

PARTENARIATS REUSSIS POUR L'EMPLOI

Associations d'insertion
& acteurs économiques

GUIDE POUR L'**ACTION**



Nos remerciements

*à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce guide :
les associations d'insertion interrogées ainsi que leurs partenaires, entreprises
et collectivités, les professionnels et bénévoles
de la FNARS mobilisés pour participer à sa rédaction.
Guide rédigé par le Cabinet Argo&Siloe*



Les faits sont là et têtus. Le travail est pour chacun un facteur d'utilité et de dignité, mais tous n'y ont pas accès, ou parfois y ont accès de manière très partielle.

Certains sont en emploi, d'autres sont dits proches ou un peu plus loin de l'emploi. Pour ceux qui sont éloignés de l'emploi, il y a des étapes à franchir. Pour permettre d'accéder pour la première fois au marché du travail ou de sortir de l'exclusion du chômage, il faut créer des sas, des passerelles, ou mieux des ponts vers l'entreprise. Une gamme d'outils existe, déjà développés et expérimentés dans les structures d'insertion par l'activité économique et dans les entreprises.

Il ne s'agit pas d'assister mais bien d'accompagner. Il y a lieu de prendre en compte les besoins réels des personnes et des employeurs et de mettre les personnes au travail, dans une logique d'alternance intégrative, co-construite avec les personnes et avec un accompagnement destiné à lever les freins à l'exercice d'une activité.

L'enjeu principal de l'accompagnement vers et dans l'emploi ordinaire concerne la mobilisation et l'organisation des acteurs.

Il s'agit de susciter de nouvelles coopérations :

- ▶ avant l'emploi : mettre en relation les compétences recherchées et les compétences disponibles ou mobilisables, avec une expérience pédagogiquement accompagnée ou une formation ciblée.
- ▶ pendant l'emploi : résoudre les problèmes qui risquent de conduire la personne à perdre confiance et à abandonner ou l'entreprise à rompre le contrat.

Pour capter les volontés individuelles de « s'en sortir » et celles de l'entreprise de « recruter, intégrer durablement ou acheter de manière responsable »,

il s'agit de puiser dans les expertises accumulées dans les entreprises et les associations. Pour répondre à la diversité des problématiques rencontrées, il y a des éléments pertinents et une diversité de solutions déjà mises en pratique. Ce guide est fait pour consolider les passerelles entre les entreprises classiques et les structures d'insertion.

Il faut décroisonner les acteurs et les dispositifs des structures d'insertion. Il est temps de repenser la gouvernance, de sécuriser le modèle économique et de se donner les moyens de développer ce formidable vivier innovant de création d'emplois, non délocalisables, qui ne demande qu'à se déployer sur les territoires.

Les entreprises et leurs salariés savent bien que les problèmes d'emploi interfèrent souvent avec d'autres difficultés d'ordre personnel, social, financier, juridique. C'est la raison pour laquelle ils ont créé, en prélevant des cotisations sur leurs ressources et en mutualisant les réponses ou en les externalisant, des dispositifs tels que le 1% logement, le service de santé au travail, la formation initiale et continue, les services sociaux, la restauration, les transports et les crèches d'entreprise... bref toutes les œuvres sociales et culturelles aujourd'hui gérées par les partenaires sociaux. Comment ne seraient-ils pas sensibles aux actions suscitées dans ce guide qui visent à intégrer des jeunes ou à réinsérer des salariés ont quitté leur emploi pour des raisons d'évolution des technologies ou des organisations, de reconversion économique, ou d'accident de la vie ?

Pascal DUPREZ

*Administrateur, Président de la Commission
Emploi et Formation de la FNARS*

Pourquoi un guide et à qui est-il destiné ?

Ce guide s'adresse en priorité aux associations conventionnées comme insertion par l'activité économique (IAE)¹ et aux associations et services d'accompagnement vers et dans l'emploi² qui poursuivent un même projet : favoriser l'insertion durable des personnes exclues du marché du travail.

Il cible plus particulièrement les associations et leurs partenaires (employeurs privés, associatifs ou publics...) qui souhaitent mettre en œuvre des actions conjointes pour créer et développer des solutions d'insertion et dynamiser l'accès à l'emploi durable. Il vise également ceux qui sont déjà engagés dans de tels projets, et qui désirent réinterroger leurs modalités de partenariat et les types d'actions menées.

La FNARS souhaite étendre la notion de partenariat **à l'ensemble des employeurs sur les territoires**, telles que les entreprises privées à but non lucratif (associations de services à la personne, de services à domicile,...), les coopératives, les entreprises publiques (SNCF, ...), les établissements publics (hôpitaux, maisons de retraite...), les collectivités territoriales, les professions libérales, sans se restreindre aux seuls partenariats avec les entreprises dites « classiques », d'où le choix d'utiliser la notion d'acteur économique.

Les partenariats pour l'emploi s'articulent avec les acteurs économiques essentiellement autour de la gestion des ressources humaines et de la fonction de production. Ils font appel souvent à de multiples acteurs de l'emploi (Pôle Emploi), de la formation (OPCA, organismes de formation...), des services sociaux, etc.

Le développement de ces partenariats est un enjeu majeur, mais cette démarche ne va pas de soi. Elle nécessite un apprentissage réciproque entre entreprises et acteurs de l'insertion : que chacun explique à l'autre qui il est, ce qu'il fait, comment il le fait, ses contraintes, ses difficultés, ses attentes.

Nouer des partenariats signifie également prendre en compte l'environnement dans lequel ils s'inscrivent. Ainsi, sur un bassin d'emploi, il s'agit de prendre en considération la réalité de l'emploi et du chômage, les secteurs d'activité qui embauchent... Les partenariats doivent dès lors être considérés comme un outil au service de projets de territoires. Ils mettent en présence un ensemble d'acteurs (organismes de formations, collectivités, partenaires sociaux, branches professionnelles...) qui doivent élaborer collectivement cette démarche, en toute transparence.

Enfin, nouer des partenariats avec les acteurs économiques locaux, en particulier pour les petites structures d'insertion, n'est pas toujours chose aisée. Se pose très vite une multitude de questions : **sur quels types d'actions peut-on solliciter ces acteurs économiques ? Quels sont leurs besoins ? Comment les convaincre de l'intérêt de travailler avec une association d'insertion ? Comment choisir le bon partenaire ? Comment fidéliser les acteurs économiques pour construire de véritables partenariats ?**

Dans un contexte où les acteurs sont multiples, et les moyens contraints, ce guide vise à :

- ▶ présenter les compétences et savoir-faire que les SIAE peuvent valoriser auprès de leurs partenaires
- ▶ diffuser des actions concrètes favorisant l'accès à l'emploi, à travers une vingtaine de monographies
- ▶ apporter des conseils méthodologiques donnés en vue de faciliter la construction de partenariats sur des finalités et objectifs partagés.

Ce guide a été élaboré essentiellement dans une dynamique de pédagogie active ; il sera revu et actualisé durant ces trois prochaines années alors que se développent les expériences et les projets collaboratifs et que se diversifient les modes partenariaux..

¹ Les différentes structures conventionnées IAE utilisent le support « travail » comme outil d'insertion. Elles offrent aux personnes exclues du marché du travail « classique » des emplois à durée déterminée sur des activités socialement utiles et non délocalisables, assortis d'actions de formation et d'un accompagnement personnalisé à la fois social et professionnel.

² Les associations / services d'insertion et/ou d'accompagnement vers et dans l'emploi adhérents au réseau FNARS (par ex. affiliés à un CHRS...) proposent quant à eux un accompagnement individualisé renforcé dans le cadre d'une prise en charge globale et dont la durée est adaptée au besoin des personnes.



Découvrir le contexte,

les enjeux de chacun, les types de partenariat possibles pour une première prise
de connaissance 10

1. Comprendre pour agir 10

2. Dépasser les freins au développement de partenariats 13

3. Repérer les occasions d’agir ensemble 13

4. Identifier les actions partenariales possibles 16

5. Repérer vos interlocuteurs potentiels 20

6. Tordre le cou aux idées reçues 24

Etapes clés,

méthodes et moyens pour agir 26

Etape 1 : Analyser les besoins et enjeux de votre environnement (analyse externe) 27

Etape 2 : Analyser votre structure actuelle (analyse interne) 29

Etape 3 : Etablir votre stratégie et déterminer le type de partenariat souhaité 30

Etape 4 : Echanger avec les partenaires économiques sur les actions envisagées 33

Etape 5 : Co-construire avec les partenaires intéressés la feuille de route des actions 35

Etape 6 : Organiser, structurer le partenariat et lancer la (les) action (s) 35

Etape 7 : Faire vivre le partenariat, évaluer la (les) actions et essaimer 36

Synthèse 37

Des exemples

pour donner des idées : inspirez vous des pratiques existantes ! 39

Découverte des métiers et accompagnement du projet professionnel 41

Professionalisation et formation des salariés en insertion 49

Intermédiation et accompagnement dans l’emploi 61

Animation et développement local partagé 76

Des perspectives

pour se faire accompagner ? 93

Glossaire 96



Découvrir le contexte, les enjeux de chacun, les types de partenariat possibles pour une première prise de connaissance

De plus en plus d'acteurs économiques développent des partenariats avec des associations d'insertion et structures de l'IAE dans un intérêt mutuel et bien compris au service de l'emploi sur les territoires. Avant de vous lancer, il s'agit de bien comprendre les enjeux propres à chaque acteur ainsi que les types de partenariats possibles.

1. COMPRENDRE POUR AGIR

1.1 Les spécificités du marché du travail français

Un marché du travail déséquilibré

Un déséquilibre quantitatif

- ▶ le **taux de chômage** au sens du BIT s'établit à **9,4% de la population active** en France (sans les Dom) en moyenne sur le quatrième trimestre 2011³ soit 2,7 millions de chômeurs en France.
- ▶ En incluant **ceux qui ont exercé une activité réduite (catégorie A+B et C), 4,27 millions** de demandeurs d'emploi fin décembre 2011, soit une hausse de 225.200 sur l'année (+5,6%).
- ▶ Cette hausse du chômage a **touché en 2011 les moins de 25 ans** (+2,5%) qui représentaient en juin 15,3% des demandeurs d'emploi et **plus encore les seniors** qui représentaient 19,4% fin juin 2011 et dont **le nombre d'inscrits a explosé en un an (+15,5%)**.
- ▶ **Les femmes** aussi sont particulièrement concernées : avec 7,5 % de demandeuses d'emploi sans activité en plus en un an, soit 1,39 million.

- ▶ **Le chômage de longue durée continue aussi à augmenter significativement.** En décembre 2011, 1,61 million de demandeurs d'emploi (catégorie A, B et C) étaient inscrits à Pôle Emploi depuis plus d'un an, soit une hausse de 6,2% par rapport à 2010. Ils sont plus représentés à fin juin 2011 (près de 38%) qu'ils ne l'étaient en début de crise (31% à fin juin 2008), soit 7 points de plus en 3 ans. Les demandeurs inscrits depuis au moins 3 ans progressent eux de 22,5% en 2011, à 424.800 personnes.
- ▶ 1,840 million de foyers sont allocataires du RSA en janvier 2011 : 1,169 million de foyers perçoivent le RSA socle et ne disposent d'aucun revenu d'activité, 670 589 foyers ont perçu le RSA activité⁴.

³ <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=14>

⁴ <http://www.solidarite.gouv.fr/actualite-presse.42/communiqués.95/plus-de-8000-beneficiaires-du-rsa.13245.html>

Un déséquilibre qualitatif

Avec des processus de précarisation (recours accru à l'intérim, diminution des CDI, développement des CDD et temps partiels subis, multiplication des périodes successives d'emploi et de non emploi, difficulté d'accès à la formation pour les moins qualifiés...). Ce marché du travail est par ailleurs de plus en plus sélectif, et contribue à accroître les phénomènes d'exclusion et d'inégalité.

De très nombreux intervenants

- ▶ Pôle Emploi, missions locales, CAP Emploi
- ▶ Les Maisons de l'emploi, les PLIE
- ▶ Les Conseils généraux
- ▶ Les agences d'intérim
- ▶ Les services emploi des collectivités
- ▶ Les entreprises
- ▶ Les chambres consulaires,
- ▶ Les OPCA
- ▶ Les organismes de formation
- ▶ Les fédérations professionnelles (interprofessionnelles et branches)
- ▶ Les Syndicats de salariés
- ▶ ...

Un marché du travail faiblement organisé

- ▶ avec un poids important des candidatures spontanées et des réseaux relationnels (premiers canaux de recrutement en France) qui témoigne d'un marché structurellement peu équipé, où l'essentiel des mises en relation est laissé à l'initiative des candidats. Cette importance se fait sans recours aux intermédiaires du placement (privés et publics) et aux annonces d'offres d'emploi⁵.
- ▶ une multiplicité d'observatoires mais peu de données fiables et récentes pour décrire l'ensemble des réalités sur l'emploi, la formation, l'insertion.
- ▶ des articulations encore insuffisantes entre les pouvoirs publics (Etat et collectivités) pour piloter conjointement les politiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation.
- ▶ des problématiques différentes selon les territoires (urbain / rural, zone d'emploi dynamique / sinistrée).

Qui s'appuie sur un tissu économique français particulier

FRANCE	
Nombre d'entreprises tau 31/12/2009	3,4 millions
Part des entreprises de 0 salarié au 31/12/2009	65%
Part des entreprises de moins de 10 salariés	94%
Part des entreprises de plus de 100 salariés	0,4%
Nombre d'entreprises artisanales (dont 73 000 auto-entreprises)	1 070 000 entreprises
Nombre d'actifs ⁶ en emploi en 2010	25,7 millions
Nombre de personnes au chômage en 2010	2,7 millions
Nombre d'emplois salariés en 2010 (données provisoires)	23,8 millions
Secteur qui regroupe la majorité des entreprises de plus de 100 salariés	L'industrie
Secteurs qui regroupent le plus grand nombre d'entreprises de moins de 10 salariés	Le commerce et les services aux entreprises
Part de l'emploi salarié dans l'ESS en 2008	9,9 %

INSEE, Tableaux de l'Économie Française - Édition 2012

FRANCE	
Nombre d'entrées en contrats aidés non marchands (CUI-CAE) en 2010	377 000
Nombre moyen de salariés en insertion en fin de mois dans les EI et ACI ou ayant effectué au moins une mission au cours du mois dans les AI et ETTI en 2008	112 000

DARES, Les contrats d'aide à l'emploi

Pour analyser finement les caractéristiques socio-économiques de votre bassin d'emploi avec l'ensemble de vos partenaires, voir [p.27](#) les conseils méthodologiques pour mener à bien un diagnostic local partagé.

⁵ http://www.cce-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/candidatures_spontanees_france_ce47.pdf

⁶ La population active regroupe la [population active occupée](#) (appelée aussi « population active ayant un emploi ») et les [chômeurs](#).

1.2 Les enjeux des associations d'insertion

Un secteur en transformation. Face à la mutation de la société actuelle, les associations d'insertion doivent faire face à des injonctions paradoxales : augmentation des demandes d'emploi, augmentation des besoins en solution d'insertion et diminution des ressources (notamment financières mais également en termes de ressources humaines,...).

Faire plus avec moins : maintenir et développer localement les solutions d'insertion

- **Faire face à la précarisation des financements publics** (baisse, financements aléatoires,...), alors que les besoins des personnes accompagnées sont croissants en faisant évoluer leurs modèles économiques et en faisant émerger des solutions innovantes (nouveaux services, hybridations des ressources, mutualisation, ...)
- **Faire face à la concurrence accrue entre associations** qui impose de clarifier sa valeur ajoutée pour se différencier

Dépasser les seuls objectifs de sorties « emploi » conventionnés avec l'Etat

- **Faire face à la pression externe qui nécessite de « justifier » de sa performance.** Le placement en emploi n'est pas la seule finalité des associations d'insertion, mais un moyen d'accompagner le salarié à réaliser un projet de vie. Les associations d'insertion ne doivent donc pas être réduites à un unique rôle de « fournisseur » de main d'œuvre répondant aux seules exigences des employeurs. Leur finalité première est l'approche globale de la personne en insertion et son accompagnement à l'autonomie.
- **Réussir à combiner les besoins** des personnes en insertion, ceux des structures et ceux du territoire pour offrir des solutions d'insertion et des emplois durables.
- **(Re)mettre le salarié en insertion au centre** de la relation avec les acteurs économiques : améliorer l'interconnaissance des parties prenantes.

Permettre l'insertion durable des salariés en fin de parcours d'insertion

- **Faire changer les pratiques de recrutement et le regard sur les personnes en insertion.** Les critères de recrutement centrés sur les diplômes et non les compétences excluent encore trop souvent des profils qui pourraient pourtant intéresser les employeurs et convenir aux postes concernés.
- **Mettre la formation professionnelle au cœur des dispositifs** d'insertion en lien étroit avec les besoins en main d'œuvre pour faciliter une insertion durable. Pour ce faire, deux défis à dépasser : le problème d'accès à la formation et son financement, ainsi que le manque de reconnaissance de l'action de formation des structures de l'IAE (attestations ou certifications des compétences acquises...).
- **Agir pour contribuer à des emplois de qualité et encourager une meilleure gestion des parcours professionnels** : quels que soient les projets professionnels des salariés et les dispositifs activés (formations pré-qualifiantes, qualifiantes, immersion, emploi...) éviter les ruptures de parcours créées par le manque de souplesse des dispositifs actuels.

Renforcer leur présence, leur rayonnement et leur implication sur les territoires

- **Renforcer la culture économique et la partager.** Les associations d'insertion ne sont pas suffisamment intégrées et mobilisées dans les projets locaux de développement économique : développement d'une filière, installation d'entreprises, création d'un équipement de développement économique (pépinière d'entreprise, création d'une zone d'activité et d'emploi...). Ce sont pourtant autant d'occasions pour lesquelles les associations d'insertion pourraient venir apporter un service (sur la gestion des ressources humaines par exemple auprès des acteurs économiques, ou via une sous-traitance ou co-traitance) ou s'intégrer pour développer l'offre d'insertion locale.

- **Renforcer la professionnalisation du secteur** (respect des paramètres économiques: coûts, quantités, délais, qualité, du cadre législatif en constante évolution, complexité grandissante de la gestion associative, exigence organisationnelle et financière qui impose une gestion rigoureuse renforcée...)

- **Renforcer la culture du résultat et les processus d'amélioration continue** des pratiques (démarche d'évaluation, démarche qualité...)

Autant de raisons pour se tourner vers de nouveaux partenaires pour essayer de trouver ensemble des solutions adéquates !

2. DÉPASSER LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS

A l'heure actuelle, la relation associations d'insertion / acteurs économiques reste encore à structurer.

- **Des acteurs économiques parfois difficiles d'accès.** Les acteurs économiques sont à la recherche de solutions adaptées et fuient les propositions standards. Ils ont peu de temps à consacrer à ce sujet et sont souvent submergés de propositions souvent inadaptées à leurs enjeux (cf. repérer les occasions d'agir ensemble, ci-après)
- **Un manque de passerelles pour faciliter la relation.** Peu de dispositifs, de lieux d'échanges sont « facilitateurs » dans la relation association d'insertion / entreprise. Identifiez-les (cf. repérer vos interlocuteurs potentiels, p.20)
- **Une méconnaissance réciproque** : nécessité de travailler à l'interconnaissance et à dépasser

les « postures » et idées préconçues (cf. Tordre le cou aux idées reçues, p.24)

- **Mobiliser tous les acteurs** qu'ils soient administrateurs, salariés en insertion / permanents, la mise en place de partenariat peut réinterroger vos pratiques de fonctionnement (cf. Analyser votre structure actuelle, p.29)
- **Une maturation des partenariats qui se construit dans le temps.** Les partenariats association d'insertion / entreprise se construisent sur la durée. D'un an à trois ans environ avant qu'un partenariat ne se développe concrètement. C'est un temps très long pour chacun des partenaires. La logique d'investissement doit donc correspondre à un vrai besoin réciproque. (cf. faire vivre le partenariat, p.36).

3. REPÉRER LES OCCASIONS D'AGIR ENSEMBLE

Depuis plusieurs années, les liens entre partenaires sociaux et secteur de l'IAE n'ont cessé de se renforcer. Parmi les 12 chantiers prioritaires du rapport général du Grenelle de l'insertion (mai 2008), un thème phare est celui du rapprochement entre structures d'insertion et entreprises « classiques ». « L'investissement des entreprises dans le domaine de l'insertion doit reposer non seulement sur leur bonne volonté mais aussi sur leurs intérêts et leurs besoins. Les actions d'insertion ne doivent pas être des actions ponctuelles reposant sur des soucis sociétaux, mais des implications stratégiques liées aux intérêts bien compris des entreprises. Il convient de clarifier le rôle de chacun et de favoriser la constitution de passerelles entre les dispositifs d'insertion et les entreprises. » Face à une concurrence accrue, à une évolution de la demande (actionnaires, clients, salariés...),

à la mise en place de nouvelles réglementations, les acteurs économiques sont amenés à intégrer de nouveaux leviers de performance économique, sociétale, environnementale. Pour y répondre, certains cherchent peu à peu à nouer des partenariats notamment avec des associations pour améliorer leur développement économique, leur politique d'achats, leur gestion des ressources humaines, leur ancrage local... Autant de besoins auxquels les associations d'insertion peuvent répondre.

« Travailler avec les SIAE, c'est mettre en avant le lien entre le social et l'économique, dans une logique d'emploi et de création de richesse ».
Jean Luc Duhamel, président CGPME 92.
www.entreprenons-ensemble.fr

LES BESOINS DES ACTEURS ÉCONOMIQUES	LES RÉPONSES D'ASSOCIATIONS D'INSERTION
Répondre à des enjeux commerciaux ▶ Accéder à de nouveaux marchés (répondre à des appels d'offres sur des marchés avec ou sans clause sociale, répondre à un surcroît d'activité, se familiariser avec de nouveaux marchés...)	Les SIAE : des partenaires réactifs Construire des partenariats avec les SIAE, c'est concilier compétitivité et utilité sociale ! Les SIAE sont des partenaires privilégiés pour répondre aux exigences de réactivité, d'adaptabilité et de qualité de services ou de produits (ils sont à ce titre à l'origine de très nombreuses innovations sociales, environnementales...) Les SIAE : un atout pour accéder aux marchés publics De par leur expérience, les SIAE peuvent apporter aux acteurs économiques conseils et savoir-faire, notamment pour répondre aux clauses sociales, et ouvrir ainsi la porte des marchés publics à des acteurs économiques nouveaux sur ce segment. Les dispositifs offerts qui répondent aux appels d'offres publics sont variés : sous-traitance à une entreprise d'insertion, mise à disposition de salariés via les AI, les ETTI et les GEIQ, ou embauche directe de salariés en insertion. Mais il est possible également de se rapprocher de l'une d'elle, ACI ou EI, pour lui déléguer des prestations ou de les associer en co-traitance pour répondre à des marchés de taille plus importante, et donner à l'opérateur économique une dimension plus ambitieuse
Répondre à des enjeux de RH ▶ Contribuer à mieux gérer les ressources humaines (fidélisation des salariés, transferts de savoir-faire, anticipation de la gestion des âges...) ▶ Recruter des personnes motivées et compétentes ▶ Faciliter les recrutements sur des métiers en tension via des modalités d'embauche renouvelées ▶ Mieux gérer la saisonnalité des activités ▶ Se centrer sur leur cœur de métier et avoir de la souplesse dans la gestion des effectifs ▶ Contribuer au développement des politiques de diversité et d'égalité des chances (élargir les sources de recrutement ; diversifier les profils des personnes recrutées...).	Les SIAE constituent un important vivier de compétences. Leurs salariés ont bénéficié d'un encadrement et d'une formation de qualité. En situation de travail quotidiennement, ils sont opérationnels pour intégrer un poste chez un employeur « classique ». Les SIAE peuvent aider au recrutement de personnes compétentes De plus, les référents des SIAE connaissent parfaitement leurs salariés, qu'ils ont suivis pendant toute la durée de leur contrat. En prenant contact avec eux, les employeurs bénéficient d'un véritable conseil en matière de recrutement : ils peuvent leur recommander des personnes qui répondront au mieux à leur demande. Les SIAE peuvent répondre aux besoins ponctuels de main d'oeuvre Pour faire face à des hausses ponctuelles d'activité, les AI et les ETTI mettent à disposition des salariés pour des missions de courte durée. Elles sont un recours pratique, souple et efficace pour permettre aux employeurs de mieux gérer la saisonnalité. Les SIAE peuvent aider l'entreprise à recruter de nouveaux profils Les SIAE offrent la possibilité d'élargir les sources de recrutement des employeurs classiques et de diversifier les profils employés, en proposant des solutions nouvelles de recrutement (ex. simulation de recrutement sur poste de travail sans passer par le traditionnel CV).

LES BESOINS DES ACTEURS ÉCONOMIQUES	LES RÉPONSES D'ASSOCIATIONS D'INSERTION
Répondre à des enjeux de RH	Les SIAE peuvent aider les employeurs qui souhaiteraient sécuriser leurs pratiques RH En anticipant conjointement les besoins avec les employeurs, les SIAE peuvent travailler de concert à la définition des postes et des aptitudes et prendre une part active à la formation et à la qualification de personnes qui seront alors à même de répondre aux exigences de l'environnement de travail et de s'adapter rapidement à ses spécificités. C'est un moyen efficace de sécurisation des processus de recrutement futurs pour l'employeur partenaire. Ce partenariat peut prendre différentes formes : mise en place de tutorats, intégration progressive en développant les stages d'immersion en entreprises, les Évaluations en Milieu de Travail, la validation des compétences... Les SIAE peuvent proposer des services de proximité directement à vos salariés Il est également possible de faire appel aux SIAE pour proposer aux employés des services : garde d'enfants, ménage, repassage...Et ainsi développer un management proche des préoccupations des salariés
Accroître leur ancrage territorial ▶ développer un réseau de partenaires (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, médias, ...) et faciliter le dialogue entre acteurs locaux afin de mieux connaître le tissu local ▶ comprendre l'évolution des besoins pour anticiper des opportunités de développement ou des difficultés externes.	En s'engageant dans une démarche de dialogue direct avec les SIAE, c'est la possibilité d'étendre son audience. La mise en place de collaborations, économiques ou non pour un acteur économique a pour premier effet d'étoffer son réseau de partenaires institutionnels, privés ou associatifs. Être connu, reconnu dans l'environnement, tant par les collectivités que par les autres acteurs économiques, ce qui lui permet de renforcer sa visibilité et son identité sur le territoire. Les SIAE, des partenaires possibles dans une logique de filière En se rapprochant de structures d'insertion travaillant dans le même secteur d'activité, c'est la possibilité pour les acteurs économiques de s'inscrire dans une logique de filière et de rendre plus attractifs leurs métiers, avec la possibilité de pouvoir s'inscrire par exemple, dans la formation. Ainsi, la position d'acteur incontournable participant activement au développement socio-économique de son territoire d'implantation est renforcée.
Agir dans une logique de responsabilité sociétale (RSE) ▶ Adopter une politique d'achat responsable, de développement durable... ▶ Rendre compte de l'engagement sociétal et répondre à certaines contraintes légales (environnement, handicap), clause d'insertion, développement de normes et de labels (Iso 26 000, charte diversité...) ▶ Incarner les valeurs de l'organisation à travers un projet concret (investir dans une SIAE, participer à sa gouvernance, mettre en place un mécénat de compétence, conventionner avec une SIAE, ouvrir sa gouvernance à une SIAE ...).	Les SIAE, des acteurs de la RSE En participant à l'insertion durable des personnes éloignées de l'emploi, l'entreprise développe et augmente à la fois son activité et sa compétitivité. Les moyens d'y parvenir sont multiples : prises de marché communes, collaborations efficaces en sous-traitance et co-traitance, actions de formation, dynamisation des filières existantes, et création de nouvelles... Par ailleurs, l'entreprise soutient aussi la compétitivité de la SIAE, tout en lui permettant d'accompagner sa démarche d'insertion

4. IDENTIFIER LES ACTIONS PARTENARIALES POSSIBLES

Deux axes privilégiés par les associations d’insertion concernant les partenariats avec les acteurs économiques : l’appui à la fonction RH et aux parcours d’insertion et/ou la consolidation et le développement économique partagé des structures. Certains partenariats très intégrés mêlent développement économique et construction de parcours d’insertion avec des séquences de formation, d’immersion, de recrutement...

4.1 Appui au parcours d’insertion / recherche de voies d’insertion pour les salariés

Pour vous aider à établir et développer des liens étroits avec les acteurs économiques, nous vous présentons brièvement quelques actions partenariales en matière d’appui au parcours d’insertion, menées le plus souvent à l’initiative d’une ou plusieurs structures une fois les besoins repérés chez les employeurs ciblés et le(s) salarié(s) en insertion.

Les actions partenariales sur la découverte des métiers et l’accompagnement au projet professionnel

- Objectifs :
- ▶ Informer les personnes en insertion sur des métiers mal connus, peu valorisés et/ou perçus comme « inaccessibles »
 - ▶ Mobiliser les acteurs économiques pour accompagner les personnes vers la validation de leur projet professionnel et l’accès à un emploi

ACTIONS POSSIBLES	QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	
Visites d’entreprises / petits déjeuners en entreprises	▶ Privilégier une organisation dynamique (circuit, parcours) ▶ Impliquer les personnes en insertion dans l’organisation de la rencontre : par exemple concernant la prospection des entreprises à rencontrer ou dans la préparation des rencontres avec les autres salariés (quelles questions poser, comment prendre la parole en public ?...) ▶ Prévoir deux temps : présentation du secteur d’activité, de ses métiers et de ses besoins en emploi par des professionnels puis un temps d’échanges informel avec les salariés et professionnels en poste	Préparation des personnes accompagnées en amont
Organisation de forums dans les SIAE (plusieurs entreprises viennent se présenter et répondre aux questions)	▶ Diversifier les participants (entreprises, organismes de formation, fédérations professionnelles...) ▶ Sélectionner le secteur d’activité en fonction des attentes du public	
Ateliers découverte des métiers ex. participation aux semaines de l’industrie	▶ Sélectionner le secteur d’activité en fonction des attentes du public et des besoins de recrutement pré-identifiés sur le territoire	
Immersion découverte	▶ Identifier les salariés en insertion souhaitant valider leur projet professionnel, clarifier les attendus et préciser ce qu’est l’immersion (objectifs, délais, conditions de réalisation, dates) ▶ Cibler des employeurs, leur présenter précisément ce qu’est l’immersion (objectifs, fonctionnement, délais...) et définir les conditions de réalisation et les dates ▶ Appuyer au démarrage et accompagner sur site si besoin ▶ Faire un suivi auprès du salarié et de l’entreprise à l’issue des premières journées ▶ Réaliser un bilan final avec le salarié en insertion et l’acteur économique ▶ Ne pas hésiter à solliciter d’autres SIAE comme lieu d’accueil de périodes d’immersion dans le cadre d’immersion découverte	

Pour découvrir des expériences concrètes voir p.41 à 48

Les actions partenariales sur la professionnalisation et la formation des salariés en insertion

- Objectifs :
- ▶ Accompagner les personnes dans un processus de pré-qualification ou de qualification afin de faciliter leur accès à l’emploi
 - ▶ Redonner l’envie aux personnes de se former
 - ▶ Mobiliser les acteurs économiques pour accompagner les personnes en insertion vers la professionnalisation et l’accès à un emploi dans des métiers demandés.

ACTIONS POSSIBLES	QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	
Attestation / Certification des compétences	▶ Privilégier des référentiels métiers connus par les chefs d’entreprises et responsables économiques ▶ Associer l’entreprise tout au long du processus : en amont, via le choix des référentiels métiers, et pendant le processus d’évaluation (jury professionnel) ▶ Tendre vers la certification même partielle de titre / certification de qualification professionnelle / diplôme.	Sensibilisation des personnes accompagnées et des permanents aux bénéfices de la formation dans les parcours professionnels
Formations pré-qualifiantes	▶ Identifier avec les acteurs économiques et leurs partenaires (OPCA, organisations professionnelles...) les métiers en tension, sur le territoire, afin de cibler les formations dont ont besoin les acteurs économiques locaux pour recruter ▶ Faire en sorte d’associer le plus possible les acteurs économiques à la définition des postes et des aptitudes. En prenant une part active à la formation pré-qualifiante, ces acteurs contribuent à former des personnes à même de répondre à leurs exigences en s’adaptant plus rapidement à l’environnement de travail ▶ Adapter les modalités de formations aux salariés en insertion (en insistant sur des formations concrètes) ainsi que les contenus concernant les évolutions des métiers d’avenir (environnement, éco conception,...) ▶ Pratiquer l’alternance intégrative (construire les situations de formation à partir de situations professionnelles riches et parfois complexes) afin de permettre aux salariés d’appliquer les acquis de la formation.	

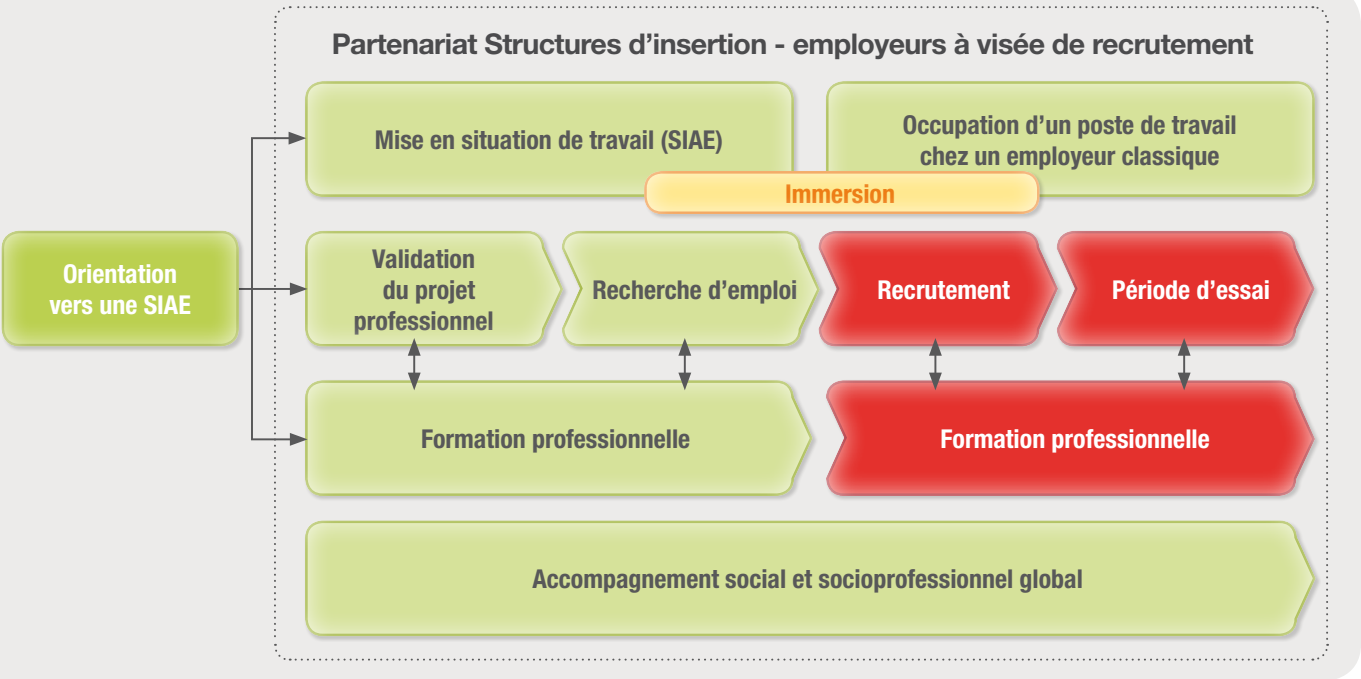
Pour découvrir des expériences concrètes voir p.49 à 60

Les actions partenariales concernant l’intermédiation et l’accompagnement dans l’emploi

- Objectifs :
- ▶ Collecter des offres d’emploi en lien avec les attentes des personnes en insertion et/ou les besoins des acteurs locaux
 - ▶ Mobiliser les employeurs pour accompagner les personnes en insertion vers l’accès à un emploi
 - ▶ Aider les employeurs à prendre en compte les habiletés et les expériences validées pendant le parcours en SIAE dans le processus de recrutement afin de réduire les facteurs excluants dans le processus de décision
 - ▶ Mener un suivi / accompagnement pendant la période d’essai
 - ▶ En aval de l’embauche, proposer une offre de service « appui à l’intégration » permettant un accompagnement pendant l’emploi y compris, lorsque c’est nécessaire, en intervenant sur le lieu de travail.

