

# MUTUALISATION DANS LES STRUCTURES D'INSERTION

DANS LE CADRE  
D'ACCOMPAGNEMENTS DLA

MONOGRAPHIES ET  
SYNTHÈSE PROSPECTIVE

DÉCEMBRE 2009



2

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

# S O M M A I R E

<b>1. Objectifs de la mission</b>	<b>4</b>
1.1 Objectifs du CNAR IAE	4
1.2 Méthode et travaux	5
<b>2. Facettes et enjeux de la mutualisation</b>	<b>6</b>
2.1 Les démarches de mutualisation et leurs enjeux	6
2.2 Les exemples étudiés dans le cadre des monographies	8
<b>3. Approches monographiques</b>	<b>9</b>
3.1 La création partagée d'un service de mobilité	9
3.2 Une démarche conjointe de communication et développement d'une plateforme collaborative	13
3.3 L'adaptation de structures par le rapprochement et la mutualisation de postes	19
3.4 Le développement d'une fonction partagée de promotion des « clauses sociales »	23
<b>4. L'optimisation des processus d'accompagnement à la mutualisation</b>	<b>29</b>
4.1 La mobilisation initiale du DLA au service d'un projet de « mutualisation »	29
4.2 Le diagnostic de la situation par le DLA	32
4.3 La définition du plan d'accompagnement et la mobilisation des compétences	35
4.4 La formalisation et la mise en œuvre du projet	38
4.5 L'accompagnement dans la durée des projets	40
<b>5. Annexes</b>	<b>41</b>
5.1 La méthode mise en œuvre	41
5.2 La grille d'investigation	42
5.3 Les acteurs « témoins » repérés par les DLA	43
5.4 Les intervenants	44



## Objectifs de la mission

### I.1 OBJECTIFS DU CNAR IAE

Le CNAR IAE est constitué de 7 réseaux nationaux représentatifs du secteur : COORACE, Tissons la Solidarité, Réseau Cocagne, FNARS, CNCE GEIQ, CHANTIER école et le CNLRQ désigné comme opérateur délégué.

Les missions du CNAR IAE sont les suivantes :

- 1. Assurer un appui conseil et ressources en direction des C2RA1 et des DLA2 :** demandes spécifiques DLA/C2RA, bibliothèque (capitalisation et diffusion de ressources documentaires propres au secteur), fichier de prestataires, formations, outils méthodologiques, etc.
- 2. Observer, analyser, évaluer et renforcer les actions menées par les C2RA et les DLA dans le secteur de l'IAE.**
- 3. Mettre à disposition et/ou appuyer la création d'outils méthodologiques** à destination des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) et des personnels des structures permettant de favoriser la création et le développement des activités et emplois d'utilité sociale.
- 4. Coordonner, organiser, participer à des instances de coordination et de pilotage.**

Dans ce cadre, il s'agit d'accompagner la réflexion des têtes de réseaux de l'IAE, membres du CNAR IAE, à partir notamment des accompagnements des DLA afin d'aboutir à la rédaction de 4 monographies et une synthèse prospective sur la thématique de la mutualisation dans des SIAE dans le cadre d'accompagnements DLA.

Plus précisément, il s'agit de :

- contribuer à repérer les bonnes pratiques d'accompagnement sur cette thématique
- permettre aux chargé(e)s de mission DLA et C2RA, de mieux appréhender les spécificités à prendre en compte lors de l'accompagnement des structures
- mettre en lumière les points de vigilance, notamment, pour bien appréhender les questions que suggère la mise en place d'une mutualisation entre structures, spécifiquement dans le secteur de l'IAE.

Ces outils ont aussi pour vocation à être diffusés largement, auprès des financeurs des DLA, par exemple, ainsi que dans les réseaux locaux de l'insertion par l'activité économique.

## I.2 MÉTHODE ET TRAVAUX

Dans ce cadre, la commande du CNAR IAE au cabinet AMNYOS inclut :

- la rencontre des partenaires des accompagnements sélectionnés par le CNAR IAE dans le cadre de cette démarche (DLA, SIAE, réseaux, prescripteurs...),
- la rédaction de 4 monographies incluant les points suivants : l'identité des partenaires de l'action (DLA et structure porteuse, SIAE, réseaux, autres partenaires...), la thématique d'accompagnement, l'année de réalisation, l'historique de la mise en œuvre (suivant quel constat ? quel prescripteur ? quel partenariat développé dans ce cadre ?...), les objectifs de l'accompagnement, les modalités de mise en œuvre (échéance, alternance temps collectifs et individuels...), les effets de l'accompagnement (selon l'état d'avancée), les perspectives pour la suite de l'accompagnement et/ou la mise en œuvre,
- la rédaction d'une synthèse suite à une rencontre des réseaux membres du CNAR IAE permettant de mettre en lumière les points de vigilance, les questions que suggère la mise en place d'une mutualisation entre SIAE.

Les travaux conduits par le cabinet AMNYOS sur la période comprise entre septembre et décembre 2009 se structurent en trois phases :

- **Une phase de cadrage**, qui nous a permis de partager les attentes des réseaux, les objectifs monographiques et les contraintes d'acteurs. Cette phase nous a permis, entre autres, de partager les outils d'investigation et d'analyse.
- **Une phase d'investigation** permettant de réunir auprès des DLA, leurs partenaires et les structures accompagnées, l'ensemble des éléments à inclure dans les monographies.
- **Une phase de capitalisation et de synthèse** conduite sur la base du comité technique du CNAR IAE et des réseaux constitutifs.

Le déroulé méthodologique détaillé mis en œuvre par le cabinet AMNYOS est reproduit en annexe de cette présente note.

## 2 Facettes et enjeux de la mutualisation

### 2.1 LES DÉMARCHES DE MUTUALISATION ET LEURS ENJEUX

Plusieurs éléments non exclusifs impactent aujourd'hui le secteur de l'IAE :

- **Les effets liés à la crise économique** induisant des évolutions significatives sur leurs objectifs économiques (positionnement marché, capacité d'autofinancement...) et sociaux (accueil et accompagnement des publics les plus fragiles, retour vers l'emploi durable...),
- **Les récentes évolutions institutionnelles** issues de réflexions engagées depuis plus de deux ans et qui ont notamment abouti à la mise en place du plan de modernisation de l'IAE (instruction du 13 août 2008). Ce plan « replace l'IAE au cœur des politiques d'emploi, en faveur des personnes durablement éloignées de l'emploi ».

Il se décline en trois axes principaux :

1. La redynamisation des CDIAE,
2. Les nouvelles modalités de conventionnement, issues de la circulaire DGEFP du 10 décembre 2008,
3. Les nouvelles modalités de financement.

Les structures et réseaux mobilisés sur les champs de l'insertion par l'activité économique doivent aujourd'hui relever le défi de la mise en œuvre et du développement de leurs services aux usagers dans un contexte de financement délicat.

Cette situation fait également écho aux constats souvent partagés (et à nuancer en fonction des territoires) liés à une certaine forme structurelle d'atomisation de l'IAE induisant des situations d'isolement des structures, des acteurs responsables de projet, nuanciant leur capacité d'adaptation aux enjeux socio-économiques et/ou aux attentes des financeurs.

Dans ce contexte pour le moins incertain, les acteurs responsables de projets d'insertion, qu'ils soient bénévoles (administrateurs d'entités associatives de portage...) ou salariés (personnels de direction, d'encadrement technique, d'accompagnement social et professionnel...) expriment souvent, en résonances à des attentes institutionnelles plus ou moins directement exprimées, le besoin d'appuis externes afin de rompre une certaine forme « d'isolement » doublée parfois de constats objectifs sur les limites et fragilités des projets.

Dans ce cadre, les DLA jouent un rôle important en matière d'appui et d'accompagnement des SIAE.

En complémentarité des interventions particulières des réseaux IAE et des interventions variables selon les territoires des partenaires institutionnels ou financeurs au titre du pilotage et du suivi des projets, le dispositif d'appui aux structures et activités d'utilité sociale, dans sa globalité (DLA, C2RA, CNAR et Avise) est aujourd'hui largement mobilisé sur ces registres.

La citation très explicite du DLA dans les circulaires et instructions en atteste. On peut relever, à titre d'exemple, les deux mentions suivantes :

- L'instruction du 13 août 2008 prévoit que « des prestations spécifiques d'accompagnement seront délivrées par les réseaux locaux et les DLA » aux SIAE.
- La circulaire du 10 décembre 2008 reprend cet élément en indiquant que les DLA peuvent être mobilisés, entre autres, sur l'amélioration de la performance des structures et plus particulièrement l'élaboration des projets d'insertion.

Sollicitées directement par des collectifs de structures et/ou « initiées » par les réseaux ou les partenaires institutionnels, les démarches collectives renvoient à des ambitions plus ou moins fortes de mise en commun et de « mutualisation », et à des registres liés aujourd'hui nombreux :

- la pérennisation ou le développement des activités supports,
- la mise en œuvre d'une stratégie marketing ou de commercialisation,
- la professionnalisation des acteurs, des structures,
- l'amélioration des synergies entre SIAE d'un même territoire,
- la consolidation du lien entre des SIAE et les entreprises locales,
- l'amélioration des outils de gestion, de suivi et d'évaluation de l'activité,
- le développement d'une action spécifique répondant à un objectif d'amélioration des conditions d'accompagnement social ou professionnel,
- ...

Chacun de ces registres renvoie en écho aux débats sur l'autonomie et la responsabilité des structures IAE qui pour la grande majorité sont issues d'initiatives collectives privées et à la valorisation des acteurs.

La perspective d'intégrer une démarche d'accompagnement et/ou de réflexion collective correspond souvent déjà à une réalité de fonctionnement à l'échelle d'un territoire, d'un collectif ou d'un réseau. Les motifs de sollicitation initiale du DLA peuvent faire également souvent écho à une attente des responsables de SIAE.

Comme nous pourrons le voir à travers les monographies, force est de constater que les méthodes développées dans le cadre des accompagnements collectifs, les conditions de mobilisation partenariale et surtout les incidences liées aux ambitions fondamentales peuvent générer des problématiques multiples nuanciant la pertinence des démarches et l'atteinte des résultats initialement escomptés.

## 2.2 LES EXEMPLES ÉTUDIÉS DANS LE CADRE DES MONOGRAPHIES

Sur la base d'un appel à contribution auprès des C2RA, le CNAR IAE a procédé au repérage d'expériences d'accompagnements de SIAE ayant eu comme résultat une forme de mutualisation. Ce travail s'est appuyé sur une volonté d'investigation privilégiant deux axes stratégiques retenus comme sujet support des monographies d'expériences :

- La mutualisation de postes/fonctions dans une optique de développement selon les deux approches suivantes :
  - A partir de l'existant (monographie n°3)
  - Ayant donné lieu à de nouveaux postes/fonctions (1 ; 4)
- La mutualisation comme réponse à un développement structurel/territorial à travers également deux approches :
  - Le partenariat avec les entreprises (2 ; 4)
  - Le rapprochement entre SIAE (1 ; 3)

En fonction des contributions recueillies auprès des C2RA, quatre études de cas ont été sélectionnées et portant sur :

- 1. La création partagée d'un service de mobilité - DLA du Cantal (15) :** mise en œuvre d'un service d'utilité sociale d'aide à la mobilité à l'usage des personnes en insertion et à l'échelle départementale.
- 2. Une démarche conjointe de communication en direction des entreprises et de développement d'une plateforme collaborative de compétences - DLA de Moselle (57).**
- 3. L'adaptation de structures par le rapprochement et la mutualisation de postes - DLA de l'Isère (38) :** réflexion visant la consolidation des activités socio-économiques et la mutualisation de postes administratifs et de direction pour une AI et un ACI ayant débouché sur la création d'une entité commune.
- 4. Le développement d'une fonction partagée de promotion des « clauses sociales » - DLA des Bouches du Rhône (13) :** Définition et mise en œuvre d'un poste d'animateur territorial sur les clauses sociales dans les marchés publics auprès des SIAE et collectivités entre 5 ETTI qui a donné lieu à la création d'un groupement d'employeurs.



