

CHANTIER
ecole
ÎLE-DE-FRANCE


Fédération
des acteurs de
la solidarité
ÎLE DE FRANCE

LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ACI EN ÎLE-DE-FRANCE UNE ÉTUDE MONOGRAPHIQUE

Avec le soutien de :



DÉCEMBRE 2019

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	3
PARTIE I : CONTEXTUALISATION ET MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	4
1. Quelques éléments de cadrage.....	4
2. Problématique et hypothèses posées pour cette étude.....	5
3. Méthodologie de travail.....	8
4. Les ACI interrogés dans le cadre de l'étude monographique.....	8
PARTIE II : ANALYSE DES DONNÉES ISSUES DES MONOGRAPHIES 10	
1. Les ACI d'IDF accueillent des publics parmi les plus éloignés de l'emploi, notamment au regard de difficultés sociales (logement, santé.....)	10
2. Les ACI d'Ile-de-France mettent en œuvre un accompagnement / une pédagogie spécifique dans l'IAE et propose souvent une offre de suivi de parcours consolidée.....	13
3. L'augmentation du taux de commercialisation des structures est la conséquence d'une baisse des aides insertion et/ou d'une baisse des subventions des collectivités aux actions ACI ...	17
4. Un niveau plus élevé de commercialisation, ou son développement, au sein des ACI ne se traduit pas par un affaiblissement des missions d'insertion mises en œuvre.....	21
5. Un niveau élevé (ou le renforcement) des recettes issues de la production prend des formes et induit des effets différenciés en fonction du/des secteur(s) d'activité des ACI en IDF.....	25
6. Les ACI possèdent un ancrage local important. Ils tissent des partenariats allant au-delà du secteur de l'IAE.....	27
7. Les ACI entretiennent et s'appuient sur des liens privilégiés avec les collectivités locales et territoriales pour la mise en œuvre de leurs projets.....	28
PARTIE III : UN ENVIRONNEMENT ET DES DYNAMIQUES, QUI RÉINTERROGENT ET CONTRAignent LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ACI FRANCILIENS À S'ADAPTER.....	31
1. Pourquoi les structures ACI sont-elles fragilisées?.....	31
2. Les stratégies de développement économique mises en place par les structures.....	35
PARTIE IV : ILLUSTRATION PAR LES MONOGRAPHIES RÉALISÉES SUR LES 21 ACI D'ÎLE-DE-FRANCE.....	39
PARTIE V. CONCLUSION DU RAPPORT.....	40
PARTIE VI. – PRÉCONISATIONS POUR ACCOMPAGNER LA CONSOLIDATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ACI FRANCILIENS.....	44
ANNEXE : 21 FICHES MONOGRAPHIQUES REALISEES AUPRES DES STRUCTURES	

Cette étude par monographies menée auprès de différents Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) d'Île-de-France fait suite à plusieurs autres démarches initiées autour de cette thématique, et se situe dans un contexte marqué par des évolutions importantes du secteur de l'IAE (Réforme de 2014, Réforme de la Formation Professionnelle de 2015, développement des achats socialement responsables, de la commande publique et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, ...). Les ACI franciliens ont été particulièrement impactés par ces changements.

Une partie des structures porteuses d'ACI ont dû faire évoluer leur projet économique, tant au niveau de l'organisation qu'au niveau de l'offre/ de la structuration des activités de production.

Les réseaux de l'IAE régionaux, CHANTIER école Île-de-France et la Fédération des Acteurs de la Solidarité Île-de-France ont engagé, très tôt, des analyses spécifiques sur les ACI franciliens. Ils ont souhaité, en partenariat avec la DIRECCTE Île-de-France, initier courant 2017 une étude par monographies de différents Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) franciliens. Un groupe de travail a été constitué pour suivre cette étude. Il associe l'Unité Régionale et certaines Unités Départementales de la DIRECCTE, la CRESS (Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire) régionale et le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) de la Seine-Saint-Denis.

Ce rapport, fruit de ces travaux, est articulé en 6 grandes parties : la première présente les éléments de contexte, la méthodologie utilisée et les hypothèses élaborées pour l'étude et le questionnement par monographies. La deuxième partie s'intéresse essentiellement à l'analyse des huit hypothèses posées au départ de l'étude, tandis que la troisième partie s'interroge plus directement sur les modèles socio-économiques des ACI et la situation des structures. La quatrième partie présente les fiches individuelles réalisées auprès des 21 structures interrogées, elle illustre l'analyse des modèles socio-économiques mis en œuvre. Le rapport se termine par une partie relative aux préconisations proposées pour conforter l'offre de parcours proposée par les ACI en Île-de-France. Le rapport formule donc des propositions concrètes afin d'accompagner collectivement la question des modèles socio-économiques des ACI en Ile-de-France, de soutenir la liberté d'initiative pour développer et innover autour des actions ACI et pour consolider les structures qui rencontrent des difficultés.

Nous tenons à remercier l'ensemble des structures porteuses d'Ateliers et Chantiers d'Insertion qui ont accepté de consacrer du temps et de participer à cette démarche d'enquête monographique. Leur contribution a été riche et précieuse. Ces apports ont été essentiels pour bâtir ce rapport régional et mener une analyse sur les modèles socio-économiques des ACI franciliens.

Nous remercions également l'ensemble des partenaires (DIRECCTE IDF et ses Unités Départementales, Réseaux IAE, CRESS IDF, DLA ...) qui se sont impliqués ou ont enrichi nos réflexions.

Nous espérons que cette publication régionale participera au développement d'une culture commune, entre les structures et l'ensemble des partenaires du secteur, concernant les actions « Ateliers et Chantiers d'Insertion » et leurs impacts en Ile-de-France. Nous souhaitons, qu'ainsi, cette démarche se traduise par des avancées et des actions concrètes pour la consolidation et le développement des modèles socio-économiques des ACI et de l'offre de parcours mobilisable en Ile-de-France.

**CHANTIER école
Île-de-France**

**Fédération des acteurs de la solidarité
Île-de-France**

PARTIE I : CONTEXTUALISATION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

1) QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE

Ce rapport poursuit une réflexion engagée par CHANTIER école Île-de-France et la Fédération des Acteurs de la Solidarité Île-de-France avec la publication d'une note " *Les ACI en Île-de-France, Accompagner l'évolution des modèles pour conforter l'offre des parcours - constats, enjeux et propositions*" (mars 2017). Ce document faisait le point sur les « fondamentaux » des ACI en IDF, et dressait un état des lieux des grands constats relatifs aux évolutions touchant ce dispositif. Il formulait également plusieurs pistes et propositions pour répondre à ces enjeux.

La présente étude est répartie **des constats et des enjeux posés dans le cadre de cette note d'analyse afin d'affiner et d'approfondir certains points et notamment, la problématique des modèles socio-économiques des ACI franciliens.**

La finalité de cette nouvelle étude consiste notamment à accompagner et outiller **la construction d'une culture commune** à tous les partenaires des ACI franciliens, autour de cette problématique des modèles socio-économiques. L'un des objectifs est de mieux **se saisir des enjeux afin d'accompagner les structures dans leurs évolutions potentielles.**

Ce rapport a pour objectif d'appréhender les modèles socio-économiques des ACI **dans leurs diversités et leurs spécificités**, et ainsi, de prendre en compte « leur encastrement politique et social »¹.

Il semble important de préciser dès à présent une notion essentielle qui sera utilisée tout au long de cette étude, celle de « modèle socio-économique ». Cette notion ne correspond pas au concept beaucoup plus restrictif de « modèle économique ».

Nous retenons l'utilisation proposée par l'UDES et le Mouvement Associatif², qui définit un modèle socio-économique comme un modèle reposant sur trois missions principales :



Ce schéma est issu de l'enquête sur les modèles socio-économiques associatifs, sortie en Janvier 2017, du Mouvement Associatif et KPMG.

¹ CPCA 2014 - Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques

² Janvier 2017 - Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations

- **La mission sociale**, qui pour l'IAE se décline nécessairement sur un volet insertion (accompagnement socio-professionnel, encadrement technique et la formation de publics éloignés de l'emploi), et aussi, pour une partie des structures, sur des volets complémentaires (environnement, lutte contre la pauvreté, développement local,...)
- **La mission économique**, qui est au service de la mission sociale.
- **La mission organisationnelle**, dont l'objectif est le pilotage, l'administration et l'organisation des moyens concourant à la mise en œuvre de l'activité.