ACTIONS POSSIBLES	QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS
Job Dating lors de forums de l'emploi / petits déjeuners avec les acteurs économiques ou agences d'interim / sessions de pré-recrutement	▶ Préparer en amont avec les salariés en insertion la séquence (ateliers CV, valorisation des compétences acquises, savoir se présenter...) ▶ Sélectionner les acteurs économiques à partir des attentes du public et des besoins locaux (offres réelles et immédiatement disponibles, offres récurrentes) ▶ Les mobiliser pour animer les actions de recherche d'emploi en 2 temps : information collective sur les métiers proposés et entretiens individuels type « job dating ».
Intermédiation	▶ Analyse du besoin auprès d'employeurs ciblés ▶ Appui à l'entreprise pour la définition du profil de poste ▶ Aide au recrutement ▶ Mise en place possible d'un accompagnement dans l'emploi pendant la période d'essai voire au delà pour sécuriser le recrutement.
Période d'immersion	▶ S'appuyer avant tout sur les acteurs locaux (associations, entreprises du territoire...) ▶ Mobiliser les acteurs économiques en amont, mais également durant la période d'immersion et à l'issue de celle-ci pour réaliser un bilan constructif qui ne se résume pas à « je recrute ou je ne recrute pas ».
Parrainage / tutorat / suivi dans l'emploi	▶ S'appuyer sur les réseaux économiques locaux (FACE, clubs d'entreprises de l'insertion, CREPL...) ▶ Identifier des parrains / tuteurs potentiels des salariés en insertion ▶ Former les tuteurs ▶ Mobiliser les parrains / tuteurs pendant le parcours en insertion mais également pendant la période d'essai et dans l'emploi.

Pour découvrir des expériences concrètes voir p.61 à 75



4.2 Développement économique et local partagé

Les différents types de partenariats contribuent au développement économique des deux partenaires et leur ouvrent de nouveaux marchés et de nouvelles perspectives, en voici brièvement quelques exemples.

Un site internet pour favoriser la promotion de l'IAE : le site socialement-responsable.org, annuaire national des SIAE et de l'achat socialement responsable, entend favoriser les synergies entre acteurs économiques et SIAE.

Les actions en matière de coopération économique⁷

Une coopération économique consiste en un apport mutuel des partenaires pour renforcer l'offre de chacun en termes de produits ou de services. Cette coopération peut prendre plusieurs formes :

- ▶ **la réponse commune à des appels d'offre**, en particulier dans le cadre de marché public avec clauses d'insertion. Un acteur économique peut ainsi faire appel à une association spécialisée dans l'insertion et lui sous-traiter ou co-traiter avec elle une partie du marché.

« Une opportunité pour les SIAE, mais selon des conditions de mise en œuvre »
 Il s'agit d'un outil intéressant pour l'IAE car il peut alimenter les structures sur leurs supports d'activités (travaux de peinture d'un bâtiment public, travaux publics de voirie, espaces verts, livraison de plateaux repas aux personnes âgées, entretien des locaux communaux, etc.). Par ailleurs, elle est génératrice de passerelles entre les SIAE et les entreprises et permet aux salariés en insertion de côtoyer ceux des entreprises marchandes dans des mises en situation de travail concrètes avec d'autres corps de métier par exemple. Elle contribue ainsi à changer le regard sur les personnes en démarche d'insertion et plus largement sur les SIAE.

Guide FNARS : Quelle contractualisation entre les associations et les collectivités publiques ? Entre partenariat et prestation de services, *Fiche 11 et 12*

- ▶ **le développement d'une offre de services ou de biens conjointe** ou complémentaire via par exemple des partenariats industriels.

Le chantier d'insertion Libre Objet récupère les paquets défectueux du torréfacteur Sati implanté en Alsace pour les transformer en objets esthétiques (trousses, cabas, etc.) dont une partie est rachetée par Sati. Ce partenariat représente une réelle coopération économique entre les deux partenaires : pour l'association, la fourniture de matière première lui permet de faire des économies de coûts en la

dispensant de l'achat de matières premières et l'entreprise rachète quant à elle 10% des sacs produits et les utilise comme produit marketing. Ce partenariat s'inscrit dans la thématique de l'économie circulaire : les déchets de Sati deviennent la matière première de l'association. Cette utilisation optimisée de la ressource disponible permet à Libre Objet d'augmenter son chiffre d'affaires.

Anne Seyller, Libre Objet

Les prestations de services et politiques d'achats responsables

Les SIAE peuvent vendre leurs biens et services auprès des acteurs économiques de leur territoire. Ce type de relations est régi par un contrat commercial. Elles peuvent prendre la forme de prestations de services de nettoyage, de traiteur, de réparation de matériel... Les SIAE ajoutent ainsi une dimension sociale dans une logique d'achats responsables et couplent parfois leur intervention avec des actions de conseil, un accompagnement au changement, par exemple dans le domaine de l'environnement et du tri sélectif.

Pour ce faire, plusieurs moyens sont mis en œuvre par les SIAE :

- ▶ construction d'un réseau clients
- ▶ démarchage direct.

Pour découvrir l'expérience de l'Arteec, cf. p.76

La création commune d'une activité / d'un service

Lorsque les deux partenaires ont des objectifs fortement convergents, il peut y avoir le projet de développer une réponse à un besoin non satisfait en créant une structure d'insertion qui sera accompagnée dès sa création par les deux partenaires pour la mise en œuvre des moyens techniques, organisationnels et financiers. Il s'agit d'un niveau de partenariat pérenne qui intègre fortement les deux partenaires à l'origine du projet.

Pour découvrir l'expérience de Tremplin 52, cf. p.85

⁷ Référentiel, Les partenariats associations et entreprises, Initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises, CHORUM, LE RAMEAU, Novembre 2011.

L'ensemble des actions présentées ci-dessus peuvent également s'appuyer sur d'autres modalités de partenariats.

Le mécénat

Il s'agit d'un soutien financier, humain, matériel, logistique à l'association sans contrepartie directe et mobilisation de l'acteur économique dans la vie de la structure par la mobilisation de ses collaborateurs. Ce type de partenariat est orienté sur les besoins des associations auxquels les acteurs économiques peuvent répondre (recherche de solution d'insertion, appui à la gestion de la structure, ...) Illustration : rapprocher le monde économique de celui de l'IAE passe, pour certaines SIAE, par la mobilisation des chefs d'entreprises aux projets des structures (organisation d'ateliers de recherche d'emploi, présence dans les conseils d'administration, mobilisation de professionnels en activité sur des fonctions d'encadrement de salariés en insertion, mécénat de compétences auprès des directions...)

Le partage d'expertise

Il s'agit d'échanges de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux. Le partage d'expertise se traduit par l'échange de savoir-faire respectifs pour répondre aux objectifs de chacun. Pour l'association comme pour l'entreprise, il s'agit d'améliorer ses pratiques, produits ou services. Ce type de partenariat se développe plus facilement quand les partenaires sont sur des secteurs d'activité proches. Illustration : certaines SIAE choisissent de s'affilier à des structures d'animation du monde économique, des branches professionnelles et des syndicats patronaux (MEDEF, CGPME), des clubs d'entreprise en jouant la carte entrepreneuriale de l'IAE afin de bénéficier d'un partage d'expertise.

Extraits du Référentiel Les partenariats associations et entreprises, Initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises, CHORUM, LE RAMEAU, Novembre 2011.

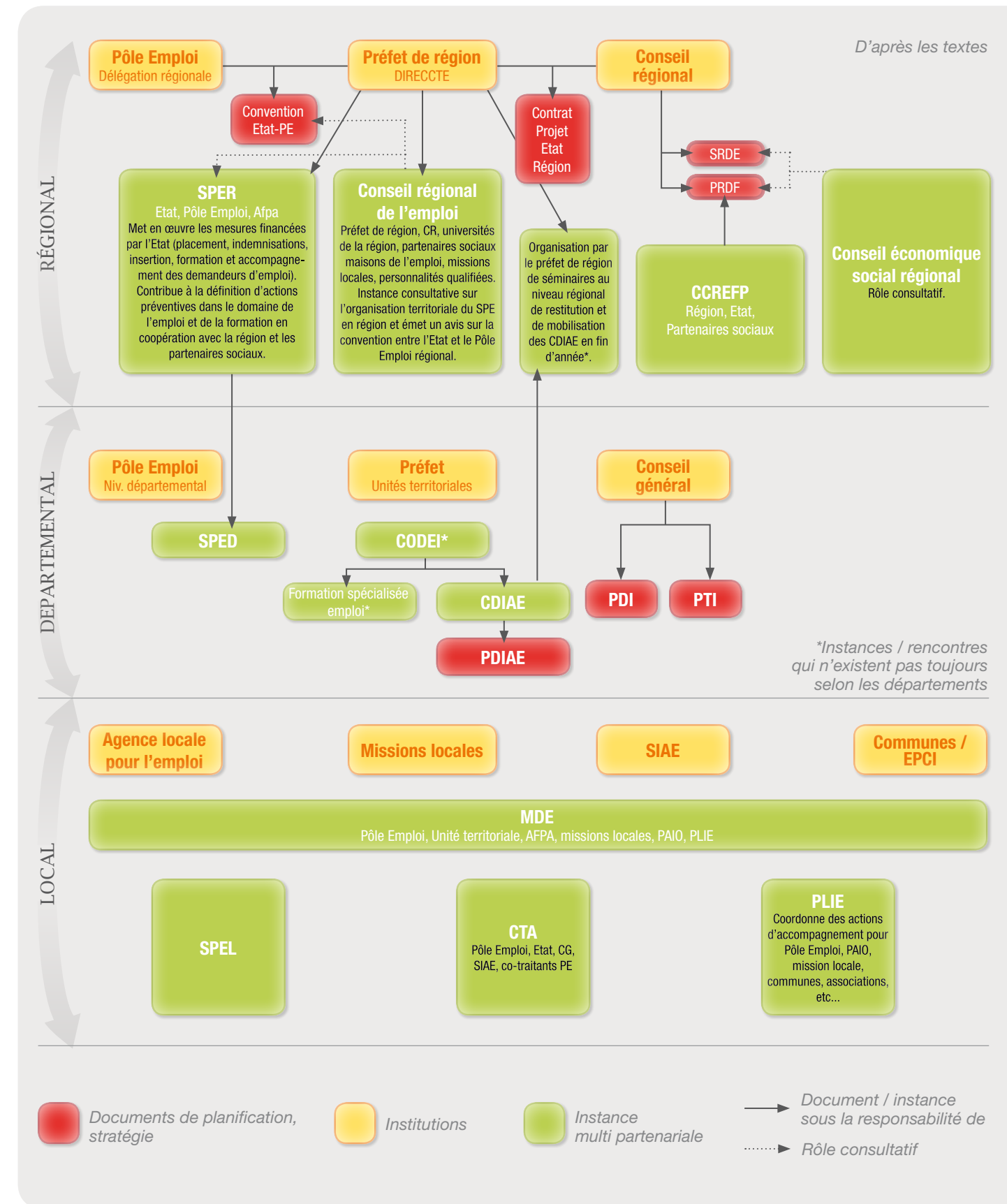
Par ailleurs, le guide « Vers l'emploi mais pas tout seul » élaboré par le Collectif Alerte-partenaires sociaux en 2011 a permis de mutualiser et de promouvoir des expériences réussies d'accompagnement vers et dans l'emploi entre le monde de l'entreprise et celui de l'insertion.

5. REPÉRER VOS INTERLOCUTEURS POTENTIELS

5.1 Appréhender le cadre institutionnel des différentes politiques de l'emploi, de la formation, de l'insertion et du développement économique local

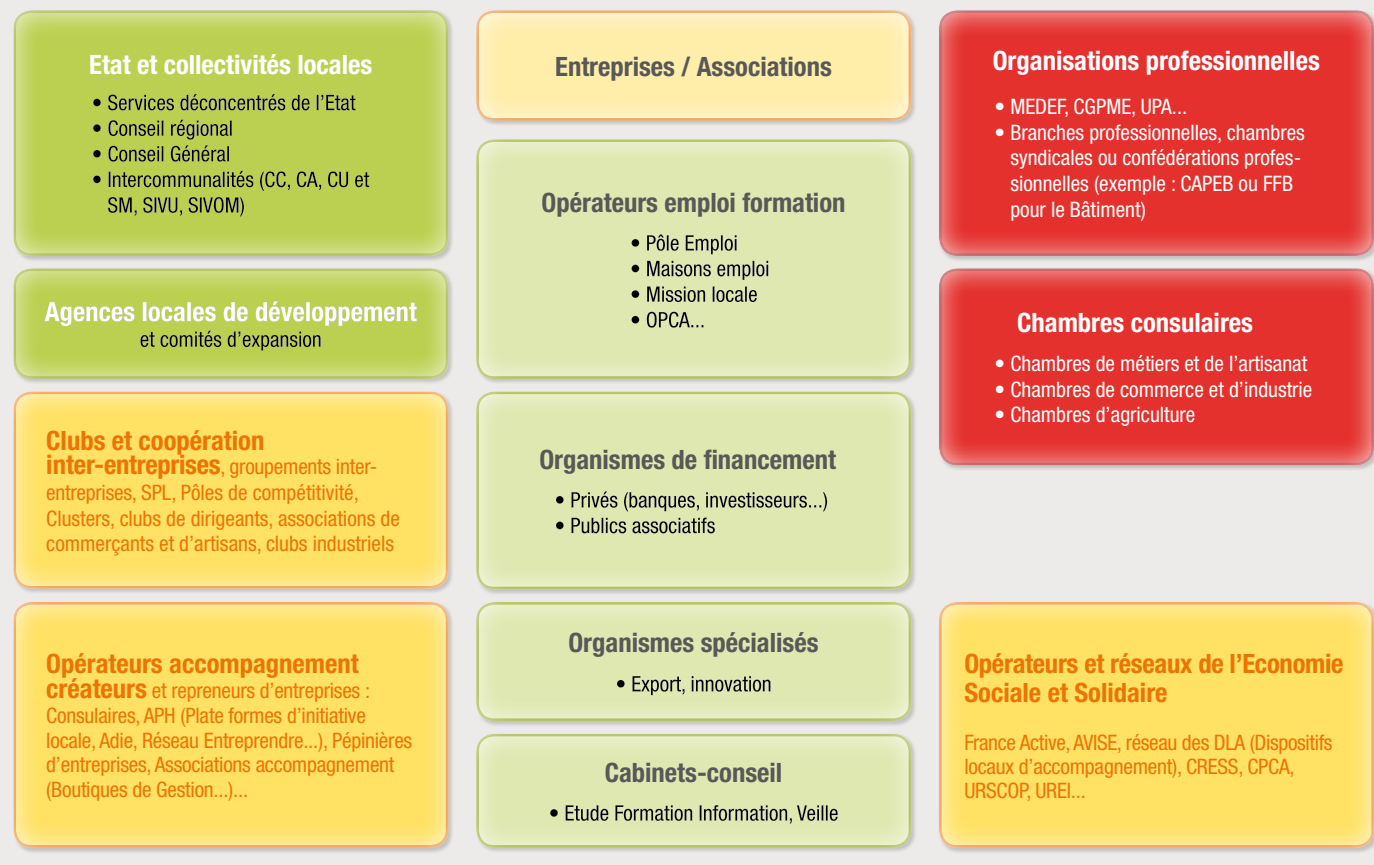
Différentes **instances et documents de planification** structurant les politiques publiques de l'emploi, de l'insertion, de la formation et du développement économique local s'articulent sur les territoires. Ces interlocuteurs seront des acteurs ressources essentiels dans presque tous vos projets. Nous vous présentons de manière schématique les éléments génériques, dont certains peuvent différer d'un territoire à l'autre.

A noter : le niveau régional se caractérise par une approche stratégique politique et par le financement de l'innovation et de la formation. Le niveau départemental et infra départemental se définit par une approche plus opérationnelle et par la mise en œuvre des mesures et dispositifs.



5.2 Lister les partenaires et les réseaux des acteurs économiques

Voici une liste non exhaustive des partenaires possibles sur les actions d'emploi, de formation, d'insertion et de développement économique :



Parmi les clubs d'entreprises sensibilisés aux questions d'insertion, on peut citer entre autres, les clubs de la Fondation Agir Contre l'Exclusion, IMS Entreprendre pour la Cité, les CREPI Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion...

Parmi les opérateurs de l'emploi et la formation, les écoles de la 2^{ème} chance nouent des partenariats étroits avec les entreprises.

D'autres acteurs gravitent autour d'acteurs économiques et de l'emploi qui peuvent être éventuel-

lement sollicités : les associations spécifiques comme l'Association Nationale des directeurs de ressources humaines, association des Dirigeants Commerciaux de France (DCF), l'association des Directeurs Financiers et du Contrôleur de Gestion, associations de retraités (EGEE Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise, ECTI Professionnels seniors des compétences au service du développement économique et social...), les associations de chômeurs...

Et bien d'autres encore propres à votre territoire !

5.3 Zoom particulier sur certains acteurs qui peuvent intervenir dans la mise en place de partenariats réussis pour l'emploi et faire le lien avec les acteurs économiques :

OPERATEUR	QUELLE ACTION EN DIRECTION DES ENTREPRISES ?	COMMENT CRÉER DU PARTENARIAT
DIRECCTE	- Etude, veille et prospective (économie emploi et formation) - Coordination et financement d'actions et dispositifs (formation, conseil...).	- Mission de tutelle / Conventionnement des missions locales - Rencontre des interlocuteurs locaux / régionaux - Implication réciproque dans les actions (ex. participation à des comités de pilotage) - Intégration des informations de veille et redistribution éventuelle (ex. via la newsletter).

OPERATEUR	QUELLE ACTION EN DIRECTION DES ENTREPRISES ?	COMMENT CRÉER DU PARTENARIAT
Pôle Emploi Cap emploi Mission locale	- Processus de recrutement : conseil en recrutement, diffusion de l'offre et recherche de candidats, présélection des candidats, conseils sur les contrats et démarches, appui à l'intégration dans l'entreprise adaptation au poste) - Veille prospective sur le marché de l'emploi.	- Convention de partenariat renforcé - Construction d'actions en commun (ex : forums des métiers, actions de prospection...).
Maison de l'emploi	- Elaboration d'un diagnostic territorial en matière d'offres et de demandes d'emploi - Développement d'actions de coordination et d'information afin d'anticiper les mutations économiques - Développement d'actions en vue de contribuer au développement local.	- Echanges réguliers avec les interlocuteurs (besoins en emploi sur le territoire...) - Construction d'actions en commun (ex : forums des métiers, petits déjeuners entreprises...) - Orientation réciproque d'entreprises auprès desquelles des besoins ont été détectés.
Communes / ECPI	Variable selon les territoires - 2 axes : - Accompagner le développement économique local - Favoriser l'accès à l'emploi.	- Echanges réguliers avec les interlocuteurs (dynamiques locales et besoins en emploi...) - Construction d'actions en commun (ex : forums des métiers, petits déjeuners entreprises...) - Participation aux rencontres / actions (clauses d'insertion...).
Agence de développement économique	- Promotion / communication économique du territoire - Prospection d'entreprises (implantation) - Observatoire économique (filières, investissements...).	- Echanges réguliers avec les interlocuteurs (projets d'implantation, santé des entreprises...) - Orientation réciproque d'entreprises auprès desquelles des besoins ont été détectés.
clusters, grappes d'entreprises...	- Conseil, accompagnement, orientation (emploi, formation, innovation, salons financement...) - Centres ressources, mise en réseau.	- Introduction auprès des entreprises - Participation réciproque aux rencontres / actions - Animation de réunions d'information collectives - Construction d'une offre de service spécifique.
Chambres consulaires	- Information, orientation, sensibilisation, formation (des dirigeants actuels et futurs, et de leurs salariés), accompagnement - Intelligence économique.	- Echanges réguliers avec les interlocuteurs - Accès aux listes d'entreprises - Construction d'actions en commun (ex : découverte des métiers, forum des entreprises...) - Orientation réciproque d'entreprises auprès desquelles des besoins ont été détectés.
Organisations professionnelles	- Représentation / défense des métiers et des entreprises - Conseil et information des dirigeants - Observatoire de la profession - Ingénierie de formation.	- Rencontre des interlocuteurs locaux / régionaux - Identification des enjeux / tensions des filières - Construction d'actions ciblées en commun (ex : découverte des métiers, formations...).

OPERATEUR	QUELLE ACTION EN DIRECTION DES ACTEURS ECONOMIQUES ?	COMMENT CRÉER DU PARTENARIAT
CRESS	Promotion / communication des entreprises de l'ESS Centre de ressources, mise en réseau entre entreprises de l'ESS Observatoire Conseil, information, formation aux dirigeants.	Echanges réguliers avec les interlocuteurs (dynamiques locales et besoins...) Construction d'actions communes (ex : colloques, études...) Animation de réunions d'informations collectives.
Réseaux de l'IAE	Réalisation d'outils de promotion / communication de l'IAE autour des marchés publics notamment Observatoire Ingénierie de projet (création, développement, diversification d'activité...).	Rencontre des interlocuteurs locaux / régionaux Identification des enjeux du secteur Construction d'actions ciblées en commun Animation de réunions d'informations collectives.

6. TORDRE LE COU AUX IDÉES REÇUES

Avant de sceller un partenariat autour d'un projet partagé, il vous faudra très certainement faire face à certaines idées reçues sur les associations d'insertion, sur leur public mais également sur les acteurs économiques au sein de votre propre structure. L'essentiel est de savoir démêler le vrai du faux !

Les SIAE pratiquent une concurrence déloyale vis-à-vis des entreprises classiques.

ABSOLUMENT PAS !

Les structures sont présentes sur le marché respectant les conditions économiques qui s'appliquent à tous : les prix, la qualité du service, la satisfaction du client, les délais... Ces exigences sont maintenues alors que les SIAE recrutent et forment principalement des personnes qui présentent des difficultés d'accès à l'emploi. Ces personnes leur sont généralement adressées par les « prescripteurs sociaux » (Pôle Emploi, les services sociaux, les services emploi des municipalités, les missions locales, les plans locaux d'insertion par l'économique...). Les financements publics qu'elles perçoivent sont ainsi ciblés sur l'accompagnement socioprofessionnel et l'encadrement renforcé réalisé auprès des publics salariés. En fait il y a surtout une vraie difficulté d'interconnaissance entre les secteurs.

Les biens ou services proposés par les SIAE ne correspondent pas aux besoins des entreprises.

FAUX !

Il s'agit plutôt d'une méconnaissance des offres des SIAE, qui ne sont pas toujours offensives sur le plan commercial. De nombreuses SIAE réalisent des prestations de sous-traitance ou co-traitance ou vendent leur production aux acteurs économiques classiques. Leurs offres sont aussi professionnelles et d'aussi bonne qualité que celles de leurs concurrents.

Peut-on être sûr du professionnalisme des SIAE ?

OUI !

Toutes les structures ont le souci de la qualité du service rendu. Elles savent s'entourer de professionnels compétents, motivés à la fois par leur métier et par l'objectif d'insertion. Le personnel en insertion est toujours encadré et formé pendant sa période dans la

structure. Grands groupes, PME, artisans, collectivités locales et territoriales, bailleurs sociaux, associations nationales et locales, architectes, particuliers... leur font confiance et les sollicitent dans la durée.

Les personnes issues de l'insertion ne sont pas employables.

FAUX !

La mission des SIAE est d'accompagner à l'intégration dans le monde de travail :

- ▶ Préparer et tester en situation réelle des personnes qui ont ensuite vocation à intégrer ou à réintégrer des emplois durables chez les employeurs classiques
- ▶ Accompagner ces publics vers l'emploi (lever les freins à l'emploi, définir le projet professionnel) sachant que la plupart d'entre eux ont déjà une expérience et des compétences qu'il s'agit de réactiver et de compléter éventuellement.

Ce suivi quotidien, assuré par des professionnels (encadrants techniques, accompagnateurs socio-professionnels), permet de développer l'employabilité des salariés à la sortie des SIAE. Couplé à un accompagnement sur l'intégration et l'adaptation en poste par l'employeur, ces personnes sont à même de s'inscrire durablement sur un poste de travail.

Ce n'est pas le rôle des acteurs économiques de participer à des activités d'insertion : il y a des structures pour ça

FAUX !

Les acteurs économiques, en tant qu'acteurs de l'emploi ont un rôle à jouer en faveur de plus d'équité sociale et de développement local. Ils peuvent satisfaire leurs besoins de recrutement via les SIAE et obtenir un gain en termes d'image. En outre, leur engagement solidaire s'inscrit dans une conception plus responsable de leur organisation.

Les entreprises ne savent pas accueillir ni intégrer le public en insertion dans leurs équipes.

FAUX !

D'une part, toutes les personnes en insertion n'ont pas besoin d'un accompagnement spécifique mais, comme tout salarié, d'un accueil et d'un soutien favorisant leur intégration et leur évolution au sein de la structure. D'autre part, pour le public nécessitant un accompagnement, la SIAE peut aider à construire des outils et méthodes de travail facilitant l'intégration des salariés (ex. mise en place d'un tutorat).

Pour aller plus loin sur les différents types de partenariats possibles associations et entreprises :

Référentiel, Les partenariats associations et entreprises, Initier ou renforcer une politique de partenariats avec les entreprises, CHORUM, LE RAMEAU, Novembre 2011.

Entreprises et insertion : collaborer et coproduire sur le territoire, MEDEF, CNEI, CNCE-GEIQ, avec le concours d'IMS entreprendre pour la cité, mai 2008.

Guide méthodologique, Conduite de projets partenariaux de développement territorial initiés ou co-initiés par des acteurs de l'insertion par l'activité économique, VITA, Dynamiques territoriales et insertion, décembre 2010.



Etapes clés, méthodes et moyens pour agir

Bâtir un cadre de travail partagé et adapté au contexte

Pour qu'un partenariat apporte une réelle plus value aux personnes en insertion et à l'association, il doit être cohérent avec les finalités de la structure, s'ancrer dans sa stratégie de développement, répondre aux besoins des personnes en insertion et à ceux du territoire. Parfois, plusieurs logiques se croisent : développement de partenariats économiques à partir desquels vous construisez des parcours de certification des compétences, de formation, d'immersion, d'intermédiation... Ce type de projets complexes mobilise différents acteurs : économiques, institutionnels, opérationnels. La difficulté est de savoir par où commencer et comment être efficace dans ses démarches.

Dans cette perspective, 3 principes pour aboutir à un partenariat cohérent :

Préparer et construire votre projet

1. Analyser les besoins et enjeux de votre environnement
2. Analyser votre structure actuelle
3. Etablir votre stratégie et déterminer le type de partenariat souhaité

Construire un partenariat cohérent

4. Echanger avec les partenaires sur les actions envisagées
5. Co-construire avec les partenaires intéressés la feuille de route des actions
6. Organiser, structurer le partenariat et lancer l'(les) action(s)

Animer le partenariat

7. Faire vivre le partenariat, évaluer l'(les) action(s) et essayer

Point de vigilance avant de commencer :

Définir des partenariats, rencontrer des personnes, animer la démarche implique de se donner les **moyens en temps**. Savoir anticiper, c'est-à-dire **évaluer le temps que la ou les structures seront capables de mobiliser** pour initier puis mettre en œuvre le(s) partenariat(s) est primordial.

Mettre en place un partenariat prend du temps, trop souvent des personnes commencent des démarches, puis abandonnent en cours de route parce qu'elles demandent trop d'énergie et des résultats rapides. Il importe que l'association adopte une organisation dynamique et définisse bien les moyens humains et le temps à consacrer pour initier et coordonner sa stratégie de partenariat.

Une des solutions consiste peut-être à envisager des regroupements, afin de mutualiser des moyens pour le montage des partenariats.

Les éléments méthodologiques qui suivent peuvent ainsi s'appliquer tant à une structure qu'à un collectif de plusieurs associations organisées autour d'un projet commun.

ETAPE 1 : ANALYSER LES BESOINS ET ENJEUX DE VOTRE ENVIRONNEMENT (ANALYSE EXTERNE)

Les enjeux

Cette étape doit vous permettre d'acquérir une connaissance fine des caractéristiques de la population dans son environnement social et professionnel, du marché du travail ainsi que les caractéristiques du tissu économique local et partenarial afin de travailler à l'amélioration des points faibles et d'anticiper les besoins locaux par des actions adaptées.

La méthode

- Repérez vos interlocuteurs afin de comprendre qui fait quoi (p.20)
- Renseignez-vous auprès d'eux afin d'élaborer un diagnostic partagé des besoins / opportunités et des menaces sur votre territoire :
 - Economiques :
 - Nombre d'entreprises, répartition des secteurs d'activités, filières de pointe...
 - Principaux employeurs du territoire ;
 - Implantations récentes, projets d'implantation d'entreprises et toutes autres opportunités de développement économique et d'emplois sur le territoire.

► Sociales :

- Nombre d'emplois salariés et structure de l'emploi (tensions, tendances...)
- Risques de plans sociaux, campagnes de recrutement
- Les besoins en main d'œuvre (en volume et en types de compétences recherchées)
- Combien de personnes sont exclues du marché du travail sur votre territoire ? Quel est leur profil ? Les problématiques rencontrées par les personnes accompagnées évoluent-elles ?
- Quelle est la situation de l'emploi sur votre territoire (CDD, temps partiel...), les niveaux de qualification ?

► Partenariales / Environnementales :

- Desserte du territoire, présence de grands équipements, projets d'infrastructures...
- Présence locale de réseaux locaux de SIAE, d'habitudes de travail communes, état de la concertation entre acteurs économiques (chambres consulaires, clubs d'entreprises...), présence d'outils de développement économique (zones d'activités, hôtels d'entreprises...)...

► Légales :

- Evolutions législatives, réglementaires françaises, européennes...

Les moyens de mise en œuvre de l'analyse

Cette démarche de diagnostic du territoire et de l'environnement peut être menée en partenariat avec d'autres associations ou partenaires sur votre territoire. Dans ce cas, il importe de bien clarifier les objectifs attendus du diagnostic territorial, son périmètre géographique (sur quel territoire le(s) structure(s) souhaitent-elles concentrer leur analyse), quelles méthodes de travail privilégier, qui fait quoi, et qui anime la démarche dans son ensemble. Dans le cas où il n'y aurait pas un pilote identifié de cette démarche, il est essentiel de bien se coordonner entre associations et SIAE afin de ne pas solliciter deux fois le même interlocuteur pour les mêmes raisons.

Deux grandes catégories d'informations à rechercher :

Les informations quantitatives

- ▶ Les informations statistiques/quantitatives avec bien souvent des décalages dans le temps:
- ▶ Bases de données (ex. Pôle Emploi, DIRECCTE, INSEE, CARIF-OREF...)
- ▶ Observatoires régionaux ou locaux... (chambres consulaires...)
- ▶ Publications (ex. CESR, Organisations professionnelles, Branches, etc.)
- ▶ Listings entreprises (KOMPASS...).

Les informations qualitatives :

- ▶ Pour être complète et la plus objective possible, un diagnostic territorial doit faire appel à des acteurs représentatifs du territoire. Cette analyse devra donc être menée avec les acteurs institutionnels, économiques et sociaux majeurs du territoire repérés parmi les listes [p.22](#). pour être la plus pertinente possible. Cette liste doit être adaptée en fonction des caractéristiques de votre territoire : agricole, viticole, industriel, touristique, de services, etc.
- ▶ Ne pas hésiter à s'appuyer sur son réseau personnel, sur le bouche à oreille (tout peut être prétexte à rencontre), sur les entreprises sollicitées par les bénéficiaires accompagnés

- ▶ Communiquer auprès des réseaux connus sur les priorités d'intervention (en lien avec les besoins des salariés en insertion et de la structure)
- ▶ Fidéliser les acteurs économiques acquis à la cause
- ▶ S'appuyer sur des « entreprises citoyennes », inscrites dans l'Economie Sociale ou non.

Différentes façons de procéder :

La concertation autour des besoins locaux du territoire peut être réalisée dans le cadre de démarches globales locales d'analyse des besoins telles que des démarches de Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences (par filières et/ou territoriale), d'Actions de développement des Emplois et des Compétences, à l'occasion de la redéfinition des plans stratégiques locaux, par exemple sur la formation professionnelle... Les besoins sont alors partagés à plus grande échelle et les actions proposées pourront s'inscrire dans un cadre donné. La phase de concertation peut également avoir lieu en s'appuyant sur les instances de concertation de politiques publiques d'emploi, de formation et d'insertion (CDIAE, CPRDFP...)

La démarche de diagnostic local partagé peut également être à l'initiative de(s) structure(s).

2 façons alors de procéder :

- ▶ **la mise en place d'interviews** : cette méthode plus simple en termes de logistique ne permet pas la confrontation des points de vue. Elle peut être compliquée à coordonner si plusieurs structures se regroupent pour établir un diagnostic partagé. Il sera alors essentiel d'avoir les mêmes outils / grilles de question et surtout des comptes rendus des entretiens facilement diffusables ! Le temps nécessaire pour chaque entretien peut être estimé entre 1 et 2 heures. Il est important d'être dans une démarche d'écoute active. Le but de ces entretiens est de faire ressortir un maximum d'éléments concrets qui permettront de déterminer conjointement les opportunités et menaces de votre territoire. A l'issue de l'ensemble des entretiens, un travail important de synthèse sera à réaliser pour être présenté au cours d'une réunion à l'ensemble des acteurs interviewés.

- ▶ **la création de groupes de travail** : vous pouvez également choisir de créer un ou plusieurs groupes de travail afin d'avoir une approche plus collégiale et interactive du recueil de l'information :
 - Effectif 8 à 15 participants maximum,
 - Temps : 1 journée de travail (pour chaque groupe de partenaires mobilisés) + 1 journée de restitution de la synthèse + ½ journée de validation finale
 - Gestion : un animateur commun à chaque groupe afin d'avoir un fil rouge
 - Préparation :
 - Choix des thématiques à analyser et/ou organisation des regroupements partenaires à mobiliser en fonction des thématiques / répartitions géographiques
 - Sélection des acteurs pertinents
 - Présentation de la démarche aux acteurs sélectionnés
 - Validation de la présence de chaque acteur
 - Organisation des groupes de travail de recueil d'information
 - Organisation d'une séance de restitution collective à l'ensemble des groupes.