## 3 Approches monographiques

### 3.1 LA CRÉATION PARTAGÉE D'UN SERVICE DE MOBILITÉ

Département : **Cantal (15)**

Organisme de portage DLA : **Cantal Expansion, agence de développement économique du Conseil Général du Cantal**

SIAE concernées à l'origine : **Association intermédiaire Dispo Services**

Mobilisation des réseaux : **La dynamique n'a pas eu de relais au niveau des réseaux car très peu de structures sont fédérées sur le département**

Périmètre de mise en œuvre : **Echelle départementale**

Année diagnostic DLA : **2006**

Durée de l'accompagnement DLA : **Décembre 2006 à avril 2007**

#### 3.1.1 LA DEMANDE INITIALE

La demande initiale formulée auprès du DLA émane d'une association intermédiaire, Dispo Services, implantée sur la commune de Maurs dans le Cantal. Cette structure met à disposition depuis sa création en 1994, du personnel pour l'entretien de la maison et du linge, des parcs et jardins, la réalisation de petits travaux, etc., auprès des particuliers, collectivités, entreprises des cantons de Maurs, Saint-Mamet La Salvetat, Montsalvy, Laroquebrou et d'Entraigues (Aveyron). La demande initiale de Dispo Services porte sur un accompagnement visant la mise en place d'une solution d'aide à la mobilité pour les publics en insertion.

Le projet porté par Dispo Services entre en résonance avec des préoccupations fortes portées par le Conseil général et la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) et des constats convergents de difficultés récurrentes de mobilité des actifs et des publics en insertion (besoins repérés par plusieurs SIAE du département) sur un territoire à dominante rurale et à la géographie contraignante.

#### 3.1.2 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES INITIAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement vise la mise en place d'un système d'aide à la mobilité pour les personnes en insertion. Le principe à développer, affiché dans le cahier des charges du DLA, est celui de la location de véhicules pour une durée limitée avec participation financière du Département et de l'Etat.

Ces derniers posent un certain nombre de conditions au financement du projet et à sa mise en œuvre :

- l'expérience doit prévoir un accompagnement de type social pour chaque bénéficiaire afin de travailler l'aval de la location (autonomisation du bénéficiaire sur le plan de la mobilité via par exemple l'acquisition d'un véhicule) ;
- un déploiement du service à l'échelle du département via la mise en réseau de plusieurs SIAE.

### 3.1.3 LES ATTENDUS OPÉRATIONNELS

Le contenu de l'intervention du prestataire porte sur la réalisation d'une étude de faisabilité de la mise en place d'un système de location de véhicules pour les publics en insertion à l'échelle départementale. L'intervention doit permettre de mettre en regard les besoins exprimés par les bénéficiaires potentiels et par les intervenants sociaux et professionnels de terrain avec les solutions envisageables afin de définir une solution optimale.

### 3.1.4 LE CONTENU DE LA PRESTATION D'ACCOMPAGNEMENT

Le prestataire retenu, une association ayant déjà mis en œuvre un service d'utilité sociale d'aide à la mobilité depuis 1995 sur un territoire présentant des caractéristiques géographiques et sociologiques proches de celles du Cantal, AIL 46, convainc les différents partenaires et l'AI pilote de la démarche de déployer une démarche progressive qui vise une mobilisation élargie et une appropriation des enjeux par l'ensemble des acteurs concernés et notamment les partenaires institutionnels (rencontres avec différents services du Conseil général - transport, insertion...-, présentation du projet auprès des Commissions locales d'insertion du territoire...).

L'étude de faisabilité (menée entre décembre 2006 et avril 2007) prend appui sur un travail préalable de collecte des données de base par Dispo Services auprès des différents fournisseurs de données et institutions départementales (capitalisation documentaire, notamment des études déjà existantes pour qualifier le territoire et souligner les carences repérées par les acteurs locaux en matière de mobilité).

Le prestataire conduit une enquête auprès de bénéficiaires potentiels (questionnaires diffusés via les travailleurs sociaux du territoire et les SIAE) afin de repérer les profils des publics exprimant des besoins et de préciser ces besoins.

L'étude confirme différents éléments :

- Le problème de mobilité ne concerne pas uniquement les personnes en insertion professionnelle, constat qui plaide pour un élargissement des publics éligibles et donc des partenariats financiers.

- Les propos des SIAE du territoire, interrogées dans le cadre de l'étude, convergent autour des difficultés rencontrées par les personnes en insertion accompagnées en termes de mobilité.

Elle conclut en préconisant fortement :

- La création d'actions favorisant l'autonomie de la personne dans sa quête de déplacement pour l'insertion professionnelle et plus particulièrement « la création d'un service de location de véhicules pour les bénéficiaires des minima sociaux à tarif réduit, avec pour objectif l'insertion professionnelle » ;
- Le déploiement du système de mise à disposition de véhicule à l'échelle du département.

C'est à partir de ce constat que naît la dimension collective du projet et de l'accompagnement. Jusque là, la démarche d'accompagnement était restée avant tout individuelle, car portée uniquement par Dispo Services. L'étude de faisabilité estime cohérent de faire participer les autres SIAE du département pour que le service soit offert en différents points du territoire. AIL 46 et Dispo Services organisent alors des réunions de travail avec les SIAE du territoire pour les convaincre de participer à la dynamique et voir comment chacune peut s'inscrire dans le projet. La coopération est facilitée par le fait que ces différentes structures sont accompagnées depuis 2006 par un cabinet extérieur sur demande du CDIAE pour l'évaluation de leurs outils de travail et la mise en place de nouveaux outils dans un objectif de mutualisation. Les structures accompagnées avaient jusque là peu l'habitude de travailler ensemble. Ce travail mené en parallèle, et dans un tout autre contexte, en structurant des relations de travail, a néanmoins contribué au rapprochement des structures et favorisé l'aboutissement du projet DEESSE.

A l'issue de ce travail, les démarches sont faites auprès des institutions partenaires afin de sécuriser les financements et déterminer les montants de prise en charge.

### 3.1.5 LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS

A l'issue du travail effectué par le prestataire, une entité nouvelle (association DEESSE) regroupant cinq SIAE (toutes des associations intermédiaires) est créée, conformément aux préconisations posées par ce dernier.

Les contours de l'offre de services sont également définis :

- Les motifs de mise à disposition des véhicules sont uniquement professionnels : se rendre à un entretien d'embauche, à une formation, honorer un contrat de travail.
- La durée de mise à disposition est limitée à 3 mois (renouvelables dans des conditions très précises).
- Les publics bénéficiaires sont les personnes allocataires de minima sociaux, jeunes en parcours CIVIS, public PLIE (Plan Local d'Insertion pour l'Emploi).

- La prise en charge du prix de la location est assumée par le Conseil Général, l'Etat ou la Mutualité Sociale Agricole (MSA) en fonction du statut de la personne, 10% du prix jour de la location ainsi que les frais de carburant restant à la charge du bénéficiaire.

L'association dépose ses statuts en novembre 2007 afin de pouvoir effectuer les demandes de subvention nécessaires à sa mise en route et au fonctionnement du service. Elle ne rentrera en activité qu'un an et demi plus tard (mars 2009) avec le recrutement d'une salariée, la période novembre 2007 – mars 2009 étant consacrée à la recherche de locaux, au recrutement et au déblocage des enveloppes budgétaires auprès des principaux financeurs.

### 3.1.6 LES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Le système de mise à disposition de véhicules fonctionne aujourd'hui sur l'ensemble du territoire.

Les perspectives de développement du service apparaissent très satisfaisantes. Le parc de véhicules est passé de 4 à 10 entre juin et septembre 2009 pour faire face à une demande croissante<sup>3</sup>. Les enveloppes budgétaires (droits de tirage) mises à disposition par les différents financeurs sont encore en partie inutilisées mais la demande va croissante depuis le début de l'année. Le système est en passe de devenir une offre de services de droit commun de Pôle Emploi (conventionnement en cours qui devrait générer un doublement de l'activité dès son application). Des financements complémentaires sont actuellement recherchés pour financer l'achat de nouveaux véhicules sur l'année 2010.

Par ailleurs, des discussions sont en cours avec la Caisse d'allocations familiales (CAF) pour une éventuelle ouverture du service à des parents de jeunes enfants ne disposant pas d'un véhicule personnel et avec pour objectif de faciliter l'accès des enfants à des activités culturelles ou de loisirs. Cette intervention financière possible de la CAF pourrait être envisagée dans le cadre de sa politique de soutien à la parentalité.

A ce stade cependant, la dimension d'accompagnement reste à construire et structurer. D'autre part, il reste à engager une réflexion et une consolidation des temps de travail sur les autres AI partenaires ainsi qu'un déploiement renforcé sur certains territoires et notamment le versant Nord du département (Mauriac, Riom-ès-Montagne...).

Des efforts de communication en direction des prescripteurs et bénéficiaires potentiels restent à fournir : information en direction des travailleurs sociaux du Conseil Général notamment et des procédures à clarifier sur le circuit de décisions et les critères de prise en charge pour des publics dont le statut est bien spécifique (par exemple un ressortissant de la MSA bénéficiaire d'un minima social relève-t-il d'une prise en charge de la MSA au titre de son statut ou du Conseil Général en tant que bénéficiaire d'un minima social ?).

---

3• Les éléments recueillis auprès de l'Association DEESSE ne permettent pas de préciser ici l'évolution de la demande mois par mois depuis le lancement du service de mise à disposition. Les chiffres issus du rapport d'activités, au 31 décembre 2009, font état de 69 demandes pour 35 mises à disposition en 2009. La direction de Dispo Services et celle de DEESSE font état d'une augmentation régulière des demandes.

## 3.2 UNE DÉMARCHE CONJOINTE DE COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT D'UNE PLATEFORME COLLABORATIVE

Département : Moselle (57)

Organisme de portage DLA : Carrefour des Organisations de Jeunesse et d'Education Populaire (COJEP)

SIAE concernées à l'origine : 10 structures du bassin de Thionville (AI et ACI)

La mobilisation des réseaux : l'UREI (Union Régionale des Entreprises d'Insertion) et l'UDAIM (Union Départementale des Associations Intermédiaires de la Moselle) ont suivi de près le projet

Périmètre de mise en œuvre : bassin d'emploi de Thionville

Année diagnostic DLA : 2007

Durée de l'accompagnement DLA : 2007 – 2009 (en 2 étapes)

### 3.2.1 LA DEMANDE INITIALE

Lors d'un Comité Technique d'Animation (CTA) du Bassin de Thionville (juin 2007), le débat entre les SIAE présentes fait apparaître les difficultés à communiquer en direction des entreprises du territoire qui ne sont pas étrangères aux difficultés de trouver de l'emploi pour les personnes accompagnées dans un contexte où des objectifs de sortie vers l'emploi pour leurs publics sont désormais fixés<sup>4</sup>. Le chargé de mission DLA présent ce jour-là suggère d'entamer une réflexion commune autour de la communication en direction des entreprises du territoire. Dans ce cas de figure, l'initiative du DLA prend pleinement appui sur la dynamique collective.