Cette approche des modèles des structures porteuses d'ACI autour de trois missions permettent d'ancrer nos analyses dans la réalité des projets et des actions de ces structures. Elle permet de tenir compte de l'interdépendance des trois missions sur lesquelles reposent ces projets : **le modèle économique de ces structures ne peut être modifié sans impacter la mission sociale et réciproquement.**

Un dispositif dont les modèles socio-économiques sont réglementairement encadrés

→ **Les ACI sont soumis à des dispositions particulières de la réglementation qui structurent et contraignent leurs modèles socio-économiques.**

Pour rappel, les ACI sont régis par l'**Article Article D5132-34 du 7 mars 2008**, qui limite les recettes de commercialisation de l'ACI à 30% de ses charges (et à 50% si dérogation potentielle), dans le but, selon la Circulaire DGEFP n°2005-41 du 28 novembre 2005 (abrogée en 2006 en même temps que le Décret auquel elle était rattachée) de limiter la distorsion de concurrence et la concurrence déloyale.³

Les ACI sont également définis juridiquement dans l'Article L5132-15 du code du travail, qui les définit comme suit :

► Encadré n°1 : Focus juridique sur le cadre légal de l'ACI

« Les ateliers et chantiers d'insertion conventionnés par l'État sont organisés par les employeurs figurant sur une liste.

Ils ont pour mission :

1° D'assurer l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ;

2° D'organiser le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable ».

³ Rappelons ici que la notion de "distorsion de concurrence" n'a pas de définition juridique. Quant à la concurrence déloyale, elle se mesure en actes (imitation, parasitisme etc. ...) et non à travers l'octroi de subventions et d'aides publiques. Elle n'a pas non plus de définition juridique.

Avant d'entrer dans les détails de l'analyse des différents modèles socio-économiques des structures porteuses d'ACI interrogées, il nous semble important de rappeler les mutations qui ont eu lieu (et ont toujours lieu) au niveau des financements publics, que ce soit à l'échelle nationale qu'en Île-de-France :

- L'évolution des modes de contractualisation en lien avec la commande publique
Un premier point important à prendre en compte est le développement de la commande publique. D'après l'étude du Mouvement Associatif, « une des difficultés rencontrées par les associations est la baisse des subventions publiques; une partie non négligeable de ces financements prenant désormais la forme de commande publique (17% en 2005 contre 25% en 2011) ». Les collectivités se positionnent davantage comme des commanditaires, et cherchent un moyen d'assurer un traitement égalitaire des associations, en présupposant qu'elles peuvent toutes accéder à la commande publique.
Pour autant, répondre aux appels d'offres nécessite une organisation reposant sur sa capacité à mobiliser des moyens humains et financiers, à développer une stratégie de réponse et à nouer le cas échéant des coopérations et des partenariats. L'étude de KPMG⁴ met en avant les difficultés rencontrées par les associations face à la commande publique, qui trouve certains échos dans cette étude par monographies.
- La baisse des financements associatifs
Les financements publics représentent en effet près de la moitié du budget total des associations (49% en 2012), tous secteurs confondus. Dès lors, toute évolution à la baisse de ce type de financements impacte fortement les modèles économiques des acteurs concernés. Il apparaît que les financements sous forme de subventions publiques ont diminué en six ans de 17%, soit une baisse annuelle moyenne de 3%, tandis que les commandes publiques ont augmenté à un rythme très rapide : 73% entre 2005 et 2011, soit 10 % en moyenne annuelle⁵.
- Le retrait de la Région
Le dernier changement de mandature au niveau régional a provoqué un fort bouleversement dans les financements dédiés aux associations, avec une suppression des aides directement liées aux SIAE, mais également la fin des emplois tremplins de la Région. Depuis cette date et jusqu'à présent, la Région apporte de moins en moins d'aides au fonctionnement aux SIAE d'Île-de-France (y compris les aides liées à l'environnement et la biodiversité...).
- Les financements de la formation professionnelle
En 2018, la loi pour la liberté de Choisir Son Avenir Professionnel vient chambouler le champ des dispositifs existants, pour en remplacer certains et en rendre inaccessibles d'autres. Ainsi, pour l'ensemble des ACI qualifiants, naguère positionnés sur la période de professionnalisation, l'accès à la PRO-A est impossible, ce qui va poser des problèmes certains sur les modèles socio-économiques, la formation étant un pilier de l'activité de l'ACI.

⁴ Etude Mouvement Associatif et KPMG

⁵ Ibid., p 8

Cette étude sur les enjeux et les évolutions touchant le dispositif ACI en Île-de-France, réalisée par CHANTIER école Île-de-France et la Fédération des Acteurs de la Solidarité Île-de-France, s'est structurée autour d'une problématique déclinée en 8 hypothèses principales. Ces hypothèses s'articulent autour de thématiques économiques et sociales des ACI en Île-de-France.

Les 8 hypothèses de départ sont présentées ci-dessous:

Hypothèse 1 : Les ACI d'IDF accueillent des publics parmi les plus éloignés de l'emploi, notamment au regard de difficultés sociales (logement, santé...)

Hypothèse 2 : Les ACI d'Île-de-France mettent en œuvre un accompagnement / une pédagogie spécifiques dans l'IAE et propose souvent une offre de suivi de parcours consolidée.

Hypothèse 3 : L'augmentation du taux de commercialisation des structures est la conséquence d'une baisse des aides insertion et/ou d'une baisse des subventions des collectivités aux actions ACI.

Hypothèse 4 : Un niveau plus élevé de commercialisation ou son développement au sein d'une structure ne se traduit pas par un affaiblissement des missions d'insertion mises en œuvre.

Hypothèse 5 : Un niveau élevé (ou le renforcement) des recettes issues de la production prend des formes et induit des effets différenciés en fonction du/des secteur(s) d'activité des ACI en IDF.

Hypothèse 6 : Les ACI possèdent un ancrage local important. Ils tissent des partenariats allant bien au-delà du secteur de l'IAE.

Hypothèse 7 : Les ACI entretiennent et s'appuient sur des liens privilégiés avec les collectivités locales et territoriales pour la mise en œuvre de leurs projets.

Hypothèse 8 : Les ACI développent des stratégies/un positionnement pour leur développement économique qui leur permettent de maintenir une offre de parcours en emploi et/ou une offre d'accompagnement et/ou formation adaptés à des publics cumulant des difficultés d'insertion

3) MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Pour réaliser ce travail, nous n'avons pas souhaité opter pour une enquête par questionnaire, étant donné la densité et la complexité des données qualitatives à recueillir et à traiter. Nous avons privilégié la réalisation de monographies d'« actions ACI », portées par différentes structures franciliennes.

Pour cela, un travail de production d'une grille d'entretien directif a été réalisé entre septembre et novembre 2017, afin que le questionnement puisse être harmonisé.

L'approche qualitative privilégiée, à travers la réalisation de monographies approfondies auprès des structures, permet d'appréhender certaines problématiques qui échapperaient aux approches quantitatives.

Par exemple, le travail réalisé lors des temps d'accompagnement social et professionnel, celui présent lors des temps de préparation des chantiers, de réalisation de séquences d'apprentissages adaptées à la maîtrise des compétences de chaque salarié en parcours d'insertion ...

Les entretiens monographiques ont été enregistrés, puis retranscrits et validés par les structures. Pour plus de commodité et de lisibilité, ils ont également été transformés en documents de 4 pages, permettant d'avoir une vision globale de chaque monographie, disponibles en Partie III de ce rapport.

De plus, d'autres types d'outils ont été utilisés, comme des entretiens semi-directifs, auprès de quatre réseaux départementaux de l'IAE (Act'Essonne, VOIE 95, RIAE

► Encadré n° 2 : Un échantillon non exhaustif mais qui traduit la diversité des ACI en Île-de-France

Il existe une limite qu'il convient de souligner dès à présent concernant la représentativité des éléments présentés dans cette étude. Les analyses présentées dans ce rapport reposent sur un questionnement mené auprès de 21 structures porteuses d'ACI. Le nombre de structures porteuses d'ACI en Île-de-France est de 155 (statistiques de la DIRECCTE en 2016).

L'étude réalisée ne vise donc pas à présenter des résultats représentatifs qui seraient basés sur l'enquête auprès d'un échantillon, d'autant plus que la quasi-totalité des structures interrogées sont situées en petite couronne parisienne. Cette concentration géographique a été guidée par un ciblage des structures en tenant compte de la participation des Unités Départementales de la DIRECCTE au groupe de travail de suivi de cette étude.

