recrutement des salarié.e.s en insertion ainsi que le parcours des personnes)*
- > *Identifier si la relation actuelle aux prescripteurs permet à la structure de mener à bien avec pertinence (au regard de ses activités et de son modèle) sa mission d'identification et de recrutement des personnes éloignées de l'emploi*
- > *Évaluer le niveau d'implication de la SIAE dans l'anticipation des évolutions du marché du travail au niveau local*

→ **Les relations avec les acteurs partenaires de l'accompagnement social**

Quels acteurs connaissez-vous et mobilisez-vous sur le territoire pour :

- favoriser la résolution de freins d'ordre social des personnes en parcours d'insertion
- favoriser l'accès à la formation des salariés en parcours
- construire un parcours d'insertion cohérent et adapté ?

Comment décrieriez-vous vos relations avec ces acteurs ?

Estimez-vous que l'offre de ces acteurs est adaptée aux besoins de vos salarié.e.s en parcours ?

Estimez-vous qu'il manque une offre d'accompagnement social sur le territoire dont vos salarié.e.s en insertion auraient besoin (sur un ou de besoin(s) en particulier, par exemple accompagnement psychologique...) ?

Ces acteurs rencontrent-ils eux-mêmes des difficultés ?

- > *Identifier dans quelle mesure la structure mobilise l'offre d'accompagnement social du territoire pour travailler sur les freins à l'emploi des salarié.e.s en parcours*
- > *Identifier les actions que la structure met en place pour les salarié.e.s qui ne sont pas encore prêts à aller dans une entreprise « conventionnelle » (mais qui peuvent continuer leur parcours dans une autre structure inclusive du territoire)*
- > *Identifier dans quelle mesure d'éventuelles difficultés de l'écosystème peuvent constituer une menace pour la réalisation par le SIAE de sa mission sociale*

→ **Évaluation de l'impact de l'IAE sur votre territoire**

Dans un contexte à la fois de difficultés structurelles de l'IAE et de difficultés globales pour l'ensemble de l'économie, dans quelle mesure une évolution des modalités d'évaluation de l'impact de l'IAE peut-elle être envisagée avec vos partenaires, principalement avec la DDETS ? Une réflexion collective sur ce sujet a-t-elle déjà été initiée ?

→ **Les relations avec les employeurs locaux (pour l'accès à l'emploi des salariés en insertion)**

Quels sont les employeurs du territoire qui embauchent le plus des personnes issues d'un parcours d'insertion dans votre structure ? Les embauchent-ils majoritairement pour des emplois durables ou temporaires ? Comment décririez-vous vos relations avec ces employeurs ?

Quand un employeur embauche une personne issue d'un parcours d'insertion dans votre structure, proposez-vous à cet employeur et à cette personne de les accompagner dans le processus de prise de poste ? Que mettez-vous en place pour entretenir vos relations avec les employeurs du territoire ? Comment souhaitez-vous faire évoluer votre relation aux employeurs du territoire ?

Sur ce sujet de la stratégie et des actions par rapport aux employeurs du territoire, existe-t-il un consensus au sein de l'équipe permanente ou y a-t-il des désaccords ?

Si vous identifiez des risques pouvant mener à une hausse du chômage sur votre territoire à court terme, est-ce que vos partenaires et vous avez mis en place des actions pour anticiper les évolutions dans les volontés de recrutement des employeurs du territoire ? Comment envisagez-vous de faire évoluer vos relations avec les différents acteurs du territoire pouvant proposer des sorties positives à vos salariés en insertion (employeurs, centres de formation, autres structures d'inclusion dans l'emploi...) ?

- > *Évaluer dans quelle mesure la structure anticipe les sorties de ses salarié.e.s en parcours*
- > *Identifier si la structure a développé une stratégie de relation aux employeurs du territoire et si elle considère cet enjeu comme stratégique*
- > *Identifier dans quelle mesure la structure cherche à connaître la situation et les besoins des employeurs du territoire et à se positionner comme un partenaire RH auprès d'eux*
- > *Identifier dans quelle mesure la SIAE anticipe les menaces que le contexte actuel peut faire peser sur l'atteinte de ses objectifs et les actions qu'elle met en place pour s'adapter*

→ **Bénévolat** : Travaillez-vous avec des bénévoles ? Si oui combien sont-ils et sur quels types d'activités sont-ils positionnés ? Comment les activités des bénévoles s'articulent-elles avec celles de l'équipe des salarié.e.s permanent.e.s ? Comment décririez-vous votre relation avec vos bénévoles ? Comment mettez-vous en avant le travail de ces bénévoles (dans votre communication, dans votre démarche d'évaluation d'impact le cas échéant...) ? **Envisagez-vous des évolutions du bénévolat au sein de votre structure en lien avec le contexte de difficultés ?**