L'aspect « communication » qui compose la commande initiale se fondera progressivement l'année suivante dans une ambition plus large se focalisant, entre autres, sur la promotion des clauses d'insertion dans les marchés publics<sup>5</sup> et la mutualisation de moyens entre SIAE afin de pouvoir y répondre.

### 3.2.2 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES INITIAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement par le DLA de la dynamique collective s'est construit en 2 temps :

- une première phase de travail (novembre 2007 – décembre 2008) qui porte sur l'aspect communication en direction des entreprises (permettant de donner au monde économique une image plus juste du monde l'IAE) et l'organisation de passerelles entre SIAE et entreprises du territoire ;

4• Dans le cadre des nouvelles modalités de conventionnement.

5• L'insertion des clauses sociales dans les marchés publics révèle une volonté politique de s'investir dans la création d'emplois pour un public présentant des difficultés d'insertion économique. Le cadre des clauses sociales est fixé par le code des marchés publics (Décret 2006-975 du 1er août 2006, articles 14, 15, 30, 53). L'objectif est de promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion.

- puis une deuxième phase de travail (décembre 2008 – fin 2009) qui vise la création d'une plateforme collaborative de compétences permettant aux SIAE du bassin sidérurgique d'être efficientes et efficaces dans leur mission d'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté (mise en place d'un interlocuteur unique entre les SIAE, les collectivités et le monde de l'entreprise afin de promouvoir les clauses d'insertion sociale, d'anticiper et de faciliter les relations avec les entreprises et les donneurs d'ordre).

Les deux temps bien distincts de cette dynamique collective n'étaient initialement pas planifiés. Les SIAE membres du CTA du bassin de Thionville, par ailleurs membres d'un second groupe de travail, animé et piloté par l'association ELIPS<sup>6</sup>, se réunissant pour travailler autour des clauses d'insertion sociales dans les marchés publics, ont souhaité prolonger leur travail collaboratif. L'association ELIPS va progressivement devenir le moteur et le pilote d'un projet plus ambitieux consistant à réfléchir à la mutualisation de moyens entre SIAE pour promouvoir les clauses d'insertion auprès des collectivités et entreprises. Le rôle d'ELIPS est déterminant dans le lancement de la deuxième phase de travail et son aboutissement.

### 3.2.3 LES ATTENDUS OPÉRATIONNELS

Sur le plan opérationnel, on distingue des attendus spécifiques à chacune des 2 phases de travail engagées :

- En ce qui concerne la première phase de travail, les objectifs étaient les suivants :
  1. Permettre aux SIAE de s'interroger sur leurs pratiques, leurs valeurs, afin de mieux communiquer en interne (Conseil d'Administration, salariés permanents et en insertion), comme en externe (financeurs, employeurs potentiels, collectivités...)
  2. Elaborer des documents de communication permettant de présenter les SIAE (activité, fonctionnement, ambitions, offre de service...) et les rendre plus lisibles auprès du monde économique
  3. Organiser une réunion de rencontres entre SIAE et entreprises.
- Lors de la deuxième phase de travail, les objectifs fixés sont :
  1. Identifier les acteurs de l'insertion et leurs champs de compétences.
  2. Définir les scénarios de fonctionnement et de coopération en interne entre les structures de l'IAE.
  3. Identifier une déontologie de fonctionnement coopératif et un « esprit d'éthique ».
  4. Identifier les marchés accessibles (veille - communication) et les mesures facilitatrices (mobilité, formation).

---

6• Depuis sa création sur le territoire, il y a près de 15 ans, l'association ELIPS, constituée uniquement de bénévoles, accompagne et travaille en partenariat étroit avec l'ensemble des SIAE du bassin d'emploi et de l'arrondissement de Thionville-Hayange ainsi qu'avec l'ensemble des partenaires institutionnels du territoire tels que la DDTEFP, les collectivités territoriales, le Pôle emploi ou encore le DLA Moselle, avec pour objet de développer des actions favorisant l'insertion par l'économie. Pour répondre à son objet social, elle se positionne notamment comme un réseau « d'entrepreneurs d'idées », de « cogitateurs », comme un « creuset où s'agitent les initiatives et prennent corps les projets ».

## 3.2.4 LE CONTENU DE LA PRESTATION D'ACCOMPAGNEMENT

### Première phase de travail :

Les SIAE du bassin d'emploi et de l'arrondissement de Thionville-Hayange s'interrogent, dans un premier temps au sein du CTA, sur leurs pratiques, leur diversité et leurs valeurs communes afin de mieux communiquer à la fois entre elles (Conseil d'Administration, salariés permanents et en insertion), comme en externe (financeurs, employeurs potentiels, collectivités...) et avec leurs partenaires extérieurs.

Un premier prestataire (atelier de communication C. Hofer) rencontre individuellement les responsables des SIAE engagées dans le processus et conduit un travail d'analyse documentaire à partir des supports/outils de communication en direction des entreprises élaborés par chacune des structures.

Ce travail aboutit à l'élaboration d'un premier document de synthèse du travail conduit incluant des témoignages de personnes en insertion accompagnées par les structures. Ce travail, jugé insuffisant par le collectif, sera complété, cette fois-ci sans appui extérieur (le prestataire s'étant, dans l'intervalle, désengagé), par une plaquette de communication présentant la cartographie des structures du bassin ainsi que leurs principaux champs d'intervention.

Enfin, les SIAE organisent en décembre 2008, avec l'appui d'un deuxième prestataire extérieur (Cabinet IRIS), une rencontre, sous forme de table ronde, entre leurs représentants, des chefs d'entreprises et plusieurs partenaires institutionnels avec un triple objectif :

- Mieux se connaître.
- Commencer à travailler ensemble.
- Préparer de futures collaborations.

### Deuxième phase de travail :

Dans la continuité de la première phase de travail, les structures décident d'envisager la mise en œuvre d'une plateforme collaborative de compétences qui doit constituer pour elles un outil privilégié pour la réalisation de leurs missions. En effet, il s'agit de faire de cette plateforme le moyen pour ces structures de répondre à un objectif majeur : créer les conditions permettant aux personnes qu'elles accompagnent, d'évoluer dans le cadre d'un parcours d'insertion dynamique et ainsi trouver ou retrouver, à terme, un emploi dans le secteur marchand.

Les SIAE du bassin d'emploi et de l'arrondissement de Thionville sous l'égide d'ELIPS en position de « fédérateur de compétences » ont élaboré le cahier des charges de ce projet. Pour la réalisation de celui-ci, l'association ELIPS a, dans le cadre du DLA et avec le soutien de la DDTEFP, retenu le Cabinet Stratégie et Gestion Publiques pour les accompagner dans :

- Le repérage des acteurs de l'insertion et de leurs champs de compétences.
- L'animation d'une réflexion collective inter-SIAE sur les formes et contenu de la coopération.
- La rédaction d'une Charte dans le cadre de la mise en œuvre de la plateforme qui clarifie les relations entre les différents partenaires et les aspects de la mutualisation qui va lier les structures et leurs supports électifs.
- L'identification des marchés accessibles.

### 3.2.5 LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS

La réunion de travail de décembre 2008 organisée dans le cadre de la première phase de travail autour d'une quarantaine d'acteurs, avec l'appui du deuxième prestataire (Cabinet IRIS), a permis d'identifier des pistes de travail et des opportunités de collaboration SIAE/entreprises du territoire :

- Adhésion des SIAE aux différents réseaux d'entreprises du territoire, et inversement ;
- Identification de partenariats envisageables autour de certains secteurs où existent des besoins de personnel (BTP, nettoyage des voiries, services à la personne...) et de chantiers de professionnalisation des personnes en insertion pour répondre aux besoins des entreprises du bassin.

Ce travail ne sera toutefois pas suivi d'effets, faute d'animateur/coordonateur au sein du réseau des SIAE (l'intervention du Cabinet Iris se limitait à l'organisation, l'animation et la rédaction des Actes du colloque) pour poursuivre le travail engagé et lancer les chantiers identifiés.

L'intervention du troisième prestataire (Cabinet Stratégie et gestion publiques) lors de la deuxième phase de travail a permis de définir des scénarios de fonctionnement et de coopération entre les SIAE du collectif dans un objectif de mutualisation et de coopération renforcée et de préciser les contours de ses missions, à savoir :

- Promotion des SIAE auprès des entreprises, information sur les modalités de recours aux personnes en insertion.
- Accompagnement des personnes en insertion mises à disposition ou recrutées par les entreprises.
- Promotion et accompagnement des donneurs d'ordre et entreprises dans la mise en œuvre des clauses d'insertion (identification des marchés, rédaction des clauses, appui aux entreprises dans les réponses aux appels d'offres, mise en relation avec les SIAE, évaluation de la mise en œuvre des clauses...).



Les SIAE du bassin sidérurgique ont décidé de mettre en œuvre une plateforme collaborative qui doit constituer pour elles un outil privilégié pour la réalisation de leurs missions. En effet, il s'agit de faire de cette plateforme le moyen pour ces structures de répondre à un objectif majeur : créer les conditions permettant aux personnes qu'elles accompagnent, d'évoluer dans le cadre d'un parcours d'insertion dynamique et ainsi trouver ou retrouver, à terme, un emploi dans le secteur marchand.

La mise en œuvre d'une phase préparatoire de 6 mois (premier semestre 2010) a été préconisée comme facteur de réussite du projet.

Pour la réalisation de cette phase préparatoire, l'association ELIPS, porteur du projet, va recruter un chargé de mission qui sera en charge des missions suivantes :

- Pilotage d'une phase test de recours aux clauses d'insertion par la ville de Moyeuve-Grande dans le cadre de son projet ANRU ;
- Identification des capacités d'intervention des SIAE du bassin et de leurs besoins de formation ;
- Présentation du projet de plateforme aux collectivités territoriales et élaboration des demandes de subvention ;
- Promotion du dispositif auprès des entreprises.

Notons que le temps d'élaboration de la Charte a été conçu comme un temps essentiel de la démarche permettant de repérer le degré de partage des ambitions du projet de mutualisation entre les SIAE, de déceler les freins éventuels à la réalisation du projet (notamment craintes individuelles portant sur la mise en concurrence des offres des différentes structures du collectif).

### 3.2.6 LES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

La création de la plateforme collaborative est actuellement en cours (phase préparatoire de 6 mois avec embauche d'un chargé de mission en janvier 2010).

Concrètement, il s'agit pour la plateforme d'accompagner :

- les services des donneurs d'ordres pour l'identification des marchés qui pourraient inclure ce type de clauses (à travers notamment la connaissance fine des compétences disponibles et des capacités d'intervention des SIAE ainsi que l'identification et la programmation des besoins de formation) ;
- les services des donneurs d'ordres pour la rédaction des clauses dans les documents de la consultation ;
- les entreprises soumissionnaires pour répondre aux appels d'offres et les mettre en relation avec les SIAE pour exécuter les clauses ;
- les entreprises attributaires pour la concrétisation de leurs engagements : aide au choix des modalités de mise en œuvre des actions d'insertion, proposition d'offres de services

liées aux recrutements potentiels, repérage des besoins en compétences, élaboration de fiches de poste et diffusion aux partenaires de la plateforme signataire de la charte ;

- les services de la collectivité pour mesurer et évaluer les aspects quantitatifs et qualitatifs de la mise en œuvre de ces clauses.