Les 21 structures étudiées ont toutefois été choisies sur la base de critères spécifiques (secteur d'activités, département, taille, niveau de commercialisation,) afin de porter l'analyse équilibrée portant sur une diversité de modèles d'ACI.

À l'aide de ces monographies et des éléments de contexte politique et économique, CHANTIER école IDF et la Fédération des acteurs de la Solidarité IDF ont donc analysé et interrogé les hypothèses émises (voir en page 7), à l'aune des éléments collectés auprès des 21 structures.

L'analyse portant sur une période passée (2014/2016 ou 2015/2017), il a été également demandé à chaque structure de tenter de se projeter en termes d'évolutions à venir et de perspectives à moyen terme concernant la pérennité de leur modèle socio-économique.

La démarche prévoit par ailleurs, que lors de la publication de ce rapport, soit mené un travail de sensibilisation des acteurs et des partenaires de l'IAE (membres des CDIAE, DLA, ...) et d'échanges notamment dans le cadre du COR-IAE Île-de-France.

4) LES ACI INTERROGÉS DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE MONOGRAPHIQUE

Les 21 structures étudiées ont été choisies sur la base de critères spécifiques (secteur d'activités, département, taille, niveau de commercialisation). Nous présentons ci-dessous le **tableau récapitulatif des 21 structures porteuses d'ACI** interrogées, ainsi que **leurs principales caractéristiques**.

Des **fiches monographiques synthétiques** (Cf. Partie III.) présentent un ou plusieurs « ACI » porté(s) par chacune des structures interrogées. Ces fiches déclinent les points clés des modèles socio-économique (projet social, implantation, moyens mobilisés, projet économique, ...).

	Structure / ACI	Implantation ACI	Secteur activité ACI	Activités ensemblier IAE ou hors IAE	Type de chantier
1	Adage	75	Préparation au concours d'aide-soignant	Organisme de Formation	Pré qualifiant
2	Artemisia	75	Peintre et Décorateur en bâtiment	Organisme de Formation	Qualifiant
3	Le PoleS	92	Développeur et Intégrateur web	Ensemblier d'ACI + Organisme de Formation, Fabrik numérique (fab-lab)	Qualifiant
4	ARIES	75	Peintre en bâtiment	Ensemblier d'ACI + Organisme de Formation	Qualifiant
5	Interface Formation	75	Espaces verts	Ensemblier d'ACI Organisme de Formation	Pré qualifiant
6	Mode'Estime	93	Couture	Activités associatives hors IAE	Remobilisant
7	Espaces	92	Espaces verts	Ensemblier d'ACI + EI	Remobilisant
8	Aurore Jardins biologique du Pont Blanc	93	Espaces verts et maraichage	Ensemblier d'ACI et + Ensemblier avec actions sociales et medico- sociales et d'OF	Remobilisant
9	Potager de Marcoussis	91	Maraichage	2 ACI	Remobilisant
10	Approche	94	Ressourcerie	Non	Remobilisant
11	Urban Deco Concept	93	Peintre en bâtiment	Organisme de Formation + SCOP + activités associatives hors IAE	Pré qualifiant
12	Confluences CI	94	Espaces verts	Non	Remobilisant
13	La Friperie Solidaire	94	Recyclerie tissu et couture	Non	Remobilisant
14	Taf & Maffé	93	Restauration sociale	2 ACI	Remobilisant
15	La Sauvegarde 95	95	Espaces verts et naturels	Groupe La Sauvegarde (prévention spécialisée)	Remobilisant
16	CPCV	95	Espaces naturels et peinture	Groupe CPCV (animation + hébergement) + OF	Remobilisant
17	Aplima	78	Ressourcerie	Non (ACI +EI)	Remobilisant
18	ACR	78	Couture et Repassage	Ensemblier d'ACI + Ensemblier avec actions sociales et regroupement au sein d'EQUALIS	Remobilisant
19	Anle	77	Ressourcerie réemploi et papier	Ensemblier avec actions sociales	Remobilisant
20	Pije-ADSEA	77	Transport solidaire	Groupe ADSEA +OF	Remobilisant
21	AIVE/ASEA	91	20	ACI + AI	Remobilisant

PARTIE II : ANALYSE DES DONNÉES

ISSUES DES MONOGRAPHIES

Les analyses présentées dans cette partie reprennent, point par point, les 8 hypothèses construites au démarrage de l'étude. Le but étant de confronter le contenu et les éléments des monographies pour confirmer, infirmer les différentes hypothèses et les questionnements.

1) LES ACI D'IDF ACCUEILLENENT DES PUBLICS PARMIS LES PLUS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI, NOTAMMENT AU REGARD DE DIFFICULTÉS SOCIALES (LOGEMENT, SANTÉ...)

Tout d'abord, il faut rappeler que les ACI sont généralement considérés comme le dispositif de l'IAE s'adressant aux personnes les plus éloignées de l'emploi, qui cumulent des difficultés sociales, freinant leur insertion, à la fois au niveau social et professionnel. Certains acteurs parlent d'un dispositif pouvant servir de « première marche vers l'emploi » pour des publics en grande difficulté. De nombreuses études confirment cette capacité du dispositif ACI à s'adresser à des publics très éloignés de l'emploi (études DARES, rapport IGAS et Cour des Comptes⁶). L'objectif de cette première hypothèse consiste à mieux caractériser les publics accueillis par les ACI d'Île-de-France et leurs difficultés, afin de compléter les données disponibles au niveau statistique. Dans un second temps, nous tenterons de voir dans quelle mesure les profils des publics accueillis dans les structures ont pu évoluer et pour quelles raisons.

La typologie de publics accompagnés par les ACI franciliens interrogés

Les publics accueillis dans les 21 structures interrogées sont très composites. Les structures porteuses d'ACI reçoivent en majorité des bénéficiaires du RSA, des personnes peu qualifiées (du niveau 5 ou infra 5 en majorité), des demandeurs d'emploi de longue durée... soit des publics classiques de l'IAE, avec une forte accentuation sur l'accueil de femmes, de personnes résidant en Quartier Politique de la Ville, de Travailleurs Handicapés, de primo-arrivants, ou de personnes placées sous main de justice (PPSMJ), mais également de personnes en situation d'illettrisme ou encore des publics jeunes de moins de 26 ans, issus de la prévention spécialisée ou sans qualification. Certaines structures semblent reconnues et identifiées par les prescripteurs comme accueillant des publics spécifiques : chez l'une, ce sont les PPSMJ qui sont fortement mises en avant, chez une autre, les femmes monoparentales, chez une autre encore, le handicap, ou les personnes en situation d'illettrisme...

En ce qui concerne les difficultés sociales rencontrées par les salariés en insertion, les 21 structures citent un certain nombre de freins, propres au secteur de l'IAE, avec également des grandes tendances comme les problématiques linguistiques (fortement mises en avant), ainsi que l'accès au logement, l'accès aux droits et les problématiques de santé. Par ailleurs, d'autres problématiques ressortent également, notamment celle de l'absence de ressources. D'autres difficultés liées à l'accueil de public particulier ont été signalées, comme par exemple le manque de disponibilité des femmes qui travaillent dans certains ACI (problématiques de garde d'enfants, « dépendance familiale » ...), ou encore le peu de connaissance des codes du monde du travail. Des difficultés attendues, comme la mobilité, n'ont pas été autant mises en avant.

Sur les 21 structures porteuses d'ACI, on retrouve 16 remobilisant, 2 pré qualifiant (préparation à un titre professionnel, ou validation CCP) et 3 qualifiant (passage d'un titre), néanmoins, aucun passage de titre n'est obligatoire. Parmi les 21 structures interrogées, 11 dé-

⁶ 8 Janvier 2019 : Rapport de la Cour des Comptes, L'Insertion des chômeurs par l'Activité Économique, une politique à conforter.
DARES 2017 : L'Insertion par l'Activité Économique : une hausse importante des embauches en 2017.

clarent ne demander aucun prérequis, tandis que les autres souhaitent pouvoir engager des personnes qui ont quelques bases en mathématiques, et quelques bases de lecture. Toutes semblent s'accorder sur l'idée que la mobilisation dans un parcours d'accès à l'emploi doit être plus importante que la détention d'un maximum de pré-requis. De plus, 19 structures affirment ne pas avoir fait évoluer leurs prérequis, sauf une, qui déclare les avoir assouplis, pour faciliter l'accès des publics à l'ACI. 17 structures ne demandent aucun projet professionnel pour rentrer dans leurs ACI, contre 4 qui en demandent (3 qualifiant et un pré qualifiant). Le fait de recruter des publics auxquels on ne demande pas de prérequis, pas de projets professionnels spécifiques montre bien cette spécificité des ACI, qui est celle de recruter des personnes les plus éloignées de l'emploi.