A partir de cette analyse de l'environnement, la synthèse à partager collectivement peut être organisée comme suit en fonction des opportunités et des menaces :

OPPORTUNITÉS
Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du territoire ou à la marge.
MENACES
Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du territoire ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du territoire ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du pays, prix de l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).....

ETAPE 2 : ANALYSER VOTRE STRUCTURE ACTUELLE (ANALYSE INTERNE)

Les enjeux

Réaliser un état des lieux de votre structure interne et, dans le cadre d'un projet collectif partagé entre plusieurs structures, de votre fonctionnement à plusieurs, ce que vous faites déjà : vos forces, vos marges de progrès ainsi que vos besoins.

La méthode

Déterminer les différentes facettes de son projet associatif :

- ▶ son système de valeurs (quelles sont les finalités de l'association ? Son public cible ?)
- ▶ son système de décision et d'organisation (vie associative et ressources humaines)
- ▶ l'analyse de ses activités / missions (à partir notamment du référentiel associé aux nouvelles modalités de conventionnement)
- ▶ son système commercial / communication notamment avec ses partenaires et acteurs économiques. Quelles limites dans les collaborations (contraintes réglementaires...) ?
- ▶ son modèle économique et financier.

Les moyens de mise en œuvre de l'analyse

A partir de cette analyse interne, les forces et faiblesses de l'association ou du groupement peuvent être synthétisées et présentées aux différentes instances de l'association ou du groupement sous cette forme :

FORCES
Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
FAIBLESSES
Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

Un indispensable : mettez en débat les éléments collectés pour déterminer les freins au développement de partenariats et établir des pistes de progrès.

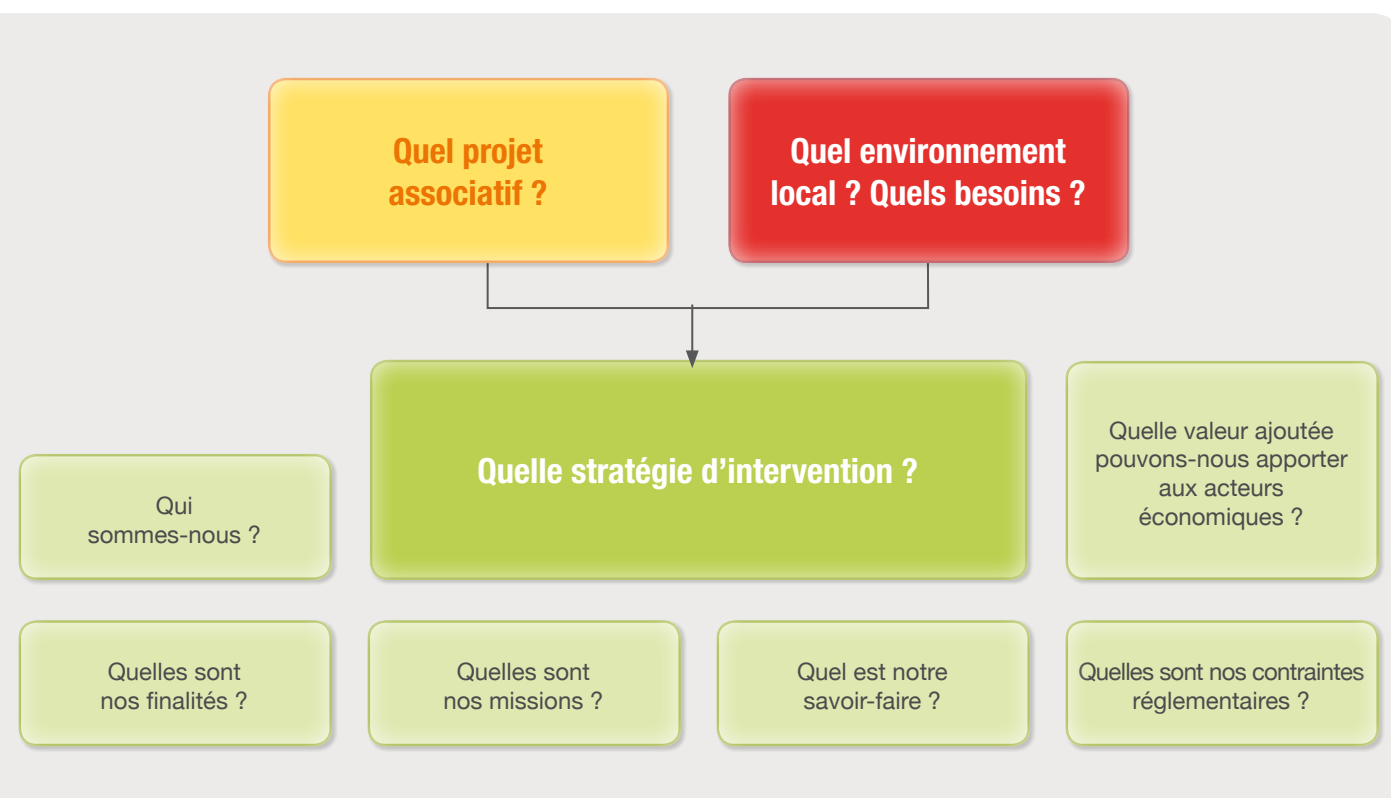
Profitez de cette réflexion pour mobiliser largement au sein de votre association les professionnels, les personnes accompagnées ainsi que les administrateurs.

ETAPE 3 : ETABLIR VOTRE STRATÉGIE ET DÉTERMINER LE TYPE DE PARTENARIAT SOUHAITÉ

La méthode

- Il peut être pertinent à ce stade de partager la synthèse de l'analyse externe / interne en croisant les différents tableaux comme suit :

	POSITIF	NEGATIF
Externe	Opportunités	Menaces
Interne	Forces	Faiblesses



Les enjeux

A l'issue de l'analyse externe et de l'analyse interne, il s'agit de formuler les hypothèses d'actions que vous souhaitez mener en partenariat pour répondre aux besoins des salariés en insertion, à ceux des acteurs économiques locaux, à ceux de votre (vos) structure (s). Il s'agit à ce stade d'inventer des synergies et d'élargir les partenariats au-delà du seul recrutement (cf. Identifier les actions partenariales possibles, p.16)

Attention :

Même bien structuré, il s'agit d'un outil subjectif. La recherche d'un consensus avant de finaliser l'analyse est indispensable. La distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe n'est pas toujours évidente. C'est un outil réducteur et simplificateur (comme tous les outils aboutissant à une matrice !).

- Au regard de cette analyse, quels sont les enjeux prioritaires du territoire ?
- Dans X années, si rien ne change, quelle sera la situation des publics en insertion ?
- Quelles actions partenariales peut-on mettre en œuvre afin d'améliorer la situation des personnes en insertion en prenant en compte :
 - En interne : les profils et les attentes des personnes en insertion, les orientations stratégiques fixées par les administrateurs, les objectifs des financeurs, les moyens disponibles au sein de l'association...
 - En externe : les profils des entreprises et acteurs économiques locaux, les besoins en emploi sur le territoire, les actions menées par les acteurs économiques locaux et les acteurs de l'emploi...?
- Comment les mettre en œuvre ? Sous quel mode et selon quelle logique (publique, marchande, ou de réciprocité), souhaitez-vous contractualiser avec vos futurs partenaires ? Ces partenariats lèveraient-ils ou génèreraient-ils des contraintes pour la SIAE ?
- Avec qui les mettre en œuvre ?
- Quelles actions priorise-t-on ?

Les moyens de mise en œuvre de l'analyse

Essayez de rédiger un pré-projet concernant les actions souhaitées : offre de service, savoir-faire différenciateur, pilote au sein de la structure, ressources nécessaires (compétences mobilisables, ressources financières...) afin de pouvoir mobiliser vos partenaires le moment venu. Partagez-le largement au sein de la structure afin de l'enrichir.

1^{ère} partie du pré-projet - Comment mobiliser les acteurs économiques dans l'appui aux parcours d'insertion ?

- Clarifier l'appui spécifique proposé aux acteurs économiques et marquer votre différence

Dans le contexte actuel, les employeurs sont fréquemment sollicités par des structures qui

cherchent à « placer » des demandeurs d'emploi. Ils sont souvent perdus face à la multitude d'acteurs de l'insertion et de l'emploi voire usés par les sollicitations diverses.

Les véritables actions partenariales entendent se distinguer de ce type de sollicitations unilatérales. De nombreuses SIAE font ainsi le choix de ne pas démarcher les acteurs économiques sur la seule logique emploi, peu favorable dans un contexte de crise. Elles marquent leurs différences en proposant aux acteurs économiques d'intervenir plus en amont dans l'accompagnement du salarié en insertion et les engagent à ouvrir des solutions sur l'ensemble des phases des parcours des personnes accompagnées :

- découverte des métiers pour mieux s'orienter ou se réorienter (échange avec un professionnel, visites d'entreprises...)
- période d'immersion pour confirmer / valider un projet professionnel
- des sessions de formation pour se qualifier
- accès à l'emploi avec un accompagnement dans l'entreprise et/ou la mise en place d'un tutorat.

Cette approche sera d'autant plus pertinente qu'elle s'appuiera sur une analyse précise des besoins du territoire ou d'un secteur d'activité, et sur un changement de positionnement de l'association, qui du statut d'acteur de l'emploi (qui cherche à « placer » des profils) passera à une posture de facilitateur de la relation salariés-acteurs économiques sur le territoire grâce à :

- sa connaissance fine du profil du / des salariés(s) positionné(s) vers l'acteur économique
- l'identification précise des besoins (actuels et à venir) de l'employeur
- son action favorisant l'adéquation entre les deux profils :
 - Adapter le profil du salarié ou faire évoluer ses attentes vis-à-vis de l'employeur
 - Accompagner l'acteur économique à faire évoluer ses attentes (reformulation du profil de poste) et/ou dépasser certains préjugés sur les personnes en insertion (cf. Tordre le cou aux idées reçues).

Amener une entreprise à s’engager sur la certification de compétences, sur des actions d’immersion, ne pourra fonctionner que si les SIAE mettent en place des contreparties à l’engagement des acteurs économiques. Plutôt que de se positionner en « énième demandeur », il s’agit donc d’adopter un positionnement d’offreur de services en réponse à certains de leurs besoins sur du long terme :

- ▶ en venant en appui de la fonction RH
- ▶ en proposant l’ajustement des profils des salariés / acteurs économiques d’accueil pour favoriser les rencontres réussies
- ▶ en garantissant un accompagnement vers et dans l’emploi (résolution des freins)
- ▶ en assurant si besoin des actions de médiation pour faciliter les relations salariés en insertion / acteurs économiques, et des interventions en cas de crise (lutte contre toutes formes de ruptures)
- ▶ en réalisant des appuis-conseils dans l’accès aux mesures en faveur de l’emploi des personnes en insertion (ex. explication des contrats aidés...)
- ▶ en menant des actions conjointes en faveur du recrutement.

Que vous ayez adopté une stratégie en faveur de la demande et/ou de l’offre ou pas, il est important de leur proposer des réponses à leurs besoins. Ne vous interdisez pas d’adopter une posture de conseil.

▶ **Développer l’interconnaissance entre les employeurs (dirigeant, encadrement, salariés, tuteurs...) et la SIAE (dirigeant, encadrant, accompagnateur socio-professionnel, salariés en insertion) et adapter les modalités d’action et l’offre de services aux besoins et spécificités du tissu économique local**

Au sein de la petite entreprise et petite association ou à travers ses représentants :

- ▶ Tenir compte du manque de disponibilité du dirigeant
- ▶ Tenir compte de l’absence fréquente de structuration et de formalisation des procédures de recrutement
- ▶ Chercher la différenciation par un contact de visu (ni mail, ni téléphone)
- ▶ Etre dans une logique de réponse à la demande et non une logique d’offre
- ▶ « Vendre » du sur mesure (ex. analyse des profils de poste)
- ▶ Se faire identifier comme un interlocuteur pertinent sur les questions de l’emploi et la formation.

Au sein de la PME ou de la Grande entreprise ou à travers ses représentants :

- ▶ Connaître l’organisation de l’entreprise (organigramme, siège / succursales...)
- ▶ Prendre en compte les éventuels accords supra territoriaux (ex. conventions nationales, régionales)
- ▶ Se faire également identifier comme un partenaire permanent sur les questions de l’emploi et de la formation.

Focus sur les pratiques de recrutement en fonction des profils des acteurs économiques

PRATIQUES	PETITE ENTREPRISE	MOYENNE ET GRANDE ENTREPRISE
Modalités de recrutement	Annonce Pôle Emploi, bouche à oreille, pérennisation d’un Intérimaire, apprentissage/alternance	▶ Annonces multi-supports ▶ Candidatures internes ▶ Intérim / Alternance / Stage.
Gestion du recrutement	Le dirigeant en direct	▶ DRH (+ responsable du pôle) ▶ ou Sous-traitance.
Motivation à l’intégration d’un salarié en insertion dans l’entreprise	Volonté de transmettre un savoir-faire ; former pour embaucher ; contribuer au développement local	Accompagner le développement de l’entreprise ; contribuer au parcours professionnel ; responsabilité sociale de l’entreprise
Encadrement du salarié en insertion au sein de l’entreprise	Prise en main par le dirigeant lui-même ou un collaborateur proche ;	▶ Prise en main par un cadre intermédiaire.

	TPE	PME / GE
Forums de l’emploi		
Visites d’entreprises		
Petits déjeuners entreprises		
Parrainage		
Diagnostic / accompagnement RH		

Quelle que soit la taille de la structure :

- ▶ Présenter un projet concret : il sera d’autant plus facile à l’acteur économique de s’engager qu’il aura un exemple et un aperçu concret de sa contribution
- ▶ L’engagement demandé doit paraître acceptable à l’interlocuteur (en temps, en volume, ...) ce qui nécessite de bien connaître les difficultés et contraintes du secteur (cf. analyse de l’environnement). En effet, certains projets nécessitent une disponibilité importante de salariés et de dirigeants exerçant des fonctions tutorales
- ▶ Accompagner l’acteur économique à travailler sur sa fonction « d’accueil », lors de l’intégration de nouveaux collaborateurs.

2^{ème} partie du pré-projet- Comment construire des partenariats permettant un développement partagé des structures ?

▶ **Savoir présenter les différents domaines d’activités de la structure**

Les effets d’opportunité liés aux appels d’offres sont fréquents. Ils ne doivent pas empêcher de construire en parallèle l’interconnaissance des uns et des autres à partir de la présentation claire de l’offre de services (sur le volet insertion et sur le volet support d’activité), d’un tissage petit à petit de son réseau via des rencontres de terrain, de la participation à des clubs locaux, en s’appuyant par exemple sur des outils de communication et de développement d’argumentaires commerciaux propres à la structure.

▶ **Adopter une posture d’appui sur la question des clauses d’insertion**

La SIAE peut ainsi proposer à l’acteur économique et/ou ses représentants de les informer / former à la question des clauses d’insertion.

▶ **Proposer des modalités claires de partenariat**

A partir des besoins économiques identifiés, proposer des partenariats de type sous-traitance ou co-traitance. Dans le cadre de partenariats industriels, où la production est réalisée chez l’acteur économique et s’appuie sur les moyens de l’acteur économique, l’objet du contrat reste la vente d’une prestation. Il est nécessaire d’être vigilant pour que ce partenariat ne soit pas identifié comme un prêt de main d’œuvre illicite⁸.

▶ **Convaincre les acteurs économiques de s’engager et d’aller plus loin dans l’appui au développement de l’emploi sur les territoires**

Les actions conjointes en faveur de l’emploi se construisent avec le temps, lorsque la confiance et la reconnaissance réciproques se sont installées entre les partenaires. Elles reposent sur la reconnaissance de la capacité des structures et des compétences des salariés à répondre aux besoins en insertion et aux besoins en compétences recherchées par les employeurs du territoire. C’est pourquoi des actions en faveur d’un développement partagé sont souvent une première marche aux actions d’appui aux parcours d’insertion.

ETAPE 4 : ECHANGER AVEC LES PARTENAIRES ÉCONOMIQUES SUR LES ACTIONS ENVISAGÉES

Les enjeux

Cette nouvelle phase de rencontres doit vous permettre d’affiner votre projet, de présenter vos besoins, de partager ceux du territoire et d’échanger

⁸ CNAR, Etat des lieux de la mutualisation dans les SIAE, Fiche Partenariat avec les entreprises

sur votre analyse de l'environnement. Cette consultation a pour but de faire émerger des partenariats possibles et concrets.

- La méthode
- ▶ **S'appuyer en premier lieu sur les contacts existants** (cf. solliciter les acteurs économiques déjà rencontrés dans le cadre de l'analyse de l'environnement)
 - ▶ **Elargir le réseau des entreprises ressources** en se faisant ouvrir les portes si nécessaire par les réseaux et représentants des acteurs économiques. Il est important d'accroître le nombre d'entreprises-ressources au risque de voir celles souvent sollicitées, tomber dans une certaine routine ou saturer (notamment dans la gestion des immersions)
 - ▶ **Qualifier leur volonté d'implication** en privilégiant si possible les contacts directs avec les employeurs.

L'outil

Création d'une base de données ou actualisation des bases de données existantes (inter-réseaux, plates-formes de l'ESS... Il s'agit de capitaliser les contacts existants au sein de l'association entre les différentes personnes en charge des partenariats (bénévoles, salariés...) et déterminer les priorités d'intervention. Le contenu pour chaque acteur économique peut être le suivant:

- ▶ les coordonnées, les caractéristiques majeures (nombre de salariés, métiers...), l'interlocuteur au sein de la structure
- ▶ les sollicitations / échanges au cours des trois dernières années (appui au parcours d'insertion : découverte, formation, intermédiation... ou développement partagé)
- ▶ mettre régulièrement à jour cet outil.

Les moyens

Le (premier) rendez-vous : un temps d'échange à ne pas manquer

Pour susciter l'intérêt des partenaires, il faut prendre l'initiative de créer la relation. Or que faire pour intéresser quelqu'un ? Il faut le rencontrer, le

téléphone ne suffit pas. Il s'agit alors de provoquer la rencontre : *« 30% de méthode et 70% de courage et tout cela de façon permanente »*

Faire toujours précéder un appel téléphonique d'un courrier comprenant une demande de rendez-vous.

Lors du 1^{er} appel : l'objet de l'appel, l'objectif de la contribution demandée, sa nature, le temps nécessaire doivent être précisément indiqués.

- Préparer la rencontre
- ▶ Outiller l'association pour mener à bien son action (plaquette, carte de visite, fiches de présentation des métiers et compétences au sein de la SIAE, support de promotion des clauses d'insertion, site@...) et permettre aux partenaires d'identifier les personnes à contacter au sein de l'association
 - ▶ Identifier l'interlocuteur et adapter le 1^{er} contact à son profil. Deux types d'interlocuteurs :
 - le dirigeant : pour l'entrée dans l'entreprise
 - les personnels supports : assistante, RH, chef de chantier, agent de maîtrise, pour les contacts opérationnels à faire vivre ensuite.
 - ▶ Collecter des informations sur son organisation : son activité, ses besoins d'emploi, ses priorités...

- Organiser le rendez-vous chez le partenaire
- ▶ Prévoir un temps suffisant pour la rencontre : 45-60 minutes. C'est le temps nécessaire pour : se découvrir, se connaître, se reconnaître. Atteindre ces objectifs passe par l'écoute, et non par des techniques de vente
 - ▶ Se fixer des objectifs et préparer, en fonction l'organisation de l'échange (grille d'entretien)
 - ▶ Mener l'entretien en deux temps :
 - Découvrir : passer la parole à son interlocuteur pour comprendre son activité / ses priorités ; son fonctionnement et essayer d'identifier ses besoins latents. Ce temps d'écoute active permet de cerner la réalité de l'entreprise et de pointer les points de convergences avec la structure d'insertion
 - Se présenter : présenter l'association et son projet dans une optique de découverte réciproque et non de vente de l'offre de services.
 - ▶ Identifier les contours du partenariat : clarifier

les attentes de l'interlocuteur et les bases envisageables pour la construction d'un partenariat (s'assurer que l'on est sur la même « longueur d'ondes »). Il est important de proposer une réponse adaptée au besoin décelé. Ainsi, l'interlocuteur se dira que l'on peut l'aider, et ne verra plus les associations comme des « marchands » ou des « quémandeurs sociaux ».

- Adopter une stratégie de personnalisation
- ▶ Affirmer les valeurs et les missions des associations d'insertion, et valoriser votre légitimité sur le champ de l'accompagnement vers l'emploi / formation : se positionner comme un véritable médiateur entre les salariés et les entreprises
 - ▶ Marquer votre différence en précisant vos spécificités et savoir-faire différenciateurs :
 - connaissance fine des publics accompagnés en situation de travail : vivier de compétences et de services
 - proximité, efficacité : renforcement de l'ancrage local
 - esprit de service et de conseil pour des emplois de qualité
 - gratuité du service (échanges de bons procédés) : valorisation de la responsabilité sociale et sociétale des organisations
 - ▶ Indiquer vos possibilités de conseils et d'accompagnement (ex. accompagner le salarié dans l'emploi, au-delà de la sortie de la SIAE).

ETAPE 5 : CO-CONSTRUIRE

AVEC LES PARTENAIRES

INTÉRESSÉS LA FEUILLE

DE ROUTE DES ACTIONS

Les enjeux

A l'issue des différentes rencontres, l'objectif est d'identifier de manière très précise les actions à mener conjointement et d'obtenir un engagement plus approfondi.

- La méthode
- ▶ Co-construire le programme d'actions (la feuille de route) afin de déterminer qui fait quoi, pour

quand, comment

- ▶ Identifier à partir de ce programme d'actions les possibilités de regroupement / mutualisation avec d'autres SIAE afin d'avoir une plus grande force de frappe auprès des différents acteurs, mettre en commun les ressources financières, l'ingénierie et faciliter la coordination des actions.

Les moyens

Elaborez un document cadre (feuille de route) qui propose les grandes orientations ainsi qu'un budget prévisionnel de l'action et appuyez-vous sur ces documents comme support à la discussion.

Des financements possibles concernant l'ingénierie de projets ?

Les financements hors contributions des structures sont souvent ponctuels et relativement peu importants. Peuvent intervenir : l'Etat à travers le fonds départemental de l'insertion, certaines Fondations (Fondation Bruneau via le FILE, Fondation Agir contre l'exclusion, Fondation Vinci, fonds UIMM...) via leurs appels à projet, les OPCA quand il y a un volet formation, les collectivités locales en fonction de leurs champs de compétences, le FSE / FEDER). Nécessité d'avoir un projet qui réponde bien aux besoins de chacun, clair et des outils formalisés pour pouvoir rapidement le présenter.

ETAPE 6 : ORGANISER,

STRUCTURER LE PARTENARIAT

ET LANCER L'(LES) ACTION(S)

Les enjeux

L'objectif est de consolider le partenariat afin de lancer votre action et concrétiser les engagements. Dans un second temps, il s'agit d'entretenir la relation, de la faire vivre afin de disposer d'un vivier d'employeurs sensibilisés qui puissent être sollicités à différents moment du parcours (découverte des métiers et validation du projet professionnel, professionnalisation et formation, recrutement).

La méthode

- ▶ **Identifier un animateur / pilote du projet.** Que ce soit la SIAE à l'initiative du projet, le partenaire économique ou un tiers (OPCA, collectivité ou une autre structure) qui prenne en charge le pilotage du programme d'actions, il est important qu'il y ait un animateur de la démarche identifié par tous.
- ▶ **Formaliser les rôles,** les contributions et les engagements de chacun via une charte ou une convention de partenariat. Trop souvent, les partenariats des associations d'insertion ne sont pas formalisés à l'exception du partenariat avec Pôle Emploi. Le risque majeur est que ces partenariats varient en fonction des relations entre responsables de structures. Lorsqu'un responsable change, toute la dynamique partenariale est à reconstruire
- ▶ **Identifier des instances de coordination et de suivi du programme d'actions :** mettre en place des outils d'évaluation en amont afin suivre régulièrement les avancées du projet, réajuster si besoin et mesurer objectivement les résultats des actions mises en place
- ▶ **En parallèle, outiller les structures de l'IAE et les partenaires afin qu'ils puissent sensibiliser leurs personnels (permanents et en insertion) au projet voire les former** (ex. certification des compétences...).

ETAPE 7 : FAIRE VIVRE LE PARTENARIAT, ÉVALUER L'(LES) ACTION(S) ET ESSAIMER

Les enjeux

Evaluer objectivement les résultats positifs (qualitatifs et quantitatifs) générés par l'action menée conjointement, modéliser éventuellement le programme d'actions dans son ensemble (ses facteurs clés de réussite / ses points de vigilance) et le diffuser à plus grande échelle afin de permettre son essaimage.

La méthode

Faire un bilan périodique

- ▶ Faire un bilan avec le partenaire sur :
 - Les relations entre les partenaires
 - Le nombre d'actions menées, leurs caractéristiques et impacts (écarts / facteurs de réussite ou d'échec)
 - La perception de l'association, des salariés en insertion et des partenaires de l'action.

- ▶ Fixer de nouvelles ambitions pour le partenariat
 - Nombre et nature des opportunités et actions proposées
 - Formalisation ? (charte, accord de partenariat...).

Faire perdurer la relation

- ▶ Valoriser le partenariat :
 - Communiquer en direction du ou des partenaires : apporter des informations régulières (compte rendu, envoi d'une newsletter, site internet avec une rubrique actualités accessible aux partenaires...) afin qu'ils puissent relayer les informations concernant le projet mené conjointement
 - Mener des actions de communication régulières (articles de presse...) sur les bénéfices du partenariat
 - Proposer des temps forts avec les partenaires : petits déjeuners, invitation à l'Assemblée Générale, mise à l'honneur du partenariat, soirée annuelle de bilan et autres événements de relations publiques, réunion des acteurs économiques dans un club...
 - Organiser une « labellisation des partenariats ».
- ▶ Organiser un suivi régulier du partenariat pour le faire évoluer à partir :
 - Des besoins de la SIAE : collecte des opportunités, proposition d'actions envers les salariés en insertion (information sur les métiers...)
 - Des besoins des acteurs économiques : assurer une veille afin d'anticiper leur besoin en emploi (recrutements saisonniers, projets en cours...)
 - Avec l'appui d'outil d'enquêtes de satisfaction...

SYNTHÈSE

1. Les conditions de mises en œuvre

- ▶ Faire évoluer les cultures et accompagner les changements (ex : formation à la négociation, préparation de l'argumentaire à tenir aux partenaires économiques, outillage pour valoriser l'offre de service de l'association ...). Nécessité d'avoir une bonne connaissance générale des réalités des entreprises et des acteurs économiques (métiers, pratiques RH : recrutement, formation, organisation du travail...) ainsi que des contraintes de la part des professionnels des associations d'insertion (direction / accompagnateurs, encadrants), afin de « parler le même langage », savoir se présenter sans utiliser le « jargon » du secteur de l'insertion pour être mieux reconnu
- ▶ Redéployer les ressources humaines (ex : permettre aux personnels chargés de l'accompagnement et/ou de la direction de rencontrer les entreprises sur le terrain)
- ▶ Mettre en place une organisation et une méthode permettant le bon déroulement du processus (ex : gestion du 1^{er} contact, mise à jour de la base de données, automatisation de certaines actions : relance après e-mailing...).

2. Les facteurs clés de succès

Un objectif partagé

Le projet doit bien s'intégrer à la fois dans la stratégie de l'entreprise et répondre aux besoins des personnes en insertion. Pour cela :

- ▶ **Réaliser une bonne analyse du partenaire économique à titre individuel :** historique, activités, organisation, métiers, interlocuteur... afin de bien comprendre l'intérêt de l'autre partenaire pour s'intégrer dans le projet, intégrer l'idée d'un diagnostic large du partenaire, échanger et donc construire une relation de confiance.

Il est important qu'il y ait à la fois une volonté forte de la direction et un engagement des techniciens qui devront intégrer concrètement les salariés en insertion. L'un sans l'autre ne fonctionne pas.

- ▶ **Actualiser les « fondamentaux ».** Le projet va évoluer au fil du temps, les conditions du partenariat se préciser. Il sera utile de se réinterroger régulièrement sur la motivation initiale

- ▶ **Informier et associer le plus en amont possible l'ensemble des parties prenantes du projet** chez le partenaire économique : la direction, l'encadrement, les salariés, et les représentants syndicaux, mais aussi au sein de l'association (bénévoles, professionnels et personnes accompagnées) afin qu'ils puissent se l'approprier, le co-construire et le porter conjointement sur la durée.

Un projet clairement identifié

Pour être efficace, l'action doit être bien définie en commun et être la plus concrète possible

Agir en toute transparence

Gérer le partenariat selon des modalités qui correspondent aux deux partenaires

- ▶ Les règles de fonctionnement du partenariat doivent être claires (rôle, contribution, communication...)
- ▶ Chaque acteur doit faire preuve de réactivité et communiquer régulièrement sur le suivi de l'action afin de pouvoir réajuster éventuellement certains éléments.

Parce qu'un partenaire satisfait est un partenaire qui revient, il est absolument nécessaire de lui assurer le service en qualité, c'est-à-dire de sécuriser la relation en assurant a minima un suivi téléphonique quel que soit le thème du partenariat (périodes d'immersion, sous-traitance...) et en mettant en place les appuis annoncés : présentation salarié-entreprise, suivi de l'intégration, accompagnement de la relation dans la durée, résolutions des freins, appui-conseil... La tenue des engagements et la qualité de service rendu sont les principaux vecteurs de la satisfaction du partenaire. Les témoignages des partenaires conquis servent souvent de faire-valoir auprès d'autres partenaires.

Etablir une coresponsabilité en termes de résultats et de déroulement de l'action. Tout ceci, sera favorisé par **un relationnel fort et une synergie des personnes** en contact, qui eux mêmes passent par :

- ▶ Un positionnement d'égal à égal : professionnalisation des équipes
- ▶ Une relation privilégiée de personne à personne : un interlocuteur identifié chez l'acteur économique, un interlocuteur unique au sein de l'association
- ▶ Des rencontres physiques qui soudent la relation et fondent la reconnaissance mutuelle (il n'y a rien de mieux que les visites de terrain pour apprendre à se connaître).

Mutualiser autant que possible vos actions avec celles des autres associations

Au regard du temps et de la disponibilité importante qu'exigent tout projet partenarial ainsi que de la faiblesse des financements pour ce type d'expériences, les associations d'insertion ont tout intérêt à mutualiser leurs forces et à mener des actions collectives communes afin de bénéficier des effets d'expériences des unes et des autres et d'avoir plus de poids face aux différents partenaires.

Formaliser les engagements réciproques pour clarifier les conditions de mise en œuvre

- ▶ Pour formaliser un accord, il est conseillé de proposer une convention pluriannuelle.
- ▶ Une période de 3 à 4 ans est idéale pour pouvoir construire sur la durée une action engagée et l'évaluer
- ▶ Le partenariat est un ensemble d'engagements réciproques qu'il peut être bon d'inscrire dans une charte des droits et devoirs des partenaires pour faciliter la mise en œuvre de l'action et son essaimage
- ▶ Progressivité : construire le partenariat par étape en fonction des exigences de chacun. Il convient d'avancer par étape et de se méfier

d'une action trop ambitieuse, au démarrage rapide, dès le début du partenariat.

Assurer un suivi et évaluer les résultats

- ▶ Reporting / Suivi régulier de l'action
- ▶ Evaluation des projets : l'évaluation est la garantie de l'efficacité des ressources engagées
- ▶ Chaque partenaire a besoin de justifier son engagement dans le projet à ses parties prenantes (salariés, conseil d'administrateurs / actionnaires, délégué syndicaux...)
- ▶ L'évaluation ne doit pas se cantonner à des indicateurs quantitatifs mais également des indicateurs qualitatifs.



Des exemples pour donner des idées : inspirez-vous des pratiques existantes !

Des illustrations concrètes d'actions partenariales en faveur de l'emploi avec des acteurs économiques pour faciliter leur duplication et essaimage !

Découverte des métiers et accompagnement du projet professionnel	41
1. Gestion mutualisée des immersions « découverte » et « validation des compétences » pour les salariés en insertion, Réseau Optimisé, Valenciennes (59)	41
2. Validation des compétences de salariés en insertion dans le domaine du maraîchage, La Ferme des Vanneaux, Roost Warendin (59).....	44
3. Des parcours d'insertion au sein d'une structure médico-sociale, Fil d'Ariane, Saint Christophe du Bois (49)	47
Professionnalisation et formation des salariés en insertion	49
4. Accompagnement vers l'emploi à travers l'accès à une formation qualifiante d'aide soignant, Ménage Service Particuliers, Amiens (80)	49
5. Un chantier dans l'entreprise, Entr'aide Ouvrière, Tours (37)	52
6. Action « Mutualisation des plans de formation », Territoires Insertion 38, Isère (38)	57
Intermédiation et accompagnement dans l'emploi	61
7. Les Contrats d'Aide au Retour à l'Emploi Durable dans les métiers en tension, Territoires Insertion, 38, Isère (38)	61
8. « Petit-déjeuner et job dating » avec des agences d'intérim, L'ARC et l'arbre, Pas de Calais (62)	64
9. Vers l'intégration en entreprise, Fnars IDF (75)	66
10. Mutualisation de l'intermédiation sur le marché du travail, C2DI 93	71
11. Mutualisation d'une action de soutien dans l'emploi, C2DI 93	74
Animation et développement local partagé	76
12. Partenariat avec le club d'entreprise d'une ZAE, ARTEEC, Marsac sur l'Isle (24)	76
13. Adhésion au réseau des ressourceries pour renforcer son action locale, Chrysalide, Saint-Etienne (42)	79
14. Développement de prestations de services pour les acteurs économiques locaux, Aid'auto 42 (42)	81
15. Les clauses d'insertion sociale au service du partenariat, Association Fil d'Ariane, Saint Christophe du Bois (49)	83
16. Création d'une entreprise d'insertion en partenariat avec une entreprise « classique », T2I (52)	85
17. Construction au service de l'emploi durable d'un bâtiment éco-responsable destiné aux activités des jardins du Volvestre, Les jardins du Volvestre, HEPOC (31)	88

**GESTION MUTUALISEE DES IMMERSIONS « DECOUVERTE » ET
« VALIDATION DES COMPETENCES » POUR LES SALARIES EN INSERTION**

Association La Pose / Pôle Insertion - Valenciennes

OBJECTIFS

Favoriser l'utilisation, par les SIAE du territoire, de l'outil « immersion en entreprise » de type *Découverte* ou *Validation des compétences* du fait de la mutualisation de la gestion administrative, confiée à l'association La Pose.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ **Association La Pose** : animation du « Réseau optimisé - compétences favorisées » réseau local des acteurs de l'emploi et de l'insertion sur la Communauté d'Agglomération de Valenciennes Métropole et gestion de l'ensemble du processus relatif à la mise en place et à la gestion administrative des périodes d'immersion
- ▶ **SIAE membres du réseau optimisé - compétences favorisées** :
 - Elles identifient les besoins des salariés et valident le projet d'immersion en partenariat avec l'association et le salarié lors d'un 1^{er} entretien tripartite
 - Elles accueillent également en immersion des salariés en insertion dans des structures partenaires.
- ▶ **Acteurs économiques du territoire** (secteur marchand et non marchand) : ils accueillent en immersion des salariés en insertion et participent au suivi du salarié (bilan / évaluation).