A ce titre, le chargé de mission recruté doit notamment :

- Mobiliser des outils et services nécessaires pour faciliter l'embauche et l'insertion : montage des actions de formation préalable à l'embauche, mobilisation de l'offre de service, mobilisation des actions de droit commun.
- Participer en lien avec les structures d'accueil des demandeurs d'emploi au repérage et la mobilisation des publics.
- Mettre en réseau et animer le partenariat des donneurs d'ordres et des structures d'insertion intervenant sur les marchés.
- Coordonner les actions sur toutes les opérations du projet.
- Assurer la promotion des structures de l'insertion à l'égard des donneurs d'ordres et des entreprises du secteur marchand.
- Créer les outils de suivi et d'évaluation du dispositif.
- Assurer la recherche de financements.
- Veiller au respect de la charte de coopération.

Enfin, la plateforme devra permettre à l'ensemble des SIAE engagées dans le projet de fédérer leurs compétences. A ce titre, elle constituera une interface pour ces structures dans la mutualisation des moyens, la recherche et la définition des profils et la mise en œuvre d'actions de formation adaptées à leurs besoins. A travers cette mission, il s'agit pour la plateforme de créer les conditions d'un partenariat sécurisé grâce à l'optimisation des compétences et ainsi de rassurer l'ensemble des acteurs (entreprises, donneurs d'ordres et SIAE).

Les personnes interrogées dans le cadre de la présente monographie (2 structures impliquées dans le collectif) ont confiance en le caractère durable de la dynamique (personnes très impliquées). Le projet a reçu un très bon accueil des différents partenaires financeurs.

Plusieurs axes de travail, évoqués dans le cadre de la réflexion du collectif depuis 2007, et qui n'avaient pas trouvé de suites concrètes jusque là, devraient également trouver en la plateforme un terrain propice à leur développement. C'est le cas des engagements pris à l'issue de la réunion de décembre 2008 entre SIAE et entreprises et des dimensions construction de parcours, et formation des personnes accompagnées (avec des perspectives de mutualisation entre SIAE, notamment sur les questions de formation des personnes en insertion en lien avec les besoins des entreprises et de construction de parcours).

## 3.3 L'ADAPTATION DE STRUCTURES PAR LE RAPPROCHEMENT ET LA MUTUALISATION DE POSTES

Département : Isère (38)

Organisme de portage DLA : Métro Création d'Activités Economiques (MCAE)

SIAE concernées à l'origine : l'ACI « Les Ateliers du Sud Grésivaudan » et l'AI « ANNA »

La mobilisation des réseaux : Préalablement le COORACE dans le cadre d'un diagnostic interne de l'AI

Périmètre de mise en œuvre : territoire intercommunal du Sud Grésivaudan

Année diagnostic DLA : 2006

Durée de l'accompagnement DLA : de juin 2006 à décembre 2006 (phase 1) et d'avril 2007 à juin 2007 (phase 2).

### 3.3.1 LA DEMANDE INITIALE

La demande initiale naît d'une demande institutionnelle de la DDTEFP de l'Isère portant sur une évolution nécessaire des modalités de portage et une consolidation des activités de l'ACI « Les Ateliers du Sud Grésivaudan ». Cette attente fait écho aux interrogations particulières de deux SIAE du sud Grésivaudan :

- Pour l'ACI, initialement porté par la Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) de Saint-Marcellin (38), il s'agissait d'affirmer l'autonomie juridique, financière et professionnelle du chantier et de sa nouvelle entité associative de portage, favorisant l'insertion des personnes en difficulté sur le territoire du Sud Grésivaudan. Il s'agissait également de « favoriser l'inscription dans le territoire » de l'ACI et de l'accompagner dans sa consolidation économique et stratégique.
- L'AI s'interrogeait sur sa capacité à répondre de manière optimale, en complémentarité avec les autres acteurs territoriaux de l'IAE et plus largement de l'insertion emploi, aux besoins des personnes en situation de précarité sur son territoire. Pour ce faire, la structure a souhaité pouvoir réfléchir à des rapprochements susceptibles de renforcer l'efficacité de l'IAE sur son territoire et contribuer au développement d'une offre complémentaire.

### 3.3.2 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES INITIAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement DLA ambitionnait la consolidation des projets d'insertion et économiques des deux structures dans un territoire en redéfinition (création d'un Syndicat Mixte, nouveau territoire CLI du Conseil Général), les structures « s'interrogeant sur la pertinence

de renforcer leur collaboration tant sur le plan stratégique que technique pour répondre au mieux aux besoins des populations en situation de précarité sur le Sud Grésivaudan. »

L'association intermédiaire ANNA s'interrogeait sur sa capacité à répondre de manière optimale, en complémentarité avec les autres acteurs de l'IAE et plus largement de l'insertion emploi, aux besoins des personnes en situation de précarité sur son territoire.

Pour ce faire, elle souhaitait pouvoir réfléchir à des rapprochements à même de renforcer l'efficacité de l'IAE sur le territoire et contribuer si besoin au développement d'une offre complémentaire.

Pour l'ACI « les Ateliers du Grésivaudan », les objectifs stratégiques initiaux de l'accompagnement portaient sur l'affirmation de son niveau d'inscription dans le territoire du Sud Grésivaudan ainsi que sa consolidation économique et stratégique.

### 3.3.3 LES ATTENDUS OPÉRATIONNELS

Au regard des attendus stratégiques initiaux et particuliers aux deux entités et des constats initiaux liés aux moyens humains et financiers à compléter, de la vocation d'insertion professionnelle complémentaire entre ANNA et les Ateliers du Sud Grésivaudan, les acteurs associatifs en écho aux propositions du DLA se sont très rapidement interrogés sur une forme de rapprochement entre les deux SIAE œuvrant sur le même territoire.

Le développement des partenariats effectifs entre les deux structures représentait un enjeu fort pour le développement pérenne des deux entités.

Dans ce cadre, les attendus opérationnels de l'accompagnement étaient l'élaboration d'un projet stratégique partagé de consolidation et de développement des SIAE, l'étude des hypothèses de rapprochement et le soutien à la mise en œuvre du projet commun :

- Sur le fond la question posée aux deux entités était : « pourquoi un rapprochement ? »
- Sur la forme : « qu'est ce qu'on rapproche et jusqu'où ? ».

La démarche pouvait initialement prendre appui sur une reconnaissance et une collaboration avérées entre les deux SIAE.

### 3.3.4 LE CONTENU DE LA PRESTATION D'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement proposé a été mis en œuvre en deux phases complémentaires, sur la base d'une démarche mixant les approches collective et individuelle :

De façon collective :

- Phase 1 : un accompagnement collectif avec les deux SIAE afin d'élaborer conjointement un projet commun. A partir de la réflexion sur l'objectif du projet partagé devaient se dessiner les modalités de mise en œuvre du projet.

- Phase 2 : L'accompagnement dans la précision des modalités de réalisation du projet en fonction du premier axe de travail collectif.

Individuellement :

- L'ACI développait deux activités : un atelier Maquettes axé sur la création de maquettes du patrimoine et de projets d'architecture, conception et réalisation de jeux et travaux en bois et un atelier Couture axé sur la production sur commande de costumes, vêtements de scènes, articles de décoration, accessoires, retouches pour des associations, particuliers, établissements médico-sociaux. La répartition des activités selon le chiffre d'affaires se fait à l'identique (50% chacune environ). Si pour l'atelier couture les demandes restent abondantes et régulières, l'activité de maquettes est beaucoup moins stable, (demandes au coup par coup et surtout un besoin de prospection et de démarchage important nécessitant du temps et une méthode). Dans ce cadre, l'organisation et la stratégie de pérennisation de l'atelier sont questionnées en prenant appui sur la redéfinition de l'atelier, de sa mission et de ses moyens pour qu'il réponde au mieux à l'objectif d'insertion que se donne cet atelier, tout en assurant son équilibre économique.

### 3.3.5 LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS

La première phase de l'accompagnement a permis de faire partager par les deux Conseils d'Administration une ambition stratégique commune de développement dans le cadre d'un pré-projet de rapprochement (Validation des deux Conseils d'Administration le 27 novembre 2006).

La seconde phase d'accompagnement comportait deux aspects complémentaires à même de soutenir les administrateurs dans la mise en œuvre du projet de rapprochement :

- Le diagnostic approfondi des structures,
- La co-construction (prestataire conseil et administrateurs) des conditions techniques, juridiques et financières de faisabilité d'un projet représentant en 2008 200 salariés en insertion et 11 salariés permanents.

### 3.3.6 LES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

La démarche soutenue par le DLA a permis dans un premier temps la définition d'un projet stratégique partagé et d'une ambition commune de rapprochement qui a débouché en 2007 à la création d'une gouvernance et d'une entité juridique unique, le Pôle d'Activités d'Innovations Sociales et Solidaires (PA-ISS) à même de porter les activités conventionnées ACI et AI.

Pour les administrateurs et acteurs associatifs, l'accompagnement a permis de renforcer les modalités de gouvernance et plus particulièrement le « bénévolat administrateur » induisant plus de « sécurité » pour les salariés.

En passant d'un contexte « plus caritatif » à un contexte plus « professionnel », la structure issue du projet de rapprochement a su se donner les moyens pour étendre son périmètre d'intervention à la globalité du territoire du Sud Grésivaudan, consolider son offre d'activité et de services pour les publics en difficultés d'insertion et répondre aux attentes des partenaires territoriaux (établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), Communes) et institutionnels de la SIAE.

Si, au début de l'accompagnement, les administrateurs misaient uniquement « sur un espoir d'économie d'échelle », ils constatent aujourd'hui les perspectives de développement de la nouvelle organisation. Pour les administrateurs, le DLA a permis de « structurer l'entité » de façon à ce qu'ils puissent « faire du développement » dans des conditions de gouvernance, juridique et financière consolidées.

Après avoir consolidé les activités d'insertion, PA-ISS recrutait fin 2009 un « chargé de développement » chargé de soutenir, au sein d'une équipe de 11 salariés, trois ambitions stratégiques associatives :

- **Devenir un acteur économique reconnu sur le territoire du sud Grésivaudan :** professionnalisation de l'aide à domicile, amélioration de la qualité de services sur les emplois familiaux, développement des prestations de services en direction des entreprises, collectivités et foyers d'accueil de personnes en situation de handicap.
- **Générer des activités nouvelles créatrices d'emploi :** la mise en place d'un Cyber Emploi sur une commune, la mise en place d'une recyclerie/ressourcerie en partenariat avec le Syndicat Intercommunal de Collecte et de Traitement des Ordures Ménagères du Sud-Grésivaudan, la création de services à la personne.
- **Promouvoir l'économie sociale et solidaire :** la promotion des clauses d'insertion dans le code des marchés publics auprès des collectivités locales et territoriales, le développement de l'offre de formations spécifiques novatrices pour le territoire, le développement de projets de collaboration avec le Maroc, la participation à la préservation et la valorisation du patrimoine.