Les ACI interrogées ont également fourni leurs ratios d'accompagnement, avec des résultats divers, mais compris dans une échelle assez restreinte. En effet, sur les 21 structures interrogées à ce jour, la moyenne générale se situe à 1,16 ETP d'ASP pour 20 ETP de salariés en parcours d'insertion.



Les éléments issus des statistiques de la DARES et du SESE montrent bien que les ACI accueillent les publics les plus éloignés de l'emploi. Les éléments issus des monographies illustrent, eux, l'absence de modifications effectuées dans la politique de recrutement des 21 ACI interrogées, sur la période considérée (2016/2016 ou 2015/2017), malgré des tensions économiques en Île-de-France et dans le contexte global.

Évolution des publics accueillis

14 des 21 structures interrogées affirment ne pas avoir modifié leur politique de recrutement. 2 mettent en évidence les changements des «publics»: l'une avec une arrivée majeure de seniors, l'autre avec des publics ayant le statut de réfugiés.

Dans les autres structures, certaines ont modifié leur politique de recrutement, de façon à ajouter plus de mixité au niveau des publics accueillis (c'est le cas pour 4 structures). Une structure affirme, quant à elle, avoir simplifié sa politique de recrutement, pour pouvoir accueillir des publics plus éloignés de l'emploi.

Nous étudierons plus en détail, dans une partie ultérieure, le lien possible entre l'évolution de la politique de recrutement des publics et le niveau de commercialisation des ACI.

Par ailleurs, sur les 21 structures interrogées, 12 affirment constater des évolutions dans les publics entrant dans les ACI : ainsi, ces personnes seraient de plus en plus en difficultés, dans des situations

d'isolement extrême avec un développement des problématiques liées à l'âge et aux difficultés linguistiques. Néanmoins, une structure ne voit aucune différence, tandis que les 7 autres mettent en avant l'impact des politiques publiques sur les évolutions des publics. Une structure déclare également porter une attention aux profils des personnes et de leurs difficultés, à l'aune des objectifs de sorties emplois attendues et des publics prioritaires à prendre en compte.

► Encadré n°3 : Les impacts socio-économiques des changements de politiques publiques ?

Les ACI accueillent toutes personnes éloignées de l'emploi, nécessitant un parcours de remobilisation ou de qualification, orientées par Pole Emploi et selon des objectifs liés aux politiques publiques.

Ainsi, une évolution amorcée en 2018 va être renforcée en 2019/2020 au niveau des publics, avec l'intégration des réfugiés parmi les publics cibles. Les parcours de ces personnes peuvent nécessiter une évolution de l'offre d'accompagnement et d'encadrement des structures porteuses d'ACI, via par exemple un effort accru en formation linguistique. Or, l'accès à la formation demeure très complexe et incertain aujourd'hui pour les SIAE, ce qui risque de poser des difficultés aux structures pour l'accueil et la mise en place d'un accompagnement pédagogique adapté pour ce public.

Les nouvelles orientations et ces objectifs ne sont donc pas sans conséquences sur les modèles socio-économiques des ACI franciliens, et il est nécessaire que les décideurs publics envisagent globalement les impacts sur les structures internes et accompagnent des pistes d'actions pour y faire face.

2) LES ACI D'ILE-DE-FRANCE METTENT EN ŒUVRE UN ACCOMPAGNEMENT / UNE PÉDAGOGIE SPÉCIFIQUE DANS L'IAE ET PROPOSE SOUVENT UNE OFFRE DE SUIVI DE PARCOURS CONSOLIDÉE.

Dans cette hypothèse, l'objectif était de décrire l'accompagnement et la pédagogie mis en œuvre par les structures porteuses d'ACI interrogées, que ce soit au niveau de la structure globale, des fonctions supports, de la fonction d'accompagnement socio-professionnel ou d'Encadrement Technique. Cette hypothèse a été structurée en fonction de la chronologie des grandes étapes d'un parcours d'insertion (Embauche, accueil, renouvellement, sortie ...)

En premier lieu il est essentiel de rappeler qu'un ACI est une situation collective de travail (voir définition légale, point 1), et que, par conséquent, il est exceptionnel que des salariés en insertion se retrouvent à devoir exercer seuls sur des activités de production. Ce cadre collectif de travail des salariés en insertion facilite la mise en œuvre en continu de la fonction de supervision des tâches, d'encadrement pédagogique par les encadrants techniques.

Accueil et outillage

Les ACI utilisent des outils apprenants, cela débute, selon les 21 structures interrogées, par l'accueil des salariés en parcours : en effet, chaque structure met en place un certain nombre d'outils et de procédure d'accueil des nouveaux salariés en parcours d'insertion. Tout d'abord, toutes les structures interrogées sont outillées en termes de livret d'accueil, et certaines instaurent d'autres outils comme le livret santé et sécurité au travail, réalisé par CHANTIER école Île-de-France (6 structures), du parrainage des nouveaux salariés par les anciens, l'utilisation de documents comme le DUPR⁷ de la structure... Dans toutes les structures également est développée une certaine pédagogie de l'accueil, avec des périodes plus ou moins longues (allant de 1 journée à 1 mois) banalisées afin que le nouvel entrant puisse se saisir de l'organisation de sa structure employeuse, mais qu'il puisse également se rendre compte du rôle de l'accompagnement et de l'encadrement technique. Certaines structures réalisent également à ce moment-là des formations d'adaptation aux postes, des essais sur les différentes activités présentes dans l'ACI, dans les différentes équipes.

Accompagnement socio-professionnel

Au niveau de l'accompagnement, une idée qui ressort des 21 structures interrogées est la place de la construction d'un parcours citoyen des salariés dans le parcours d'insertion, avec une démarche de « faire avec » et le soutien dans des démarches de la vie sociale. En effet, toutes les structures mettent en place des activités ou des temps consacrés à la culture, à l'accès aux droits et l'accompagnement dans les démarches administratives, à la découverte du territoire et de l'environnement, ou encore la participation à des mobilisations sociales et citoyennes.

À titre d'exemple, une des structures porteuses d'ACI interrogée déclare avoir travaillé sur la sensibilisation des salariés en parcours liée au code du travail, ainsi qu'à leurs droits et devoirs en tant que salariés, lors de la mobilisation sur la Loi Travail. Ainsi, des temps de réflexions avaient été mis en place sur les changements induits par la loi travail, ainsi que des possibilités de manifestations et un recours au droit de grève.

Les ACI interrogées mettent en avant l'importance que les salariés en parcours soient des acteurs de la démarche d'accompagnement ainsi que d'un choix de projet professionnel et de vie. D'ailleurs, autant au niveau de l'ASP que de l'encadrement technique, il ressort au niveau des 21 structures que le maître-mot est « autonomie »: Autonomie dans l'exercice sur son poste de travail, autonomie dans la mise en œuvre de son parcours, dans ses démarches...

⁷ Document Unique de Prévention des Risques Professionnels

Le rôle des ASP est ici essentiel, d'autant plus que les 21 structures mettent en avant l'idée qu'ils ne doivent pas se substituer aux référents sociaux et aux établissements sociaux et médico-sociaux, avec un souci du respect de la vie privée des salariés en parcours. Cependant, les 21 ACI s'assurent également que la personne puisse avancer dans ses démarches y compris sociales, quitte à prendre en charge certains dossiers en fonction de la situation de la personne et à accompagner physiquement (20 sur 21 ACI) des salariés en parcours à leurs rendez-vous. Il nous semble que cette disponibilité des équipes pour aider à l'engagement et au suivi des démarches auprès des salariés en insertion, et la fonction de facilitation de ces démarches quitte à adapter le planning de travail du salarié, est un marqueur fort du dispositif ACI par rapport à d'autres dispositifs IAE.

La durée de travail hebdomadaire de travail dans les ACI (entre 20 et 26 heures au démarrage du parcours IAE, avec des exceptions liées au projet pédagogique des structures) permet de marier deux aspects essentiels : une grande proximité au quotidien des équipes auprès des salariés en insertion et une capacité à accompagner les personnes et à dédier du temps sur des démarches autres que celles liées directement aux tâches de travail.