PUBLIC CIBLE

Tous les salariés en insertion de la Communauté d'Agglomération de Valenciennes Métropole souhaitant affiner leur projet professionnel par la découverte d'un métier ou la validation de compétences.

POURQUOI CETTE ACTION ?

Les SIAE membres du réseau Passerelle animé par Pôle Emploi ont fait le constat que les immersions en entreprise, outil considéré comme très intéressant, étaient peu employées du fait de la complexité et du temps nécessaire à leur mise en œuvre. Il a donc été décidé de dynamiser le dispositif en confiant sa gestion mutualisée à l'association La Pose. Le projet a démarré en décembre 2009 avec le concours du Pôle Emploi : le réseau a en-effet bénéficié de la liste des partenaires de l'emploi du « réseau passerelle » du service IAE du Pôle Emploi de Denain.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

L'association La Pose gère l'ensemble du processus relatif à la mise en place et à la gestion administrative des périodes d'immersion :

Préparation des immersions

- ▶ Identification des salariés en insertion souhaitant affiner leur projet professionnel ou faire valider des compétences par les chargés d'insertion
- ▶ Réalisation du premier entretien tripartite avec le salarié en insertion, son référent et l'association La Pose :
 - Définition des objectifs (immersion de type *Découverte* ou *Validation des compétences*)
 - Accord sur les objectifs, les délais et les conditions de réalisation
 - Remise des documents et informations utiles (CV, coordonnées...).
- ▶ Prise de contact avec les entreprises ciblées :
 - Prospection et identification du terrain d'immersion (gestion d'un portefeuille d'entreprises)
 - Définition des dates et conditions de réalisation.

- ▶ Mise en place de l'immersion
 - Préparation de la convention, de l'avenant au contrat de travail, du CERFA
 - Construction de la grille d'évaluation
 - Levée des freins éventuels en partenariat avec la SIAE employeuse.

Suivi / évaluation de la période d'immersion

- ▶ Intégration en entreprise
 - Appui au démarrage et accompagnement sur site si besoin.
- ▶ Suivi en entreprise
 - Evaluation intermédiaire hebdomadaire pour les immersions compétences
 - Evaluation finale avec l'entreprise d'accueil.
- ▶ Bilan de l'immersion (cf. schéma ci-dessous)
 - Entretien final tripartite avec la SIAE employeuse.

Suivi / évaluation de la période d'immersion

- ▶ Intégration en entreprise
 - Appui au démarrage et accompagnement sur site si besoin.
- ▶ Suivi en entreprise
 - Evaluation intermédiaire hebdomadaire pour les immersions compétences
 - Evaluation finale avec l'entreprise d'accueil.
- ▶ Bilan de l'immersion
 - Entretien final tripartite avec la SIAE employeuse.

Précisions sur la grille d'évaluation utilisée avec l'entreprise d'accueil

Elle est individualisée en fonction des objectifs définis lors du premier entretien tripartite.

- ▶ **Pour les immersions « découverte »** : c'est un simple questionnaire de satisfaction avec des items relatifs à l'intégration dans le milieu professionnel
- ▶ **Pour les immersions « validation des compétences »** : construction d'un tableau reprenant l'ensemble des compétences professionnelles attendues (cf. fiches ROME ou référentiels diplômes) et le niveau atteint (compétences non acquises, acquises partiellement, totalement acquises...) ainsi qu'une question ouverte permettant de recueillir les avis du salarié et de la structure d'accueil.

Dans le cadre des réunions trimestrielles du réseau, un suivi des immersions est réalisé. Ces réunions ont également pour objectif d'apporter des réponses opérationnelles aux besoins des SIAE, d'échanger sur des expériences innovantes en matière d'insertion...

RESULTATS OBTENUS

Les objectifs fixés avec la CA de Valenciennes Métropole étaient de 20 immersions en 2010 et de 30 en 2011. En 2011, 31 immersions ont été réalisées sur les secteurs suivants : secteur non marchand (49%), secteur marchand (29%) et SIAE (22%). L'objectif était pour 2/3 des salariés la découverte

d'un métier et pour 1/3 la validation de compétences. Les activités concernées : agent d'entretien (26%), agent d'accueil (23%), industrie (19%), métiers du médico-social (12%), métiers de la vente (10%), restauration collective (10%).

BILAN ET PERSPECTIVES

Pour le porteur du projet, cette action a véritablement permis de créer un nouvel outil sur le territoire avec la mise en place d'une « plate-forme immersion » entre les ACI du territoire et les employeurs locaux.

« Pour les salariés en insertion, l'accès facilité aux immersions leur permet de conforter ou d'ajuster leur projet professionnel mais également d'acquérir des expériences professionnelles supplémentaires, qu'ils pourront valoriser dans leur CV.»

*Mickael LOONES, Chef de service,
Association la Pose*

Le volet animation du réseau a pour sa part renforcé la dynamique partenariale sur le territoire. Concernant plus spécifiquement les immersions, l'objectif est de renforcer l'action menée (objectif de 40 immersions en 2012) et également de trouver des financements pour les frais annexes tels que l'achat de chaussures de sécurité, de blouses blanches,...
NB : Ces frais annexes sont aujourd'hui uniquement pris en charge pour les bénéficiaires du RSA socle (financement par le Conseil Général).

PORTEUR DE L'ACTION

Association La Pose / Pôle Insertion

Association conventionnée Atelier et Chantier d'Insertion
9 rue Abel de Pujol 59300 VALENCIENNES

Interlocuteur : Mickael LOONES, Chef de service

Email : reseau.optimise@orange.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS

Membres du Réseau Optimisé :

compétences favorisées

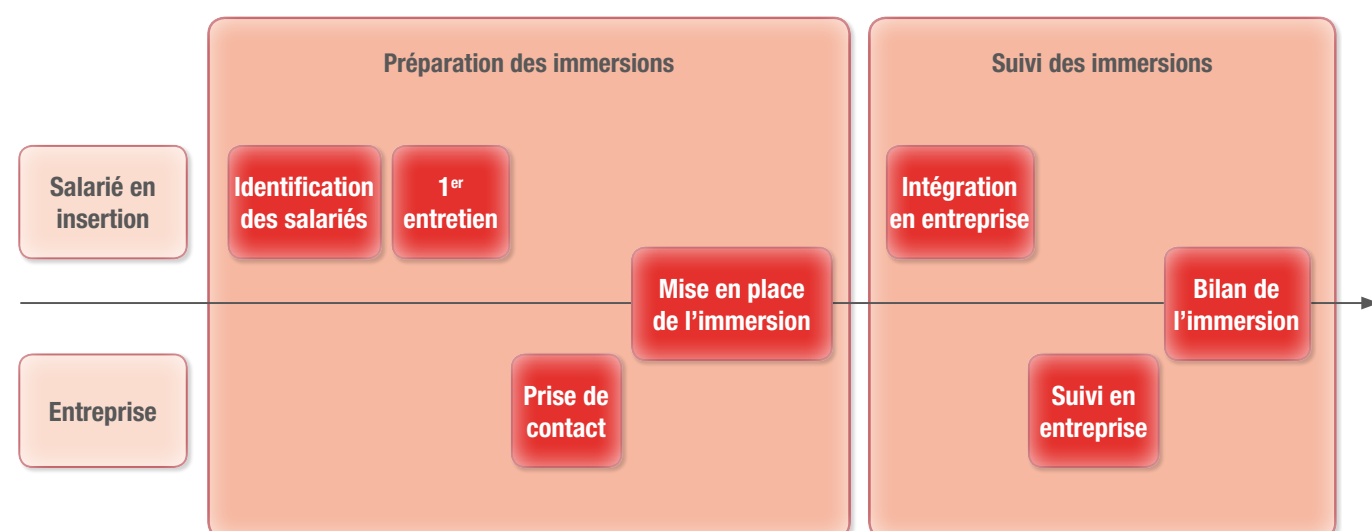
une cinquantaine d'acteurs du territoire de Valenciennes Métropole (SIAE, collectivités locales, DIRECCTE, MDE, Pôle Emploi, CCAS, PLIE, centres de formation...)

FINANCEMENT DE L'ACTION

« Réseau optimisé - compétences favorisées »

- ▶ 2009/2010 : 30 000 € - Financier : CA Valenciennes Métropole
- ▶ 2011 : 53 000 € - Financeurs : CA Valenciennes Métropole et FSE
- ▶ 2012 (prévisionnel) : 60 000 € - Financeurs : CA Valenciennes Métropole, CA Porte du Hainaut et ACSE et FSE) :
 - 1 ETP dont 0,3 ETP de chef de service pour animer le réseau et 0,7 ETP de chargé de mission pour mettre en place les immersions
 - Des frais de structure et de réception lors des séances de travail collectives
 - Des frais de communication.

Réseau Optimisé



VALIDATION DE COMPETENCES DE SALARIES EN INSERTION DANS LE DOMAINE DU MARAICHAGE

La Ferme des Vanneaux - Roost Warendin (59)

OBJECTIFS

Accompagner les salariés en insertion à prendre conscience de leurs compétences et à les valoriser.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **La Ferme des Vanneaux** : Atelier et chantier d'insertion, positionné sur plusieurs activités : Maraîchage, Bâtiment, Ferme pédagogique, Restauration-traiteur, Espaces Verts, Espaces Naturels Sensibles et qui intervient sur la Communauté d'Agglomération du Douaisis et Communauté de Commune du Cœur d'Ostrevent. 16 permanents et 132 postes en insertion en 2010
- **AMAP du Marais** : Les deux maraîchers de l'AMAP - Guy et Evelyne CARUYER - ont fait partie du jury professionnel chargé d'évaluer sur le site de la Ferme des Vanneaux les compétences de 2 salariés en insertion dans le domaine du maraîchage
- **Institut de GENECH** : établissement d'enseignement général, technologique et professionnel privé proposant notamment des formations dans le domaine agricole. Deux de ses salariés (responsable de formation et formateur technique) ont fait partie du jury professionnel pour la validation des compétences.

PUBLIC CIBLE

Les salariés du chantier d'insertion « maraîchage ».

POURQUOI CETTE ACTION ?

Des réflexions sur la certification des compétences étaient déjà menées par l'équipe de la Ferme des Vanneaux. La première étape nécessaire était la

Découverte des métiers et accompagnement du projet professionnel

formation des équipes, d'où la participation à la session de formation organisée par la FNARS et le CNAR-IAE de l'accompagnant socioprofessionnel et d'un encadrant technique qui avait pour objectif de la mettre en pratique au sein de leur structure.

A l'issue de la formation, la recherche des professionnels à mobiliser dans le jury professionnel a pris du temps. L'encadrant technique a fait appel à son réseau pour mobiliser l'organisme de formation et solliciter l'AMAP, rencontrée et sensibilisée aux actions de la Ferme des Vanneaux lors du mois de l'ESS.

« C'est une bonne expérience pour notre AMAP, bien que nous n'ayons pas de salariés, ça s'inscrit en complément de notre pratique d'accueil de stagiaires, déjà ancienne ».

Evelyne CARUYER, Maraîchère
AMAP du Marais

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Construction des outils pédagogiques

A la suite d'une formation de trois jours de l'accompagnant socioprofessionnel et de l'encadrant technique à la certification des compétences des salariés en insertion dans le domaine du maraîchage proposée par la FNARS et le CNAR IAE, ces permanents ont construit les outils pédagogiques permettant de formaliser les connaissances théoriques des salariés :

- Fiches techniques sur les légumes présents à la Ferme
- Plan des parcelles (gestion de la production)
- Tableau mensuel de suivi des semis
- Outils disponibles sur demande.

Partage des outils pédagogiques avec les salariés en insertion et identification des candidats potentiels

Ces outils ont été présentés aux salariés et mis en lien avec les actions menées au quotidien afin de favoriser leur appropriation. Au regard des projets professionnels et des compétences techniques, deux salariés ont été identifiés par l'encadrant technique pour valider leurs compétences.

Déroulement de la certification des compétences

En parallèle, une grille de validation des compétences pour le jury a été construite.

Après un premier examen blanc, les 4 membres du jury professionnel et les deux permanents se sont réunis pendant une demi-journée sur le site de la Ferme des Vanneaux, ils ont alors réalisé :

- une analyse des connaissances techniques et théoriques du salarié à partir de mises pratiques (2 heures / salarié)
- un bilan de l'examen avec les candidats et la remise d'une attestation de reconnaissance des compétences avec signature des membres du jury.

NB : Si l'expérience est reproduite, un temps sera prévu pour préparer les membres du jury professionnels aux outils d'évaluation.

RESULTATS

Pour les salariés

L'impact psychologique a été très fort pour les deux salariés avec une véritable prise de conscience des compétences techniques acquises au sein du parcours d'insertion et une validation de leur projet professionnel vers le secteur du maraîchage.

« En termes d'insertion professionnelle, l'attestation peut être valorisée sur le CV du salarié. La confrontation à un jury professionnel est également une expérience constructive et valorisante dans le cadre d'une reprise vers une formation qualifiante et/ou la préparation aux entretiens d'embauche ».

Martin FARCY,
Accompagnant socioprofessionnel,
AMAP du Marais

Pour l'association

Les partenariats noués dans le cadre de cette expérimentation ont permis à l'association de faire connaître ses activités et les actions menées auprès des salariés en insertion. Ces rencontres ont également favorisé les échanges et permis de confronter les expériences sur les pratiques de production entre l'encadrant technique, les maraîchers et le formateur technique.

BILAN ET PERSPECTIVES

La mise en œuvre de l'expérimentation a démarré à la suite de la formation début 2011 mais - par manque de temps disponible - sa concrétisation n'a eu lieu qu'en octobre 2011.

La principale difficulté a été l'absence de budget spécifique pour mener cette expérimentation :

- Pas de temps dédié pour la préparation des outils et de l'examen par l'accompagnant et l'encadrant
- Difficultés à réunir un jury professionnel
 - Participation bénévole des salariés de l'organisme de formation grâce au réseau relationnel de l'encadrant technique
 - Echange mutuel avec les maraîchers de l'AMAP avec la mise à disposition de l'équipe sur ½ journée pour compenser le temps passé au sein du jury professionnel.

Si cette expérience est perçue comme très positive, la question est aujourd'hui de trouver les financements nécessaires pour sa pérennisation voire sa duplication sur d'autres secteurs de l'ACI (Bâtiment, Restauration-traiteur, Espaces Verts...).

De futures actions sont envisagées avec les deux partenaires :

- travailler avec l'organisme de formation l'Institut de GENECH sur la mise en place d'une formation certifiante et d'un véritable projet de certification des compétences en deux temps :
 - Formation théorique de 1 ou 2 jours au sein de l'organisme de formation

FICHE 3

- Validation technique des compétences par un jury professionnel sur le site de la Ferme des Vanneaux
- Remise d'un certificat de compétences signé par l'organisme de formation.
- favoriser l'accueil de salariés en immersion pour les maraîchers de l'AMAP.

PORTEUR DE L'ACTION

La Sauvegarde du Nord Dispositif du Douaisis, Ferme des Vanneaux

Association conventionnée atelier et chantier d'insertion
326 rue Jean Jaurès - 59286 ROOST WARENDIN
Tél. : 03 27 80 00 77

Interlocuteur : Martin FARCY, Accompagnant socioprofessionnel

Email : mfarcy@lasauvegardedunord.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS

AMAP des Marais

555, route de Saint Amand - 59500 DOUAI
Tél. : 03 27 92 96 28

Contact : Guy et Evelyne CARUYER, maraîchers en Biodynamie

Institut de GENECH

28 rue Victor Hugo - 59810 LESQUIN
Tél. : 03 20 62 29 99

Contacts :

- **Véronique CANY**, Conseillère
« Plan de Professionnalisation Personnalisé »
- **Frédéric EVE**, Formateur

Découverte des métiers et accompagnement du projet professionnel

DES PARCOURS D'INSERTION AU SEIN D'UNE STRUCTURE MEDICO-SOCIALE

Association Fil d'Ariane - Saint Christophe du Bois (49)

OBJECTIFS

Faire découvrir le secteur médico-social et ses métiers (personnes âgées / personnes handicapées) à travers la réalisation de prestations d'entretien en milieu hospitalier.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **Association Fil d'Ariane** : ensemblier d'insertion (un ACI et une EI) positionné sur le tri sélectif et le nettoyage de locaux communs. L'association intervient sur la Commune de Saint Christophe du Bois et la Communauté d'Agglomération du Choletais
- **Hôpital local Saint Alexandre** : l'hôpital local de Mortagne / Sèvre a une capacité de 148 lits : 34 lits de soins de longue durée, 110 lits d'accueil personnes âgées et 4 places d'accueil de jour. Le Foyer de vie «Les Hauts de sèvre», créé en 1991, a une convention de gestion avec l'hôpital. Il a 78 places implantées sur le même site : 35 places occupationnelles, 25 places d'accueil médicalisées, 16 places médicalisées + 60 ans et 2 places d'accueil temporaire.

PUBLIC CIBLE

Les salariés du chantier d'insertion intervenant sur le site de l'hôpital local.

POURQUOI CETTE ACTION ?

Le partenariat avec l'Hôpital local Saint Alexandre a été initié en 2004 dans le cadre du développement économique du chantier d'insertion. Au fur et à mesure du développement de l'activité, une réflexion a été menée pour inscrire ce support dans la construc-

tion du projet professionnel :

- 2004 : nettoyage des parties communes (couloirs - réfectoire) de l'hôpital
- 2009 : début de l'intervention au sein de l'unité accueillant des patients atteints de la maladie d'Alzheimer
- 2010 : entretien des chambres des patients, sous contrôle renforcé de l'encadrant
- 2012 : entretien des locaux du foyer pour adultes handicapés.

Actuellement, l'ensemble des prestations d'entretien des locaux de l'hôpital est sous-traité au chantier d'insertion.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Le chantier d'insertion compte aujourd'hui 4 salariés en insertion et une encadrante. Deux salariés supplémentaires vont être recrutés sur 2012. L'ensemble du matériel d'entretien est mis à disposition par l'hôpital. La spécificité des lieux permet aux salariés en insertion d'être en contact avec différents interlocuteurs, que sont les usagers (personnes âgées, adultes handicapés, personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer) et les salariés de l'hôpital (chef de service, personnel soignant, animateurs...).

A partir de ces constats, l'association a construit un parcours d'insertion favorisant l'autonomie des salariés et la découverte des métiers du secteur médico-social :

- **Phase 1** : formation technique, avec l'entretien des parties communes
- **Phase 2** : relations avec les usagers à travers l'entretien des chambres des personnes âgées et du service « Maladie d'Alzheimer », avec un niveau d'encadrement important

FICHE 4

- **Phase 3 :** relations avec les adultes handicapés du foyer de vie - avec un encadrement plus léger pour les salariés en fin de parcours.

Phase 1 :
Formation technique
+ entretien des parties
communes

Phase 2 :
Entretien des
chambres du
service « Maladie
d'Alzheimer »

Phase 3 :
Relation avec les
adultes handicapés
du foyer de vie

RESULTATS OBTENUS

Pour les salariés en insertion

Depuis la création de cette activité, la confrontation au quotidien avec les usagers et les salariés a permis de valider de nombreux projets professionnels : aide à domicile, animatrice en maison de retraite...

En 2011, l'association a compté plusieurs sorties dynamiques dans le secteur du nettoyage et/ou du médico-social : une personne en contrat dans une entreprise de nettoyage, une personne en chèque emploi service à temps plein auprès d'une personne handicapée, une personne dans une entreprise d'insertion dans le secteur du nettoyage.

Pour l'association

« Nous avons une liste d'attente de personnes en insertion désireuses de se positionner sur l'activité de nettoyage en milieu hospitalier, car c'est un support d'insertion attractif, de par ses horaires accessibles à des personnes en insertion avec enfants, la valorisation du secteur sur un CV et les possibilités de sorties. Ce partenariat nous a apporté une reconnaissance locale de tous les partenaires institutionnels et nous a permis de développer notre activité ».

*Roland PINEAU, Directeur,
Association Fil d'Ariane*

Pour l'hôpital

Le nettoyage était réalisé précédemment par des salariés en contrat aidé, non encadré, avec des résultats peu probants. La sous-traitance au chantier d'insertion a permis d'améliorer la qualité de service. En outre, les échanges avec les personnes en insertion apportent un autre regard aux salariés et aux usagers de l'hôpital, d'où la volonté de développer cette offre auprès du foyer pour adultes handicapés.

« L'association a des prestations de qualité tant dans l'efficacité que dans la fiabilité. Toutes les unités sont satisfaites des services de Fil d'Ariane, et apprécient leurs « savoir être » et « savoir faire ». Le partenariat mis en place a également permis à une personne employée par « Fil d'Ariane » d'être recrutée en CDI par l'hôpital local Saint Alexandre. »

*Christian MÖLLER,
Directeur de l'Hôpital De Montagne*

BILAN ET PERSPECTIVES

La construction d'une relation de confiance a nécessité du temps, surtout avec les salariés de l'hôpital. Il existe aujourd'hui un véritable partenariat autour des salariés en insertion : la chef de service rappelle régulièrement aux salariés en insertion l'importance de leurs missions pour l'image de l'hôpital et elle va prochainement les sensibiliser sur le handicap avant les premières interventions au sein du foyer de vie.

Plusieurs perspectives envisagées :

- La mise en place de modules de formations spécifiques dans le nettoyage sur le territoire, si possible mutualisé avec d'autres structures afin d'accompagner les parcours sur des formations pré-qualifiantes
- Etudier la possibilité de développer cette activité en entreprise d'insertion auprès d'un hôpital local départemental ainsi qu'une polyclinique proche.

PORTEUR DE L'ACTION

Association Fil d'Ariane

Association conventionnée entreprise d'insertion
ZA du Parc 49280 St-Christophe du Bois
Tél. : 02 41 56 04 17

Interlocuteur : Roland PINEAU, Directeur

Email : pineau.ariane@wanadoo.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS

Hôpital local Saint Alexandre

14, Rte de Poitiers 85290 Montagne sur Sèvre
Tél. : 02 51 65 12 30

Contact : Christian MÖLLER, Directeur

Professionnalisation et formation des salariés en insertion

DES PARCOURS D'INSERTION AU SEIN D'UNE STRUCTURE MEDICO-SOCIALE

Association Ménage Service - Amiens (80)

OBJECTIFS

Accompagner la professionnalisation et l'accès à l'emploi des salariés en insertion à travers l'accès à une formation d'aide soignant en parcours partiel avec valorisation des équivalences du DEAVS (Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale).

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **Ménage Service Particuliers :** Association créée en 1985 conventionnée entreprise d'insertion sur des activités de Services à la personne (prestations de confort) et de Services aux personnes dépendantes (autorisation du Conseil Général et Agrément qualité) sous la marque OZANGE. Ménage Service Particulier fait partie d'un ensemble qui intervient sur l'agglomération d'Amiens Métropole et qui regroupe également 2 autres structures : l'entreprise d'insertion Ménage Service Professionnels (MS Pro), créée en 1999 et l'association Intermédiaire Ménage Service créée en 1992
- **Le SSIAD (Service de Soins Infirmiers à Domicile) Amiens Santé :** participe au processus de présélection des candidats à la formation, au suivi des stagiaires pendant leur formation (tutorat) et s'engage à les recruter en CDI à temps partiel suite à l'obtention de leur diplôme sur une fonction d'aide soignant à domicile.

PUBLIC CIBLE

Les salariés de l'entreprise d'insertion titulaires d'un DEAVS ayant les capacités et la motivation pour s'orienter vers le métier d'aide soignant et réaliser la formation correspondante.

« Longtemps moins visibles sur les territoires que les EHPAD (Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes), les besoins liés aux SSIAD ont fortement cru ces dernières années pour des raisons démographiques, économiques, et sociales, désormais 90% des seniors ne souhaitent plus aller en maison de retraite mais rester à leur domicile. Dans ce contexte, 23 SSIAD du département se sont réunis pour partager une vision commune des enjeux et actions à mener en faveur du maintien à domicile des personnes âgées. Le SSIAD d'Amiens a ainsi décidé de conventionner avec Ménage Service Amiens afin d'offrir un guichet unique adapté aux demandes des personnes âgées concernant les interventions à domicile et en finir avec une offre de services morcelée. Activités de soins et activités de services à domicile sont désormais coordonnées dans l'intérêt des personnes âgées. Une autre raison qui nous a poussés à approfondir le partenariat avec Ménage Service Amiens concerne nos propres besoins en recrutement. Dans les soins à domicile les temps partiels primes, ce qui pousse les aides soignants à se tourner vers les structures plus importantes (EHPAD, Hôpitaux...) qui peuvent recruter à temps plein. En raison du turnover de nos équipes, nous avons donc besoin d'avoir un vivier de recrutement important. Pour nous c'est un plus de pouvoir recruter parmi des personnes qui sont déjà intervenues à domicile, qui ont pu voir en quoi consistait le métier d'aide soignant, qui connaissent nos équipes et qui ont, en toute connaissance de cause, le souhait de changer de métier et d'aller vers les métiers de la santé ».

*J. Casile,
Président du SSIAD Amiens Santé*

POURQUOI CETTE ACTION ?

L'entreprise d'insertion Ménage Service intervient à domicile, auprès de personnes dépendantes, en collaboration avec le Service de Soins Infirmiers à Domicile d'Amiens. Les deux structures interviennent en complémentarité auprès des mêmes usagers sur des activités différentes.

Plusieurs constats ont conduit à mener cette action :

- ▶ Les SSIAD ne peuvent pas répondre à l'ensemble des besoins identifiés par manque de personnel sur les fonctions d'aides soignants
- ▶ L'embauche par le SSIAD est réglementairement conditionnée par le diplôme d'Etat d'Aide Soignant (niveau 5)
- ▶ Certains salariés en insertion ont les capacités de réaliser certains actes mais ils n'ont pas la qualification nécessaire pour valoriser leurs compétences sur le diplôme d'Etat d'Aide Soignant.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Identification des candidats potentiels de l'action

Cette action s'inscrit dans la continuité du parcours d'insertion mené par Ménage Service. Au cours du suivi, dans les six mois précédant la sortie, le conseiller en insertion identifie les candidats titulaires d'un DEAVS qui pourraient être intéressés par l'action au regard de :

- ▶ leurs souhaits d'orientation
- ▶ leurs aptitudes
- ▶ leur volonté de s'investir sur une formation qualifiante.

Pré-recrutement conditionné par une entrée en formation d'aide soignant

Les candidats pré-identifiés passent un entretien avec la responsable du SSIAD Amiens Santé afin d'être pré-recrutés. Les candidats retenus déposent ensuite un dossier de candidature auprès de l'Institut de Formation d'Aide Soignant d'Amiens qui valide leur entrée en formation. Pour pouvoir être indemnisés, les futurs étudiants doivent se réinscrire auprès de Pôle Emploi afin de bénéficier du statut de stagiaire de la formation professionnelle (ce qui conduit à la fin du contrat avec Ménage Service) et donc de pouvoir bénéficier d'indemnités financières.

NB : Pour limiter la perte financière liée au changement de statut, des aides financières ont été accordées par la DRDFE (Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Egalité) et le Conseil régional de Picardie.

Déroulement de la formation d'aide soignant

La formation dure 9 mois en parcours partiel avec valorisation des équivalences du DEAVS. Une fois leur diplôme obtenu, les candidats ont la possibilité (sans engagement de leur part) d'être recrutés par le SSIAD Amiens Santé (cf. schéma ci-dessous).

Le risque le plus important identifié dans ce projet est celui du décrochage. Un suivi pendant la formation est donc assuré par Ménage Service (de manière informelle car les stagiaires n'ont plus de lien contractuel avec l'association). De même, un parrainage devrait être réalisé par des aides soignantes du SSIAD Amiens Santé, lequel devrait permettre de « tutorer » le temps de formation, d'encourager, d'écouter, de revisiter les contenus des cours...

RESULTATS OBTENUS

Le premier résultat est la réussite collective du partenariat entre trois structures évoluant dans des secteurs différents (entreprise d'insertion / SSIAD / institut de formation).

D'un point de vue individuel, cinq anciens salariés de Ménage Service ont démarré leur cursus de neuf mois sur la formation d'aide soignant fin novembre 2011. Il est encore trop tôt pour connaître les résultats de cette action mais des critères d'évaluation ont déjà été définis :

- ▶ Nombre de salariés entrés en formation
- ▶ Temps d'accompagnement et de suivi des stagiaires par l'association
- ▶ Nombre de stagiaires diplômés
- ▶ Nombre d'embauches réussies.

La plus-value attendue pour le SSIAD Amiens Santé est l'embauche, sur un métier en tension, de salariés qualifiés ayant une expérience professionnelle réussie à domicile.

BILAN ET PERSPECTIVES

Cette action expérimentale a mis plus de deux ans à voir le jour. La principale difficulté concerne le financement de la formation professionnelle dans les entreprises d'insertion.

Pour être pérenne, ce projet doit pouvoir bénéficier de financements propres pour couvrir les salaires des salariés en formation et les coûts pédagogiques. Le budget a été estimé autour de 100 000 € pour 10 personnes en formation.

Les acteurs réfléchissent à un montage qui permettrait de ne pas couper les salariés du monde professionnel en créant une formule en alternance sur un an avec des temps de travail le matin et des cours l'après-midi.

Avec un modèle économique consolidé, l'action doit pouvoir être étendue sur Amiens Métropole (d'autres SSIAD sont intéressés par l'expérience) mais également dupliquer sur d'autres territoires.

« Quand Ménage Service Amiens, nous a proposé de former certaines de leurs auxiliaires de vie aux métiers des soins, ça correspondait à un réel besoin du SSIAD. Nous avons alors interpellé ensemble les pouvoirs publics pour tenter de faire financer ces formations. En 2011, nous avons réussi à réunir tous les partenaires, et à obtenir un financement. 5 auxiliaires de vie sont entrées en formation. Si on arrive à former ces 5 personnes, les financeurs pérenniseront peut-être l'action, qui revêt une réelle utilité sociale, pour ces personnes, pour le SSIAD et ses usagers, et pour Ménage Service Amiens ».

*J. Casile,
Président du SSIAD Amiens Santé*

PORTEUR DE L'ACTION

Ménage Service Particuliers

Association conventionnée entreprise d'insertion
30, route d'Abbeville 80 000 AMIENS
Tél. : 03 22 71 20 00

Interlocuteur : Sophie POIROT, Chef de service
Email : spoirot@menage-service.com

PARTENAIRES OPERATIONNELS

▶ SSIAD Amiens santé

7, rue des Provinciales 80 009 AMIENS
Tél. : 03 22 53 91 12

Contact : Béatrice BOUCHER,
Infirmière coordinatrice

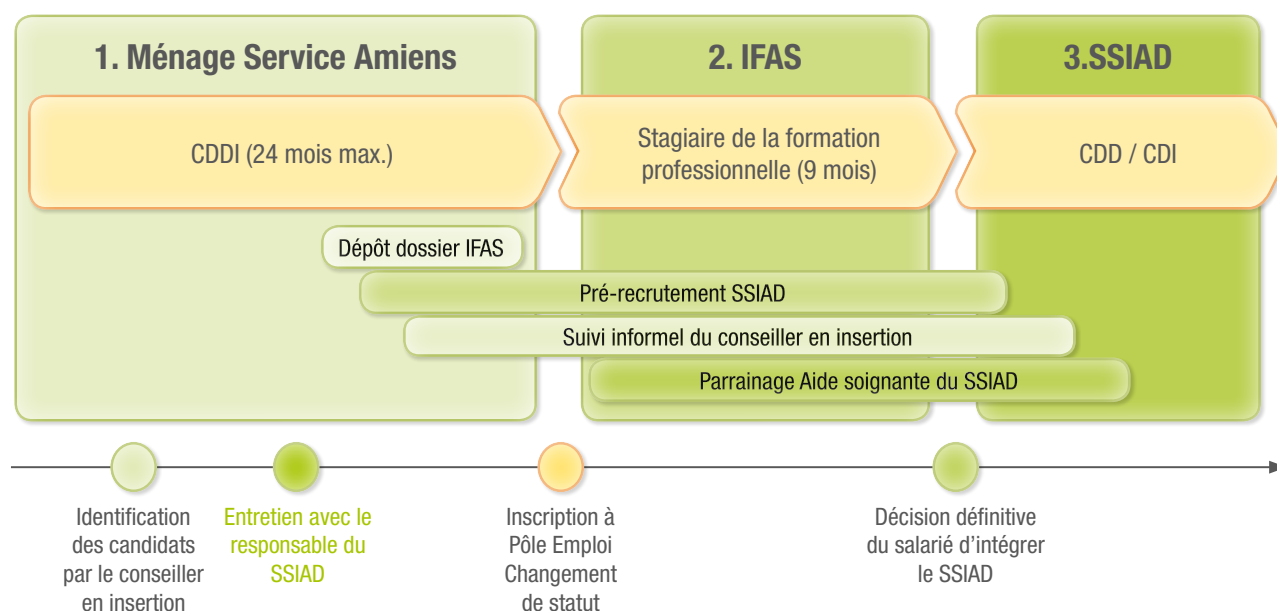
▶ Institut de Formation Aide Soignant (IFAS)

CHU Sud 80 000 AMIENS
Tél. : 03 22 66 80 90

Contact : Nathalie MOULLART - DULIN

PARTENAIRES FINANCEURS

Conseil régional de Picardie, DIRECCTE, DRDFE (Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Egalité), Conseil Générale de la Somme, Agence régionale de Santé, Pôle Emploi, Unifaf.



UN CHANTIER DANS L'ENTREPRISE - « LE TRAM DE L'ENTRAIDE »

Entr'Aide Ouvrière - Tours (37)

OBJECTIFS

- **Permettre aux salariés en insertion d'être confrontés à un environnement de travail d'entreprises du BTP** en faisant travailler « côte à côte » une équipe de salariés en insertion encadrée par un encadrant technique et les salariés d'entreprises du secteur marchand
- **Expérimenter des programmes de professionnalisation** liés à un secteur a priori porteur en formant en parallèle des salariés en insertion aux besoins réels de l'entreprise
- **Contribuer à l'activité économique de l'ACI** en travaillant sur des chantiers conséquents dans des conditions identiques aux acteurs « conventionnels » (qualité-délai).

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **SOGEA CENTRE (ex. GTM Centre, Grands Travaux de Marseille)** : entreprise du BTP et de la construction appartenant au groupe Vinci Construction France co-traitante
- **ISOCEL** : Groupement d'Employeurs qui peut si besoin mettre du personnel à disposition sur le chantier en partenariat avec l'ACI
- **GEIQ BTP** : Groupement d'Employeur d'Insertion et de Qualification qui peut si besoin également mettre du personnel à disposition et préparer les salariés en insertion désireux de poursuivre leur parcours via une formation qualifiante par le biais du contrat de professionnalisation
- **AFPA** : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes, premier organisme de formation qualifiante de France qui intervient dans le cadre du dispositif RSFP (reconnaissance des savoirs faire professionnels).