Aujourd'hui, PA-ISS constitue un véritable groupe économique, sociale et solidaire générateur d'activités sur le territoire du sud Grésivaudan. Le groupe fédère les énergies de trois structures dans le but de mutualiser des moyens mais aussi et surtout de développer des projets économiques d'envergures.

Le groupe PA-ISS représente en 2008 :

- 200 salariés en insertion,
- 11 salariés permanents,
- 85 000 heures salariés soit 47 équivalents temps plein pour un budget de 1,3 millions d'euros.

## 3.4 LE DÉVELOPPEMENT D'UNE FONCTION PARTAGÉE DE PROMOTION DES « CLAUSES SOCIALES »

Département : Bouches du Rhône (13)

Organisme de portage DLA : Economie Solidaire Insertion Active (ESIA)

SIAE concernées à l'origine : 5 ETTI de la Région

La mobilisation des réseaux : Préalablement le COORACE et l'UREI

Périmètre de mise en œuvre : région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA)

Année diagnostic DLA : 2005

Durée de l'accompagnement DLA : de juillet 2006 à décembre 2006 (phase 1) et de décembre à avril 2007 (phase 2).

### 3.4.1 LA DEMANDE INITIALE

L'arrêt, au 1er juillet 2005, d'un certain nombre d'exonérations touchant les personnels en insertion ou agréés à cette époque par l'ANPE et mis à disposition des entreprises par les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), a impacté significativement le montant des charges sociales payé par les structures.

Dans ce cadre et en prévision des difficultés auxquelles les ETTI de la région PACA devaient faire face tant sur les plans économiques, financiers que sur les dimensions sociales de l'accompagnement des salariés en insertion, un groupe de travail réunissant les ETTI de la région PACA a été mis en place. ESIA 13, porteur du DLA des Bouches du Rhône, en tant qu'outil régional dont la vocation est d'accompagner la création, le développement et la pérennisation des projets du champ de l'économie solidaire, soutient, dès le début de l'année 2005, la mise en œuvre de ce groupe de réflexion visant à appréhender cette situation et à tenter de construire avec les ETTI des réponses adaptées.

Les deux principaux réseaux représentant les ETTI, le COORACE et l'UREI, sont associés dès l'origine à cette réflexion.

### 3.4.2 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES INITIAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les spécificités des ETTI (public en insertion, accompagnement renforcé, secteurs d'activité à faible qualification, intervention sur le champ concurrentiel...) et l'évolution de la réglementation en 2005 (disparition des exonérations de charges) conduisent les ETTI de la Région PACA à s'interroger sur les moyens à même de renforcer et de consolider leurs places sur le marché de l'Intérim.

Par ailleurs, si l'objet social des ETTI tourne autour de l'accueil, l'accompagnement et l'insertion professionnelle « durable » des publics en difficultés, le projet économique des structures renvoie à une exigence globale de satisfaction pleine et entière de la demande des clients (publics ou privés). Ceci constitue une difficulté supplémentaire pour les structures dont les publics agréés ne peuvent pas toujours satisfaire la demande des entreprises dans le cadre des contraintes et des exigences des offres et du marché, mais également une problématique cruciale pour les structures face au risque de perte de clientèle pouvant se répercuter sur l'ensemble de l'activité de l'ETTI.

Dans ce cadre, la portée stratégique de l'accompagnement régional des ETTI renvoyait initialement aux enjeux de développement des structures et plus particulièrement aux réponses et outils à bâtir pour pouvoir renforcer leurs niveaux concurrentiels par rapport aux entreprises du secteur marchand, tout en continuant de pratiquer l'accompagnement social qui fait le fondement des ETTI.

### 3.4.3 LES ATTENDUS OPÉRATIONNELS

**Dans le cadre du premier accompagnement régional des ETTI**, les attendus opérationnels de l'intervention portaient sur l'exploration de trois pistes prioritaires d'évolution dans le cadre de module d'accompagnement collectif :

#### ■ La question de l'accès aux marchés publics pour les ETTI

Les ETTI constataient l'existence « d'un vide technique entre les acteurs parties prenantes à la mise en œuvre des marchés publics, qui limite les possibilités d'accès des structures d'insertion à ces marchés ».

Les hypothèses de travail de ce module spécifique portaient sur les outils envisageables pour les ETTI, les entreprises, les collectivités locales et les acteurs de l'emploi local pour :

- les assister dans la résolution des problèmes juridiques et techniques d'accès aux marchés publics (appui aux réponses, appui à la rédaction des marchés, organisation du pilotage),
- développer pour les ETTI un système de veille relatif aux marchés publics, de manière à ne perdre aucune occasion qui pourrait se présenter dans ce cadre,
- permettre aux collectivités, aux fédérations professionnelles, aux entreprises délégataires et aux acteurs de l'insertion d'acquérir une meilleure connaissance technique des possibilités d'intégration des clauses d'insertion dans le cadre des marchés publics.

Les hypothèses étudiées de services, correspondaient également à plusieurs modèles (associatifs ou non) de structuration envisageables sur lesquels portaient une partie de l'ingénierie :



- un guichet unique ?
- une agence ?
- une cellule technique ?
- ...

### ■ **L'augmentation de la performance des ETTI en matière de placement**

Les hypothèses de travail portaient sur la question de l'accès à la formation et aux outils techniques détenus par les majors du secteur et dont sont privées les ETTI de petite taille. Le placement des salariés en insertion nécessite souvent un passage en formation adaptée au poste proposé par l'entreprise. Or les ETTI n'ont pas les moyens d'envoyer tous leurs salariés en formation préalablement à leur mise à disposition.

La problématique identifiée reposait sur les éléments suivants :

- L'acceptation par les financeurs de la formation de la notion d'expérimentation en matière de formation permettant de satisfaire les besoins de réactivité des ETTI ;
- La logique d'entrée sortie permanente des dispositifs de formations, seuls adaptés aux besoins des ETTI ;
- La logique d'individualisation des besoins de formation et donc la création d'outils pédagogiques individualisés.

Dans ce cadre, il était proposé de :

- Travailler sur la définition du besoin spécifique de formation lié aux métiers de l'intérim d'insertion.
- Concevoir un outil de formation décliné en fonction des besoins de chaque structure, éventuellement un outil informatique.
- Réfléchir à la création d'une plate-forme de compétences et d'outils spécifiques propres aux besoins d'insertion par l'activité économique.

### ■ **La question de l'accompagnement social et de son financement**

Les constats initiaux portaient sur la dimension forfaitaire du financement de l'accompagnement social, ce qui pouvait induire que son coût ne soit pas nécessairement pris en charge en totalité.

L'objectif de l'accompagnement dans ce cadre consistait à bâtir un référentiel de mesure de la réalité des tâches liées à cet accompagnement et aux pratiques qui le caractérisent dans le but de :

- pouvoir interpeller les financeurs publics sur la base d'éléments concrets de réalisation du travail social effectué par les ETTI dans ses composantes techniques, humaines et financières.
- permettre aux acteurs d'interroger leurs pratiques actuelles afin de les améliorer.

L'objectif était de mieux appréhender la valeur ajoutée sociale effectuée par les ETTI en sus de la commande publique et des financements dédiés forfaitairement à cette mission.

**Suite à un premier accompagnement des ETTI à l'échelle régionale**, les ETTI et les réseaux mobilisés ont identifié et validé une série d'enjeux et de perspectives de développement. Dans ce cadre, les conditions d'accès aux marchés publics « clausés » ont été jugées comme prioritaires. Cette perspective a justifié une seconde intervention pour :

- dans un premier temps, soutenir à la formalisation d'un collectif dont l'objet est de travailler avec la Région PACA dans une logique « réseau »,
- dans un second temps, aider à la création d'un groupement d'employeur à l'échelle de PACA (GE) entre ETTI sur la promotion de la clause 14 des marchés publics. (Projet GE14).

Ce second accompagnement a été réalisé par le cabinet Ramboatiana et Lombardi<sup>8</sup> avec le soutien de l'association de promotion des groupements d'employeurs des Bouches du Rhône (ProGEt 13).

### 3.4.4 LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS

La première phase de l'accompagnement a permis notamment d'identifier et valider une volonté partagée entre la Région PACA, le COORACE, l'UREI et un groupe « pionnier » de cinq ETTI portant sur la formalisation d'un collectif visant la valorisation auprès des collectivités locales et des « grands comptes » (entreprises du secteur marchand, clientes ou non des ETTI, pouvant répondre aux marchés clausés), des clauses d'insertion (et notamment l'article 14) et des services proposés dans ce cadre par les ETTI.

Après une présentation des principes et contraintes liées au fonctionnement d'un GE, le second accompagnement mené pour le compte des ETTI et des réseaux volontaires à l'échelle régionale, a permis de définir les conditions de fonctionnement d'un GE et de rédiger les documents de référence du GE des ETTI de PACA.

Les séances de travail ont permis de rédiger les statuts du GE, dénommé « GE 14 », la fiche de poste d'un chargé de développement ainsi que le règlement intérieur de fonctionnement.

L'ambition du GE 14 était initialement de :

- regrouper des ETTI afin de faciliter la relation avec les institutions publiques, Conseil Régional en premier lieu,
- mieux faire connaître la clause 14 et accompagner les collectivités publiques sur leur mise en place, sensibiliser les entreprises, organiser la réponse entre ETTI pour une plus grande crédibilité de la réponse.

Les missions générales et spécifiques du Chargé de développement telles que définies dans le document de synthèse de l'accompagnement précisent pour une grande part l'objet initiale du GE :

### ■ Missions générales :

- Augmenter le nombre de salariés en insertion par les ETTI sur les marchés publics, sur la base des objectifs fixés par le CA.
- Promouvoir les ETTI auprès des entreprises et des donneurs d'ordres potentiels sur la région PACA.
  - Repérer et organiser la veille sur les marchés publics.
  - Coordonner les réponses des ETTI.
  - Identifier les besoins des entreprises en amont de l'intégration des intérimaires auprès des entreprises.
- Assurer le bon déroulement de la prestation et valoriser les actions réalisées par les ETTI.

### ■ Missions spécifiques :

- Promotion :
  - Informer et conseiller les donneurs d'ordres potentiels sur l'existence et la mise en œuvre juridique de la clause 14.
  - Informer les donneurs d'ordres potentiels sur les atouts des ETTI.
  - Appuyer les donneurs d'ordres potentiels dans l'identification des marchés pouvant faire l'objet d'une clause 14.
  - Vendre les prestations des ETTI auprès des entreprises.
  - Evaluer et valoriser les actions des ETTI.
  - Concevoir et mettre en place un argumentaire et une politique de communication à destination des donneurs d'ordres potentiels et des entreprises.
  - Contrôler le bon déroulement des prestations « marchés publics ».
- Veille sur les marchés :
  - Identifier les marchés clause 14 potentiels et les maîtres d'œuvres retenus
  - Prendre contact avec le maître d'œuvre pour identifier les besoins d'intérim
  - Les informer sur le déroulement de la prestation et les services proposés par le GE
- Coordination des ETTI
  - Identifier et diffuser les offres auprès des ETTI concernées.
  - Anticiper les besoins de formation en direction des intérimaires.
  - Organiser la remontée des candidatures d'intérimaires.
  - Organiser la sélection des intérimaires avec l'entreprise.
  - Définir un coefficient commun et un prix commun par opération.
  - Suivre la mise en place du marché et le bon déroulement de la prestation.