Encadrement Technique

Si l'accompagnement social, professionnel et à la citoyenneté est un élément important, l'encadrement technique joue aussi un rôle prépondérant dans la mise en place d'une pédagogie adaptée dans les ACI étudiés. Ainsi, pour structures interrogées, 1 encadrant technique ne supervise qu'une seule équipe de salariés en parcours. La structure qui ne rentre pas dans ce schéma fait appel à des formateurs pour compléter le rôle de l'ET et accompagner les salariés en insertion pendant leur temps de travail. 20 des 21 équipes sont à temps partiel (général 24h ou 26h) quand l'ET est à 28 ou 35h.

D'après les 21 ACI interrogés, la tâche principale de l'ET réside dans **l'animation et la supervision du collectif de travail**, ainsi que dans l'organisation de la production. Il s'agit là de l'activité commune entre tous les ET. Les encadrants techniques réalisent les tâches directement liées à la production, très majoritairement dans un but de transmission du métier, d'explication du geste technique, et non dans un objectif de productivité.

La deuxième activité principale concerne **les temps de coordination avec l'ASP**, mais également la formation en situation de production, réalisée via la mise en place d'AFEST ou d'apprentissage plus empirique.

Pour les autres tâches (contact clients, visites ...), cela va dépendre à la fois du profil de l'ET (sa formation, ses intérêts) et de l'organisation de la structure.

► Encadré n°4 : L'encadrement technique, un métier polyvalent ?

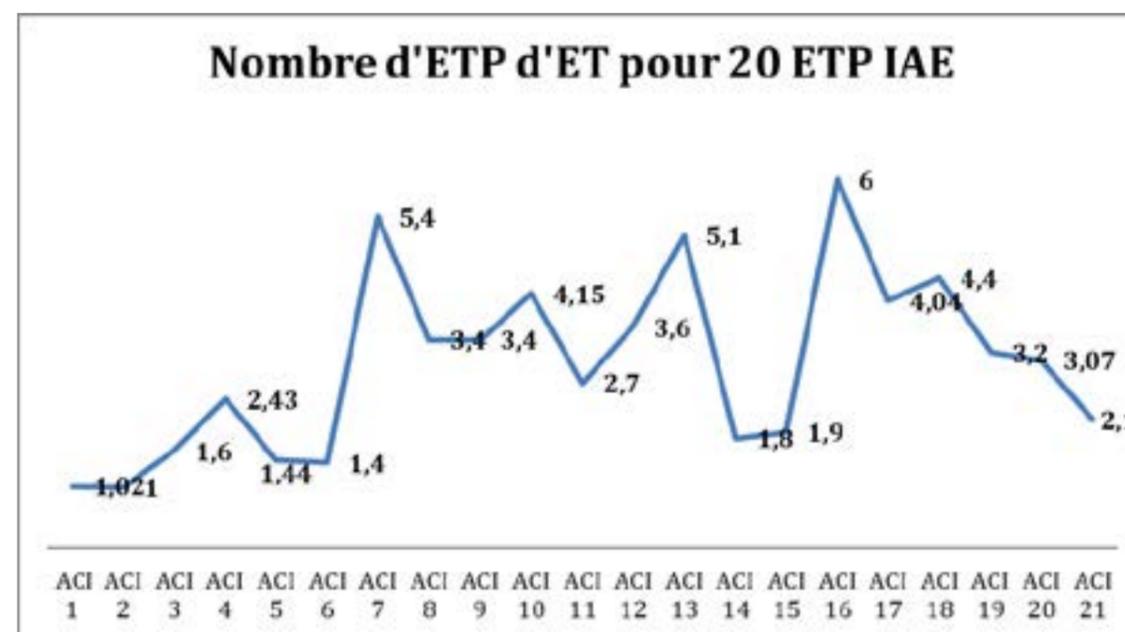
Ces descriptions des activités professionnelles de l'ET (Organiser la production, former les salariés en situation de production, se coordonner avec l'ASP...) n'est pas sans rappeler les 4 blocs de compétences de la formation ETAIE, portée par CHANTIER école Île-de-France depuis 15 ans au titre du GRAFIE, en région francilienne.

Le récent cadre légal lié à la mise en place d'AFEST (Actions de Formations En Situation de Travail) va potentiellement venir renforcer le bloc de compétence 2, soit former les salariés en situation de production. Ce métier d'ET cumule à la fois les fonctions liées à la production, mais également à la formation et à l'accompagnement, ce qui en fait une profession complexe, et changeante en fonction de l'organisation interne des structures porteuses d'ACI.

L'organisation des temps de travail observés permet à l'encadrant technique de se consacrer à l'organisation des tâches de production des salariés en insertion, et à l'accompagnement des apprentissages en poste, pendant le temps de co-présence avec les salariés en insertion. Cette organisation du planning des équipes de permanents et des salariés en insertion permet aux encadrants techniques de réaliser la plupart des autres tâches inhérentes à leurs missions (planification du travail et préparation des apprentissages, organisation logistique et contact clients, coordination interne, suivi avec partenaires externes,) pendant des temps de travail sur lesquels les salariés en insertion ne sont pas en poste.

Sur les 21 structures interrogées, les ratios encadrement techniques/salariés en parcours d'insertion divers : ainsi, en fonction du projet d'insertion de la structure, du support et des lieux de travail, on peut retrouver certes des encadrants techniques, mais également des assistants encadrants (directement sur le chantier) en CDI, des responsables de lieux, plus proches d'un profil d'assistant technique, mais également des formateurs.

Dans les données suivantes, nous avons fait le choix de laisser de côté le rôle des formateurs, même s'ils ont également une place prépondérante.



Trois structures sur les 21 affichent un très fort taux d'encadrement (plus de 5 encadrants techniques pour 20 ETP IAE), qui s'explique par une organisation en différents lieux, nécessitant une supervision dans chacun. 7 structures mettent en avant entre 1 et 2 ETP d'encadrants techniques pour 20 ETP IAE, tandis que 6 se situent plutôt entre 2 et 4 ETP d'encadrement technique et 3 autres encore entre 3 et 5 ETP. Ces différences s'expliquent par bien des éléments, néanmoins un taux d'encadrement fort va venir clairement impacter sur les ressources des ACI.

Cependant, les organisations sont multiples : par exemple, l'une des structures interrogées, porteuse de 3 ACI, a fait le choix d'engager trois encadrants techniques, certes issus d'un métier en lien avec le support d'activité, mais également très bons dans la transmission pédagogique. Pour renforcer les équipes, la structure a également fait le choix d'engager un coordinateur technique, qui va appuyer les encadrants y compris au niveau production et gestes techniques. Une autre structure a décidé de mettre en place un taux d'encadrement fort, sur la base de 1 ET pour 6 salariés. Ces choix de structure et de projet d'insertion, en lien avec le public accueilli, viennent impacter les modèles socio-économiques des structures.

Le sujet de la formation

La formation est également un volet très important au sein de cette hypothèse, avec différents types de formations mises en place (en externe, en interne, en salle, sur temps de travail ...). Et il faut également valoriser le travail réalisé par les équipes des ACI pour amener les salariés en parcours vers la formation, au regard de leurs expériences précédentes et de leurs niveaux de qualification.

Le volet formation s'organise de manière très différentes entre les 21 structures interrogées : un des éléments majeurs explicatifs est le type de chantier : la part de la formation sera différente entre un chantier qualifiant, un chantier pré-qualifiant et un chantier remobilisant.

Dans les thèmes de formation, on retrouve essentiellement la formation SST, de la Remise À Niveau (notamment linguistique), l'acquisition des savoirs de base, Prévention des Risques liés à l'Activité Physique... Ce sont ces thématiques qui reviennent le plus souvent (15 fois sur 21 pour la SST, 19 fois sur 21 pour la linguistique...). D'autres thématiques émergent également comme des ateliers de gestion budgétaire, des petits modules métiers de type HACCP ...

Encadré n°5 : Les difficultés d'accès à la formation pour les CDDI ?

La gestion et le volume du volet « formation » peuvent impliquer un vrai risque pour les modèles socio-économiques de certaines structures, notamment suite à la mise en place de la Loi Pour la Liberté de Choisir son Avenir Professionnel, et la non accessibilité des CDDI au dispositif « PRO-A » (dispositif de financement remplaçant la période de professionnalisation, anciennement très utilisée pour les salariés en parcours d'insertion), mais également l'exclusion des CDDI de manière générale du droit commun (pas d'accès à l'alternance...).