PUBLIC CIBLE

12 salariés en insertion du secteur Second-œuvre Bâtiment dont 8 qui seront positionnés sur le dispositif de professionnalisation et de formation.

POURQUOI CETTE ACTION ?

Depuis que l'IAE est née, la question des passerelles que ce secteur doit construire avec les entreprises du secteur marchand traditionnel n'a cessé de préoccuper les structures de l'IAE. L'Entr'aide Ouvrière souhaite aller plus loin en intégrant et en encadrant les personnes en insertion directement dans l'entreprise « classique ». L'association a donc cherché à inventer une « nouvelle façon de faire de l'insertion » en se rapprochant des entreprises de son territoire et en tissant des liens étroits avec certaines.

« Nous initierons une démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) pour l'ensemble de la Délégation déclinée autour de la culture de :

- l'insertion professionnelle,
- la lutte contre toute forme d'exclusion
- l'aboutissement de trois « chantiers » issus de l'enquête collaborateur
- la transmission du savoir-faire intergénérationnel
- la réalisation d'un projet culturel et social par région (avec l'appui de la Fondation Vinci de préférence ».

Groupe Vinci

Le partenariat avec SOGEA Centre a été initié il y a 8 ans quand le Chantier d'insertion de l'Entr'Aide Ouvrière a fait une demande de subvention à la Fondation Vinci pour la Cité qui a elle-même désigné comme parrain du chantier d'insertion le responsable

d'exploitation de SOGEA Centre, membre du Groupe Vinci, pour suivre l'opération soutenue par la Fondation. Au-delà de l'opération financée, l'ACI a continué à entretenir des relations étroites avec ce responsable en l'associant régulièrement aux comités de pilotage de l'ACI.

En avril 2011, quand le Groupe Vinci a réaffirmé son ambition de développer sur les territoires son projet sociétal (ci-contre), le responsable d'exploitation de SOGEA a eu l'idée de mobiliser l'Entr'Aide Ouvrière sur la co-traitance d'un lot dans le cadre du chantier du tram de Tours pour des travaux d'application de peinture sur 10 stations du tram de septembre à juillet 2012 alors même que le marché public était sans clause d'insertion.

« Historiquement, je donne de mon temps à l'Entr'aide Ouvrière via la Fondation Vinci. Je les conseille et participe aux comptes rendus semestriels qu'ils organisent avec leurs partenaires. Sur le chantier du Tram de Tours, je me suis dit qu'il était possible de leur donner du travail dans leur domaine, sachant qu'il n'y avait pas de contraintes de délais importantes. L'objectif était de pouvoir aider des personnes en difficulté à travailler auprès des entreprises classiques du secteur. Ça participe d'un rôle citoyen que de contribuer à ce type de projet. »

Patrick Bernard Girard,
Directeur d'exploitation, SOGEA Centre

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Mise en place d'une co-traitance sur le chantier du Tram de Tours

L'Entr'Aide Ouvrière a travaillé sa réponse technique avec l'appui des équipes de SOGEA (conducteurs de travaux) ce qui a permis de repérer qu'un des lots pressentis nécessitait de maîtriser une technique non acquise par l'ACI.

Preuve de la volonté de SOGEA de travailler avec l'ACI, l'entreprise a « re-profilé » le lot sur lequel elle avait invité l'ACI à se positionner afin que ce lot corresponde au mieux aux capacités techniques du chantier d'insertion.

Sécurisation du partenariat sur le chantier « Application de peinture »

La remise du chantier en temps et en qualité est fondamentale. Pour garantir ces aspects, l'entreprise, l'ACI, Isocel et le GEIQ ont convenu que :

- l'entreprise conserve la capacité de reprendre le marché en cas de défaillance des deux autres partenaires
- l'ACI a deux encadrants techniques dans son secteur Second-œuvre Bâtiment concerné par le projet, elle peut donc surseoir à l'absence de celui qui encadrera le chantier
- Isocel et le GEIQ peuvent éventuellement mettre du personnel à disposition si besoin.

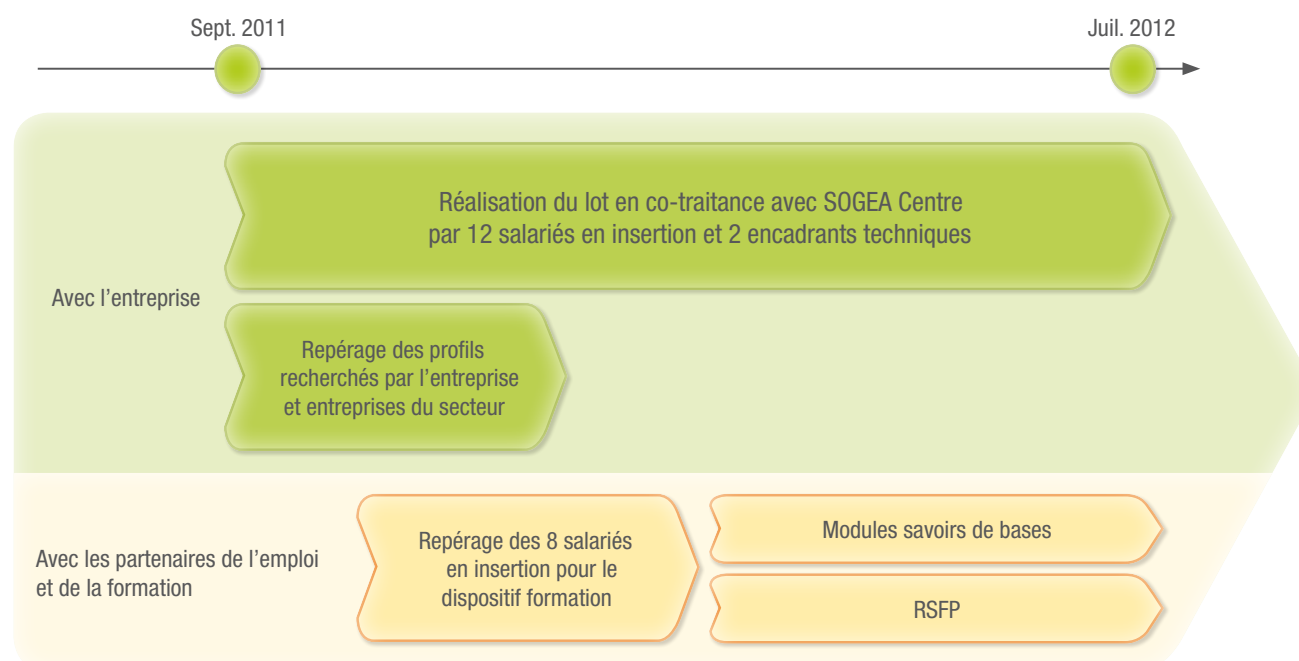
Le chantier a démarré en septembre 2011 et doit se terminer en juillet 2012. Il mobilise 12 salariés en insertion, 2 encadrants techniques et 1 accompagnateur socioprofessionnel.

Construction d'un dispositif formation sur le chantier du Tram de Tours

A partir de ce projet de chantier au long court (11 mois), l'Entr'Aide Ouvrière a décidé dès mai 2011 de compléter cette action pour 8 salariés sur 12 par la formation et l'apprentissage de gestes pré-qualifiants ou partiellement qualifiants afin de répondre au mieux aux besoins de recrutement exprimés par la direction des ressources humaines de l'entreprise expérimentatrice.

L'ingénierie du projet prévoit ainsi :

1. de repérer les profils recherchés par l'entreprise partenaire et les entreprises du secteur avec la DRH de SOGEA Centre
2. d'organiser la formation à partir d'une alternance intégrative (modules de formation aux savoirs de base 60h) et la mise en place du dispositif de RSFP (reconnaissance des savoir-faire professionnels) avec l'AFPA avec des formations pré-professionnalisantes sur le métier Assistant/e polyvalent/e en bâtiment de mi-octobre 2011 à juillet 2012 sur 14 semaines
3. d'identifier ceux qui pourraient poursuivre en contrat de professionnalisation avec le GEIQ BTP.



Zoom sur la démarche expérimentale « reconnaissance des savoir-faire professionnels menée par la Campus de Tours de l'Afpa » - 23/07/10⁹

C'est en présence de leur référent RSFP et des partenaires régionaux que les 35 salariés d'ESAT et des chantiers d'insertion du département d'Indre-et-Loire ont reçu leur portefeuille de compétences pour la reconnaissance de leurs savoir-faire professionnels.

► Qu'est-ce que la reconnaissance des savoir-faire professionnels

Le dispositif « reconnaissance des savoir-faire professionnels » s'inscrit dans le principe de la formation tout au long de la vie via la VAE. Il s'adresse particulièrement à des publics en difficulté d'insertion, des salariés en milieu protégé ou en établissement spécialisé. Ces derniers sont souvent en difficulté scolaire, d'alphabétisation ou d'illettrisme. Le candidat qui se positionne dans cette démarche est accompagné par un référent désigné par sa structure.

► Égalité des chances en matière de reconnaissance d'acquis professionnels.

Cette démarche permet d'acquérir les pré-requis pour accéder aux systèmes traditionnels de validation et d'évoluer grâce à une reconnaissance attestée par un professionnel tout en servant de passeport pour l'emploi. C'est un bon outil de valorisation des compétences acquises dans l'exercice de son emploi et d'insertion.

► Un réseau de structures et d'acteurs

Des éducateurs, moniteurs, encadrants dans chaque structure adhérente (établissements spécialisés, entreprises adaptées et d'insertion...) bénéficient d'une formation-action étalée sur plusieurs mois, pour accompagner les publics dans leur positionnement sur le dispositif et organiser les épreuves pratiques en collaboration avec les professionnels et opérateurs économiques.

► L'AFPA acteur au sein de ce dispositif régional

Elle joue un rôle d'animation et de coordination technique du dispositif. Elle conçoit les référentiels métiers et assure la formation des référents. L'action portait sur 4 métiers : ouvrier des espaces verts, agent de conditionnement et manutention, commis de cuisine et ouvrier polyvalent du bâtiment.

► L'objectif pour l'année 2011 est d'étendre le dispositif à toute la région Centre.

⁹ <http://www.afpa.fr/actualites/coup-de-projecteur/details-archive/article/campus-de-tours-demarche-experimentale-reconnaissance-des-savoir-faire-professionnels.html>

POINTS FORTS ET VALEUR AJOUTEE DU PROJET

Il est encore trop tôt pour évoquer des résultats quantitatifs d'accès à l'emploi, néanmoins il est d'ores et déjà possible d'identifier les points forts et la valeur ajoutée du projet.

Pour les salariés en insertion

► De nouveaux repères de production

En travaillant aux côtés de salariés de l'entreprise, les salariés de l'ACI assimilent de nouveaux repères concernant le temps de production. Les rythmes d'organisation du travail en ACI sont parfois plus lents que celui de l'entreprise en raison des problématiques spécifiques aux salariés en insertion qu'il faut résoudre au fil de la journée, des temps de formation et ceux de l'accompagnement social et professionnel voire de l'absentéisme. Travailler aux côtés de salariés de l'entreprise permet de combler cette perte de repère du temps de production.

► Des formations individualisées

Les salariés en insertion ont besoin de formations adaptées et mobilisables rapidement, d'où la volonté d'inclure 60h de formation de savoirs de base ainsi que la RSFP et de poursuivre éventuellement les parcours via des contrats de professionnalisation au sein du GEIQ.

Pour les encadrants techniques

Une actualisation des connaissances techniques des équipes encadrantes

La proximité de la relation à l'entreprise permet aux salariés mais également aux encadrants techniques de suivre l'évolution des techniques qui évoluent plus vite dans l'entreprise que dans l'IAE.

Pour l'association Entr'Aide Ouvrière

Un chantier au long court qui lui permet de renouveler ses pratiques d'accompagnement à l'emploi et de professionnalisation, et de contribuer à la consolidation de l'activité économique du chantier.

Pour l'entreprise SOGEA

► GPEC

Cette démarche permet à l'entreprise partenaire de réaliser un travail d'identification anticipée des besoins de recrutement et de définition des emplois concernés par la direction des ressources humaines. Il est donc l'occasion pour l'entreprise de s'interroger sur sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

► Un apprentissage de la relation de travail avec une SIAE

L'entreprise apprend à travailler avec une SIAE. Elle espère ainsi que les réponses à de futurs marchés publics incluant une clause d'insertion seront facilitées.

BILAN ET PERSPECTIVES

La construction de l'ingénierie de formation dans le cadre de ce projet global est très consommatrice de temps, elle a mobilisé un chargé de mission, deux encadrants technique et un accompagnateur du service formation. La structure a ainsi eu besoin d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour :

- l'aider à monter ce projet en amont
- mobiliser les acteurs concernés (en interne et en externe)
- l'accompagner à l'animation de la démarche tout au long du chantier
- réaliser le bilan de l'action et identifier les conditions de reproductibilité
- communiquer autour de la démarche (via l'organisation d'un retour d'expérience).

A l'heure actuelle, les encadrants ont repéré les 8 personnes qui vont intégrer le dispositif de professionnalisation / formation. Il reste encore à :

- finaliser l'ingénierie de formation
- affiner le budget et solliciter les financements complémentaires nécessaires
- repérer les profils recherchés
- repérer les « ponts » mobilisables pendant la durée du chantier et à l'issue.

La duplication de cette expérience auprès d'une autre entreprise est déjà en cours d'étude.

FICHE 6

Pour ces personnes qui étaient très loin du travail, on voit déjà des avancées positives, puisqu'il y a déjà une personne voire deux qui vont pouvoir trouver du travail dans des entreprises de peinture traditionnelles.

Nous sommes en train d'aller plus loin en mettant en lien l'Entr'aide Ouvrière avec une nouvelle entreprise de peinture PEINTEX. Nous leur avons présenté l'Entr'aide Ouvrière et leur avons expliqué comment ils pouvaient les mobiliser dans le cadre d'appels d'offres en co-traitance lorsque les travaux s'y prêtent, le but étant de dénicher des compétences s'ils ont besoin de renouveler du personnel et de pouvoir embaucher par cet intermédiaire.

*Patrick Bernard Girard,
Directeur d'exploitation, SOGEA Centre*

L'Entr'Aide ouvrière a trouvé un partenaire de choix avec l'entreprise SOGEA qui a une excellente connaissance des entreprises du bâtiment locales au regard des nombreux marchés qu'elle sous-traite elle-même.

Si ces expérimentations s'avèrent concluantes, l'association entend ensuite réfléchir aux modalités qui permettraient à une entreprise de signer une convention avec un ACI pour assurer le fonctionnement continu d'une ou plusieurs équipes d'insertion en son sein. Ce montage pose évidemment des questions juridiques. Pour les dépasser, l'association commence par la co-traitance d'une partie d'un marché d'une entreprise.

LES CLES DE LA REUSSITE

- ▶ un partenariat étroit avec SOGEA Centre pour sécuriser la bonne exécution des travaux : le partenariat prévoit dès l'origine la mobilisation d'ISOCEL et du GEIQ sur la réalisation du chantier en cas de besoin et des points réguliers sur l'avancée des travaux sont réalisés avec les équipes techniques afin d'ajuster le plus rapidement possible les dysfonctionnements éventuels.
- ▶ une assistance à maîtrise d'ouvrage ingénierie pour soutenir / animer l'ensemble du projet au côté du directeur de l'ACI.

- ▶ un partenariat élargi avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion dans le cadre du dispositif global de formation, animé par un comité de pilotage qui se réunit régulièrement.

PORTEUR DE L'ACTION

Entr'Aide Ouvrière

Association conventionnée chantier d'insertion
40, rue Augustin FRESNEL
37170 CHAMBRAY LES TOURS
Tél. : 02 47 27 62 84

Interlocuteur : Patrick TAUVEL,

Directeur emploi formation

Email : patrick.tauvel@entraideouvriere.org

PARTENAIRE OPERATIONNEL PRINCIPAL

GTM Centre

rue des Ailes BP 77313
37073 TOURS CEDEX 2
Tél. : 02 47 62 13 00
Contact : **P. Girard**, responsable d'exploitation

FINANCEMENT DE L'ACTION

Budget prévisionnel du projet : 173 000 €

(chantier bâtiment sur une période de 9 mois) pour 8 salariés en insertion, dont 19 500 € spécifiques à l'action

Budget initial : Etat /Unités territoriales 59 600 €, Conseil Général 57300, chiffre d'affaire 36500 € ;

Budget complémentaire : Unité territoriale 7 250 €, Conseil Général 7 250 €, Fondation Bruneau 5000 €

Moyens complémentaires nécessaires :

Accompagnement à la démarche identification du périmètre de l'action, mobilisation des partenaires potentiels, déclinaison des objectifs, suivi de l'action, bilan : 9 750 €

Mobilisation des Equipes de l'Entr'Aide :

- ▶ Phase amont : 6,5 jours (1600 €),
- ▶ Pendant l'action (Conception outils pédagogiques et expérimentation, mise en place des relations entreprises, suivi du chantier et valorisation) : 42 jrs soit 6 000 €
- ▶ Au terme de l'action (Retour d'expérience, analyse partagée et bilan) : 11 jrs soit 2 150 €

Professionnalisation et formation des salariés en insertion

ACTION « MUTUALISATION DES PLANS DE FORMATION »

Association Territoires Insertion 38 - Isère (38)

OBJECTIF

Proposer des formations courtes en début ou milieu de parcours afin de confirmer un projet professionnel et des formations qualifiantes pour les salariés en insertion en fin de parcours et de consolider le parcours d'insertion socioprofessionnelle pour, à terme, accéder à un emploi durable.

PARTENAIRES OPERATIONNELS ET FINANCEURS

- ▶ **AGEFOS PME :** Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) interprofessionnel et interbranches à destination des PME qui collecte les fonds de la formation professionnelle des entreprises et notamment des PME TPE. Il gère et finance les actions de formation et les contrats de professionnalisation. Une partie des fonds d'AGEFOS PME vient du FPSPP et certaines années, le compte groupe AGEFOS-COORACE dans le cadre des Fonds mutualisés solidaires, apporte son soutien financier pour le plan de formation des Associations Intermédiaires.
- ▶ **Conseil régional, Direction de l'Emploi et de la Formation continue (DFC) :** partenaire financier important. Il financera en 2012, tant pour les ACI que pour les AI, près de 40% du plan de formation
- ▶ **Organismes de formations présents sur le département de l'Isère**
- ▶ **COORACE et FNARS Rhône-Alpes.**

PUBLIC CIBLE

- ▶ **Salariés de SIAE**, accompagnés par l'encadrant technique ou/et le chargé d'insertion, ayant besoin de renforcer leurs compétences dans une filière

métier afin de mieux réussir leur insertion ou réinsertion professionnelle

- ▶ **Salariés de l'IAE** souhaitant s'engager dans des formations qualifiantes.

POURQUOI CETTE ACTION ?

Nécessité de mutualiser un plan de formation à destination des salariés en insertion, de mutualiser l'ingénierie, la planification, la sélection des organismes de formation et de trouver les financements nécessaires à la prise en charge de ces modules car seules, les «petites» structures, notamment en milieu rural, ne pourraient pas former leurs salariés (pas de moyens humains suffisants dans chaque structure pour pouvoir mettre en place les formations et les suivre, pas assez de salariés pour pouvoir remplir un module, pas de capacité en fonds propres pour pouvoir le prendre en charge).

*Isabelle LE BIHAN,
chargée de mission Territoires Insertion*

En 2010, le Collectif des ACI et l'ADAI 38 se sont rapprochés pour créer une seule et unique structure: TERRITOIRES INSERTION 38. L'Association regroupe 12 Associations Intermédiaires du Département de l'Isère, 30 Ateliers Chantier d'Insertion, ainsi que 4 Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion et 1 Association de Services aux Personnes.

Elle a pour mission de :

- ▶ représenter localement institutionnellement les structures adhérentes
- ▶ soutenir les structures adhérentes

- réaliser une veille sur les marchés publics à clause sociale et accompagner les SIAE dans leurs réponses
- mutualiser le plan de formation.

Le partenariat avec AGEFOS PME existe depuis 2005 pour les AI, depuis 2007 pour les ACI, et il y a un plan de formation commun aux AI et aux ACI depuis 2009. Le partenariat s'est engagé à l'origine avec AGEFOS PME car toutes les AI étaient adhérentes à cet OPCA. Le partenariat a été par la suite étendu aux ACI.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

L'association TERRITOIRE INSERTION 38 :

1. **recense les besoins en formation** auprès de l'ensemble des structures de l'insertion via une enquête annuelle.
2. **capitalise et coordonne les actions de formation** : elle organise un programme annuel des formations qui sont réalisées obligatoirement sur le temps de travail :
 - a. Les modules courts de professionnalisation d'une durée de 17 à 35 heures chacun (logistique, espaces verts, restauration/communication/tenue de caisse, bâtiment, nettoyage,...)
 - b. Les modules Compétences clés 100 heures
 - c. Les modules qualifiants varient en fonction de la qualification recherchée.
3. **s'assure des financements nécessaires** au bon déroulement de ces formations avec l'appui d'AGEFOS PME qui porte toutes les demandes de financement de Territoire INSERTION depuis 2007.
4. **lance en partenariat avec AGEFOS-PME un appel à projets** auprès des organismes de formation afin de sélectionner les organismes de formation en charge de ces formations. Cet appel à projets porte sur 4 territoires : Bassin Grenoblois, Centre Isère- Sud Grésivaudan, Isère Rhodanienne Bièvre Valloire et le Nord Isère afin de couvrir l'ensemble du département.
5. **évalue ces actions de formation** : organisation en novembre d'une journée de bilan avec les organismes de formation et une partie des chargés d'insertion référents sur la formation.

L'association Territoires Insertion mobilise sur cette action 0,5 ETP de la chargée de mission sur le Sud de l'Isère et un temps partiel sur le Nord Isère.

RESULTATS OBTENUS

Quantitatifs : plus de 40 000 heures de formation

L'année 2010 était une année d'expérimentation du plan de formation commun aux AI et aux ACI. Au regard du nombre d'heures de formations réalisées en 2011 sur l'Isère, on constate que la prise en charge de cette action par Territoires Insertion 38 favorise la formation et incite les SIAE à former les salariés en insertion :

- 20 000 heures de modules courts professionnalisants pour les salariés en insertion notamment sur les métiers en tension
- 20 000 heures de modules de lutte contre l'illettrisme
- 3 000 heures environ de formation qualifiante.

Territoires insertion a réalisé une enquête de situation des salariés en AI un an après leur formation, 33% de sorties dynamiques.

Qualitatifs : liés aux avantages de la mutualisation pour les structures

- La préparation d'un dossier commun élaboré par TI 38 et AGEFOS-PME, offre un gain de temps pour les permanents des AI et des ACI ainsi que des économies d'échelle via le cadre commun fixé.
- La planification de formations communes permet de répartir les formations de façon plus équitable sur le département, en prenant en compte les problématiques socio-économiques des territoires d'intervention (milieu rural, petites associations n'ayant pas assez de salariés pour remplir à elles seules une formation....)
- La coordination des formations facilite la remontée des besoins. Elle permet :
 - d'avoir une vision plus globale sur l'organisation et l'évaluation des actions de formation
 - de tisser des liens de solidarité et d'approfondir les échanges, tout particulièrement entre les « petites » associations et celles ayant une activité plus importante.

BILAN ET PERSPECTIVES

Une dynamique partenariale durable autour de la formation des salariés en insertion

« C'est une question de volontés locales et de relation de confiance. Avec AGEFOS PME, on travaille ensemble depuis plus 7 ans ».

Isabelle LE BIHAN, chargée de mission Territoires Insertion

Territoires Insertion 38 et AGEFOS-PME sont les interlocuteurs de ce programme auprès des partenaires. Ils représentent les différentes SIAE. Les liens avec AGEFOS PME sont très forts et inscrits dans la durée. Le soutien du Conseil régional dans le cadre des CTEF est également facteur de réussite.

Les freins :

De nombreuses difficultés à programmer les formations sur les territoires ruraux :

- difficultés de remplissage car nombre de SIAE insuffisant
- problèmes lourds de mobilité des salariés en insertion.

Perspectives futures :

- Poursuivre l'investissement des chargés d'insertion professionnels (CIP) référents sur les formations. Cet investissement permet de suivre au plus près l'état de remplissage des modules, et un lien de communication étroit entre les organismes de formation et les SIAE. C'est un des facteurs de réussite de la coordination du Plan de Formation
- Continuer à soutenir l'investissement des organismes de formation (relances régulières, bilans intermédiaires, suivi administratif rigoureux....). Les formations qui se déroulent le mieux sont celles pour lesquelles les acteurs sont passés d'une logique «de clientèle» à une logique participative
- Territoires insertion compte également ouvrir davantage de formations à des partenaires extérieurs tels que des salariés d'entreprises pour garantir un remplissage (notamment sur les territoires ruraux).

- Accorder aux organismes de formation un taux horaire de prise en charge des coûts pédagogiques un peu plus important (actuellement 14 € de l'heure TTC par stagiaire) et permettre d'organiser des modules avec six participants minimum, tout particulièrement sur les territoires très ruraux
- Trouver des modalités de financement des frais de déplacements pour les salariés en insertion les plus éloignés des lieux de formation à l'image de deux organismes de formation qui se sont adaptés et ont trouvé des moyens afin de faciliter la mobilité des salariés en insertion (système de bus).

LES CLES DE LA REUSSITE

- **Un partenariat étroit AGEFOS PME** concernant le financement et la construction du dispositif
- **Un partenariat élargi avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion** sur le territoire et la mobilisation du Conseil régional
- **La mutualisation de l'ingénierie de formation.**

PORTEUR DE L'ACTION

Territoires Insertion

13, rue de l'Abbé Vinvent - Batiment Artis
38600 FONTAINE

Interlocuteur : Isabelle LE BIHAN,

chargée de mission

E-mail : ti38@orange.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS ET FINANCIERS

AGEFOS-PME - OPCA

Place Robert Schuman - 38 000 GRENOBLE

Interlocuteur : Yannick PERRET

PARTENAIRES FINANCIERS

Conseil régional Rhône-Alpes

Interlocuteur : Benjamin BENOIT

FINANCEMENT

En 2011, budget total du plan de formation mutualisé : 850 000 € en intégrant les salaires CUI-CAE.

Prise en charge des modules courts de professionnalisation :

AGEFOS PME finance 70% du budget de ces modules de formation. Il intervient selon deux modalités de financement différentes en fonction du dispositif IAE dans lequel s'inscrit le salarié en insertion.

- ▶ Concernant les ACI, les formations sont obligatoirement organisées durant le temps de travail. Plusieurs ACI sont adhérents à l'OPCA AGEFOS PME. Ceux qui ne le sont pas peuvent s'acquitter auprès d'AGEFOS d'une cotisation de 150 € HT qui leur donne droit à une prise en charge de 100% de frais pédagogiques. Les 30% restant de financement sont apportés par les Contrats territoriaux Emploi Formation (CTEF) du Conseil régional : qui ont des budgets attitrés pour le financement de formations dans l'IAE.
- ▶ Pour les AI, les salariés des AI sont ainsi rémunérés pendant leur temps de formation. Territoires insertion dépose un dossier au Conseil régional, la Région finance une partie des frais pédagogiques, et de l'ingénierie de formation en complément des droits de tirage d'AGEFOS PME (90 000 €).

Prise en charge du dispositif compétences clés :
Les formations compétences clés sont financées par l'Etat et le FPSPP.

Prise en charge des formations qualifiantes :
Dans la continuité de ces formations, Territoires Insertion tente d'organiser de plus en plus de formations qualifiantes (budget total 130 000 € qui sont financés par AGEFOS PME pour 1/3 via des fonds du FPSPP, 1/3 par l'ADEC Anticipation mutation économique dont l'ingénierie est assurée par la CRESS qui reverse une partie aux Unités territoriales qui les utilisent pour financer l'accès à ces formations qualifiantes).

Intermédiation et accompagnement dans l'emploi

FICHE 7

« CONTRAT D'AIDE AU RETOUR À L'EMPLOI DURABLE DANS LES MÉTIERS EN TENSION »

Association Territoires Insertion 38 - Isère (38)

OBJECTIFS

- ▶ Anticiper au mieux les sorties de salariés en insertion en fin de parcours dans l'IAE
- ▶ Permettre l'accès à des emplois disponibles clairement identifiés - souvent en tension - et une insertion durable dans ces emplois en renforçant les passerelles entre AI / ACI et les employeurs des secteurs concernés.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ **Le Conseil régional et le COORACE Rhône-Alpes** ont signé une convention de partenariat depuis 2007 et se sont engagés sur un nombre de sorties à l'emploi durable dans les services à la personne
 - **Le COORACE** promeut le dispositif. Sa mise en œuvre et son suivi sont assurés par les réseaux départementaux partenaires quand ils existent
 - **La Région** finance les coûts pédagogiques et/ou les prestations d'accompagnement pour les demandeurs d'emploi en contrat d'insertion dans les associations intermédiaires, entreprises d'insertion ou entreprises de travail temporaire d'insertion si l'emploi est identifié et fait l'objet d'un engagement de recrutement de la part d'un employeur qui signe la convention CARED.
- ▶ **Filière SAP :**
 - **UNA**, Union Nationale de l'Aide, des Soins, et des Services aux domiciles et certaines de leurs associations adhérentes sur le bassin grenoblois comme l'ADPA 38, association d'aide et de soins à domicile
- ▶ **Filière nettoyage :**
 - **Organisme de formation nettoyage** préparant le titre d'agent d'hygiène.

PUBLIC CIBLE

Ce dispositif est exclusivement destiné aux salariés en insertion en fin de parcours, engagés avec leur structure employeuse dans un projet professionnel validé dans le secteur en tension concerné, et pour lesquels seront identifiés les pré-requis nécessaires à une insertion durable dans le secteur.

POURQUOI CETTE ACTION ?

Les Contrats d'Aide au Retour à l'Emploi Durable sont à l'initiative du Conseil régional Rhône-Alpes, qui souhaite remédier aux problématiques rencontrées par certains secteurs d'activité en tension, en raison de conditions d'emploi difficiles et à l'image peu valorisée comme le nettoyage ou les services à la personne. Le dispositif entend favoriser le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi en :

- ▶ soutenant un accompagnement renforcé des salariés ayant validé leur projet professionnel dans un de ces secteurs en tension.
- ▶ favorisant l'obtention d'un premier niveau de certification reconnu par la branche et l'inscription du salarié en insertion dans une dynamique de formation à plus long terme (accès à des qualifications de niveau supérieur dans les branches.)
- ▶ permettant au salarié d'accéder à des postes qualifiés du secteur et à des cadres d'emploi durables et valorisants (CDI, CDD de plus de six mois).

MISE EN ŒUVRE GLOBALE DE L'ACTION

- ▶ Repérage des publics dans la structure, qui vont signer un «engagement» avec le CIP/ la SIAE pour un retour à l'emploi, sur des filières métiers pré-déterminées selon la «tension» sur le territoire : filière Nettoyage et/ou filière SAP.

- Mise en place d'un suivi spécifique pour ces personnes avec la possibilité de rentrer en formation «modules courts» ou «qualifiantes» du salarié en insertion, afin de maximiser la réussite du Parcours
- Prospection spécifique dans les entreprises du nettoyage et du SAP
- Possibilité de mettre en place des formations qualifiantes pour ces publics ciblés avec AGEFOS-PME
- Le CARED est validé, autrement dit l'accompagnement renforcé de même que l'investissement sur la prospection sont financés par le Conseil régional quand le salarié signe un CDD de plus de six mois ou CDI avec un contrat de 17h50 hebdomadaire pour le SAP et de 35h pour le nettoyage
- Suivi durant 2/3 mois après l'embauche.

Zoom sur l'action spécifique mise en œuvre avec l'UNA

Un partenariat spécifique a été créé avec l'UNA sur la filière SAP qui comprend dans le cadre du CARED :

- 1. L'organisation de deux informations collectives par an auprès de salariés proches de l'emploi sélectionnés par les SIAE
- 2. Les salariés sont invités à se positionner et à laisser ou non leur CV et lettre de motivation (préparer notamment dans le cadre de l'accompagnement renforcé)
- 3. La responsable des ressources humaines de chaque association de services à la personne participante se charge faire une présélection des candidatures et s'engage à faire un retour à chaque personne non retenue.
- 4. La responsable des ressources humaines organise des entretiens de candidature avec les candidats sélectionnés
- 5. Les personnes non retenues sont informées des raisons alors que celles retenues vont être positionnées sur les remplacements d'été avec possibilité d'embauche durable.

Zoom sur l'action spécifique mise en œuvre avec l'organisme de formation sur le secteur nettoyage

Dispositif de formation expérimental en aval des parcours d'insertion en AI (moyenne de 18 mois) et en ACI qui doit permettre de :

- valoriser l'expérience acquise dans le secteur par les salariés en insertion
- mettre un cadre conventionnel à une pratique professionnelle souvent acquise « sur le tas » (normes d'hygiène et de sécurité, utilisation de matériel technique, procédures et attitudes de service)
- accéder à un premier niveau de qualification reconnu par la branche
- engager une dynamique de formation à plus long terme pour ces personnes (accès à des qualifications de niveau IV dans la branche)
- permettre au salarié d'accéder à des postes qualifiés du secteur et à des cadres d'emploi durables et valorisants (CDI, CDD de plus de six mois).

La durée du parcours de formation est fixée d'entrée à 107 heures.

Par ailleurs, l'organisme de formation s'engage à permettre l'accès à une certification existante du domaine reconnu par la branche professionnelle pour tous les salariés concernés.

Cette action est mise en place dans le cadre d'un « CARED nettoyage », cofinancée par le Conseil régional Rhône-Alpes et bénéficie, sur le volet formation, de la participation du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels via AGEFOS-PME.

RESULTATS OBTENUS

En 2011, 6 CARED emploi familial et 5 CARED nettoyage.

Le CARED a eu un effet moteur au sein même des SIAE, il a créé du lien avec les Associations de Services à la Personne et il a permis de lier différents dispositifs notamment avec les plans de formation mutualisés de Territoires Insertion 38.

BILAN ET PERSPECTIVES

- Pour le moment, le dispositif est fortement accés sur les AI. Des expérimentations ont été lancées auprès de quelques ACI qui laissent présager un possible développement futur
- un des enjeux à venir sera de négocier des CARED sur d'autres filières métiers
- dans le cadre du partenariat avec l'UNA, il y a le projet de formaliser le partenariat et de développer sur l'ensemble du département les liens avec les associations de services aux personnes.