- > *Évaluer l'importance du bénévolat dans le modèle et les activités de la structure*
- > *Évaluer l'implication du tissu bénévole dans le projet*
- > *Questionner la valorisation du travail des bénévoles*
- > *Cerner si, dans le contexte de difficultés, la SIAE envisage de faire évoluer la place qu'occupe le bénévolat dans son modèle*

→ **Implication dans les réseaux locaux** : vous inscrivez-vous dans une dynamique de réseaux localement ? Ces réseaux sont-ils de l'IAE ou de votre secteur d'activité (ou croisent-ils ces deux enjeux) ? Quel est votre niveau d'implication dans ces réseaux ? **Vos réseaux locaux proposent-ils des actions spécifiques face au contexte de difficultés de l'IAE ?**

- > *Appréhender la place de la structure dans les dynamiques de réseaux locales*

→ **Gouvernance territoriale de l'IAE** : quelles sont les orientations définies pour l'IAE par la commission spécialisée de l'inclusion et de l'IAE au sein du comité départemental pour l'emploi ? Êtes-vous informés des décisions de la commission spécialisée et des comités techniques d'animation (CTA) ou impliqués dans ces instances ? **Dans quelle mesure le plan d'actions pour l'IAE sur votre territoire cette année semble-t-il adapté au contexte de difficultés structurelles de l'IAE ?**

- > *Appréhender la place de la structure dans les dynamiques institutionnelles locales*
- > *Identifier dans quelle mesure l'écosystème local s'organise pour proposer des solutions adaptées face aux difficultés structurelles de l'IAE*

Fiche à compléter : identifier les diminutions de ressources qui touchent la structure

Même si ces informations ne sont pas la porte d'entrée du diagnostic partagé DLA, gardez en tête que le diagnostic doit vous permettre de récolter ces éléments au fil de l'eau. Au regard de ces informations, il est également crucial d'échanger avec la structure sur la manière dont elle envisage d'adapter sa structure de coûts par rapport à ces diminutions de ressources.

Quelle diminution prévue pour cette année, par rapport à l'année précédente, sur :

- Les aides aux postes d'insertion :
- Les subventions
 - Publiques (dont fonds de développement de l'inclusion - FDI) :
 - Privées (fondations) :
- De la mise à disposition de ressources (humaines ou matérielles) par des acteurs publics type collectivités :
- Le bénévolat :
- Le chiffre d'affaires
 - Dont clientèle privée
 - Dont marchés publics
- Autres

Quelques définitions utiles

- **Plateforme de l'inclusion** : « constituée en avril 2022 en tant que Groupement d'Intérêt Public (GIP) par le ministère du Travail, la Plateforme de l'inclusion regroupe une dizaine de services numériques qui visent à faciliter la vie des personnes éloignées de l'emploi et de celles et ceux qui les accompagnent ». La Plateforme a notamment développé quatre services qui sont particulièrement destinés aux SIAE : [les Emplois](#) de l'inclusion, [le Marché](#) de l'inclusion, [le Pilotage](#) de l'inclusion et [la Communauté](#) de l'inclusion
- **CDI Inclusion** : introduit par la loi du 14 décembre 2020 et précisé par le décret du 30 août 2021, il concerne seulement les personnes âgées d'au moins 57 ans rencontrant des difficultés sociales et professionnelles qui ont déjà, a minima, 1 an d'expérience en parcours IAE (impossible pour la personne qui a fini son parcours). Il ne doit pas excéder 20 % des ETP (30 % par dérogation). A partir de la 2ème année, le montant de l'aide financière versée pour ces contrats est de 70 % du montant de base de l'aide au poste.
- **Contrats passerelles** : expérimenté jusqu'en décembre 2025, ce dispositif permet aux ACI et EI de mettre à disposition, auprès d'entreprises de droit commun, pour une durée maximale de six mois, les salariés engagés depuis au moins quatre mois dans un parcours d'insertion.
- **Périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)** : instaurées en 2014, elles permettent à des personnes bénéficiant d'un accompagnement social ou professionnel de découvrir une profession ou un secteur, de valider un projet professionnel ou d'entamer une démarche de recrutement. Les ACI, AI et EI peuvent prescrire ce dispositif à leurs salariés accompagnés.
- **Premières heures en chantier (PHC)** : « un dispositif de remobilisation par l'emploi des publics en situation de grande précarité, principalement à la rue, s'adossant sur les ateliers chantiers d'insertion (ACI). Le programme permet une reprise très progressive de l'emploi, avec des contrats de CDDI commençant à 4h par semaine ». Il est mis en place par l'association Convergence France.
- **TAPAJ** : « Le Travail Alternatif Payé À la Journée est une innovation médico-sociale soutenue par l'État qui en accompagne sa couverture nationale. TAPAJ permet aux jeunes de 16 à 25 ans en situation de précarité, de reprendre le contrôle de leur vie et de prévenir leurs conduites addictives via un accompagnement global (médico-psycho-social) et une activité professionnelle payée à la journée ne les engageant pas immédiatement sur la durée ». Les SIAE peuvent se positionner comme partenaires de ce dispositif.
- **Triple exclusivité** : pour les ETTI, le respect de la triple exclusivité, de public (exclusivement des personnes éligibles à un parcours d'insertion sur la base de la prescription), d'activité (exclusivement le travail temporaire) et de moyens (devant être mis exclusivement au service du projet social) conditionne le conventionnement et l'octroi des aides au poste.
- **Agence de services et de paiement (ASP)** : gère opérationnellement le traitement et le paiement des aides au poste d'insertion. A ne pas confondre avec les accompagnateurs socio-professionnels dont l'acronyme est aussi ASP !