Le PIC-IAE est un véritable effort de formation pour des publics qui ont en plus besoin que d'autres, cependant, il risque d'être insuffisant tant que les salariés en CDDI n'auront pas accès aux certains dispositifs de formation de droit commun.

Enfin, la Loi pour la Liberté de Choisir son Avenir Professionnel est venue percuter la mise en place du PIC-IAE, avec la transition des Opca vers les OPCO, qui se traduit encore aujourd'hui, au niveau de certaines structures, par des difficultés à identifier et à mobiliser des interlocuteurs au sein des OPCO.

Les sorties de parcours:

Enfin, les sorties de parcours sont pensées très en amont (« dès la première journée », déclarent 6 structures sur 21), avec des parcours durant en moyenne entre 10 et 14 mois (seule une structure interrogée a un temps de parcours moyen de 24 mois).

Généralement, les dernières semaines précédents une fin de contrat sont marquées par un temps d'accompagnement renforcé du salarié par l'Accompagnateur-riche Socio-Professionnel (accompagnement intensif dans les démarches de recherche d'emploi et/ou l'accès à une formation professionnelle, mise en place de PMSMP - pour 2 structures, les PMSMP sont obligatoires durant le parcours-, réalisation avec la personne d'un bilan final de parcours avec pour certains la délivrance d'une attestation de compétences, mise en relation avec des partenaires pour faciliter la poursuite et la continuité du parcours).

19 structures sur 21 déclarent par ailleurs suivre les salariés jusqu'à 3 mois minimum après leurs sorties, que ce soit de façon approfondie ou non (certains salariés repassent, d'autres ne reviennent jamais, il est donc très difficile de tous les suivre de la même manière). La mise en place de ce suivi varie également en fonction du lieu d'implantation. À titre d'exemple, une des structures interrogées se situe dans un Quartier Politique de la Ville, très enclavé, dont il est difficile de sortir, avec des

loyers modérés. La majorité des salariés en parcours viennent de ce quartier et continuent à y habiter dedans après leur sortie de parcours, ce qui a permis à la structure de se lancer dans une évaluation de son impact social sur le quartier et la pertinence de son support d'activité et de son organisation.

La fonction direction et de pilotage du projet

Il est important ici d'évoquer les différents rôles de la direction, entre les ASP et les ET, qui contribuent également à mettre en place un accompagnement et une pédagogie adaptée aux publics ACI. En effet, parmi toutes les tâches dédiées à la direction, 12 structures indiquent qu'ils participent à l'accompagnement (notamment en termes de fonction employeur, mais également parfois en appui à l'accompagnement), à la formation (avec les passations des titres pour certains), aux suites de parcours en recherchant des PMSMP pour d'autres, au remplacement de l'ET quand ce dernier est en formation (dans la mesure du possible) ...

L'ensemble de ces éléments issus des monographies et liés aux différents volets d'un parcours d'insertion (accompagnement socio-professionnel, production, formation, suites de parcours...) montrent bien la diversité existante au niveau de l'organisation des ACI, mais également la richesse de l'accompagnement spécifique et des pédagogies adaptées aux publics accueillis. Les ACI travaillent à améliorer et compléter leur accompagnement spécifique, malgré les problématiques liées aux modèles socio-économique et au contexte.

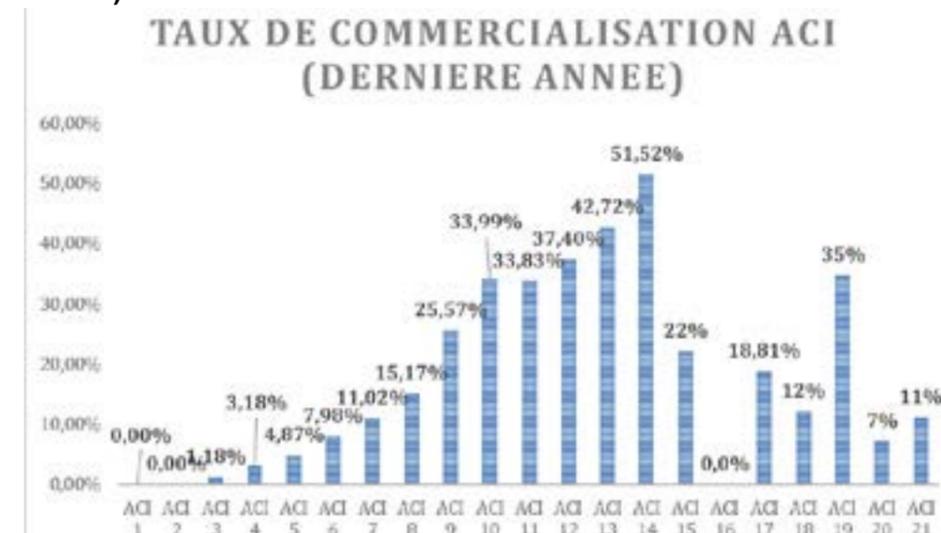
3) L'AUGMENTATION DU TAUX DE COMMERCIALISATION DES STRUCTURES EST LA CONSÉQUENCE D'UNE BAISSÉ DES AIDES INSERTION ET/OU D'UNE BAISSÉ DES SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS AUX ACTIONS ACI

Les taux de commercialisation des ACI et leurs évolutions

Les taux de commercialisation figurant dans les 21 monographies ACI ont été calculés à partir des montants recueillis concernant leur chiffre d'affaires (montants inscrits en compte 70 du plan comptable général).

Le tableau ci-dessous présente les taux calculés pour la dernière année de la période observée (année 2016).

- Graphique : Taux de commercialisation des 21 ACI sur la dernière année de la période (2016 ou 2017)



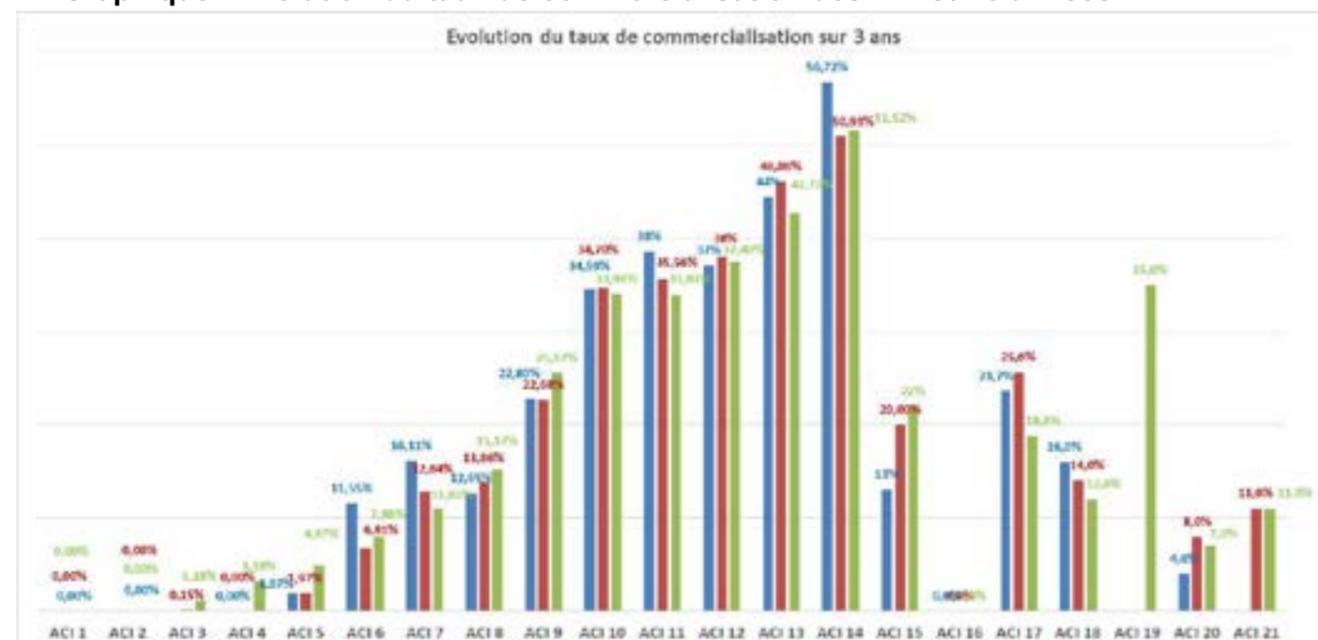
On constate une grande variété au niveau du taux de commercialisation des actions ACI sur les 21 structures étudiées. Les taux de commercialisation des ACI varient, pour 2016, de 0% à 51,5 %.