### 3.4.5 LES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Le 12 mars 2008, les statuts du GE 14 sont déposés et dans la foulée, un chargé de développement est recruté.

Le Conseil régional PACA a octroyé dès cette époque une aide au démarrage de 15 000 euros afin de soutenir la démarche.

Le projet qui naît en mars 2008 va cependant très vite se heurter à une série de problématiques conduisant à la cessation des activités effectives du GE en janvier 2010. Le chargé de mission initialement recruté par le GE 14 sera probablement salarié du COORACE sur des fonctions semblables à celles initialement assumées prévues par le GE 14.

Pour certains acteurs interrogés dans le cadre de cette monographie, l'abandon du projet GE14, fait écho à plusieurs problématiques :

- D'une part, il semblerait que les ambiguïtés portant sur les services spécifiques du GE 14 par rapport aux autres missions proposées par les acteurs régionaux de l'emploi n'ont pu être véritablement dépassées. Privilégiant une approche essentiellement technique visant à concrétiser une ambition de rapprochement inter-ETTI, les acteurs mobilisés dans le cadre de cette accompagnement ont sans doute nuancé les enjeux de gouvernance interinstitutionnelle cristallisés autour des articulations de services (PLIE, Pôle Emploi, Maison de l'Emploi...) et/ou de compétences interinstitutionnelles (Région, Etat, Conseils généraux, collectivités)

- Une autre hypothèse d'explication porte sur ce que certains acteurs considèrent comme une « surévaluation » de l'intérêt économique et financier des clauses d'insertion dans les marchés publics. Si l'on considère, en effet, que l'intérêt des clauses réside « avant tout » dans le partenariat avec les entreprises, la professionnalisation, l'objet du GE14 visant un soutien à la commercialisation pour le compte des ETTI a très tôt été nuancé au regard des gains effectifs pour les structures membres financeurs du GE et davantage encore pour celles pourvues de postes et/ou de fonctions commerciales internalisées. Sur ce registre, les concurrences effectives entre les ETTI n'ont pu être totalement dépassées.

## 4 L'optimisation des processus d'accompagnement à la mutualisation

La synthèse présentée dans ce chapitre est destinée aux acteurs représentant les institutions pilotes du DLA, les chargés de mission et leurs partenaires techniques dans une perspective d'optimisation des processus d'accompagnement.

Sur la base d'un découpage théorique du processus d'accompagnement DLA en quatre moments forts, nous proposons ci-dessous quelques points clefs à prendre en compte par les DLA dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche collective visant et/ou induisant une forme de « mutualisation » entre plusieurs SIAE.

Les points identifiés sur la base des études de cas et des entretiens conduits auprès des acteurs associés aux projets (chargés de mission DLA, responsables de structures, partenaires institutionnels, collectivités locales, prestataires...) contribuent à repérer et/ou induire de façon non exhaustive quelques facteurs à prendre en compte, conditionnant la dynamique et/ou réussite des projets de « mutualisation ».

### 4.1 LA MOBILISATION INITIALE DU DLA AU SERVICE D'UN PROJET DE « MUTUALISATION »

Les monographies permettent de repérer un certain nombre de facteurs déterminants à ce stade du processus, à partir duquel vont s'engager les dynamiques majeures ultérieures. On repère notamment :

#### ■ Repérer le potentiel de la démarche initiale en matière de mobilisation collective et de mutualisation

Les monographies illustrent des modalités plurielles de mobilisation initiale du DLA dans une perspective de mise en œuvre d'un projet visant et/ou induisant un projet de mutualisation entre plusieurs SIAE.

La sollicitation /mobilisation du DLA peut initialement relever :

- d'une démarche collective d'acteurs et/ou de SIAE,
- d'une sollicitation émanant d'une seule entité, mais dont le projet peut induire des hypothèses de mutualisation avec d'autres structures non formellement mobilisées, voir même parfois non informées de l'initiative du porteur de la demande à ce stade du processus.

• Ainsi, si l'étude de cas de la Moselle révèle une initiative portée conjointement / collectivement par les SIAE du bassin de Thionville, celle du Cantal révèle clairement l'existence d'un seul porteur d'une demande d'accompagnement, le nécessaire besoin d'une dynamique collective ayant été confirmé par la mise en œuvre de l'accompagnement.

• En Isère, le DLA a été initialement sollicité par l'ACI dans une perspective d'accompagnement individuel. Le diagnostic permettra par la suite d'identifier et valider le principe d'un accompagnement à une échelle territoriale permettant de mobiliser une autre SIAE (AI).

• Dans les Bouches du Rhône, la sollicitation initiale émane d'un collectif de structures IAE (ETTI) soutenu par deux réseaux (COORACE et UREI)

On repère également des situations dans lesquelles le DLA, repérant un sujet de coopération, propose une réflexion conjointe et son intervention sans que ne lui soit formulée une demande claire de la part du collectif de structures IAE.

• C'est le cas en Moselle, où le chargé de mission DLA, assistant à un CTA du bassin de Thionville, repère une difficulté exprimée par une diversité de SIAE en matière de communication et d'information en direction des entreprises. Celui-ci propose alors de mener une réflexion commune pour entamer un dialogue SIAE/entreprises qui positionne les premières comme partenaires des entreprises du territoire (construction de parcours professionnel, accompagnement dans l'emploi...) et non comme des « quémandeurs ».

En fonction des modalités de mobilisation, il semble particulièrement important que le DLA puisse prendre en compte et mesurer un certain nombre de facteurs pouvant d'emblée déterminer les conditions d'optimisation du processus d'accompagnement futur.

En premier lieu, que ce soit dans le cadre d'une sollicitation émanant d'une SIAE ou d'un collectif de structures, il semble important que le DLA puisse identifier les éventuelles injonctions institutionnelles qui, dans certains cas, sont à l'origine effective des projets.

Dans ce cas de figure, il semble essentiel que le DLA puisse évaluer auprès des SIAE en quoi et dans quelle mesure cette injonction externe peut entrer en résonance avec leurs propres préoccupations de développement, les valeurs et projets des responsables des SIAE mais aussi, plus largement, avec les volontés exprimées au niveau du territoire par les différents partenaires des structures.

- Les acteurs mobilisés dans le cadre de l'accompagnement mis en œuvre en Isère reconnaissent « qu'à l'origine », il y avait bien une « injonction » de la DDTEFP : l'ACI ne devant plus être porté par la MJC, consolider son activité économique et se doter d'une comptabilité analytique. Au-delà, les administrateurs étaient favorables à la structuration d'un pôle « insertion » plus efficient au niveau du territoire en résonance aux attentes des élus locaux désireux d'élargir le périmètre d'intervention des SIAE à l'échelle de trois intercommunalités.

En ce sens, l'injonction institutionnelle doit pouvoir être dépassée dans une perspective mobilisatrice de qualification comme de partage du principe même de sollicitation du DLA par les acteurs représentant les SIAE.

#### ■ S'assurer du caractère partagé de la demande initiale et du degré d'adhésion des parties prenantes

Plus largement, la mobilisation initiale du DLA doit pouvoir s'appuyer sur une ambition et/ou intuition initiale qui puisse faire écho (ou faire sens) aux préoccupations partagées et/ou complémentaires des SIAE mais aussi de leurs principaux partenaires institutionnels et territoriaux.

La mobilisation initiale du DLA doit pouvoir être faite en s'assurant que le ou les acteurs qui expriment la demande puissent s'appuyer sur une légitimité issue :

- d'un niveau de partage et/ou d'adhésion correspondante à l'échelle du collectif de structures questionnées dans le cadre d'une ambition de mutualisation,
- d'une adhésion politique interne aux structures,
- d'une adhésion globale des acteurs représentant l'environnement partenarial des structures à la démarche éventuelle d'accompagnement DLA.

Dans le cadre de sollicitations individuelles pouvant déboucher sur des pistes de mutualisation avec d'autres structures, le DLA doit également se donner les moyens d'anticiper les éventuelles implications collectives, dépasser le registre de l'intuition individuelle pour amener le plus tôt possible l'acteur sollicitant à envisager une mobilisation élargie en amont de la phase de diagnostic.

En ce sens, la mobilisation élargie à d'autres SIAE dans le cadre d'accompagnements engagés initialement de façon individuelle s'avère toujours plus complexe.

- Dans le cas du Cantal, on mesure combien la phase de mobilisation des SIAE s'est avérée cruciale dans un contexte où les habitudes de coopération entre SIAE du territoire étaient quasi inexistantes et où le projet était initialement porté par une

seule structure (Dispo Services). La phase d'état des lieux ayant permis de repérer que les problématiques de mobilité des personnes en insertion mises en avant par Dispo Services étaient partagées par d'autres AI sur d'autres territoires, il s'est avéré par la suite d'autant plus pertinent et logique de leur proposer d'être associées à la mise en œuvre de la réponse retenue à l'issue du travail de diagnostic. L'appui du prestataire extérieur s'est avéré déterminant pour convaincre les autres structures. Celui-ci a notamment pu mettre à profit ses compétences en matière juridique pour « rassurer » les structures sur les modalités juridiques de montage du projet.

- L'exemple des Bouches du Rhône montre les difficultés et en conséquence toute l'importance d'une adhésion initiale des parties prenantes à une perspective stratégique commune. A défaut, le ou les prestataires chargés de l'accompagnement des acteurs risquent souvent d'épuiser beaucoup d'énergie dans la seule recherche de mobilisation en continue des acteurs tout au long de la démarche.

De la même manière, il est important que le contenu de la demande formulée auprès du DLA entre en résonance avec des préoccupations et/ou problématiques identifiées par les différents partenaires institutionnels.

#### ■ **Appréhender l'historique des relations et les habitudes de coopération entre les parties prenantes**

L'antériorité éventuelle de relations de coopération entre les structures du collectif porteur de la demande mais aussi entre ces structures et leur environnement (partenaires financeurs notamment) est également un facteur facilitateur important.

- En Moselle, les structures du collectif accompagnées appartiennent au CTA du bassin de Thionville, au sein duquel se sont nouées des habitudes travail. Les structures sont par ailleurs implantées depuis longtemps sur le bassin et se connaissent bien.
- En Isère, les deux SIAE se connaissaient : des administrateurs dans les mêmes associations, des pratiques partenariales « favorables », l'existence d'un réseau territorial IAE « informel » mais existant à travers une Maison de promotion sociale... et des valeurs partagées.



## 4.2 LE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION PAR LE DLA

Dans le cadre des entretiens conduits auprès des acteurs associés aux études de cas, nous identifions toute l'importance de la phase de diagnostic mis en œuvre par le DLA en amont de la définition d'un plan d'accompagnement et éventuellement d'une mobilisation de compétence externe.

Il faut toutefois relever que les cas étudiés dans le cadre des monographies n'ont pas toujours permis de repérer un document s'apparentant à ce que l'on pourrait qualifier de diagnostic, incluant une analyse synthétique de la situation, reprenant le contenu de la demande initiale et formulant clairement les objectifs visés et enjeux poursuivis. Les documents étudiés sont souvent lapidaires et permettent difficilement à un lecteur extérieur d'appréhender pleinement la genèse des projets et leur fondement.