PORTEURS DE L'ACTION :

COORACE Rhône-Alpes

Immeuble Woopa, 10 avenue des Canuts 69120 VAULX EN VELIN

Interlocutrice : Noémi MORIN, Chargée de Mission Formation Coorace Rhône-Alpes
E-mail : coorace.rhonealpes@yahoo.fr

Territoires Insertion

13, rue de l'Abbé Vincent - Bâtiment Artis
38600 FONTAINE

Interlocutrice : Isabelle LE BIHAN, chargée de mission Territoires Insertion
E-mail : ti38@orange.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS ET FINANCIERS

COORACE Rhône-Alpes

Immeuble Woopa, 10 avenue des Canuts 69120 VAULX EN VELIN

Interlocutrice : Noémi MORIN, Chargée de Mission Formation Coorace Rhône-Alpes

AGEFOS-PME - OPCA

Place Robert Schuman - 38 000 GRENOBLE
Interlocuteur : Yannick PERRET

PARTENAIRES FINANCIERS

Conseil régional - 1000 € par CARED validé.
Interlocuteur : Benjamin BENOIT

ACTION « PETIT DEJEUNER / JOB DATING » AVEC DES AGENCES D'INTERIM

ACI L'ARC - Auchel (62)

OBJECTIF

Mettre en relation des salariés de l'ACI avec les agences intérim du secteur lors d'un petit déjeuner suivi d'un job dating organisé au sein des locaux de l'ACI L'ARC.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ Les agences d'intérim : 5 agences ont participé à l'action « Petit-déjeuner - Job dating »
 - ADIA, Proman, CRIT, Groupe Partenaire, Alliance intérim
- ▶ Pôle Emploi pour la préparation des candidats à travers l'animation d'ateliers de simulation d'entretien.

PUBLIC CIBLE

Les salariés de l'ACI prêts à l'emploi et dont les principaux freins ont été levés.

POURQUOI CETTE ACTION ?

La conseillère en insertion de l'ACI avait identifié des difficultés pour les salariés en insertion de se faire reconnaître en tant que professionnels par les agences d'intérim, ce qui engendrait de nombreux découragements. Après analyse, il est apparu que les agences d'intérim ne connaissaient pas le fonctionnement de la structure et avaient certains préjugés sur le public accueilli.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Elle a été mise en place sur 3 mois, avec un démarrage en mars 2011. Le partenariat mis en place avec les agences d'intérim a été poursuivi par la suite. Le budget de l'action a été financé par une subvention du FILE de la FNARS (4 227 €) et par les ressources propres de l'association :

- ▶ Mise à disposition de permanents pour la mise en œuvre (0,3 ETP pendant 3 mois)

CALENDRIER	ACTIONS MENÉES VIS-À-VIS :	
	DU PUBLIC EN INSERTION	DES AGENCES D'INTÉRIM
Mars / Avril 2011	▶ Sélection des salariés prêts à l'emploi ▶ Organisation d'une réunion de présentation du projet	▶ Prospection des agences d'intérim - Listing des agences locales - Prise de RDV pour présenter le projet
Mai 2011	▶ Entretiens individuels de préparation sur le CV	▶ Organisation des aspects logistiques ▶ Envoi des invitations
Juin 2011	▶ Atelier collectif de 4 heures animé par une Conseillère en image personnelle ▶ Ateliers de simulation d'entretien semi-collectif animés par Pôle Emploi ▶ Participation des salariés à l'organisation logistique de la rencontre (accueil, service, nettoyage...)	▶ Validation des aspects logistiques ▶ Relance des agences d'intérim ▶ Supports de communication - Dossiers participants (clef USB avec le PowerPoint et les CV des salariés + livret de présentation) - Création d'affiches présentant l'activité
23 Juin 2011	▶ Animation de l'action « Petit-déjeuner - Job dating » - Accueil et petit-déjeuner - Présentation PowerPoint de l'ACI (activités, mode de fonctionnement...) - Présentation des agences d'intérim - Organisation du job dating entre les salariés et les agences	
Depuis juillet 2011	▶ Construction d'un partenariat durable avec des relations régulières entre l'ACI L'ARC et chacune des 5 agences d'intérim participantes.	

Ce petit-déjeuner nous a permis de pouvoir se rencontrer et de se présenter. Chaque agence avait un stand attitré avec ses panneaux de présentation. Cela nous a permis de rencontrer les professionnels de la SIAE, de voir les ateliers (conditionnement et bâtiment) et outils qu'ils utilisaient (CV, livret de présentation). On a réalisé un petit entretien individuel, reçu sur une clé USB tous les cv ; de là les candidats ont été enregistrés dans notre base de candidature. Nous avons pris l'ensemble des candidats motivés : 4 personnes ont été embauchées, 13 sont en suivi. Cette action représente pour nous un intérêt important pour le recrutement de personnes motivées, c'est une action à pérenniser.

Mme Coupet, CRIT BETHUNE

- ▶ Compensation des salaires du public en insertion pendant l'action (ateliers et rencontre avec les agences d'intérim)
- ▶ Moyens logistiques et matériels pour l'organisation de la rencontre.

La prestation de la conseillère en image a été financée à l'aide de la subvention FILE tandis que les ateliers Pôle Emploi ont été pris en charge dans le cadre du partenariat.

RESULTATS OBTENUS

Les résultats peuvent être analysés à différents niveaux :

Pour les salariés en insertion

- ▶ En termes de préparation à l'emploi : 32 salariés en insertion préparés dont 25 participants à l'action « Petit-déjeuner - Job dating »
- ▶ En termes d'insertion professionnelle à 6 mois :
 - 3 salariés sont toujours en CUI au sein de l'ACI
 - 5 salariés sont toujours en CUI au sein de l'ACI mais travaillent en parallèle sur des missions de remplacement (intérim ou CDD court)
 - 7 salariés ont terminés leur contrat
 - 5 salariés ont décroché un CDD et ont quitté la structure
 - 4 salariés travaillent en intérim
 - 1 salarié a déménagé

Pour l'association

- ▶ Une remobilisation des salariés autour d'un projet commun avec une valorisation de leur lieu de travail
- ▶ Un outil supplémentaire pour favoriser l'insertion professionnelle du public de l'ACI

- ▶ Des partenariats durables avec les 5 agences d'intérim locales présentes
- ▶ Un outil de communication pour présenter l'ACI et ses activités.

BILAN ET PERSPECTIVES

Difficultés rencontrées

- ▶ Plusieurs agences d'intérim n'ont pas participé à l'action du fait de la date proposée fin juin : congés d'été, bilans de milieu d'année...
- ▶ La personne référente d'une des agences d'intérim a été mutée et le partenariat avec son remplaçant est à reconstruire.

Clefs de la réussite

- ▶ Bien préparer les salariés en amont, pour garantir la crédibilité de l'ACI auprès des agences d'intérim
- ▶ Construire le partenariat avec les agences en amont de la rencontre : présentation du projet et des objectifs attendus, présentation des salariés...
- ▶ Entretenir le partenariat construit en échangeant régulièrement avec les agences d'intérim sur leurs besoins et les profils des salariés en insertion

Perspectives

L'action menée en 2011 a été facilitée par le financement FILE de la Fondation Bruneau. L'association souhaite la renouveler avec les autres agences d'intérim locales mais la question des moyens financiers reste en suspens.

PORTEUR DE L'ACTION

Association Habitat Insertion ACI L'Arc et L'Arbre
Association conventionnée atelier et chantier d'insertion

Bd. Dewavrin 62260 AUCHEL

Tél. : 03 21 54 41 82

Interlocuteur : Karine BRISMAIL,

Conseillère en insertion

Email : acilarc-equipe-ahi@orange.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ Agences d'intérim de Béthune (5)
- ▶ Agence Pôle Emploi de Béthune

PARTENAIRES FINANCIERS

FNARS / Fondation Bruneau : 4227 €
(Fonds d'Initiative Locale pour l'Exclusion)

ACTION « VERS L'INTÉGRATION EN ENTREPRISE »
FNARS IDF - Paris (75)**OBJECTIFS**

- Sécuriser les parcours professionnels des salariés en insertion et favoriser leur accès à un emploi durable à plus court terme au sein de la filière professionnelle des entreprises du paysage
- Valoriser les compétences acquises par les salariés en insertion dans le cadre d'un parcours d'insertion par l'activité économique
- Favoriser le développement des compétences des salariés en insertion et améliorer leur adéquation aux attentes sur des postes à pourvoir
- Renforcer les liens entre les structures d'insertion par l'emploi et les entreprises d'espaces verts en créant des situations concrètes de collaboration sur des problématiques de recrutement et de qualification du personnel.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **UNEP** - les entreprises du paysage : organisation représentative des entreprises réalisant de la création et de l'entretien de jardins et espaces verts
 - 95 présidents départementaux
 - 12 unions régionales
 - 2 unions Outre-mer (Guyane et Réunion)
 - 1 délégation générale
- **Les entreprises du paysage d'Ile-de-France** capables de proposer immédiatement une offre d'emploi
- **14 SIAE** impliquées sur l'ensemble des départements d'Ile-de-France avec une densité plus forte de SIAE sur l'Essonne, la Seine-Saint-Denis, les Yvelines: 12 structures portant des Ateliers et Chantiers d'Insertion (environ 25 ACI), 2 structures portant des Entreprises d'Insertion (3 EI).

PUBLIC CIBLE

Une soixantaine de salariés en insertion en parcours dans un chantier d'insertion ou une entreprise d'insertion du secteur Espaces Verts « prêt à occuper un emploi » ont été identifiés ; parmi eux, une vingtaine de salariés en insertion a candidaté sur une offre d'immersion.

POURQUOI CETTE ACTION ?

- Une analyse partagée des besoins :
 - **La convention** signée le 12 juin 2008 entre l'Union Nationale des Entreprises des Paysages IdF, la FNARS Ile-de-France et les autres réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique (le GRAFIE) et le GESAT vise à favoriser le passage de l'insertion à l'emploi durable et à répondre aux besoins de recrutement des entreprises du paysage
- Un contexte favorable :
 - **Les initiatives multiples** impulsées par les acteurs l'IAE pour créer des « passerelles » avec les entreprises, et l'inscription dans le Code du travail d'un nouvel outil (la « période d'immersion ») permettant la mise à disposition de salariés en insertion auprès d'un employeur pour initier une démarche d'embauche
 - **Le vote en mai 2009 du rapport cadre de la Région Ile-de-France** qui vise notamment à favoriser le rapprochement entre les structures d'insertion et les entreprises « dispositif du Passe entreprise »
 - **Le développement des clauses d'insertion** dans les marchés publics sur le secteur du paysage et l'importance du secteur « espaces verts » en tant qu'activités des Structures d'insertion par l'économique en Ile-de-France.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION**Etape 1 : Etude de préfiguration du dispositif et analyse de sa faisabilité par la FNARS (6 mois : fin 2009 - mi 2010)**

- Réalisation d'entretiens avec :
 - des entreprises adhérentes à l'UNEP afin de valider leurs besoins en termes de recrutement, de profils de poste recherchés
 - des SIAE afin de confirmer leur capacité à se mobiliser et avoir des salariés prêts à l'emploi dans la période de l'action
 - Pôle Emploi et la Maison de l'emploi afin de voir s'ils pouvaient être associés au repérage des besoins
 - le FAFSEA, OPCA de la branche des salariés de l'agriculture et des activités annexes afin de voir s'il pouvait contribuer au financement des formations, soit sur le volet tutorat au sein des entreprises participantes, soit pour ajuster les compétences des salariés en insertion (en amont ou après recrutement). A part les SIAE dont le support d'activité est le maraîchage, les SIAE du paysage n'abondaient pas toutes au même OPCA. Il a donc fallu obtenir de l'OPCA qu'il ouvre son catalogue de formation à des non adhérents.
- Formalisation d'un dispositif pour des salariés en insertion ayant un projet validé et une expérience professionnelle dans le secteur des espaces verts en vue de favoriser leur accès à un emploi durable dans les entreprises du paysage :
 - Organisation de phases courtes d'immersion en entreprise «classique», (de 1 à 2 semaines) afin de tester, de valider et d'ajuster les compétences du candidat par rapport au poste à pourvoir dans l'entreprise
 - Doublées si besoin d'actions complémentaires courtes d'adaptation (formations sur le tas, modules de professionnalisation), si besoin visant à ajuster les compétences du candidat aux compétences attendues sur le poste à pourvoir.
- Type de postes concernés : ouvrier paysagiste (O1) et ouvrier paysagiste d'exécution (O2).

Etape 2 : Identification et mobilisation des entreprises du paysage volontaires (mi - 2010 / fin 2011)

- Prospection auprès des employeurs selon une approche de réseau avec l'UNEP IdF et/ou de proximité territoriale avec les SIAE mobilisées :
 - 50 entreprises contactées
 - 15 entreprises engagées dans le dispositif (une majorité de PME)
 - 28 offres d'emploi et de parcours d'immersion identifiées et collectées.
- Nature des offres d'emploi/immersion recueillies
 - Des emplois postes d'ouvriers paysagistes de premier niveau (« O1 » ou « O2 » dans la convention collective des entreprises du paysage) sur des activités d'entretien des espaces verts ou des emplois d'« Ouvrier pépiniériste »
 - Des CDD de 6 mois ou plus, pouvant être renouvelés en CDI
 - Des emplois identifiés comme étant à pourvoir rapidement
 - Pas de pré-requis en terme de titres professionnels ou de diplômes.

Etape 3 : Un circuit de mise en relation des candidats avec les entreprises lisible pour l'ensemble des acteurs

- Prospection des offres d'emploi/immersion auprès des entreprises par la FNARS et diffusion du profil de poste
- Mobilisation et validation du positionnement d'un salarié par le « référent SIAE » et candidature auprès de la FNARS
- Sélection d'un seul candidat par la FNARS à partir d'une grille de critères et mise en relation des parties (salarié en insertion et SIAE avec l'entreprise)
- Présentation du candidat auprès de l'entreprise et organisation de la phase de négociation pour la contractualisation et le suivi du parcours d'immersion par les parties prenantes (ce sont les acteurs locaux qui négocient les modalités pratiques de l'immersion : date d'arrivée, tuteur, signature de la mise à disposition, bilan de l'immersion)
- Signature d'une convention de partenariat entre la SIAE, le salarié et l'employeur précisant les engagements réciproques et les modalités.

En parallèle mise en place d'un dispositif de soutien aux acteurs sur l'organisation et sur l'outillage de la démarche:

- Un accompagnement par l'élaboration d'outils favorisant une approche commune de la contractualisation du partenariat entre l'employeur, le salarié en insertion et la SIAE et de la dynamique de pilotage et de suivi du parcours d'immersion et d'accès à l'emploi
- Des journées de formation-action à destination des SIAE et des entreprises sur la préparation et l'organisation des collaborations et le suivi des actions d'immersion : actions personnalisées de conseils pour la préparation de la démarche.

Etape 4 : bilan et changement d'échelle

- Un premier bilan partagé a été réalisé avec les entreprises parties prenantes et les SIAE
- Il a fait apparaître un travail nécessaire sur la question du suivi post embauche : jusqu'où va-t-on en tant que SIAE ? Un groupe de travail a été créé afin de réaliser un référentiel d'activité sur le suivi en emploi et dans l'emploi
- Elargissement à l'ensemble des adhérents via la mise en place de formations sur la question de la captation de l'offre.

RESULTATS OBTENUS

Impact immédiat en termes d'accès à l'emploi pour les 19 bénéficiaires ayant engagé une immersion dans le cadre du dispositif sur la période 2010-2011:

- 12 recrutements au sein des entreprises partenaires du dispositif :
 - 4 embauches en CDI
 - 6 embauches en CDD de 6 mois ou plus
 - 2 embauches en emploi de transition (CDD de moins de 6 mois ou intérim)
- 6 poursuites de parcours au sein de la SIAE « prescriptrice » de l'immersion
- 1 sortie de parcours d'insertion en tant que demandeurs d'emploi.

Pour les entreprises :

Une réponse innovante pour faire face aux besoins de recrutement des entreprises, qui :

- Propose des candidats motivés, ayant une expérience professionnelle dans le domaine des espaces verts, et qui sont actuellement en poste chez un employeur d'insertion en mesure d'attester leurs savoir-faire
- Prend en compte les attentes de l'entreprise en matière de compétences sur un poste à pourvoir,
- Permet d'évaluer en situation dans l'entreprise les compétences d'un candidat en amont du recrutement grâce à une période d'immersion en entreprise sur le poste concerné
- Intègre la possibilité d'ajuster, si besoin, les compétences du candidat par des actions complémentaires (formations courtes,...)
- Dispose d'un interlocuteur de proximité pour fiabiliser un processus d'embauche et prépare la phase d'intégration dans l'entreprise
- Permet une meilleure connaissance des SIAE, et des compétences acquises par les salariés en insertion dans le cadre de ce parcours de requalification professionnelle, au niveau des entreprises locales
- Facilite une ouverture de son recrutement à d'autres profils de candidats, disposant de compétences opérationnelles, susceptibles d'être valorisées dans le cadre d'une approche Développement Durable et notamment pour les clauses sociales dans les marchés publics.

« Nous avons véritablement aidé les entreprises à formaliser leurs besoins ».

Steven Marchand,
Chargé de mission FNARS

Pour les salariés en insertion

Plus de la moitié a obtenu un emploi sur le domaine « espaces verts » dans l'entreprise d'accueil

- Une prise de conscience par le salarié en insertion de ses propres compétences et une vision plus juste du monde de l'entreprise dans le cadre d'une action offrant un cadre sécurisé et accompagné.

Pour la SIAE

- Une meilleure connaissance des besoins des entreprises par les SIAE et une offre alternative pour y répondre
- Pouvoir tester la personne sur ses compétences par rapport à un métier donné, rassurer à la fois l'employeur et le postulant à l'immersion sur ses compétences
- Avoir le temps d'expliquer et de préparer le salarié à une expérience en entreprise classique
- Faire connaître la SIAE auprès des entreprises
- Des perspectives de poursuite de partenariats à plus long terme et/ou dans un cadre élargi.

« A l'heure actuelle, on est obligé de bricoler les mesures pour qu'elles s'adaptent à l'enjeu de sécurisation des périodes de transition professionnelle. Des solutions plus durables et instituant doivent être trouvées pour conforter ces démarches ».

Steven Marchand, Chargé de mission FNARS

BILAN ET PERSPECTIVES

Difficultés rencontrées :

- La durée des immersions de deux semaines semble trop courte. Il est envisagé que la première période d'immersion se solde par un bilan qui puisse si besoin déboucher sur une seconde phase qui permette réellement de valider les compétences des salariés en insertion, et ce afin de déboucher plus facilement sur un CDI
- Il semble difficile de positionner la personne au bon moment. Il est important de ne pas être dans l'urgence de fin de contrat
- Avoir à la fois un retour du dirigeant sur l'intérêt du dispositif (souvent dans le cadre d'une clause) et du responsable de site / de production qui va valider l'intégration du salarié en immersion et le besoin de recrutement.

Clefs de la réussite

- Positionner le salarié en insertion au bon moment de son parcours en évitant que l'immersion se déroule dans un contexte d'urgence en raison d'une date de fin de contrat imminente

- Etre en capacité d'adapter la durée du parcours d'immersion (avec la possibilité de renouvellement si besoin) afin qu'il permette de valider les compétences et les conditions d'intégration du salarié en insertion pour déboucher sur un recrutement en emploi durable (CDI ou CDD de plus de six mois)
- Travailler sur les complémentarités avec les processus de recrutement existants dans l'entreprise pour définir un suivi partagé sur le maintien en poste après l'embauche. A l'issue du premier bilan réalisé de la démarche et de la décision de recrutement, il est nécessaire d'engager un dialogue avec l'entreprise sur le type de suivi de l'intégration pouvant être mis en œuvre dans le respect des attentes et compétences de chacun des acteurs (SIAE, entreprise et salarié)
- Il semble indispensable de travailler en complémentarité des processus de recrutement existants de l'entreprise (canaux de recrutement, pratiques de recrutement) et montrer la spécificité de l'approche proposée. « Une entreprise qui a l'habitude de travailler sur l'apprentissage il va falloir lui présenter les atouts de travailler avec l'IAE »
- Etre force de proposition (la SIAE ou le chef de fil du projet) dans les modalités de suivi des périodes d'immersion et des outils à utiliser par l'entreprise afin que les éléments communiqués lors du bilan de la période d'immersion permettent de statuer objectivement sur les compétences du candidat.

Perspectives :

- Réfléchir à la question du suivi dans l'emploi après l'embauche : est-ce une offre de service des SIAE, si oui, **quels sont ses contours** ? Comment est-elle valorisée et consolidée financièrement ? Quelles dynamiques collectives (travail en réseau) intégrées autour de ces démarches ? Comment assure-t-on le relais à un acteur collectif ou spécialisé (expertise sur le suivi dans l'emploi) pour développer l'offre de service ou prendre éventuellement le relais à terme pour le suivi de l'intégration dans l'entreprise à moyen terme ?
- Nécessité d'accompagner la professionnalisation des structures de l'insertion pour être crédibles et

être en capacité d'analyser les postes et besoins dans l'entreprise

- ▶ Promouvoir auprès des différentes filières les modes de recrutement alternatif susceptibles d'être déclinés en région
- ▶ Faire du lobbying pour que les dispositifs s'assouplissent en faveur de l'intérêt des salariés en insertion. Par exemple, aider à une clarification réglementaire pour que l'immersion en entreprise puisse se dérouler sur 35h, faire en sorte que les salariés en insertion puissent accéder à la POE (préparation opérationnelle à l'emploi) afin de sécuriser les transitions professionnelles
- ▶ Identifier quels sont les soutiens possibles (financier) à l'ingénierie de parcours (notamment via la mutualisation tout en continuant à mobiliser les SIAE sur ce thème).

PORTEURS DE L'ACTION

FNARS Ile De France

10/18 rue Terres au Curé - 75013 Paris

Interlocuteur : Steven MARCHAND,

Chargé de mission FNARS IDF

E-mail : fnarsidf.emploi@wanadoo.fr

UNEP Ile De France

Rue Victorien Sardou - 92500 Rueil-Malmaison

Interlocuteur : Thomas VIRGILY, Délégué régional

PARTENAIRES FINANCIERS

Coût de l'action : 0,5 ETP par an mutualisé en phase de démarrage

En 2009-2010 :

- ▶ **DIRECCTE - FSE**
- ▶ **Conseil régional :** Le Conseil régional, qui a soutenu la démarche dans sa première année, entendait ainsi préfigurer son dispositif PASSE entreprise afin de décliner cette approche localement en identifiant des acteurs locaux pour porter ce type de projet.

En 2010-2011 :

- ▶ **DIRECCTE**
- ▶ **Fondation de France**

«ACTION D'INTERMÉDIATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL »

C2DI 93 - Aulnay sous bois (93)

OBJECTIFS

Favoriser l'accès direct à un emploi de droit commun durable et le maintien dans l'emploi des personnes en situation d'exclusion dans le département de la Seine-Saint-Denis.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ **C2DI 93¹⁰ :** association de type structure fédérative créée en 2002 et regroupant 15 associations adhérentes issues du réseau Interlogement 93 et du réseau FNARS 93 afin de :
 - mutualiser les moyens et la réflexion sur l'accès à l'emploi
 - rechercher des solutions alternatives en matière d'insertion professionnelle pour les publics accompagnés par les associations adhérentes
 - mener une veille sur les publics en difficulté et leur insertion professionnelle.
- ▶ **Ses partenaires :** l'association agit en complémentarité d'acteurs tels que les associations spécialisées dans la lutte contre l'exclusion (en particulier avec les associations adhérentes) et implique les entreprises en tant que partenaires dans une logique de réseau.

PUBLIC CIBLE

Les publics orientés vers C2DI 93 viennent des associations adhérentes qui gèrent des centres d'hébergement et de réinsertion sociale, des résidences sociales, des centres maternels..., de niveau de qualification V ou infra (inférieur au bac).

POURQUOI CETTE ACTION ?

- ▶ La stigmatisation des personnes en difficulté, identifiées par leurs manques et non par leurs res-

sources ou leurs potentiels les écartent de l'accès aux statuts forts de l'emploi (CDI et Temps Complet).

- ▶ Les marges de manœuvre dans l'entreprise elle-même restent dans l'ensemble inexplorées, il y a peu d'inter relations entre le domaine social et le domaine économique
- ▶ Il est nécessaire de développer une action d'intermédiation en faveur d'un public « très éloigné de l'emploi » et des entreprises qui souhaitent recruter durablement des salariés en intervenant à la fois sur la demande et sur l'offre d'emploi (méthode IOD).

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Depuis sa création, l'action d'intermédiation de C2DI se caractérise par une approche directe des employeurs et la recherche dans l'entreprise des marges de manœuvre en matière d'embauche et d'intégration de personnes en situation d'exclusion. Dans cette action, l'offre de services de C2DI à l'employeur porte essentiellement sur le recrutement.

- ▶ **Suivi des personnes orientées par les associations adhérentes :**
 - Organisation d'un premier rendez-vous avec la personne accompagnée

Lors du premier rendez-vous, il faut être d'accord sur l'objectif commun : « obtenir un emploi durable à temps plein, peut-être différent des expériences passées ».

- Durant le temps de recherche d'emploi, l'équipe de C2DI 93 présente des offres d'emploi dans des métiers peu qualifiés, accessibles, ne nécessitant

¹⁰ Contraction de « contrat à durée déterminée et indéterminée »

pas de diplôme ou de formation de niveau bac ou plus, uniquement en contrats de droit commun.

► **En parallèle, prospection des employeurs du territoire :**

- Trois équipes de trois chargés de mission prospectent les entreprises de la Seine-Saint-Denis qui ont des besoins en recrutement réguliers et emploient des premiers niveaux de qualification (entretien, manutention, grande distribution...). Ils entretiennent les liens avec ces entreprises, recherchent de nouvelles propositions d'emploi et définissent les profils de poste souhaités.

► **Mise en relation entre employeurs et demandeurs d'emploi :**

- C2DI 93 présente des personnes « sélectionnées » aux entreprises prospectées. La première rencontre employeur-demandeur se fait directement sur le poste de travail. Cette démarche permet de rencontrer les personnes référentes des salariés dans l'entreprise, de faire le point sur le poste et les conditions de travail avec l'employeur et le salarié
- Au moment de l'embauche, des rendez-vous sont organisés avec la personne salariée, de même que des réunions tripartites sont organisées entre l'employeur, l'employé et C2DI 93, jusqu'à la validation de la période d'essai ; puis tous les

trois et six mois. Il s'agit d'un accompagnement personnalisé, axé sur le qualitatif

- Ces échanges tripartites permettent de prendre en compte la logique d'appropriation du poste et de réfléchir aux évolutions possibles
- En position d'interlocuteur, les équipes de C2DI 93 sont présentes avant, pendant et après l'embauche.

(cf. schéma ci-dessous).

Zoom sur la méthode IOD

La méthode IOD consiste à organiser une intermédiation en agissant aussi sur les pratiques de recrutement et de gestion du personnel des entreprises. Le secret des équipes IOD consiste en effet à créer un réseau d'une centaine d'entreprises qu'elles interrogent dans les moindres détails pour connaître les postes à pourvoir. Elles sont ainsi en mesure de proposer des personnes qui sont a priori perçues comme éloignées de l'emploi mais dont le profil et/ou l'expérience conviennent.

Cette méthode de travail développée par l'organisme Transfer, basé à Bordeaux nécessite de signer une convention de formation pour en utiliser le nom.

Source www.lettre-insertion.fr

RESULTATS OBTENUS

Pour les personnes accompagnées :

En moyenne sur neuf années d'exercice, le taux de **reprise d'emploi durable** (CDI ou CDD supérieur à six mois) atteint **51%**. Environ 20 % des personnes reçues sortent avec d'autres solutions professionnelles (emplois aidés, formations) ; un quart restant ne trouvent pas de solutions professionnelles. Les personnes de plus de 50 ans, les très jeunes gens, les femmes, les personnes illettrées rencontrent plus de difficultés.

En intervenant à la fois sur l'offre et la demande d'emploi (méthode IOD, voir encadré), C2DI 93 fait entrer des personnes dans le monde du travail sans passer par les démarches classiques de recrutement et sans que l'entreprise connaisse forcément toute l'histoire personnelle du futur employé.

L'intérêt est de se baser strictement sur les compétences et la capacité à travailler des personnes, de se recentrer sur l'adéquation entre les tâches professionnelles liées au poste de travail, aux savoir-faire et savoir être professionnels.

Pour les entreprises :

Les entreprises quant à elles ne font pas de social et sont dans une logique purement économique. Leur intérêt est de mieux fidéliser du personnel motivé et compétent.

BILAN ET PERSPECTIVES

- Développement de l'action d'intermédiation, par la création d'une 4ème équipe IOD en 2013
- Mise en place d'une évaluation par les usagers depuis 2010, en collaboration avec des laboratoires universitaires.

PORTEUR DE L'ACTION

C2DI 93

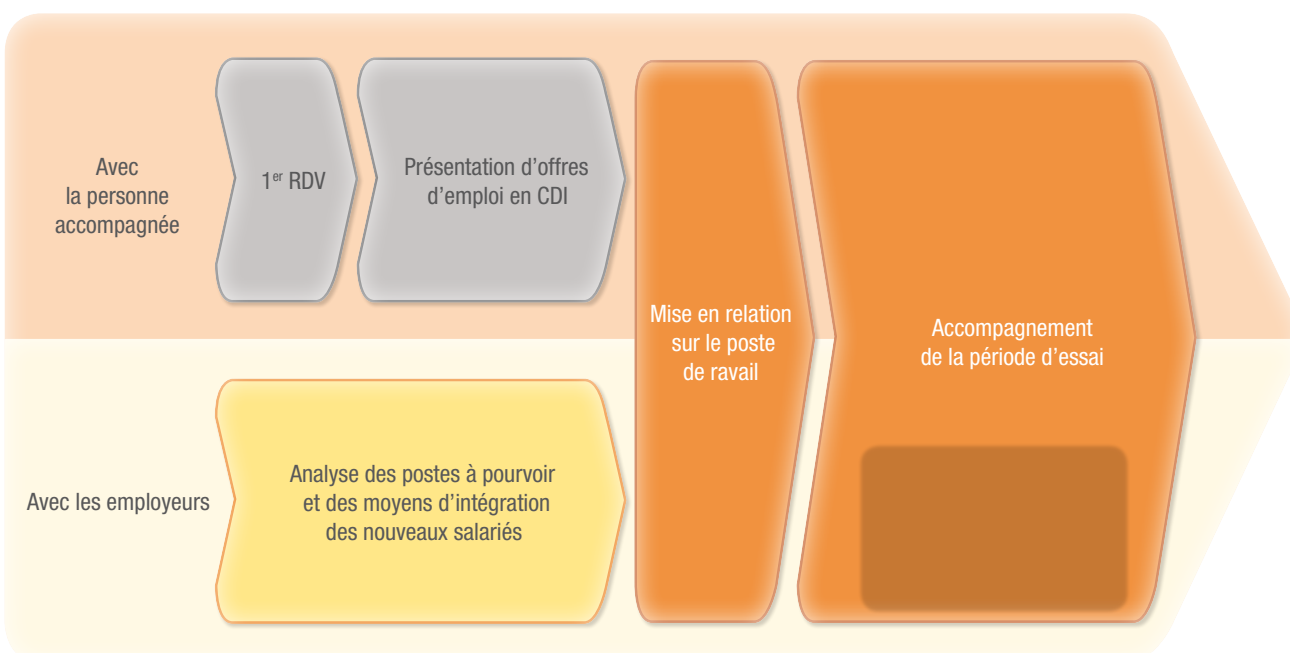
10 avenue Jeanne d'Arc -93600 Aulnay-sous-Bois

Tél. : 01 58 03 06 00

E-mail : association@c2di93.fr

FINANCEMENT

**Conseil général de Seine-Saint-Denis,
Préfecture de Seine-Saint-Denis (ACSE) et FSE**



« ACTION DE SOUTIEN DANS L'EMPLOI »

C2DI 93 - Aulnay sous bois (93)

OBJECTIFS

Viser la sortie des circuits de l'assistance des salariés dits « travailleurs pauvres », grâce à de meilleures conditions d'emploi.

Favoriser le maintien dans l'emploi des personnes en situation d'exclusion dans le département de la Seine-Saint-Denis.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **C2DI 93¹¹** : association créée en 2001 à l'initiative de 15 associations œuvrant dans le champ de l'action sociale en Seine-Saint-Denis, issues du réseau Interlogement 93 et du réseau FNARS 93 afin de :
 - mutualiser les moyens et la réflexion sur l'accès à l'emploi
 - rechercher des solutions alternatives en matière d'insertion professionnelle pour les publics accompagnés par les associations adhérentes
 - mener une veille sur les publics en difficulté et leur insertion professionnelle.
- **Ses partenaires** : l'association agit en complémentarité d'acteurs tels que les associations spécialisées dans la lutte contre l'exclusion (en particulier avec les associations adhérentes) et implique les entreprises en tant que partenaires dans une logique de réseau.

PUBLIC CIBLE

Les personnes en emploi suivies dans les associations adhérentes à C2DI bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA activité), souhaitant améliorer ou maintenir leur situation dans l'emploi.

POURQUOI CETTE ACTION

Les personnes reprenant une activité professionnelle, bien souvent, ne bénéficient plus d'aucun suivi. C2DI a donc souhaité mener une expérimentation intitulée « Soutien dans l'emploi » afin de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés déjà en poste et de rechercher de meilleures conditions d'emploi (contrat, volumes horaires importants) avec les employeurs du territoire. Il s'agit, au-delà du seul recrutement, de proposer une offre de services aux employeurs afin de les aider à fidéliser leurs salariés, en trouvant des pistes d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble de l'équipe.

Avec l'expérimentation du Soutien dans l'Emploi, nous proposons aux employeurs un service étendu qui s'intéresse au collectif de travail et qui se décentre des besoins immédiats en recrutement pour s'inscrire dans une temporalité plus longue.

Agnès Guillerme, C2DI 93

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Les actions peuvent être réalisées auprès des salariés et des entreprises, séparément et conjointement.

L'accompagnement proposé peut être sollicité :

- par un salarié en poste (pendant ou au-delà de sa période d'essai)
- par une entreprise prospectée
- éventuellement dans le prolongement de l'action « Intermédiation sur le marché du travail » (Fiche précédente).

Recherche de solutions d'évolution pour les salariés :

- Organisation de rendez-vous tripartites : salarié, employeur, chargé de mission C2DI
- Organisation de rencontres avec d'autres salariés, avec des entreprises, des partenaires...
- Préparation des étapes clés (intégration, évolution, démarrage de contrat, entretiens et négociations)
- Recherche de solutions pour lever les freins à l'évolution ou au maintien en emploi (formation, mobilité, santé, justice, garde d'enfants...).

Conseils et propositions aux employeurs :

- Diagnostic interne et identification des problématiques concernant son organisation et sa gestion des ressources humaines (analyse du déroulement des recrutements, des processus d'intégration des salariés, du management, des tâches...)
- Identification des marges de manœuvres en matière de recrutement, d'intégration, de fidélisation, de conditions de travail des salariés
- Mise en place d'actions de soutien à la fidélisation des salariés, suivi d'un démarrage de contrat, interventions de médiation
- Elaboration d'outils spécifiques favorisant la prise de poste et la fidélisation (fiche de poste, livret d'intégration...)
- Recherche de solutions de formation, d'évolution pour les salariés
- Soutien et information concernant le droit du travail, la formation...

Autres actions

- Organisation de visites d'entreprises
- Orientation vers des partenaires, des organisations ou des intervenants spécialisés (représentants syndicats employeurs et salariés, juristes, OPCA...).