Évolution du taux de commercialisation des ACI

L'étude s'est également intéressée aux évolutions constatées concernant le taux de commercialisation des ACI pendant les 3 années de la période observée.

Le tableau ci-dessous présente ces évolutions pour les 21 ACI.

■ Graphique : Évolution du taux de commercialisation des ACI sur 3 années



Typologie des ACI au regard de l'évolution du taux de commercialisation

Nous proposons de classer les 21 ACI étudiés en 4 catégories au regard de l'évolution de leur taux de commercialisation sur la période étudiée :

1. **Les ACI dont le taux de commercialisation augmente sur la période** : 8 ACI (détails présentés ci-dessous)
2. **Les ACI dont le taux de commercialisation oscille** sur les trois années observées ou reste stable : 5 ACI (ACI 13, ACI 10, ACI 6, ACI 17, ACI 21)
3. **Les ACI dont le taux de commercialisation diminue** : 4 ACI (ACI 7, ACI 10, ACI 14, ACI 18)
4. **Les ACI dont le taux de commercialisation est nul, et demeure nul sur les 3 années** : 3 ACI (ACI 1, ACI 2, ACI 16)

Les analyses porteront essentiellement sur les ACI appartenant à la première catégorie, en cohérence avec les hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude.

Remarques préalables sur le résultat économique des ACI étudiés

Avant de présenter nos constats et nos analyses relatifs aux différents niveaux de commercialisation des ACI, il nous paraît utile de présenter quelques éléments généraux sur les résultats économiques des structures, et notamment sur des situations de déficit. Ces éléments permettent de mesurer la fragilité des modèles socio-économiques des ACI dans leur globalité.

Ainsi il apparaît que 13 structures (sur 20) ont connu **au moins un exercice déficitaire sur la période étudié (2014-2016 ou 2015-2017)**.

6 structures sur 20 ont connu au moins deux exercices déficitaires sur cette même période.

C'est le dernier exercice de la période (2016 ou 2017) qui est le plus souvent déficitaire.

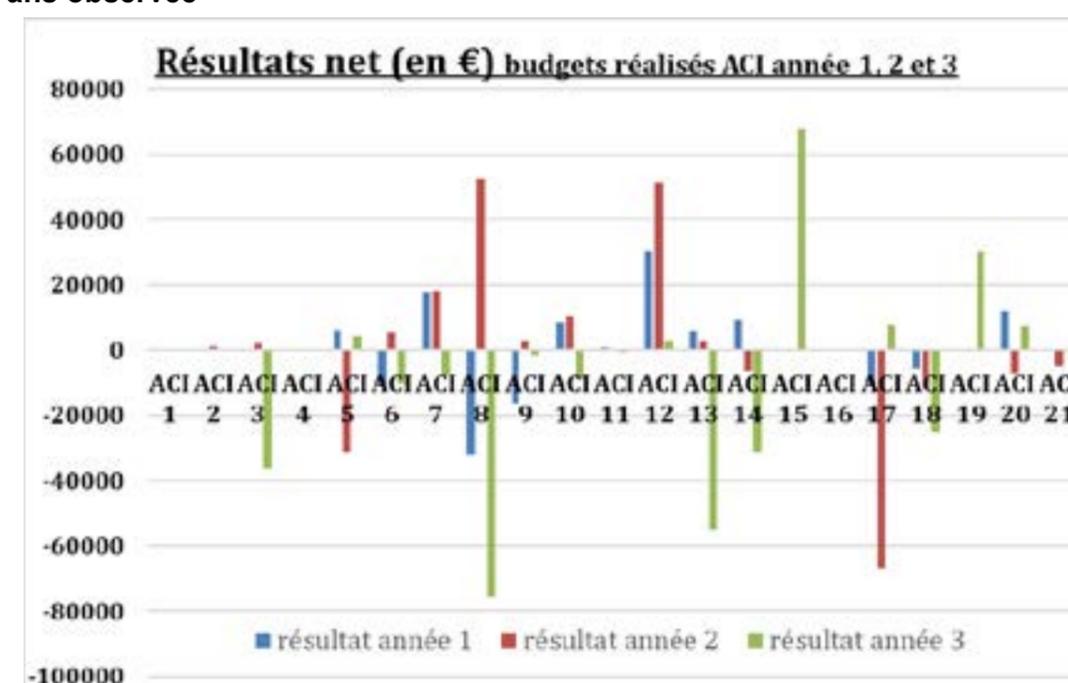
Ce dernier élément permet de conclure à **une fragilisation des modèles économiques des structures** particulièrement marquée sur la fin de la période. Comme nous le verrons ensuite plus en détails, cette dégradation de la situation économique des ACI est liée, en partie, aux baisses du niveau d'aides publiques insertion et/ou de la formation professionnelle.

Les déficits constatés peuvent sembler relativement modestes. Dans la majorité des cas, ces déficits concernent des montants entre -5k€ et -30k€.

En réalité, ces niveaux de déficit impactent fortement des structures dont les excédents annuels sur les années antérieures sont généralement faibles. Lorsque ces structures arrivent à générer des excédents, ils sont très souvent inférieurs à 10k€.

Pour contextualiser les analyses qui vont suivre, il est également essentiel de noter que **les ACI dont les taux de commercialisation sont les plus élevés (par exemple ceux dont le taux est supérieur à 30%) ne se distinguent pas des autres ACI concernant cette fragilité économique.** Ces ACI se caractérisent également par des niveaux d'excédents annuels faibles, et plusieurs d'entre eux subissent une année déficitaire sur la période observée.

■ Graphique : Évolution des résultats net (déficits/excédents) des 21 ACI sur la période de 3 ans observée



Caractérisation des ACI dont le taux de commercialisation augmente sur la période

Nous présentons ci-dessous dans le détail les caractéristiques des 8 ACI dont le taux de commercialisation augmente sur la période par rapport à l'année 1 de la période étudié (catégorie 1).

Les 8 structures concernées sont les suivantes : ACI 3, ACI 4, ACI 5, ACI 8, ACI 9, ACI 12, ACI 15 et ACI 20.

Tableau : Taux de commercialisation 2014-2016 pour les 6 ACI dont le niveau de commercialisation augmente

	Taux CA année 1	Taux CA année 2	Taux CA année 3
ACI 3	NC	0,15%	1,18%
ACI 4	0	0,00%	3,18%
ACI 5	1,97%	1,97%	4,87%
ACI 8	12,65%	13,86%	15,17%
ACI 9	22,80%	22,68%	25,57%
ACI 12	37%	38%	37,40%
ACI 15	13%	20,00%	22%
ACI 20	4,0%	8,0%	7,0%

Ces 8 ACI qui voient leur taux de commercialisation augmenter par rapport à l'année 1 sont majoritairement des ACI dont le taux de commercialisation est inférieur à 30%. Seule une des 8 structures concernées a un taux de commercialisation supérieur à 30%.

Par ailleurs, les augmentations des taux de commercialisation constatées restent limitées, sauf pour une structure où l'augmentation est plus marquée. Les augmentations varient en effet seulement de +1 point à + 4 points. Seule une structure est concernée par une augmentation plus forte (+9 points) pour atteindre 22% de chiffre d'affaires

Lien entre l'augmentation du taux de commercialisation ACI et l'évolution du niveau de cofinancements publics de l'action

Les données collectées sont apparues que la majorité des structures dont le taux de commercialisation augmente ont été impactées par une baisse globale des « aides et/ou subvention publiques insertion » sur la période étudiée.

	Aides insertion ANNEE 1	Aides insertion ANNEE 2	Aides insertion ANNEE 3	EVOL Aides ANNÉE 1/2	EVOL Aides ANNÉE 2/3
ACI 3	NC	62,56%	71,90%	NC	9,34%
ACI 4	92%	83,30%	87,21%	-8,62%	3,90%
ACI 5	96%	92,52%	93,26%	-3,35%	0,83%
ACI 8	89%	82,96%	82,64%	0,01%	-0,32%
ACI 9	64%	61,27%	56,02%	-2,68%	-5,25%
ACI 12	54%	51,90%	51,17%	-1,68%	-0,73%
ACI 15	86%	79,62%	77,91%	-6,31%	-1,71%
ACI 20	96%	92%	89%	-3,12%	-3,82%

Seul l'ACI 3 n'est pas concerné par une baisse des aides insertion. Toutefois, cette structure a été impactée par une baisse des aides perçues au titre de la formation professionnelle.