Les entretiens menés avec les personnes impliquées dans les différentes dynamiques collectives étudiées ont toutefois permis de repérer les étapes de réflexion et actions engagées par les DLA lors de cette phase diagnostic et d'en tirer un certain nombre d'apprentissages.

### ■ Accompagner les structures dans la formulation d'une ambition et de valeurs partagées.

En premier lieu, nous relevons que **la démarche de diagnostic doit être l'occasion de partager une intuition et/ou ambition commune aux SIAE** en jeu mais aussi de **vérifier le plus en amont possible les niveaux de cohésion d'un point de vue des « valeurs » partagées par les acteurs** (élus, responsables techniques, équipes...) relatives aux fonctions socio-économiques des entités.

Afin de sécuriser les démarches d'accompagnement, **un socle stratégique**, même minimaliste, nous semble impérativement devoir être formalisé et partagé à l'échelle des SIAE en amont de toute démarche d'accompagnement.

- L'exemple de l'Isère met en avant la volonté des acteurs locaux (SIAE, élus, Chargée de mission DLA) d'optimiser le DLA en intervenant sur la globalité des enjeux IAE au niveau du territoire et la nécessité de prendre du temps pour bâtir une plateforme stratégique commune et par la suite travailler sur le « technique ».

Le DLA a fait un très gros travail de mobilisation en amont, de sensibilisation des associations à se rapprocher ; un travail de « déminage » pour préparer le terrain de l'accompagnateur.

Le DLA a proposé au prestataire d'intervenir sur une phase I de 6 demi-journées d'élaboration d'une plateforme de consensus (sur quoi les associations accompagnées s'engagent).

**Ce partage nous semble devoir également être conduit en interne avec les salariés des structures**, permanents et en insertion, mais aussi avec les partenaires institutionnels impliqués, en cherchant à préciser, notamment :

- les niveaux d'implication des salariés, les contraintes, attentes ou réserves par rapport à l'ambition stratégique du projet,
- les niveaux d'implication des partenaires financeurs dans la rédaction du contenu du cahier des charges,
- les points de convergence et points de divergence dans l'appréhension des objectifs de la démarche,
- les facteurs de blocage potentiels.

■ **Impliquer dans la mesure du possible les réseaux dès la phase de diagnostic du projet.**

Le diagnostic initial doit pouvoir être aussi le temps d'une **sollicitation opportune des réseaux IAE**, afin de :

- enrichir les analyses ;
- analyser et partager les intuitions au regard des expériences semblables connues des réseaux ;
- identifier le cas échéant l'historique des interventions au niveau des SIAE et/ou par rapport aux hypothèses d'appui constitutives du projet de mutualisation ;
- étudier les conditions éventuelles d'appui technique dans le cadre d'une formalisation plus pertinente du plan d'accompagnement ;
- repérer des personnes ressources (capitalisation, échange d'expérience, repérage de prestataires ayant déjà expérimenté...) ;
- ...

De plus, en fonction du caractère stratégique et innovant de la dynamique, il peut être envisagé, avec l'appui des réseaux, de donner un écho départemental, régional voir national à l'accompagnement conduit et ce, dès la phase d'engagement de la démarche.

Cet aspect de l'intervention des réseaux apparaît particulièrement motivant et valorisant pour les structures accompagnées et peut renforcer l'adhésion et l'implication des différents membres du collectif.

Dans les cas étudiés, la mobilisation des réseaux n'est pas toujours effective, soit que peu des structures accompagnées sont fédérées (Cantal), soit que le réflexe ne soit pas toujours présent (sans doute une estimation difficile des bénéfices à tirer de cette mobilisation).

- Les SIAE accompagnées dans le cadre du DLA de l'Isère étaient membres et/ou proches du COORACE. Le COORACE avait déjà travaillé, sensibilisé les structures aux enjeux de mutualisation dans le cadre d'une action indépendante du DLA. Le prestataire est intervenu sur la phase 2 de mise en œuvre avec le soutien du COORACE (soutien CRESS sur la dimension développement de la nouvelle entité).

- Dans le cas des Bouches du Rhône, le COORACE et l'UREI ont été mobilisés dès l'origine du projet d'accompagnement.

■ **Sensibiliser et préparer les structures accompagnées aux implications de la démarche engagée et anticiper les points de blocage.**

Un autre facteur de réussite porte sur le niveau d'information nécessaire donné par le DLA aux responsables (élus, technique...) des SIAE sur les **incidences éventuelles d'un accompagnement externe portant sur un objectif de mutualisation.**

Il s'agit ici, en particulier, de :

- sensibiliser les acteurs sur les formes de problématiques qui peuvent découler d'un accompagnement induisant nécessairement du changement, des arbitrages, des abandons de « souveraineté »... ;
- tester les connaissances des acteurs en matière de gestion de projet ;
- les informer sur les apports du DLA en référence aux niveaux de mobilisation des structures accompagnées ;
- mesurer le niveau de connaissance des acteurs sur leur environnement institutionnel local mobilisable et leur capacité à mobiliser ce réseau (interlocuteurs ressources au sein des différentes institutions, notamment celles potentiellement appelées à devenir des financeurs du projet...) en fonction du degré de proximité avec ces différentes institutions (notoriété, habitudes de coopération...).

- En Isère, les responsables élus des SIAE accompagnées reconnaissent l'importance des informations données par la chargée de mission DLA permettant de préparer les Présidents, les élus sur les risques et conséquences d'un accompagnement DLA visant la mutualisation et plus encore dans ce cas, une fusion entre deux entités : les enjeux salariaux, l'éventuelle gestion des situations de « clash »...

Tout au long du processus d'accompagnement, il semble nécessaire de soutenir les élus dans leur fonction d'employeur mais aussi afin que ces derniers puissent véritablement jouer leurs rôles politiques.

## 4.3 LA DÉFINITION DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT ET LA MOBILISATION DES COMPÉTENCES

### ■ Aboutir à la définition d'ambitions stratégiques partagées et à un modèle de gouvernance stabilisé.

Un projet induisant une forme de mutualisation doit être en tout premier lieu envisagé sous l'angle prioritaire d'une **ambition stratégique partagée et des enjeux liés de gouvernance**.

En ce sens, la mutualisation ne peut être proposée initialement comme une solution technique mais bien comme une hypothèse découlant d'un partage stratégique initial et d'une modalité de gouvernance propice au consensus et/ou à un accompagnement possible du changement.

Ainsi, la précision et le partage des objectifs stratégiques initiaux et des résultats attendus (résultats socio-économiques visés, principes d'accompagnement, délais...) par les SIAE, leurs partenaires :

- conditionnent le calibrage de la démarche d'accompagnement et son évaluation à l'issue du travail engagé (dimension apprenante forte),
- assurent la mise en œuvre d'un processus méthodologique d'accompagnement qui permettra d'inventer les solutions techniques.

La définition du plan d'accompagnement doit également permettre de **définir et sécuriser de façon partagée les modalités de mobilisation des SIAE et des acteurs, les conditions effectives de pilotage, de validation des étapes, travaux, options et préconisations, de mobilisation des salariés** permanents et en insertion durant tout le processus d'accompagnement.

Les modalités de gouvernance « projet » doivent faire l'objet d'une validation préalablement à l'intervention et non être inventées et/ou réinventées au fur et mesure de l'avancement du projet ou des orientations prises par le projet.

- Prendre en compte le rythme de l'accompagnement et ne pas sous-estimer l'importance des temps préparatoires à la dynamique

Les études de cas révèlent **l'importance du rythme donné à l'accompagnement**. Les propos recueillis tendent à démontrer qu'il ne faut pas sous-estimer l'importance des temps préparatoires pour la réussite ultérieure du processus d'accompagnement.

- En Isère, les acteurs accompagnés reconnaissent l'importance pour les élus et les salariés « de temps d'appropriation » des propositions, des rendus intermédiaires. L'accompagnement doit pouvoir permettre l'information et la mobilisation continue des acteurs mais aussi permettre d'aménager et gérer les « temps de rupture » par

le prestataire afin de « faire faire des bouts d'accompagnement par les accompagnés eux-mêmes ».

Nos différents interlocuteurs, ont, dans le cadre du travail monographique, témoigné de l'importance des temps de rencontres en individuels entre prestataires et chacun des différents membres du collectif accompagné de manière à pouvoir laisser s'exprimer des non-dits éventuels (réticences qui ne pourraient s'exprimer lors des temps collectifs).

■ **Etre au clair sur les critères de choix du prestataire par rapport aux objectifs stratégiques définis et aux résultats visés dans le cadre de son intervention.**

Les points évoqués ci-dessus induisent également l'importance donnée au choix du (ou des) prestataire(s) à chacune des étapes envisagées. Certains critères de choix semblent revêtir une importance particulière aux yeux des structures accompagnées interrogées.

Sont mis en avant les éléments suivants :

- La maîtrise des dimensions socio-économiques et juridiques des SIAE, leurs environnements législatifs, économiques, territoriaux ;
- La connaissance des acteurs stratégiques du territoire ;
- La maîtrise des formes juridiques, des dynamiques de coopération et leurs incidences sur les structures, en interne comme en externe.

Le fait que le prestataire ait pu expérimenter sur des interventions similaires est également largement valorisé par les personnes interrogées.

- Dans le cas du Cantal, la structure porteuse de la demande initiale d'accompagnement souhaitait pouvoir bénéficier de l'intervention d'un prestataire ayant déjà expérimenté sur des problématiques similaires. Le choix final s'est arrêté sur une association qui portait un service d'aide à la mobilité sur un territoire limitrophe, présentant des caractéristiques socio-démographiques (faible densité de population, territoire à dominante rurale...) et géographiques similaires au territoire du Cantal. Son implication dans plusieurs réseaux nationaux de partage d'expérience a également joué en sa faveur.

Le cahier des charges doit également être très clair non sur le contenu de l'intervention attendue (car la méthodologie ne doit pas être écrite à l'avance) mais sur les objectifs/enjeux stratégiques et résultats visés et clarifier au maximum le contexte d'intervention (insister sur les points de blocage éventuels et les points de force et opportunités sur lesquelles s'appuyer).

Un autre aspect important à sécuriser est le contenu, le format et le caractère opérationnel des livrables (modalités de restitution, éventuels documents de synthèse, déclinaison dans des formats diffusables et communicants pour les partenaires et acteurs locaux).

## 4.4 LA FORMALISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

### ■ S'assurer du caractère opérationnel des préconisations et de leur appropriation par les parties prenantes.

**Le caractère opérationnel des préconisations et le soutien renforcé à la mise en œuvre des préconisations** sont évoqués en priorité par les SIAE comme facteurs de réussite du projet. Un facteur qui induit les conditions effectives de mise en œuvre des préconisations par les SIAE mais qui donne surtout les moyens d'un suivi par le DLA et dans le temps.

Le cahier des charges doit d'ailleurs, comme nous l'avons suggéré plus haut, être très clair sur les contraintes en matière de livrables et sur le caractère opérationnel de leur contenu.

Il s'agit également de prévoir des temps suffisants d'appropriation des options et/ou préconisations issues des démarches engagées avec le prestataire par les SIAE, le territoire, les partenaires.

- Dans le cas de l'Isère, le prestataire a volontairement proposé aux acteurs accompagnés des temps de « non intervention » afin d'assurer une appropriation réelle des propositions au sein des entités mais aussi au niveau de leurs partenariats effectifs.