Pour aller plus loin

Pour en savoir plus sur les grands enjeux de l'IAE :

- La section sur l'IAE dans la partie « Comprendre l'ESS » de avise.org
- Particulièrement les articles « IAE : de quoi parle-t-on » ; « Les SIAE, mode d'emploi » ; « Enjeux et perspectives des SIAE »

Les guides de l'Avise :

- IAE – Comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ? (2021)
- IAE - Comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable ? (2023)
- IAE - Comment déployer une stratégie de marketing digital axée sur la production de contenus ?



Les guides de France Active :

- Je construis utile (2021)
- Je joue collectif
- Je pilote donc je suis (2021)





Fiches complémentaires au kit de survie pour un **diagnostic partagé DLA**

d'une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE)



Juillet 2024



Financiers principaux



Cofinancé par
l'Union européenne



BANQUE des
TERRITOIRES



Pilotes nationaux



BANQUE des
TERRITOIRES



Le
mouvement
ASSOCIATIF



RÉGIONS
DE FRANCE



Opérateur national



SE REPERER & ANALYSER - LA MISSION D'INSERTION

Les contrats

Les éléments ci-dessous sont issus du guide pratique La prescription de parcours d'insertion par l'activité économique (IAE) réalisé par le ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

=> Les contrats conclus à l'embauche

Pour les ACI, les EI et parfois les AI :

- **Le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)** a été généralisé à la suite de la réforme du financement des SIAE en 2014. Sa durée doit être d'au moins 4 mois. La durée hebdomadaire de travail est de 20 heures minimum, mais des dérogations sont possibles en deçà pour les ACI, par exemple dans le cadre de Premières heures en chantier (voir ci-dessous) pour permettre à des personnes très éloignées de l'emploi d'accéder à l'IAE.

Pour les AI :

- **Le contrat à durée déterminée d'usage (CDDU)** est proposé par les AI. La durée hebdomadaire de travail peut être inférieure à 24 heures pour que le parcours d'insertion puisse être adapté à des personnes très éloignées de l'emploi.
- **Le contrat de mise à disposition** lie l'AI et l'utilisateur à la disposition duquel l'association met un ou plusieurs salariés. Les salariés mis à disposition restent salariés de l'AI.

Pour les ETTI :

- **Le contrat de mission (ou contrat de travail temporaire)** est signé entre l'ETTI et le salarié en insertion. La durée hebdomadaire de travail peut être inférieure à 24 heures pour que le parcours d'insertion puisse être adapté à des personnes très éloignées de l'emploi.
- **Un contrat de mise à disposition** est signé entre l'ETTI et l'entreprise utilisatrice.

Pour toutes les SIAE : le parcours en IAE doit être suspendu lors que : le contrat de travail est suspendu depuis plus de 15 jours ; lorsqu'il est rompu ; lorsqu'il est terminé ; dans une situation faisant l'objet d'un accord entre les membres du CTA. Pour les EI et ACI, un cas de figure supplémentaire : lors d'une **bascule dans l'expérimentation contrat passerelle** (voir page suivante).

Un délai de carence de deux ans est imposé entre deux parcours en IAE. Seuls les prescripteurs habilités peuvent obtenir une dérogation à ce délai.

Prolonger le parcours en IAE

Pour toutes les SIAE : sur dérogation, le parcours en IAE peut être renouvelé au-delà de 24 mois et pour une durée de 12 mois maximum pour chaque demande pour : les personnes ayant obtenu la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) ; les personnes ayant au moins 50 ans.

Uniquement dans les ACI et les AI : pour les personnes rencontrant des difficultés particulièrement importantes.

Premières heures en chantier

Le programme Premières heures en chantier (PHC) « est un dispositif de remobilisation par l'emploi des publics en situation de grande précarité, principalement à la rue, s'adossant sur les ateliers chantiers d'insertion (ACI). Le programme permet une reprise très progressive de l'emploi, avec des contrats de CDDI commençant à 4h par semaine ». Il est mis en place par l'association Convergence France.