BILAN ET PERSPECTIVES

- L'association souhaite faire évoluer ce projet de Soutien dans l'Emploi en associant de nouveaux partenaires, interlocuteurs de et dans l'entreprise (OPCA, partenaires sociaux...)
- C2DI tente d'impliquer activement les employeurs à la démarche afin de dépasser la seule logique de prestation de services à l'employeur. « Nous

« Après une première année d'expérimentation, nous avons interrogé entreprises, partenaires orienteurs et bénéficiaires du service.

Certains employeurs ont pris conscience de l'intérêt que représentent les statuts forts et des limites posées par les temps partiels. Non seulement les contrats courts et de faibles volumes horaires représentent un poids subi par leurs salariés, mais ces pratiques ont des effets négatifs dans leur organisation en terme d'efficacité et de rentabilité. Les partenaires ayant orienté des salarié(e)s vers l'action ont exprimé le changement de regard opéré grâce à notre proposition d'agir dans l'entreprise et sur l'importance de faire évoluer les situations en emploi.

Les personnes reçues ont également modifié leur perception de l'entreprise grâce à une approche pragmatique et la mise en évidence des négociations possibles en situation d'emploi. »

Agnès Guillerme, C2DI 93

sommes aux prémisses du passage de prestataire à partenaire ». Agnès Guillerme, C2DI 93.

- Les perspectives actuelles de développement consistent à :
 - Renforcer la logique de réseau pour impliquer les employeurs dans des actions plus diversifiées bénéficiant aux salariés en situations précaires
 - Développer la professionnalisation des acteurs spécialisés dans l'action en entreprise et favoriser les liens avec le secteur social sur le territoire.

PORTEUR DE L'ACTION

C2DI 93, 10 avenue Jeanne d'Arc

93600 Aulnay-sous-Bois

Tél. : 01 58 03 06 00

Interlocuteur : Guillerme Agnès,

chargée de mission C2DI (soutien dans l'emploi)

E-mail : association@c2di93.fr

FINANCEMENT

**Conseil général de Seine-Saint-Denis,
La Fondation de France, la Fondation
Bruneau.**

¹¹ Contraction de « contrat à durée déterminée et indéterminée »

PARTENARIAT AVEC LE CLUB D'ENTREPRISE D'UNE ZAE

ARTEEC - Marsac sur L'Isle (24)

OBJECTIFS

Volonté de l'association d'être connue et reconnue comme un acteur économique à part entière tout en mettant en avant les spécificités d'une économie sociale et solidaire et le public accompagné.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **L'ARTEEC** : Atelier de Récupération et de Traitement pour l'Environnement, l'Ecologie et la Créativité, créée en 1987 et conventionné Atelier et Chantier d'Insertion
- **CLUB PERI OUEST** : Le Club des entreprises de Péri-Ouest a été créé au début de l'année 2006 par des entreprises du parc d'activités économiques de Péri-Ouest afin :
 - d'animer et de dynamiser l'activité économique de Péri-Ouest pour accroître son attractivité
 - de défendre les intérêts communs des entreprises
 - d'agir ensemble pour trouver des solutions communes (gardiennage, déchets professionnels...)
 - de représenter l'ensemble des entreprises de Péri-Ouest notamment auprès de la communauté d'agglomération
 - de se connaître, rencontrer de futurs clients ou fournisseurs.

Le Club comptait en 2011 plus de 65 adhérents à jour de leurs cotisations.

PUBLIC CIBLE

Tous les salariés en insertion de l'association.

POURQUOI CETTE ACTION ?

L'ARTEEC a fait le choix en 2007 d'acquérir des bâtiments sur la zone d'activités économiques (ZAE) Péri-Ouest de Marsac-sur l'Isle (250 entreprises). L'ARTEEC s'est alors posé la question des services à développer pour répondre aux besoins des entreprises de cette zone d'activité en matière notamment de récupération de déchets industriels. L'association a repéré le Club d'entreprise du parc d'activités économiques de Péri-Ouest comme une porte d'entrée intéressante avec les entreprises de la zone.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant avec le Club d'entreprises

Après une analyse des besoins des entreprises de la ZAE, l'ARTEEC a conçu une nouvelle offre de services de prétraitement des déchets industriels (carton, papiers, palettes, polystyrène...). Elle a pu bénéficier à ce titre de l'aide d'entreprises de la zone, comme Auchan qui l'a aidé à déterminer quels étaient les investissements nécessaires, les contraintes en termes de sécurité avant de lui confier entièrement son activité de retraitement des déchets.

L'association a proposé au Club d'entreprises de soutenir sa démarche sur la zone d'activité et s'est engagée en contrepartie à promouvoir le Club lors de ses démarches commerciales. Ainsi, le Club finance une partie de la convention entre l'entreprise et l'ARTEEC dès lors que l'entreprise est adhérente au Club. Par exemple, sur une prestation qui coûte 200 € à l'entreprise, si celle-ci est adhérente au Club, le Club prend 50 € à sa charge. Par ailleurs, l'ARTEEC

participe au même titre que toutes les entreprises adhérentes à la vie du Club qui organise tous les trimestres des réunions à thème qui regroupent entre 30 et 40 responsables d'entreprises. Au démarrage de l'activité de l'ARTEEC sur la zone d'activités, l'association, et en particulier des salariés en insertion et la monitrice, ont travaillé avec le Club d'entreprises un argumentaire de vente de l'offre de services de l'ARTEEC à partir des outils du club.

Des actions de sensibilisation et de promotion réalisées auprès des entreprises clientes

L'association propose par ailleurs à chaque entreprise conventionnée de bénéficier en début de convention ou de re-conventionnement d'une intervention d'une à deux heures, très pratiques, de deux « ambassadeurs du tri » qui viennent expliquer aux salariés de l'entreprise pourquoi trier et comment trier. Ces ambassadeurs du tri sont des salariés en insertion qui ont suivi une formation interne de 3 à 4 modules à l'ARTEEC pour devenir « ambassadeurs du tri ». En parallèle, l'association invite toutes ses entreprises clientes à son Assemblée Générale. Depuis trois ans, elle remet à cette occasion un certificat éco-citoyen à une de ses entreprises clients afin de valoriser le travail réalisé au cours de l'année passée. Elle se charge de relayer cette action auprès de la presse et de l'ensemble de ses partenaires / clients via une newsletter semestrielle.

RESULTATS, POINTS FORTS
ET VALEUR AJOUTEE DU PROJET

Pour l'association

Développement de liens privilégiés avec les acteurs du secteur économique marchand

- Le Club d'entreprises, en lien avec la Communauté d'agglomération et la CCI, organise tous les trois mois des rencontres thématiques sur une demi-journée. Outre la directrice de l'ARTEEC, des salariés en insertion intéressés par la thématique peuvent assister à ces réunions
- En plus de ces rendez-vous thématiques, tous les mardis matin les entreprises adhérentes sont invitées à un petit-déjeuner pour débattre sur des

sujets d'actualité économique et locale

- Lors de la sortie du guide « Entreprises et Insertion - Collaborer et coproduire sur le territoire » publié par le MEDEF, le CNEI, le CNCE GEIQ avec le concours d'IMS entreprendre pour la Cité, la directrice de l'ARTEEC avait sollicité une rencontre avec la CCI et le Club Dordogne entrepreneurs, Club des Créateurs et Repreneurs du Périgord, pour présenter l'insertion par l'activité économique, son fonctionnement et ses structures. De cette présentation a découlé un partenariat fort avec une entreprise de forage hors ZAE autour des périodes d'immersion.

Un investissement des chefs d'entreprise et/ou salariés des entreprises de la ZAE dans l'association

Pour la directrice, le partenariat avec le Club d'entreprises de la ZAE « a complètement changé la façon de faire du chantier ». L'ARTEEC a pu se faire connaître plus facilement auprès des entreprises locales. 90% des conventions d'intervention signées auprès d'entreprises le sont avec des entreprises de la ZAE. Via l'invitation des entreprises partenaires à l'Assemblée Générale, un salarié d'une entreprise partenaire est devenu président, un autre salarié administrateur et un chef d'entreprise d'une PME de la ZAE est à l'heure actuelle le trésorier. Preuve de leur investissement personnel, dès qu'un salarié est en fin de parcours, ces administrateurs sont sollicités pour réaliser des simulations d'entretiens d'embauche.

Un développement facilité des périodes d'immersion

La directrice rencontre à l'occasion de chaque conventionnement /re-conventionnement les chefs d'entreprise de la ZAE. C'est un moment privilégié pour questionner l'entreprise sur ses métiers, ses besoins éventuels en main d'œuvre et ses attentes concernant le personnel recruté. Si des besoins immédiats sont identifiés, la directrice et la chargée d'insertion identifient 2 ou 3 personnes et déterminent si une période d'immersion est pertinente. Inversement, quand un salarié est proche de la sortie, la directrice et la chargée d'insertion tente de repérer quelles entreprises pourraient correspondre au projet professionnel de la personne accompagnée.

Pour les salariés en insertion

► Un rôle d’ambassadeurs du tri valorisant

L’intervention en tant qu’ambassadeurs du tri au sein des entreprises conventionnées et des salariés de ces entreprises est très valorisante pour les salariés en insertion

► Des périodes d’immersion

11 salariés ont bénéficié d’une immersion en 2011 ; 4 se sont conclues par un contrat de travail.

Pour les acteurs locaux

Les entreprises adhérentes au Club d’entreprises bénéficient d’un service avec un tarif préférentiel et peuvent valoriser leur engagement citoyen tant en matière de développement durable que de responsabilité sociale.

Un effet induit de l’action de l’ARTEEC : quand l’entreprise Auchan, après avoir travaillé avec l’ARTEEC, a souhaité renouveler son contrat de nettoyage industriel, elle a retenu une entreprise d’insertion locale, Ménage services Périgueux, auprès de qui l’ARTEEC peut envoyer des salariés en insertion pour un parcours en EI.

LES CLES DE LA REUSSITE

Etre présent aux événements et se manifester régulièrement

Pour la directrice de l’ARTEEC, un réseau « se tisse fil à fil tous les jours, un mot d’ordre la disponibilité ». C’est ainsi qu’elle ou la chargée d’insertion se rend systématiquement aux manifestations avec les entreprises locales. Se manifester régulièrement auprès des entreprises est un bon moyen d’entretenir les

liens, c’est pourquoi l’association adresse chaque année une carte de vœux à ses partenaires ainsi qu’une invitation à l’Assemblée Générale.

Des précautions importantes concernant la période d’immersion

- Prévenir le chef d’entreprise que l’association mettra tout en place pour que l’immersion soit concluante mais que ça peut ne pas fonctionner, et que dans ce cas, ça peut être constructif pour le salarié de savoir où il en est dans son parcours. *« Ne jamais berner un chef d’entreprise, sinon il est perdu à jamais »*
- Bien interroger le chef d’entreprise sur ses attentes afin d’identifier au mieux le salarié adéquat
- Réaliser des points réguliers pendant la période d’immersion et après.

PORTEUR DE L’ACTION

ARTEEC

Association conventionnée chantier d’insertion
3 impasse de l’Artisanat, ZAE Péri-Ouest
24430 MARSAC-SUR-L’ISLE
Tél. : 05 53 46 32 36

Interlocuteur : **Corinne PIGLER**, Directrice
Email : c.pigler.donnet@arteec.org

PARTENAIRE OPERATIONNEL PRINCIPAL

Club d’entreprises Péri-Ouest

Tél. : 05 53 35 12 50

Contact : **Cécile BLAY**, Présidente
Email : v.veronese@agglo-perigueux.fr

Une prise en compte des entreprises clientes dans ses statuts.

L’Association se compose de personnes physiques et morales. Les membres adhérents forment deux collèges qui sont :

- Le collège des membres actifs : toute personne physique ou morale intéressée par l’objet associatif et prête à contribuer à la vie de l’association. La demande d’adhésion est faite par écrit et motivée. Les membres participent aux Assemblées Générales ordinaires ou extraordinaires avec voix délibérative.
- Le collège des membres non votants : il s’agit des utilisateurs de l’association. Ils sont informés de leur adhésion par inscription sur leur facture ou par la remise d’un document portant mention : « *par votre achat vous soutenez l’action de l’association et en devenez ainsi adhérent* ». Les membres participent aux Assemblées Générales ordinaires ou extraordinaires sans voix délibérative.

Animation et développement local partagé

ADHESION AU RESEAU DES RESSOURCERIES POUR RENFORCER SON ACTION LOCALE

CHRYSLIDE - St Etienne (42)

OBJECTIFS

Volonté de professionnaliser l’activité ressourcerie de l’association et de trouver de nouveaux marchés.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- **CHRYSLIDE** : depuis sa création en 2003, l’association Chrysalide, agréée atelier et chantier d’insertion, s’est spécialisée dans la récupération et le réemploi (matériel et textiles)
- **Réseau des ressourceries** : créée le 26 septembre 2000, le réseau des ressourceries est une association de loi 1901, qui résulte de l’ambition commune de plusieurs structures (associations, régies, ESAT...), spécialistes dans le domaine du réemploi, de créer un groupement professionnel. L’objet de l’association est de créer une synergie de compétences et de moyens pour la professionnalisation, la formation et la représentation des ressourceries, mais aussi la sensibilisation à l’environnement et la réduction des déchets.

PUBLIC CIBLE

Toute l’association (dont 23 salariés en insertion).

POURQUOI CETTE ACTION ?

Devant des difficultés liées à l’incertitude du renouvellement des conventions et des subventions, l’association a cherché à améliorer sa production et à diversifier ses financements.

MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

- 1. L’association qui remplissait les critères d’adhésion au réseau des ressourceries a adhéré en 2005 à ce réseau professionnel.

Critères d’adhésion :

- collecter de manière généraliste
- valoriser
- revendre ses produits
- sensibiliser

Cette adhésion a permis très rapidement le développement de nouveaux projets sur le territoire grâce aux contacts noués avec des associations du réseau qui avaient d’autres modalités de travail.

Le réseau des ressourceries mène plusieurs actions en collaboration avec l’ADEME et le Ministère de l’Environnement et du Développement Durable :

- La Semaine de la Réduction des Déchets
- Le comité de pilotage du Plan national de prévention des déchets

Mais aussi :

- Des échanges avec des réseaux internationaux (Belgique, Québec, le réseau européen RREUSE : Reuse and recycling social enterprises in the european union)
- La reconnaissance du métier de technicien en réemploi et un soutien aux porteurs de projet
- De l’information et des outils de sensibilisation des élus et techniciens de collectivités locales sur le concept de ressourcerie
- Du conseil aux collectivités locales, aux membres
- Des créations d’outils, des expositions, des journées techniques, des travaux collectifs, des mises en place de formations adaptées aux salariés

- ▶ 2. En 2009, l'association a adhéré à la CGPME pour se faire connaître localement comme acteur du réemploi auprès de la centaine d'entreprises adhérentes. Quatre rencontres annuelles dont une à l'occasion de laquelle l'association a pu présenter son activité. Diverses grandes enseignes commerciales du secteur mobilier, ameublement et agencement de la maison l'ont contacté ou ont été contactées pour donner du matériel mobilier neuf mais incomplet, détérioré ou d'exposition. Cette opération a changé totalement l'image de notre magasin de vente
- ▶ 3. En 2010, 20 conteneurs ont été implantés dans la Loire sur des emplacements privés en partenariat avec Le relais, auprès de grandes surfaces, des maisons de retraite et maisons de quartier. Depuis la mise en place de ces conteneurs, 20 tonnes de textile ont déjà été récupérées.

RESULTATS OBTENUS

Développement du potentiel d'activités de l'association

- ▶ L'association a pu augmenter son potentiel de ventes grâce aux outils de communication du réseau. Elle a ainsi stabilisé sa situation financière et pu développer son effectif de salariés en insertion de 15 postes en 2005 à 26 postes à ce jour
- ▶ Grâce aux partenariats du réseau des ressourceries avec l'ADEME, l'association intervient dans des actions de sensibilisation au développement durable du grand public financées par l'ADEME. En 2011, l'association est ainsi intervenue au sein de la Galerie marchande d'Auchan, mais aussi auprès de Casino, lors de la semaine du développement durable pour St Etienne et a réalisé une dizaine de journées de sensibilisation au sein de leurs locaux auprès d'un public scolaire.

Une reconnaissance locale pour l'ACI et les salariés en insertion

- ▶ Ces partenariats favorisent la reconnaissance de l'ACI et de ses publics. L'association est ainsi contactée à chaque événement en faveur du développement durable sur le territoire. Par ailleurs, grâce à son adhésion à la CGPME, l'association a

pu se rapprocher de l'entreprise Sermaco SARL (50 salariés), qui intervient sur la gestion globale des déchets (de la location de bennes, en passant par la collecte de déchets, le tri, le recyclage, la valorisation des déchets). Cette entreprise qui intervient comme prestataire de l'agglomération de St Etienne Métropole dans la gestion de déchetterie recrute chaque année 1 à 2 salariés en insertion de l'association.

BILAN ET PERSPECTIVES

Des partenaires économiques plus sensibles au volet développement durable qu'au volet insertion

L'association regrette le manque de passerelles créées entre les entreprises clientes et l'association. Des actions sont à développer en ce sens.

Un nouveau projet : les chalets du réemploi

Projet d'installer dans chaque déchetterie de St Etienne Métropole en partenariat avec l'entreprise Sermaco des chalets du réemploi, c'est-à-dire des contenants qui permettent aux personnes de pouvoir déposer des objets et du mobilier réutilisables (jouets, meubles, vaisselle, etc.) et à l'association de pouvoir le valoriser et le revendre. Objectif chiffré : 2 à 3 tonnes par an. Les déchetteries étant des concessions, il est nécessaire d'attendre le renouvellement du marché pour pouvoir mettre en place le chalet. Ces chalets seront financés par St Etienne Métropole alors que la sécurité des chalets sera confiée à la société gérant la déchetterie.

PORTEUR DE L'ACTION

CHRYSLALIDE

Association conventionnée chantier d'insertion
11, rue Colonel MAREY, 42 000 ST ETIENNE
Tél. : 04 77 37 95 36

Interlocuteur : **André FUVEL**, Président
Email : andre@chrysalide-ressourcerie.org

PARTENAIRES OPERATIONNELS

Réseau des ressourceries

4, rue Delesalle, 59110 La Madeleine
Tél. : 03 20 07 01 16

Contact : **Nathalie MAYOUX**,
secrétaire générale du réseau.

Animation et développement local partagé

DEVELOPPEMENT DE PRESTATIONS DE SERVICES POUR LES ACTEURS ECONOMIQUES LOCAUX

AID'AUTO 42 - Roanne (42)

OBJECTIF

Développer des partenariats économiques avec des entreprises et collectivités locales en proposant des prestations de transport, de distribution et de livraison afin de contribuer au développement local.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ **Aid'Auto 42** : association loi 1901 créée en 2003, qui propose une gamme de services pour faciliter les déplacements de publics en difficulté de mobilité sur l'ensemble du département de la Loire. Elle est conventionnée Atelier et Chantier d'Insertion et propose :
 - Un point info transport à destination des professionnels de l'insertion et de l'emploi sur les possibilités de transport en commun public ou de transport organisé sur le territoire
 - Un service de location de véhicules
 - Un service de transport à la demande (14 chauffeurs accompagnateurs)
 - Une aide à l'autonomie de déplacement
 - L'animation d'un site de covoiturage
 - Des actions d'accompagnement socioprofessionnel.
- ▶ **NOVAYA** : distribution de journaux gratuits au sein de points de dépôt
- ▶ **VEOLIA Transports / Réseau STAR** : transport de personnes à mobilité réduite ne nécessitant pas de fauteuil roulant (véhicule Renault SCENIC)
- ▶ **Les Vitrites de Roanne** : service de livraisons à domicile à destination des commerçants adhérents.

PUBLIC CIBLE

Les 4 salariés « chauffeur / livreur » du chantier d'insertion

POURQUOI CETTE ACTION ?

L'association Aid'Auto 42 connaît en 2009 d'importantes difficultés financières qui l'incitent à développer des partenariats avec le secteur marchand. L'ouverture vers les acteurs économiques locaux est également perçue comme une opportunité pour les salariés d'être confrontés au monde ordinaire du travail et à des interlocuteurs différents (commerçants, dirigeants d'entreprises, collectivités locales...).

MISE EN ŒUVRE ET RESULTATS OBTENUS

Le 1^{er} partenariat a été développé avec l'entreprise NOVAYA en octobre 2009. Le projet a démarré à titre expérimental pour trois mois et a été reconduit par la suite d'année en année. Actuellement, le parcours de distribution des livreurs compte 366 points de distribution et ce, deux fois par mois.

La convention de partenariat avec VEOLIA a été signée en septembre 2010, après plus d'un an et demi de négociation. Comme pour NOVAYA, l'activité a démarré dans un 1^{er} temps à titre expérimental avant une montée en charge progressive (ordres de mission). Actuellement, les salariés transportent en moyenne 140 personnes par mois.

Le dernier projet date de juillet 2011 avec la Ville de Roanne et l'association des commerçants « Les Vitrites de Roanne ». L'activité a démarré progressivement et nécessite encore du temps pour que les commerçants s'approprient le service. En outre, le projet prévoit l'achat d'un véhicule électrique dont certains financements sont encore en attente.

BILAN ET PERSPECTIVES

Bilan

Cette action est considérée comme un succès par l'association et ce à plusieurs titres :

Sur le projet d'insertion des salariés

- ▶ Le support « activité de transport / livraison » favorise la prise d'initiative et l'autonomie du public en insertion (gestion de certains aspects logistiques directement avec les clients de l'ACI)
- ▶ L'expérience acquise auprès de ces acteurs économiques peut être valorisée dans le cadre du projet professionnel.

Sur l'activité de l'association

- ▶ Le chantier d'insertion a consolidé sa situation économique et financière grâce à la construction de partenariats durables
- ▶ La crédibilité du chantier d'insertion et de ses salariés est accrue par la renommée des clients qui lui font confiance (notamment VEOLIA).

Difficultés

Pour un chantier d'insertion, la plus grande difficulté avec les entreprises locales est de prouver son professionnalisme et sa capacité à mener à bien les missions qui lui sont confiées.

Clefs de la réussite

La clef de la réussite a été de trouver le 1^{er} partenaire qui accepte de faire confiance à la structure. Pour NOVAYA, l'appui a été un des membres du groupe FACE qui connaissait bien l'ACI. Le dirigeant de NOVAYA a ensuite été moteur pour la concrétisation du partenariat avec VEOLIA.

Perspectives

L'association souhaite poursuivre le développement de son activité sur l'agglomération de Roanne mais également l'étendre sur l'ensemble du département. Elle va pour cela s'appuyer sur l'initiative des étudiants de l'IUT de Roanne qui organisent en mars prochain une soirée d'information et d'échange autour du partenariat « associations d'insertion / entreprises locales ».

Les associations auront l'occasion lors de cette rencontre de présenter leurs missions et leurs activités et d'échanger avec les entreprises locales sur les possibilités de partenariat.

Dans ce cadre, des représentants des entreprises NOVAYA et VEOLIA témoigneront des actions menées avec AID'AUTO 42.

PORTEUR DE L'ACTION

AID'AUTO 42

Association conventionnée atelier et chantier d'insertion
34 avenue Paccard 42300 ROANNE
Tél. : 04 77 78 12 04

Interlocuteur : Andrée FRANZEN,

Responsable d'exploitation

Email : aidauto42-loirenord@wanadoo.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS

NOVAYA

25 rue Danielle Casanova 42300 ROANNE
Tél. : 04 77 72 47 50

Contact : Mr Philippe ECARD, dirigeant

VEOLIA Transports / Réseau STAR

76 rue de Matel 42300 ROANNE
Tél. : 04 77 44 27 50

Contact : Mme Sylvie FONTAINE,

Responsable Marketing

Les Vitrites de Roanne

Association de commerçants
4 rue Marengo 42300 ROANNE
Tél. : 04 77 44 54 13

Contact : Magdalena ESLAVA,

Manager des Vitrites de Roanne

Animation et
développement local partagéLES CLAUSES D'INSERTION SOCIALE
AU SERVICE DU PARTENARIAT

Association Fil d'Ariane - Saint Christophe du Bois (49)

OBJECTIF

Développer des partenariats durables avec des entreprises locales à l'aide des clauses d'insertion sociale des marchés publics.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ **Association Fil d'Ariane :** ensemblier d'insertion (un ACI et une EI) positionné sur le tri sélectif et le nettoyage de locaux communs. L'association intervient sur la commune de Saint Christophe du Bois et la communauté d'agglomération du Choletais
- ▶ **Entreprise BRANGEON - La Pommeraye :** Le groupe BRANGEON, société familiale créée depuis plus d'un siècle, développe ses activités sur les secteurs suivants :
 - Transport et logistique
 - Gestion globale des déchets ménagers et industriels
 - Extraction de sable et négoce de matériaux.

Depuis 1994, Brangeon Environnement trie les emballages ménagers des collectivités territoriales en partenariat avec des entreprises d'insertion et ce, sur ses 3 sites : Cholet (49), Tiercé (49), Bressuire (79).

PUBLIC CIBLE

Les salariés de l'entreprise d'insertion

POURQUOI CETTE ACTION ?

A l'origine, dès 1992, le chantier d'insertion de l'association a participé à la mise en place de la déchetterie de Cholet et réalisait des prestations de tri de papier. Lorsque l'activité s'est étendue, la communauté d'agglomération du Choletais a lancé un appel

d'offre pour la gestion du centre de tri avec une clause stipulant le recours à trois postes en insertion.

Dans sa réponse, l'entreprise Brangeon s'est naturellement tournée vers l'association Fil d'Ariane et a proposé que l'ensemble de l'activité de tri soit sous-traitée à une structure d'insertion. Brangeon Environnement a gagné le marché et une entreprise d'insertion a alors été créée spécifiquement pour cette activité.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Après deux ans de négociation avec l'entreprise Brangeon sur les modalités de mise en œuvre, l'activité a démarré en 2000. L'entreprise d'insertion compte aujourd'hui 32 salariés répartis en 2 équipes (6h/13h et 13h/20h) - 23 salariés en insertion et 9 salariés de production en CDI (anciens salariés de l'EI). L'équipe de permanents compte le directeur, un accompagnant et 5 encadrants techniques.

L'activité de l'entreprise d'insertion est complètement externalisée sur le site de l'entreprise Brangeon à Cholet : les salariés en insertion travaillent dans les locaux du centre de traitement tandis que des bungalows ont été installés pour le personnel encadrant.

RESULTATS OBTENUS

Pour les salariés en insertion

- ▶ Un ancrage dans le milieu ordinaire de travail
- ▶ Une expérience professionnelle valorisante, du fait de la renommée du groupe Brangeon
- ▶ Des perspectives de pérennisation de leur poste au sein de l'entreprise d'insertion pour certains d'entre eux (CDI).

Pour l'association Fil d'Ariane

- ▶ Une activité pérenne depuis plus de 10 ans grâce à la construction d'un partenariat durable avec l'entreprise Brangeon
- ▶ Une reconnaissance par le tissu économique local des activités menées
- ▶ Pas de besoins d'investissement.

Pour Brangeon Environnement

- ▶ Une externalisation de la gestion des ressources humaines, sur des postes peu attractifs
- ▶ Une valorisation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

« Depuis 2000, l'entreprise Brangeon Environnement et l'Association Fil d'Ariane développent un partenariat réussi. Brangeon Environnement répond aux besoins de ses clients de façon adaptée tout en favorisant l'insertion des personnes. Cette aide à l'intégration professionnelle donne tout son sens à la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises »

Marie-Odile Bricard,
Responsable Communication,
Entreprise Brangeon

BILAN ET PERSPECTIVES

Le bilan est perçu comme très positif par le directeur de l'association mais cela a nécessité du temps pour trouver des repères et créer une relation de partenariat basée sur une confiance mutuelle. Pour cela, la clef de la réussite est véritablement un dialogue au quotidien. Ce partenariat va au delà de la gestion du centre de tri. Actuellement, l'entreprise d'insertion négocie un marché avec la ville de Cholet et elle est appuyée dans ses démarches par Brangeon, qui se porte garant pour apporter les aspects logistiques nécessaires. La seule limite ressentie dans ce partenariat est l'absence d'opportunités d'emplois directs au sein du groupe Brangeon à la sortie du parcours d'insertion. A moyen terme, l'association souhaite développer des partenariats similaires avec d'autres grandes entreprises menant des activités de production. L'idée serait d'avoir un atelier de production au sein du site sous-traité à l'entreprise d'insertion avec un parcours d'insertion permettant à terme une embauche au sein de l'entreprise d'accueil.

PORTEUR DE L'ACTION

Association Fil d'Ariane

Association conventionnée entreprise d'insertion
ZA du Parc 49280 St Christophe du Bois
Tél. : 02 41 56 04 17

Interlocuteur : Roland PINEAU, Directeur
Email : pineau.ariane@wanadoo.fr

PARTENAIRES OPERATIONNELS

Entreprise Brangeon

Route de Montjean 49620 La Pommeraye
Tél. : 02 41 72 11 55

Contact : Sébastien VERNE

Animation et développement local partagé

CRÉATION D'UNE ENTREPRISE D'INSERTION EN PARTENARIAT AVEC UNE ENTREPRISE « CLASSIQUE »

Tremplin Insertion Industrie (T2I) - Saint-Dizier (52)

OBJECTIF

Développer une sous-traitance stockage et logistique entre deux groupes industriels, avec une structure d'insertion.

Relocaliser une activité industrielle sur le territoire et créer localement des emplois et de nouvelles solutions d'insertion (17 CDI et 10 postes d'insertion).

« Une volonté pour chacun, dans le cadre de son développement de permettre à des personnes exclues du marché du travail de retrouver un espace d'insertion sociale (utilité et dignité) et professionnelle par l'activité économique ».

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ **SAS AMMANN-YANMAR** : société suisse-japonaise de fabrication de mini pelles implantée à Saint-Dizier (52), avec un projet de développement industriel, et souhaitant relocaliser une partie des activités de production de flexibles
- ▶ **ALFAGOMMA** : groupe italien implanté à Vendin-le-vieil (62) qui est le fournisseur principal de flexibles d'AMMANN-YANMAR
- ▶ **Pascal Duprez Consultant** : pour le montage du projet de partenariat et le suivi opérationnel.
- ▶ **CCI 52** : chambre de commerce et d'industrie, a mis du temps à disposition pour le montage du projet. Tremplin 52 : ensemble d'insertion créé en 1987 qui comprend une association intermédiaire (Tremplin 52 : 120 000 h), une entreprise de travail temporaire d'insertion (SARL TSI : propriété à 95% de Tremplin, 48 000h) et une entreprise d'insertion (SARL TTE : propriété à 95% de TSI) qui intervient sur la gestion de déchetteries en co-traitance avec SITA Environnement, le gardiennage et les

transports et se positionne sur le développement et la création d'activités économiques sur le département. Cet ensemble couvre l'ensemble du département de la Haute-Marne et emploie environ 130 salariés en insertion (soit environ 60 emplois en Équivalent Temps Plein). Elle comprend dans son Conseil d'administration des partenaires économiques, consulaires, syndicaux...

PUBLIC CIBLE

Des publics demandeurs d'emploi de longue durée bénéficiaires des minima sociaux repérés par le Pôle Emploi pour mettre en kit et magasiner des flexibles hautes pressions.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION

Création de l'activité économique

- ▶ En 2006, volonté conjointe de la part d'AMMANN YANMAR et d'ALFAGOMMA, de poursuivre leurs relations client fournisseur et de développer un partenariat durable. Ils ont décidé de s'engager conjointement de manière plus étroite afin de conserver le niveau de qualité, améliorer la problématique de logistique, de stockage et de volume de flux. Il s'agissait d'éliminer les coûts cumulés chez les uns et les autres et d'optimiser la livraison des flexibles aux postes de travail en ayant recours à une sous-traitance de proximité.
- ▶ En septembre 2006, AMMANN-YANMAR demande à la CCI de l'aider à porter un projet de relocalisation des activités de production de flexibles sur Saint-Dizier
- ▶ L'étude menée par AMMANN-YANMAR et la CCI montre le bien fondé technique et logistique d'une

production de flexibles relocalisée à proximité du site de Saint Dizier. Le fournisseur de flexibles, Alfagomma, est ainsi saisi pour connaître sa position quant à une telle organisation. Alfagomma fait alors état de son expérience en matière d'animation de sous-traitants et propose la visite de l'un d'entre eux, qui est une entreprise d'insertion

- ▶ La visite convainc l'entreprise Ammann Yanmar de développer une production locale par une entreprise ayant une double vocation : la production industrielle et l'insertion pour aider des personnes éloignées de l'emploi à retrouver un espace d'insertion sociale et professionnelle par l'activité économique
- ▶ En recherche de partenaires locaux expérimentés dans l'insertion, les deux acteurs se tournent alors, au début de l'année 2007, vers l'Association Intermédiaire Tremplin 52 pour travailler sur un projet de création d'une Entreprise d'Insertion spécialisée dans la production de flexibles industriels
- ▶ C'est ainsi qu'est créée, en 2007 à Villiers-en-Lieu, l'Entreprise d'Insertion Tremplin Industrie Insertion (T2I), unité de sous-traitance industrielle dont le concept est de relocaliser du stock d'Alfagomma Vendin (62) vers Saint-Dizier (52) à proximité du client final et de réaliser la livraison journalière sous forme de kits de flexibles pour les besoins de l'unité de montage de YANMAR
- ▶ Une «convention de partenariat industriel et de développement territorial» tripartite entre la nouvelle entité, l'entreprise AMMANN-YANMAR et l'entreprise ALFAGOMMA vient sceller le partenariat en juillet 2007
- ▶ Le contrat d'achat entre AMMANN-YANMAR et l'entreprise ALFAGOMMA a été modifié

Un contrat de prestation de services qui s'inscrit dans la poursuite des relations entre les deux entreprises a été signé entre ALFAGOMMA et T2I. Ce contrat a été validé par AMMANN YANMAR. Il précise les spécifications, cahiers des charges, prix et modalités de révision, engagements de commande annuels, conditions de règlement et de livraisons, engagements de qualité et de productivité, engagements de diversification dans les trois ans.

Mise en place du parcours d'insertion

T2I mettra en œuvre toutes les actions d'accompagnement socioprofessionnel qui devront permettre de préparer, former et qualifier le personnel en insertion pour les métiers de l'industrie et créer ainsi un vivier en acteurs en production industrielle, soudeurs, et acteurs en logistique, pour les besoins du bassin d'emploi.

Durant une phase transitoire, **T2I**, avec le soutien actif de sa structure mère **TREMPLIN 52**, s'est engagé à former et à faire former tout le personnel entrant dans l'entreprise, encadrement et ouvriers de production et de kitting.

Cette formation, en relation avec Pôle Emploi a été effectuée par :

- ▶ **TREMPLIN 52** sur les modules gestes et postures
- ▶ **ALFAGOMMA** pour la partie opérationnelle de découpe, de sertissage et de magasinage, traçabilité et procédure
- ▶ l'AFPI du Nord pour le service qualité
- ▶ **AMMANN YANMAR** pour le kitting
- ▶ Les organismes de formation qualifiés pour le CACES et autres opérations.

Pour sa part, AMMANN YANMAR, informera T2I de ses besoins en embauche correspondant aux profils et compétences existant parmi le personnel formé par T2I

Cette relation neuve, entre des mondes qui souvent se croisent, a été pour les trois partenaires concernés riche d'enseignement et d'échange... Cette démarche, probablement transposable, vise à prouver qu'insertion, relocalisation, production et compétitivité ne sont pas antagonistes, mais au contraire peuvent être une des clés de développement de l'emploi local.