### ■ Définir avec le prestataire et les structures accompagnées des modalités de suivi et d'évaluation des réalisations planifiées en amont de la mise en œuvre.

Comme indiqué plus haut, la mise en œuvre effective du projet de mutualisation impose le plus en amont possible que soient posés le cadre et les principes de suivi dans le cadre d'une gouvernance « projet » mobilisatrice (les administrateurs, les salariés, les partenaires, les bénéficiaires...).

La mise en œuvre des préconisations sera d'autant plus évidente que le plan d'accompagnement aura prévu **les modalités de sécurisation des validations stratégiques et opérationnelles**.

En ce sens, l'existence d'un référentiel et d'une procédure d'évaluation en continu ou à échéances déterminées selon une méthodologie partagée par les parties prenantes, d'un document formalisant les engagements de chacun des membres du collectifs sont relevés comme des points essentiels pour la réussite des projets. Ceci implique de ce fait la définition d'objectifs partagés tant quantitatifs que qualitatifs dès la phase de diagnostic.

Or, nous avons pu constater que la dimension évaluative fait souvent défaut au stade des préconisations.

- **Encourager les parties prenantes à formaliser leurs engagements et les valeurs qui les sous-tendent.**

**Au-delà des conventionnements passés avec les financeurs et autres partenaires du projet, il peut apparaître judicieux pour les SIAE du collectif accompagné, de formaliser par écrit les engagements mutuels, les valeurs** qui sous-tendent leur démarche et animent leur projet. Ce type de développement ne revêt pas uniquement une valeur symbolique : il garantit - ou sécurise tout du moins – une continuité dans l’engagement d’entités distinctes et dont le regroupement autour d’un projet commun n’a rien d’évident. Au regard des cas étudiés, il nous semble que la dynamique collective et la réussite de cette dernière repose souvent davantage sur des personnes, des relations interpersonnelles fortes et des convictions individuelles convergentes qui courent le risque de se défaire une fois une composante de cet édifice partie (départ en retraite ou démission d’un responsable de structure...).

- En Moselle, les différentes structures impliquées dans la mise en place de la plateforme collaborative de compétences ont souhaité se doter d’une Charte pour afficher « l’état d’esprit dans lequel s’effectue le travail » depuis le démarrage de la dynamique. Cette Charte, qualifiée par un de nos interlocuteurs en charge du pilotage de la démarche au sein du collectif, de « lien philosophique et moral » renvoie certes aux valeurs portées par les structures partenaires mais aussi à la nécessité d’assurer la pérennité d’un esprit collaboratif qui repose avant tout sur des personnes et la confiance mutuelle qui les anime.

Le temps de réflexion nécessaire à la formalisation de ce type de document est tout aussi important si ce n’est plus que le document lui-même car il oblige les parties prenantes à s’accorder sur chacun des termes employés et des éléments valorisés dans ce cadre.

## 4.5 L’ACCOMPAGNEMENT DANS LA DURÉE DES PROJETS

Dans le prolongement de la (ou des) prestation(s) d’accompagnement externe(s) mobilisée(s) par les DLA, il apparaît important d’envisager le cas échéant les modalités d’accompagnement des projets dans une durée plus longue.

Sur ce registre, plusieurs facteurs sont évoqués le plus fréquemment par les acteurs interrogés dans le cadre de cette investigation :

- L’information et la mobilisation des partenaires (territoires, institutions...) dans la durée, au-delà du processus de gestation du projet, pour assurer la pérennité de la démarche et des réalisations engagées. Le DLA joue un rôle important comme « caisse de résonance » tout au long de la phase de gestation du projet, de relais d’information (facilitateur) auprès des différents partenaires. Ce rôle a vocation à perdurer une fois les préconisations mises en œuvre.

- La mobilisation des réseaux IAE ;
  - L'étude des conditions d'exportabilité/reproductibilité de la démarche ;
- Enfin, le DLA est attendu dans une **posture d'appui technique et d'interlocuteur ressource**.

- Dans le cas du Cantal, la chargée de mission DLA a rencontré à plusieurs reprises au moment de son intégration la directrice de la nouvelle entité créée pour porter le service de mise à disposition de véhicules, pour l'aider à repérer le tissu partenarial et se repérer dans ce qu'elle qualifie de « maquis institutionnel ».

## 5. Annexes

### 5.1 LA MÉTHODE MISE EN ŒUVRE

Le tableau ci-dessous synthétise les travaux effectués dans le cadre de la réalisation des monographies mais aussi en perspective de la formalisation de 2 fiches « SIAE » (ACI et AI) dont l'objet est de présenter les différents types de dispositif (de manière succincte) ainsi que les questions indispensables à poser lors du diagnostic de la structure (par exemple l'organisation interne, la gouvernance, la comptabilité et la fiscalité,...).

Les fiches font l'objet d'un rendu particulier et non intégré au présent document.

Phases	Prestations	Jours Terrain	Jours en Cabinet
1- Cadrage de la mission	Réunion collective de lancement : CNAR et Réseaux	0,5	
	Finalisation des grilles d'entretiens		1
2 - Investigation	Saisie documentaire		1
	Entretien de terrain pour la formalisation des monographies : Chargée de mission DLA, SIAE, Pilotes départementaux, prescripteurs, Prestataire...	3	
	Analyses des diagnostics DLA		1
	Rencontres individuelles des Réseaux	1	
	Rencontre collective CNAR et Réseaux	0,5	
	Première rédaction des fiches		1
	Première rédaction des monographies		2
3 - Capitalisation et Synthèse	Réunion collective de capitalisation : CNAR et Réseaux	1	
	Finalisation des monographies et des fiches et rédaction de la synthèse		2
	Présentation finale	0,5	
	<b>Total des journées d'intervention sur site et en cabinet</b>	<b>6,5</b>	<b>8</b>
	<b>Total des journées d'intervention</b>	<b>14,5</b>	



## 5.2 LA GRILLE D'INVESTIGATION

Les consultants du cabinet AMNYOS ont structuré les entretiens auprès des acteurs sur la base du questionnement suivant :

**A** Analyse du « processus » de mise en œuvre de la démarche d'accompagnement DLA :

- L'origine du projet, les éléments déclencheurs :
  - Qui amorce la démarche ?
  - Sur quels types de besoins, d'enjeux, sur quels niveaux d'urgence ?
- Les conditions de mobilisation, à l'origine, durant les phases d'accompagnement DLA, durant la mise en œuvre des préconisations, aujourd'hui :
  - Des SIAE du DLA des partenaires institutionnels des collectivités des réseaux.
- La phase de diagnostic :
  - Conditions de réalisation ?
  - Niveaux de partage ?
- La définition et validation du plan d'accompagnement :
  - Les méthodes d'accompagnement mises en œuvre par le DLA et / les structures accompagnées (accompagnement collectif, individuel, formation, études...)
  - Les objectifs stratégiques ambitionnés (développement des marchés, valorisation de l'IAE, harmonisation des pratiques, économie de gestion...) – conforme aux ambitions initiales des SIAE à l'origine du projet ?
  - Les objectifs opérationnels induisant une forme de mutualisation (rapprochement, mise en réseau, fusion, développement d'une nouvelle entité, mutualisation...).
- Les phases de mise en œuvre des préconisations par la ou les SIAE :
  - Niveaux d'accompagnement et/ou de soutien ?
  - Niveaux d'appropriation interne ?
  - Niveaux de mobilisation partenariale ?

Questions transverses :

- En quoi ces différentes phases ont impacté favorablement ou au contraire nuancé la pertinence et /ou les résultats de la démarche ?

**B** L'évaluation des résultats et effets des démarches DLA visant une mutualisation :

- Effets pour les SIAE.
- Capacité de mise en œuvre durable des préconisations.
- Niveaux de mobilisation inter-SIAE.
- Perspectives.

### 5.3 LES ACTEURS « TÉMOINS » REPÉRÉS PAR LES DLA

Etude de cas	Structure	Interlocuteur
DLA 15	DLA 15 (Cantal expansion)	Chargée de mission DLA, <b>Carine SAUTAREL</b>
	SIAE « DEESSE »	Directrice, <b>Aurélié ROLIGUIERE</b>
	Dispo Services	Directeur AI (Dispo Services) et ACI, <b>Gilles PICARROUGNE</b>
	C2RA Auvergne	Chargé de mission, <b>Vincent BLOT</b>
	CG du Cantal	Technicienne au service Insertion, <b>Maryse GEORGE</b>
	DDTEFP	Coordinateur emploi (zone Aurillac), <b>Christian GARCIA</b>
	Prestataire DLA	Consultant, <b>Jean-Pierre CLAIR</b>
DLA 13	DLA 13	Chargé de mission, <b>Benjamin BOREL</b>
	GE 14	Président, <b>Christian DUBOIS</b>
		Chargé de mission «clauses sociales», <b>Patrick FAURE</b>
	Région PACA	Technicien en charge de dossier IAE, <b>Philippe GUIEYSSE</b>
		Elue, <b>Michèle TREGAN</b>
PLIE Marseille	Chargée de mission «clauses sociales» au PLIE de Marseille Métropole, <b>Amandine LANTEZ</b>	
Cabinet Ramboatiana & Lombardi	Consultants, <b>Michel LOMBARDI</b>	
DLA 38	DLA 38	Chargée de mission, <b>Anne-Laure PITIOT</b>
	PA ISS	Directrice, <b>Valérie VILLENEUVE</b>
		Président PA ISS, élu local, <b>Georges PELLETIER</b>
	Atelier du sud Grésivaudan	Président
	ANNA	Président de ANNA, <b>M. GROSJEAN</b>
	Région RA	Référente Région, correspondante du Pays Sud Grésivaudan, <b>Martine FALBO</b>
Prestataire DLA	Consultant, <b>Arnaud MORIN</b>	
DLA 57	DLA 57	Chargé de mission, <b>Jean-Marie KIRCHMEYER</b>
	Association ELIPS	Président, <b>Yves Marie HUCHIN</b>
	DDTEFP	CEF de Thionville, <b>Madame FRANCOIS</b>
	CG 57	Technicienne à la cellule d'appui RMI : <b>Madame PARADIS</b>
	CR Lorraine	Chargé de mise en œuvre des clauses d'insertion, <b>M. FORMELL</b>
	Valo (EI)	Directrice, <b>Madame PARACHINI</b>
	Cabinet IRIS	Consultant, <b>Marc OLENINE</b>
Cabinet Stratégie et Gestion Publiques	Consultant, <b>M. EHRMANN</b>	

## 5.4 LES INTERVENANTS

Pour la conduite de ce projet, le cabinet AMNYOS a mobilisé les intervenants suivants :

- **Stéphane ROUX**, chef de projet, consultant sur les champs de l'emploi, des politiques d'insertion et du champ de l'IAE.
- **Julie PLASSAT**, consultante en politiques sociales.
- **Jean DUTOYA**, responsable du pôle Dynamiques sociales pour le compte du cabinet AMNYOS.Concepw



Pilotage : les 7 réseaux du CNAR IAE  
CHANTIER école, CNCE GEIQ, CNLRQ, COORACE, FNARS, Réseau Cocagne, Tissons la Solidarité

Coordination : Fanny LANNES - CNAR IAE

•

Rédaction : Stéphane ROUX - Cabinet AMNYOS

•

Conception graphique : Sandrine CARDON - CNLRQ