Les éléments ci-dessous sont issus du guide pratique *La prescription de parcours d'insertion par l'activité économique (IAE)* réalisé par le ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

=> Les contrats pouvant être conclus pendant le parcours IAE

Pour rester dans la SIAE pour une durée indéterminée

- **CDI Inclusion** : introduit par la loi du 14 décembre 2020 et précisé par le décret du 30 août 2021, il concerne seulement les personnes âgées d'au moins 57 ans rencontrant des difficultés sociales et professionnelles qui ont déjà, *a minima*, un an d'expérience en parcours IAE (impossible pour la personne qui a fini son parcours). Il ne doit pas excéder 20 % des ETP (30 % par dérogation). A partir de la 2^{ème} année, le montant de l'aide financière versée pour ces contrats est de 70 % du montant de base de l'aide au poste.

Pour favoriser la transition vers l'emploi dans une entreprise « conventionnelle »

- **Contrats passerelles** : expérimenté jusqu'en décembre 2025, ce dispositif permet aux ACI et EI de mettre à disposition, auprès d'entreprises de droit commun, pour une durée maximale de six mois, les salariés engagés depuis au moins quatre mois dans un parcours d'insertion
- **Cumul des contrats en fin de parcours** : suite à la loi du 14 décembre 2020, pour les salariés en insertion ayant effectué au moins 4 mois de parcours, il est désormais possible de cumuler un contrat d'insertion et un contrat de droit commun, pour faciliter la transition professionnelle vers une entreprise classique. Pour ce faire, une dérogation à la durée hebdomadaire minimale de travail de 20 heures pour les CDDI conclus en ACI, AI et EI, est permise, afin d'atteindre une durée globale d'activité correspondant à un temps plein ou au moins égal à 24 heures.

Les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)

Instaurées en 2014, elles permettent à des personnes bénéficiant d'un accompagnement social ou professionnel de découvrir une profession ou un secteur, de valider un projet professionnel ou d'entamer une démarche de recrutement. Les ACI, AI et EI peuvent prescrire ce dispositif à leurs salariés accompagnés.

ANALYSER - LA MISSION D'INSERTION**Durée des parcours**

La durée moyenne de parcours est un paramètre important pour analyser les effets de l'accompagnement. Elle a aussi des implications économiques.

Des temps de parcours très courts peuvent être un signe de performance mais peuvent aussi suggérer que le public de la SIAE est « trop près » de l'emploi ou que les conditions de travail sont particulièrement difficiles.

A l'inverse des temps de parcours très longs peuvent suggérer que le public est trop éloigné de l'emploi par rapport au modèle de la structure ou que les moyens alloués à l'accompagnement socioprofessionnel sont insuffisants.

Le temps de parcours moyen a aussi une incidence sur le temps dédié au recrutement par les équipes d'encadrement et sur la performance économique : un turn-over trop important associé à des difficultés de recrutement peut amener certaines structures à réduire leur production.

Evaluation des résultats

Le taux de sortie dynamiques est l'indicateur utilisé par les DDETS pour évaluer les résultats obtenus par les SIAE.

Il est important d'analyser la composition des sorties dynamiques et de questionner leur nombre : un taux particulièrement élevé peut parfois amener à questionner les pratiques de recrutement, le risque étant de recruter un public « trop près » de l'emploi afin d'augmenter son taux de sorties dynamiques.

A l'inverse, un taux particulièrement bas peut mettre en lumière d'autres dysfonctionnements : public trop éloigné de l'emploi au regard des moyens alloués à l'accompagnement socio-professionnel, inadéquation entre les projets professionnels des salariés en insertion et les besoins de recrutement du territoire, lacunes dans les missions d'accompagnement socioprofessionnel ou dans l'encadrement, etc.

Il est également intéressant de questionner la structure sur les effets de l'accompagnement au-delà du taux de sortie dynamique : amélioration des conditions de vie de ses salariés, regain de confiance, avancées dans les situations administratives, bien-être au travail, progrès en langue française, amélioration de la mobilité, etc. Les indicateurs utilisés par les DDETS ne tiennent pas compte de ces effets. Pourtant ceux-ci peuvent mettre en lumière les moyens mis en place par la structure et de sa vision de l'accompagnement. Il est important de les formaliser et de les valoriser.



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES FINANCEMENT

Financiers principaux



Cofinancé par
l'Union européenne

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE LA SANTÉ
ET DES SOLIDARITÉS



BANQUE des
TERRITOIRES



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE



BANQUE des
TERRITOIRES



Le mouvement
ASSOCIATIF



RÉGIONS
DE FRANCE



ess
France

avise

Pilotes nationaux

Opérateur national