Convention de partenariat industriel et de développement territorial

BILAN ET PERSPECTIVES

Le processus de kitting a été développé en commun entre les trois partenaires et les salariés en insertion

ont apporté des solutions innovantes sur le plan technique et organisationnel. L'entreprise d'insertion a dans son contrat l'obligation de diversifier son activité dans un délai de trois ans pour éviter la dépendance de la structure au donneur d'ordre.

La crise économique a eu un effet sur les achats de pelleuses ce qui a ralenti le développement de T2I, mais les engagements et les clauses de sauvegarde prévues au contrat ont été respectées par les partenaires. T2I a été soutenue comme convenu et a pu résister financièrement. Actuellement le développement a repris et la diversification devient opérationnelle.

PORTEUR DE L'ACTION

SARL T2I

route de Saint-Dizier 52100 VILLIERS-EN-LIEU

Interlocuteur : **Didier COGNON**

PARTENAIRES OPERATIONNELS

SAS YANMAR

Rue de la Tambourine 52100 SAINT-DIZIER

Tél. : 03 25 56 39 75

Interlocuteur : **Benoît DEBOOS**

ALFAGOMMA

13 rue Roger Salengro 62880 VENDIN-LE-VIEIL

Interlocuteur : **Guy WAYMEL**

CCI 52

7 rue de la Maladière 52000 CHAUMONT

Tél. : 03 25 30 32 96

Interlocuteur : **Philippe CHARMONT**

FICHE 17

Animation et développement local partagé

CONSTRUCTION AU SERVICE DE L'EMPLOI DURABLE D'UN BÂTIMENT ÉCO-RESPONSABLE DESTINÉ AUX ACTIVITÉS DES JARDINS DU VOLVESTRE

Les jardins du Volvestre - HEPOC, (31)

OBJECTIFS

S'appuyer sur un projet de bâtiment public en éco-construction en bois et paille avec un niveau de consommation énergétique de type BBC (Bâtiment Basse Consommation) destiné aux activités des Jardins du Volvestre pour :

- ▶ travailler sur une méthodologie d'insertion et de formation par le biais de chantiers en éco-construction pour les collectivités
- ▶ former techniquement des personnes aux techniques de la construction écologique
- ▶ construire des parcours d'insertion et des formations pour des publics peu qualifiés en zone rurale, notamment des jeunes, dans les métiers de la construction écologique
- ▶ développer des pratiques respectueuses de l'environnement dans les entreprises traditionnelles en les associant à la réalisation du projet
- ▶ proposer des emplois dans ce secteur d'activité,
- ▶ permettre le développement de chantiers éco-construction/insertion et essaimer de tels projets principalement en milieu rural sur différents territoires de Midi-Pyrénées.

PARTENAIRES OPERATIONNELS

- ▶ **Les Jardins du Volvestre** : prescripteur principal et bénéficiaire du chantier, l'association a en charge l'ingénierie de projet. Elle est conventionnée Atelier et Chantier d'Insertion, et spécialisée sur le maraîchage biologique. Elle comprend 6 personnels permanents (3 ETP) et 14 postes en insertion.
- ▶ **HEPOC** : copilote du projet, participe à l'ingénierie et travaille avec les Jardins du Volvestre au

développement de l'offre d'insertion et à la mise en place de parcours d'insertion-formation des salariés des Jardins du Volvestre mobilisés sur le projet. HEPOC est une entreprise d'insertion du bâtiment spécialisée dans la construction et la rénovation écologiques (ossature bois, maçonnerie générale, isolation intérieure et extérieure, enduits extérieurs et intérieurs) qui concentre son travail d'insertion sur les jeunes en difficulté, peu ou pas diplômés, de 18 à 25 ans, en leur proposant une formation de terrain dans les domaines de la construction et rénovation écologiques. Elle comprend 4 salariés permanents et 3 CDDI.

- ▶ **SIVOM de Rieux-Volvestre** : syndicat mixte intervenant sur des travaux d'entretien, de l'aide à domicile, des soins infirmiers, du transport et de la restauration collective, le SIVOM est maître d'ouvrage de l'éco-construction et propriétaire du terrain sur lequel l'ouvrage sera construit.
- ▶ **Pays du sud toulousain** : partenaire technique, le Pays a en charge un rôle de conseil auprès des partenaires notamment sur le volet du développement durable (réglementation, aides mobilisables...). Il a en outre un rôle de coordinateur de l'essaimage territorial et de diffusion/communication du projet : le chargé de mission plan climat aura la charge de repérer les communes du territoire qui pourraient se montrer intéressées par le projet et la démarche.
- ▶ **AFIDEL** : organisme de formation d'insertion, AFIDEL construit avec les Jardins du Volvestre et les autres partenaires les parcours de formation et d'insertion. Il appuie les partenaires sur l'ingénierie de projet.

- ▶ **3 PA** : organisme de formation du bâtiment, qui réalise une assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'ensemble des partenaires.

PUBLIC CIBLE

Personnes vivant en zone rurale, sans qualification, avec des problèmes de mobilité et parfois d'exclusion.

POURQUOI CETTE ACTION ?

- ▶ Les élus locaux de la commune ont été séduits en 2009 par un projet de Jardin de Cocagne sur leur territoire, sur la base réussie dans le Comminges de l'organisme AFIDEL qui avait permis la création des Jardins du Comminges
- ▶ Convaincus par le projet, les élus ont contacté le SIVOM de Rieux (syndicat intercommunal à vocations multiples) afin qu'ils mettent à disposition un terrain. Plusieurs terrains contigus ont été identifiés
- ▶ Une étude de faisabilité a démarré en début d'année 2010, elle a été réalisée par le réseau Cocagne avec l'aide notamment d'Afidel et des Jardins du Comminges. Cette étude a relevé l'absence de bâtiment sur les terrains pré-identifiés ainsi que le manque de foncier disponible pour pouvoir équilibrer à moyen terme le développement économique du chantier d'insertion
- ▶ Une négociation engagée entre la collectivité et le réseau national de Cocagne a permis d'augmenter le volume des terrains mis à disposition
- ▶ En juillet 2010, l'Etat a conventionné l'association Les Jardins du Volvestre comme ACI sur la base de 5 hectares mis à disposition par le SIVOM. Comme il était impossible à l'association en création de porter seule le projet de construction d'un bâtiment sur ce terrain, le SIVOM s'est alors positionné comme maître d'ouvrage du bâtiment
- ▶ Un projet d'éco-construction a alors été imaginé avec l'accord du SIVOM de Rieux qui était prêt à solliciter les subventions publiques mobilisables pour ce type de projet. Pour les Jardins du Volvestre, il s'agissait d'être en accord avec les principes de développement durable défendus par l'association. En 2010, l'association Les Jardins du Volvestre s'est engagée à couvrir les dépenses restant à

charge sous forme de loyer mensuel une fois le bâtiment opérationnel

- ▶ En parallèle, en mars 2011, l'entreprise HEPOC, entreprise d'insertion spécialisée dans l'éco-construction a vu le jour. Le projet s'est alors ouvert à ce nouvel acteur de l'IAE sur le territoire avec l'objectif d'asseoir son démarrage en lui permettant de prendre part à la réalisation de ce bâtiment
- ▶ Un projet global de parcours d'insertion a alors été pensé autour de ce projet de construction de bâtiment éco-responsable.

MISE EN ŒUVRE

Le contenu du projet

Se servir de ce projet pour créer de véritables parcours d'insertion/formation :

- ▶ La construction du bâtiment éco-responsable de 450 m2 passera par un appel d'offre public qui inclura des lots « insertion » auxquels **l'entreprise d'insertion locale HEPOC** répondra
- ▶ Certaines activités permettront de faire intervenir les **salariés des Jardins du Volvestre** qui pourront ainsi bénéficier de temps de travail sur le projet de bâtiment, dans le cadre de périodes d'immersion. Il s'agira d'approcher la question de l'éco-construction et de valider éventuellement leur projet professionnel avant de pouvoir être recrutés par l'entreprise d'insertion ou les entreprises partenaires
- ▶ **Des périodes d'immersion ou des EMT** vont être mises en place au sein des entreprises du bâtiment qui vont intervenir sur le projet. L'IAE leur sera présentée par les accompagnateurs socioprofessionnels
- ▶ Un dispositif de formation pré-qualifiante pourra être mis en place avec 12 postes de stagiaires de la formation professionnelle ciblés plutôt sur des jeunes, extérieurs à l'ACI et à l'EI afin de les professionnaliser et de permettre à certains de poursuivre leur parcours dans des formations qualifiantes, le tout en lien avec les entreprises traditionnelles qui interviendront dans le même temps sur le bâtiment. L'objectif : aller jusqu'à l'obtention d'un titre professionnel.

- **Une action de formation centrée sur la découverte des « métiers verts »** à l'attention des publics demandeurs d'emploi associant accompagnement à l'élaboration d'un projet formation à caractère professionnel et découverte des métiers au sein des entreprises identifiées est proposée par 2 organismes de formation locaux (AFIDEL, 3 PA) et pourra être mobilisée.

Le parcours proposé constitue un tremplin entre un chantier d'insertion, une entreprise d'insertion et les entreprises classiques que les bénéficiaires pourront rencontrer dans le cadre de leur emploi sur le chantier.

La gouvernance du projet

Mise en place d'un mode de gouvernance basé sur la participation active des différents membres du projet à travers 2 comités :

- **1. un comité de pilotage pour le suivi et la gestion du projet** : les prescripteurs sur l'insertion (Pôle Emploi, Mission Locale, CIDFF, Opérateurs du Conseil Général), les organismes de formation insertion et bâtiment, les collectivités locales (Conseil régional, Conseil Général, Pays du sud toulousain, SIVOM Rieux Volvestre,

Mairie de Salles sur Garonne), les entreprises partenaires (les associations d'artisans locaux, les syndicats professionnels, les entreprises prestataires du chantier, les grandes entreprises du BTP), la maison de l'artisanat de Lacagne

- **2. un comité technique opérationnel** qui regroupe les partenaires principaux en charge de la réalisation du projet : HEPOC, Les Jardins du Volvestre, le Sivom de Rieux Volvestre, le Pays du sud toulousain.

Les partenaires ont souhaité qu'il y ait une assistance à maîtrise d'ouvrage réalisée par l'association 3 PA. Elle intervient par exemple sur la sensibilisation de la collectivité aux clauses d'insertion.

La méthodologie du projet : les principales étapes de mise en œuvre

- Organisation d'un comité de pilotage
- Repérage des activités supports adaptées à l'insertion par l'économie à partir du cahier des charges de la construction
- Construction d'une réponse technique, pédagogique et juridique pour le(s) lot(s) identifié(s) « insertion » : intervention entreprise et/ou atelier d'insertion,

action de formation « chantier école »

- Appels d'offre publics pour la construction : mai 2012 pour les maîtres d'œuvre et septembre 2012 pour les entreprises
- Création des outils pédagogiques de suivi et de formation des bénéficiaires
- Démarrage du chantier et mise en place des modalités de collaboration avec les entreprises traditionnelles prestataires du chantier (fin du chantier 2014)
- Comité de pilotage
- Validation des projets des bénéficiaires et mise en place de parcours de formation complémentaire ou d'accès à l'emploi
- Évaluation du projet et réalisation d'un guide méthodologique pour favoriser l'essaimage
- Organisation d'un événement de communication sur chantier + comité de pilotage final.

BILAN ET PERSPECTIVES

Points forts

Au final, la collectivité sera propriétaire d'un bâtiment éco-responsable qui sera valorisant pour le territoire et ses élus, et l'association pourra s'appuyer sur des locaux neufs et fonctionnels, pour un loyer mensuel raisonnable.

« Aujourd'hui le lien est fort avec le SIVOM de Rieux-Volvestre ».

Laurent Durrieu, Directeur des Jardins du Volvestre

Clefs de la réussite

Une conjonction d'intérêts

- Ce qui a fédéré les acteurs c'est le thème de l'éco-construction. Ce qui a séduit les partenaires c'est l'aspect production locale et circuit court. L'argument sociétal (insertion, formation, emploi...) a lui davantage été présenté comme partie intégrante de la démarche globale de développement durable à partir d'un projet visible et très concret.

RESULTATS ATTENDUS

Les partenaires espèrent que de nombreux emplois seront créés ou maintenus sur le territoire, grâce à ce projet. Le projet devrait permettre de créer ou de maintenir 10 postes en insertion, une construction générant 500 k€ d'activités pour les entreprises sur le territoire, 20 stages en entreprises, 2 000 heures de formation en situation de travail (interne) et 1 000 heures de formation externe, et 5 sorties positives d'un contrat d'insertion vers un emploi ou une formation qualifiante.

L'éco-construction est un support idéal pour l'insertion des femmes en difficulté dans les métiers du bâtiment tant c'est un métier nouveau dans lequel il est important de construire des bases de solidarité d'égalité hommes-femmes. Le CIDFF Haute-Garonne partenaire du projet aura un rôle de prescription de salariées pour l'entreprise, des interventions thématiques sur l'emploi des femmes dans le bâtiment au sein du CIDFF... Les partenaires se donnent un objectif de 30 à 40% de femmes salariées sur le chantier.

Différents indicateurs objectifs seront utilisés a posteriori pour évaluer le projet :

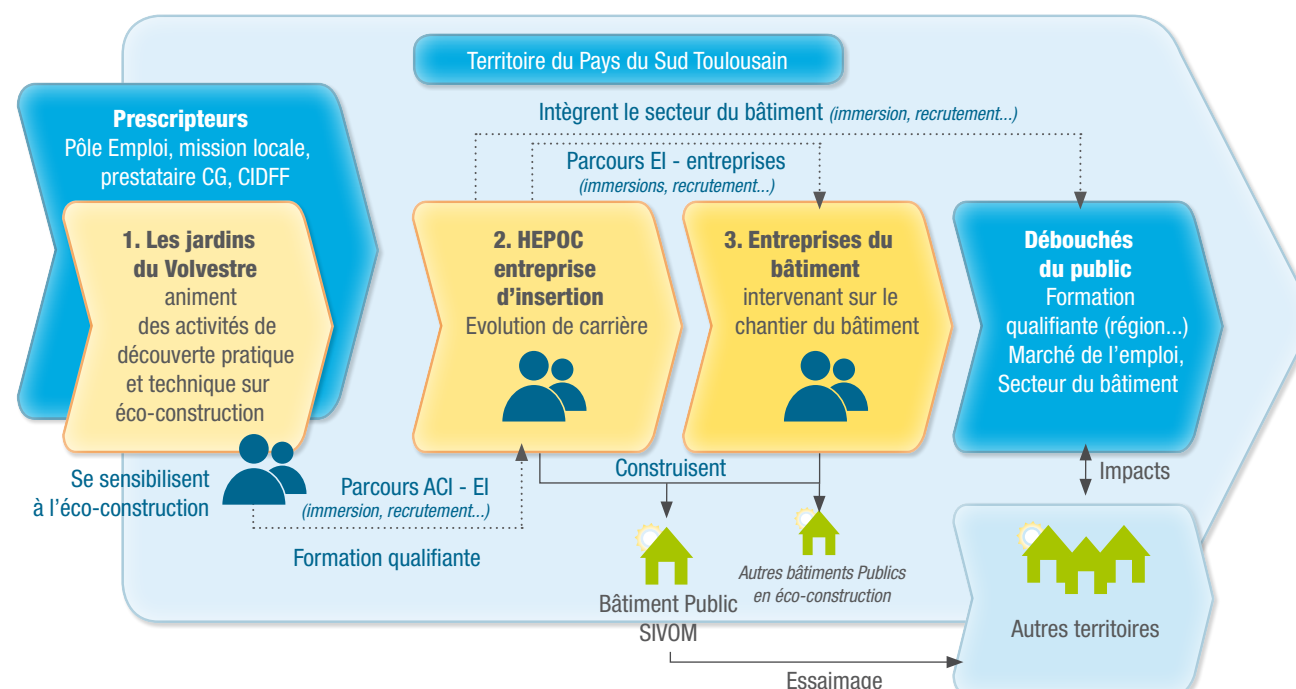
- nombre de bénéficiaires et genre
- nombre de projets professionnels validés
- nombre de stages en entreprise
- accès à la formation
- accès à l'emploi

La qualité du bâtiment réalisé et son adéquation avec le cahier des charges techniques et les fondamentaux du projet seront également des indicateurs de réussite pertinents.

Un chantier en éco-construction n'est jamais anodin pour un territoire. Le nombre de partenariats tissés avec les grandes entreprises du bâtiment sera un bon indicateur de la réussite du projet. Ce chantier se déroulant sur le SIVOM de Rieux-Volvestre des partenariats seront également développés avec le centre de formations « La Maison de l'artisanat du bâtiment » de Lacagne.

Extraits de l'appel à projet Actions innovantes et expérimentations dans le domaine de l'insertion par l'activité économique du Conseil régional Midi-Pyrénées

L'éco-construction au service de l'emploi durable, schéma de principe



La formalisation du projet

- La formalisation du projet dans le cadre de l'appel à projet du Conseil régional a permis de définir la place de chacun et sa contribution précise au projet
- Une convention a par ailleurs été établie entre les Jardins du Volvestre et le SIVOM concernant la réalisation de ce projet afin d'inscrire le partenariat dans la durée.

L'animation du partenariat

- La mise en place du comité de pilotage élargi et du comité opérationnel est également un facteur de réussite important.

Perspectives

« Cette action est essaimable pour chaque construction publique qui veut s'inscrire dans une démarche globale de développement durable. Il est donc important de lui donner de la visibilité et de pouvoir montrer à des élus motivés que c'est possible et intéressant pour toutes les parties-prenantes (élus, entreprises, habitants du territoire, demandeurs d'emploi). Plusieurs projets similaires sont envisagés sur le département ce qui devrait permettre à l'entreprise d'insertion de maintenir ses postes et son activité économique et de voir de nouveaux projets de cette envergure se développer. »

Laurent Durrieu,
Directeur des Jardins du Volvestre

A l'échelle des Jardins du Volvestre, se pose la question du prolongement de l'action une fois le bâtiment construit.

PORTEURS DE L'ACTION

Les jardins du Volvestre

Association conventionnée atelier et chantier d'insertion
Promenade du Bac - 31390 salles sur Garonne

Contact : Laurent Durrieu, Directeur

E-mail : l.durrieu@afidel.org

HEPOC

Association conventionnée entreprise d'insertion
1 rue du Château - 31370 Poucharramet

Interlocuteur : Frédéric Mathis, Gérant

PARTENAIRES OPERATIONNELS

SIVOM

chemin Chantemesse - 31310 Rieux Volvestre
Tél. : 05 61 98 91 79

Contact : Adolphe Ruquet, Président du SIVOM

Pays du Sud-Toulousain

68 rue de l'Eglise - 31390 Carbonne
Tél. : 05 61 87 91 16

Contact : Benoît Marty, chargé de mission
Plan Climat élargie territorial

AFIDEL - 68 rue de l'Avenir - 31390 Carbonne
Tél. : 05 61 87 20 92

Contact : Rémy Martin, Directeur

PARTENAIRES FINANCEURS

Concernant le bâtiment : coût estimé à 500 000 €, le SIVOM a fait appel à des subventions publiques (Conseil Général, Conseil régional) et à un emprunt de 200 000 € dont les mensualités seront couvertes par les Jardins du Volvestre.

Concernant l'ingénierie du projet : budget prévisionnel de 79 000 € financés par :

- les membres du groupe projet sur leurs fonds propres (25 000 €)
- des fondations privées (Jean-Marie Bruneau...) : 29 000 €
- le Conseil régional dans le cadre d'un appel à projet actions innovantes et expérimentations dans le domaine de l'insertion par l'activité économique (25 000 €).



Des perspectives pour se faire accompagner ?

La publication du guide doit s'accompagner d'un **plan d'action pédagogique** ambitieux à destination des associations régionales FNARS, et des structures adhérentes, pour les accompagner dans une démarche effective de construction de partenariat, en cohérence avec la réalité des bassins d'emploi sur les plans du chômage, du potentiel des personnes en parcours d'insertion et des activités et besoins en emploi des entreprises.

La FNARS s'engage donc à mettre en œuvre un plan d'actions global qui permettra, dans les trois prochaines années, de créer des partenariats avec des réseaux d'acteurs économiques pour développer l'accès à l'emploi des personnes en insertion sur les territoires. Il s'appuiera notamment sur des démarches de sensibilisation et professionnalisation du réseau en partant des recommandations élaborées dans le guide et d'une offre de services développée par la FNARS. Plusieurs étapes sont envisagées pour ce plan d'actions.

LES ÉTAPES

Poser et partager un diagnostic

L'approche territoriale, développée tout au long de ce guide, doit conduire les SIAE à inscrire et (re)organiser leurs activités au sein de projets de territoires.

Il s'agit en premier lieu d'élaborer un diagnostic partagé de la situation d'un bassin d'emploi, sur les plans à la fois :

- du chômage (qui sont les personnes durablement éloignées de l'emploi ? Combien sont-elles ? Quelles sont les catégories particulièrement concernées ? Quels sont les freins à l'accès à l'emploi ?...)

- des activités et besoins en emploi des entreprises (quels sont les secteurs d'activités pourvoyeurs d'emplois et pour lesquels les entreprises ont des difficultés à recruter ? ...).

S'organiser de façon collective

Il s'agit pour les SIAE de réinterroger collectivement leurs activités et leur évolution au regard des résultats de ce diagnostic partagé et d'organiser collectivement les partenariats avec les opérateurs économiques.

Elaborer des plans d'actions déclinés en projets de territoires

Cette organisation collective doit donner lieu à des projets de territoire, qui définiront des objectifs individuels et collectifs, des priorités, un calendrier... pour développer et mettre en œuvre ces partenariats.

Se professionnaliser pour développer des partenariats avec les opérateurs économiques.

Pour accompagner le réseau, la FNARS engagera les démarches suivantes :

Formalisation d'une boîte à outils

Elle contiendra des fiches techniques (sur l'immersion, sur l'accompagnement vers l'emploi, sur les évolutions réglementaires...), des notes sur les schémas de gouvernance, sur les acteurs à mobiliser... Cette boîte à outils sera à disposition du réseau et sera régulièrement actualisée. Le réseau sera mobilisé pour qu'il continue à faire remonter les bonnes pratiques et les monographies du guide seront ainsi régulièrement mises à jour.

Valorisation de l'action des associations d'insertion

La FNARS s'attachera à valoriser les actions d'insertion par l'activité économique et à promouvoir les achats responsables en participant à l'animation de l'interface socialementresponsable.org et d'autres sites. Elle créera si besoin d'autres supports de communication afin de faire connaître les activités des associations d'insertion auprès des entreprises, des collectivités et des partenaires institutionnels. La FNARS poursuivra également la réflexion engagée avec les autres réseaux de l'insertion par l'activité économique afin de développer de façon cohérente et concertée, sur les territoires comme au niveau national, les partenariats avec les acteurs économiques. Les réseaux souhaitent notamment mutualiser leurs expériences mais également

réinterroger l'ensemble des missions sur lesquelles travaillent aujourd'hui les structures de l'IAE, la mise en activité, la formation et l'accompagnement socioprofessionnel ; ils souhaitent faire ce travail avec leurs partenaires acteurs économiques, afin de mieux répondre à leurs besoins mais surtout à ceux des personnes en insertion.

Sensibilisation des acteurs économiques sur les actions d'insertion

La FNARS rencontrera, au niveau national, régional et local les acteurs économiques (fédérations d'entreprises, branches professionnelles, syndicats d'employeurs...) afin de recenser leurs besoins, de leur présenter les actions des structures IAE adhérentes à la FNARS et des autres réseaux de l'IAE, ainsi que le guide (création d'un support de communication) ; elle s'attachera à signer avec ces acteurs des conventions sectorielles selon les 4 axes du guide pour qu'elles puissent être déclinées sur les territoires.

Appui méthodologique du siège aux associations régionales FNARS

Cet appui (sous forme notamment de formations) concernera la réalisation de plans d'actions pour développer la coopération des associations d'insertion avec les acteurs économiques ; les associations régionales FNARS seront amenées à réaliser localement un diagnostic des besoins des opérateurs économiques, à formaliser avec les structures d'insertion des réseaux IAE des préconisations d'actions et à décliner au niveau régional une stratégie avec les différents acteurs et branches professionnelles pour développer de nouvelles coopérations en région.

CONCLUSION

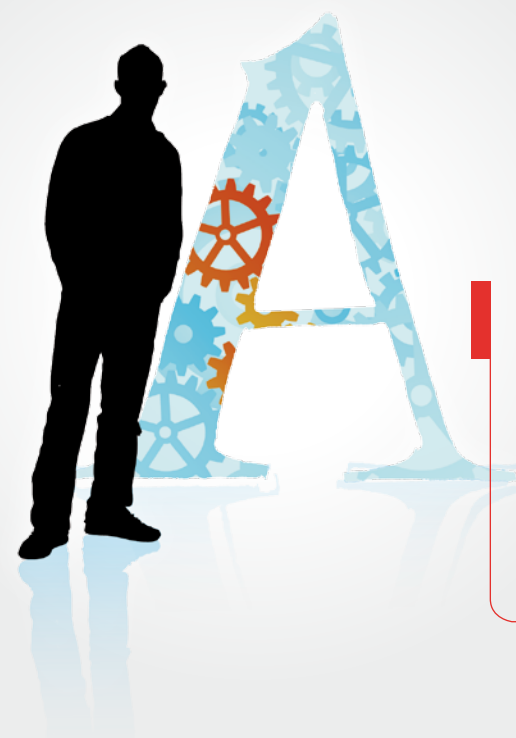
Pour que les structures d'insertion et d'accompagnement vers et dans l'emploi soient reconnues, de par leurs spécificités, comme des acteurs à part entière des politiques de l'emploi, des démarches proactives de construction de partenariats avec les acteurs économiques sont indispensables. Elles doivent se faire à partir d'une dynamique collective des structures d'insertion et selon une approche résolument territoriale et en co-construction avec les personnes concernées. C'est tout le sens de ce guide et du plan d'action que la FNARS souhaite mettre en œuvre pour accompagner son réseau dans ces démarches.

Parallèlement, la FNARS fait des propositions pour à la fois faire mieux reconnaître les spécificités de l'insertion par l'activité économique et lever différents freins à l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, qui vont au-delà des partenariats avec les opérateurs économiques.

C'est ainsi qu'en lien avec les autres réseaux, elle travaille actuellement à des propositions d'indicateurs de performance. L'enjeu est que les pouvoirs publics reconnaissent que l'efficacité de dispositifs d'insertion ne peut être uniquement jugée sur le seul critère du retour à l'emploi des personnes accompagnées mais également au regard des bénéfices que peut procurer l'accompagnement socioprofessionnel en termes de santé, d'accès au logement ou de mobilité, par exemple.

C'est tout le sens également de la création « d'entreprises sociales », proposition faite par la FNARS aux candidats à l'élection présidentielle. L'entreprise sociale reposerait sur un statut juridique et un mode de financement uniques et aurait deux missions complémentaires : accompagner sur le plan socioprofessionnel des personnes éloignées de l'emploi pour leur per-

mettre de trouver et de retrouver un emploi et de s'y maintenir ; et développer des activités non délocalisables, afin de renforcer les réponses aux besoins économiques et sociaux sur un territoire, en complémentarité avec les acteurs économiques. Elle vise à sortir des logiques d'empilement de dispositifs dans le champ des politiques d'insertion et d'emploi, et à assouplir la législation sur les contrats aidés. Il s'agit in fine de permettre aux personnes éloignées de l'emploi de construire des parcours d'insertion plus linéaires, selon des durées adaptées à la réalité de chacune d'entre elles, et d'éviter les ruptures engendrées par des dispositions législatives inadaptées.



Glossaire

Le cadre institutionnel des différentes politiques de l'emploi, de la formation, de l'insertion et du développement économique local

LE CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL RÉGIONAL (CESR)

Il s'agit d'une assemblée composée des acteurs économiques et sociaux régionaux, le CESR, avec un **rôle consultatif** sur la quasi-totalité des domaines de compétences de la Région. Il est ainsi chargé d'émettre des avis sur les documents budgétaires et de **planification** : orientations générales du budget régional, orientations dans le domaine des compétences transférées de l'État vers la Région, projet de plan régional (Contrat **plan régional de développement de la formation, schéma régional de développement économique**). « Il concourt par ses avis à l'administration de la Région » et réalise également, soit à son initiative, soit à la demande du Président de la Région, des études d'intérêt régional.

- **Intérêt** : le CESR se prononce très en amont des décisions/arbitrages du Conseil régional en matière d'emploi et de formation

LE CONSEIL RÉGIONAL DE L'EMPLOI (CRE)

Il s'agit d'une instance consultative nouvelle de gouvernance territoriale de la politique de l'emploi créée par la loi du 13 février 2008 relative à la

réforme de l'organisation du service public de l'emploi. Le CRE **est présidé par le préfet de région et composé de représentants de l'Etat, du Conseil régional, des universités de la région, des organisations d'employeurs et de salariés, des maisons de l'emploi conventionnées, des missions locales et de personnalités qualifiées**. Il est consulté sur l'organisation territoriale du service public de l'emploi en région et émet un avis sur la convention entre l'Etat et le Pôle Emploi régional. Il se réunit au moins deux fois par an, sur convocation du Préfet.

LE COMITÉ DE COORDINATION RÉGIONAL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (CCREPF)

Il rassemble les représentants des régions, des partenaires sociaux et de l'État, il élabore le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes et des adultes. Ce contrat détermine les acteurs de la formation professionnelle sur l'ensemble du territoire régional ainsi que par bassin d'emploi. Le comité procède à une concertation avec les collectivités territoriales concernées, Pôle Emploi et des représentants d'organismes de formation professionnelle, notamment avec l'AFPA.

LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI RÉGIONAL (SPER)

Il définit les orientations générales, assure la cohérence des objectifs départementaux, répartit les moyens alloués à partir des demandes des départements, assure le contrôle de gestion et l'évaluation du programme. Il veille à la prise en compte des publics prioritaires. Le préfet de région, en liaison étroite avec les préfets de départements, définit les grandes orientations stratégiques: publics, cibles, priorités d'actions favorisant le retour à l'emploi, l'articulation avec d'autres politiques (actions des conseils régionaux, généraux, politique de la ville...) définition des indicateurs de résultats et de suivi.

Il est constitué de trois cercles :

- Le premier cercle comprend l'Etat, Pôle Emploi et l'AFPA. Sous la direction du préfet de région, il assure tout ou partie des missions entrant dans le champ du service public de l'emploi, à savoir : le placement, l'indemnisation, l'accompagnement, l'orientation et la formation des demandeurs d'emploi et la prévision des besoins de main d'œuvre
- Le 2^{ème} cercle comprend d'autres organismes publics et privés qui peuvent être amenés à participer, de façon plus ponctuelle, au SPE. Il s'agit notamment des organismes de formation, des structures de l'insertion par l'activité économique et des entreprises d'intérim
- Le 3^{ème} est constitué des collectivités territoriales et leurs groupements, qui concourent au SPE, notamment en étant des partenaires des groupements « maison de l'emploi ».

LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI DÉPARTEMENTAL (SPED)

Il a la responsabilité de l'information sur la stratégie régionale et les axes prioritaires départementaux. Il définit les plans d'actions locaux qui fixent des objectifs en fonction des publics concernés, ou des secteurs économiques. Pour réaliser ses missions le SPE peut réaliser des études, statistiques

ou s'appuyer sur les travaux réalisés par les Observatoires régionaux de l'emploi et la formation (OREF) (suivi mensuel des jeunes relevant du CIVIS, analyse des métiers porteurs et en tension, cartographie de l'offre de formation continue...).

LA COMMISSION DÉPARTEMENTALE DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION (CODEI)

Dans certains département (Hauts-de-Seine, Alpes Maritimes...) à la suite du Décret no 2006-665 du 7 juin 2006 relatif à la réduction du nombre de diverses commissions administratives, le préfet a mis en place **une commission départementale de l'emploi et de l'insertion (CODEI)** qui concourt à la mise en œuvre des orientations de la politique publique de l'emploi et de l'insertion professionnelle et des décisions du Gouvernement en la matière.

- « Elle est compétente en matière d'apprentissage en liaison avec le comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle
- « Elle coordonne ses travaux avec ceux des commissions ou conseils placés auprès des collectivités territoriales dans le domaine de l'emploi et de l'insertion
- « Elle émet, sur les demandes d'agrément, les avis prévus par les dispositions législatives ou réglementaires.

Cette commission se compose de représentants des services de l'Etat; des collectivités territoriales ; des chambres consulaires; des organisations professionnelles et interprofessionnelles d'employeurs et de salariés ; de personnes qualifiées. Au sein de la commission départementale de l'emploi et de l'insertion sont instituées **deux formations spécialisées** compétentes respectivement dans le domaine de l'emploi et dans le domaine de l'insertion par l'activité économique : le CDIAE et le CODEI.

LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (CDIAE)

Il a deux grandes missions :

- ▶ **Emettre les avis relatifs aux demandes de conventionnement** des employeurs mentionnés au I de l'article L.5132-1 et aux **demandes de concours du fonds départemental pour l'insertion** prévu à l'article R.5132-44
- ▶ **Déterminer la nature des actions à mener** en vue de promouvoir les actions d'insertion par l'activité économique. A cette fin, il élabore **un plan d'action** pour l'insertion par l'activité économique et veille à sa cohérence avec les autres dispositifs concourant à l'insertion, notamment le programme départemental d'insertion mentionné à l'article L.263-3 du code de l'action sociale et des familles et, le cas échéant, les plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi mentionnés à l'article L.5131-2 du présent code.»
- ▶ L'instruction sur la redynamisation des CDIAE du 26 janvier 2007 préconise au niveau régional l'organisation en fin d'année par le préfet de région des séminaires de restitution et de mobilisation des différents CDIAE.

Formation spécialisée compétente dans le domaine de l'emploi issue du CODEI : Au sein de la commission départementale de l'emploi et de l'insertion, outre le CDIAE a été instituée **une formation spécialisée compétente dans le domaine de l'emploi** présidée par le préfet ou son représentant qui comprend des représentants des services de l'Etat, des organisations syndicales représentatives d'employeurs et de salariés et qui est chargée d'émettre des avis en matière de :

- ▶ apprentissage en ce qui concerne l'entreprise d'accueil (nombre d'apprentis par entreprise et dérogation à la qualification de maître d'apprentissage)
- ▶ emploi des travailleurs handicapés pour l'agrément de chaque accord de groupe, d'entreprise ou d'établissement

- ▶ convention FNE signées avec les entreprises en cas de restructurations
- ▶ Cette formation gère donc les conventions de revitalisation et leurs fonds (obligation faite aux entreprises de plus de 1000 salariés « *de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi* », contribution au territoire, qui peut aller dans le soutien de projets d'insertion par l'activité économique).



76 rue du Faubourg Saint Denis 75010 Paris
Tél. : 01 48 01 82 00 • fax : 01 47 70 27 02

www.fnars.org

CETTE ACTION EST SOUTENUE PAR :



Ce guide est
cofinancé par l'Union
européenne