Les éléments collectés sur la base des 21 structures nous permettent de conclure à une corrélation forte entre la baisse des aides publiques et l'augmentation tendancielle de la part du chiffre d'affaires des ACI. Globalement, les ACI qui sont impactés par une baisse des aides publiques sur leurs missions insertion sont contraints de développer leur activité commerciale pour compenser cette baisse⁸.

Les seules structures, impactées par une baisse significative de la part des aides à l'insertion, et pour lesquels nous n'avons pas constaté ce phénomène, sont deux ACI qualifiants particuliers (ACI 1 et ACI 2). Ces deux ACI qualifiants portent une activité support et/ou un partenariat spécifique qui font que les dirigeants n'envisagent pas de pouvoir commercialiser leurs activités auprès d'un tiers.

⁸ Le total des aides publiques rassemble essentiellement l'aide aux postes (Etat+CD), les aides à l'accompagnement CD, les aides Emploi Insertion IAE et Emploi Insertion Environnement de la Région, les aides des communes et agglomérations, les aides du FSE.

4) UN NIVEAU PLUS ÉLEVÉ DE COMMERCIALISATION, OU SON DÉVELOPPEMENT, AU SEIN DES ACI NE SE TRADUIT PAS PAR UN AFFAIBLISSEMENT DES MISSIONS D'INSERTION MISES EN ŒUVRE.

Pour étudier l'impact du taux de commercialisation sur les missions insertion réalisées dans le cadre d'activités ACI, nous avons décidé de distinguer les constats et les effets selon deux cas de figures très différents :

- Cas n°1 : pour les ACI dont le taux de commercialisation est supérieur à 30% sur la période
- Cas n°2 : pour les ACI dont le taux de commercialisation augmente sur la période (ACI ont la majorité à un taux de commercialisation inférieur à 30%)

◇ Analyse pour les structures ayant un niveau élevé de taux de commercialisation (cas n°1)

Les missions insertion peuvent se décliner de différentes manières dans le cadre d'une action ACI (phase d'accueil et d'intégration, encadrement pédagogique sur poste, accompagnement social et/ou citoyenneté, formations, élaboration d'un projet professionnel et accompagnement dans la mise en œuvre des démarches.).

Les monographies individuelles montrent toute la richesse des moyens mis en œuvre dans le cadre de l'accompagnement socio-professionnel en ACI. Dans le cadre de notre analyse, nous sommes contraints de schématiser et donc de réduire significativement la manière d'évaluer les missions d'insertion réalisées.

Nous avons retenu seulement deux critères pour évaluer les missions d'insertion mis en œuvre :

- Le taux de chargé(e) d'accompagnement socio-professionnel par ETP d'insertion de la structure (critère quantitatif)
- La politique de recrutement des personnes accompagnées dans le cadre des actions ACI (critère qualitatif)

La comparaison entre structures aurait pu faire intervenir d'autres critères (taux d'encadrement technique, nombre d'heures de formation...), tous aussi pertinents, mais ces critères se sont révélés difficiles à objectiver et à contextualiser.

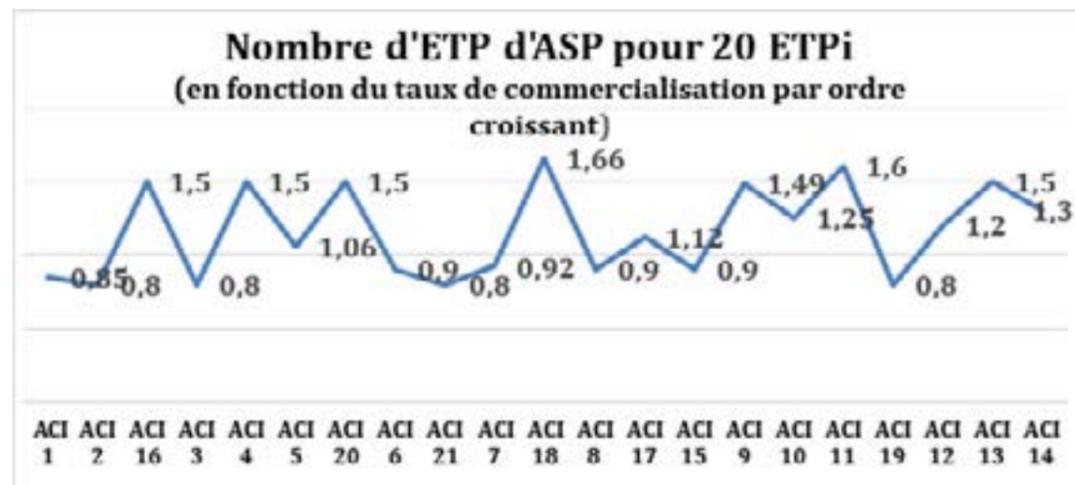
L'analyse proposée consistera donc à comparer les 6 ACI dont les taux de commercialisation est supérieurs à 30% par rapport aux autres ACI, sur les deux critères retenus pour appréhender « les missions insertion ».

- Liste des 6 ACI dont le taux de commercialisation est supérieur à 30% :

	référence taux de commercialisation année 3
ACI 10	33,99%
ACI 11	33,83%
ACI 12	37,40%
ACI 13	42,72%
ACI 14	51,52%
ACI 19	35,0%

Comparaison par rapport au taux d'accompagnement socio-professionnel

Concernant le critère « taux d'accompagnement socio-professionnel (ASP) », nous constatons que les 6 ACI dont le taux de commercialisation est plus élevé mobilisent des moyens conséquents sur la fonction de chargé(s) d'accompagnement socio-professionnel. Les taux d'accompagnement socio-professionnel sont même sensiblement supérieurs, au moyen des ACI étudiés, pour 5 des 6 ACI concernés (cf tableau ci-dessous).



Sans remettre en cause ce constat, Il est nécessaire à ce stade de faire une remarque, afin d'éclairer la comparaison entre les 21 structures concernant les moyens d'accompagnement mobilisés. Il faut signaler que les résultats de cette comparaison seraient très différents, si nous avions pu intégrer d'autres critères comme les moyens mobilisés en terme de formation professionnelle (internes et externes) dans l'analyse quantitative. Dans ce cas, les 3 ACI qualifiants, dont le taux d'accompagnement socio-professionnel est moindre, verraient les moyens affectés aux missions d'insertion revus à la hausse. Les efforts de formation, réalisés par les ACI étudiés, sont décrits de manière qualitative dans chacune des monographies.

En prenant comme critère unique, le taux d'accompagnement socio-professionnel mobilisé par les structures, **nous pouvons conclure que les 6 ACI ayant un taux de commercialisation supérieur 30% ne se distinguent pas par un niveau inférieur en terme de moyen d'accompagnement.**

Lien entre un niveau élevé de commercialisation et la politique de ciblage et de recrutement des publics

Les monographies réalisées ne font pas apparaître des traits particuliers concernant les publics cibles ou la politique de recrutement des salariés en insertion pour les ACI ayant un taux de commercialisation supérieurs à 30%. Ces structures évoquent des critères de recrutement assez proches de ceux mentionnées par l'ensemble des ACI.

Ces critères communs de recrutement, évoqués par une majorité des structures, sont notamment relatifs :

- aux priorités définies en termes de publics par le CDIAE et l'UD dans le cadre du dialogue de gestion
- au projet social de la structure qui cible certains publics spécifiques (publics sous-main de justice, jeunes,...)
- aux critères définis dans la fiche de poste ou l'offre de parcours (contraintes physiques, intérêt pour le secteur,...)
- à l'obtention d'une certification pendant le parcours IAE (maîtrise des savoirs de base,...)

Les 6 ACI étudiés avec un taux de commercialisation élevé s'avèrent en capacité de s'adresser aux publics prioritaires ciblés au niveau territoriale dans le cadre des politiques IAE.

Conclusion :

Au regard des éléments de l'étude, nous pouvons donc conclure qu'un taux de commercialisation au-dessus de 30% en ACI ne se traduit pas nécessairement par une politique de recrutement plus sélective ou par des missions d'accompagnement moins fortes. Cette capacité des structures à concilier développement commercial et accueil d'un public éloigné de l'emploi semble toutefois dépendante de certaines conditions. Cette capacité de conciliation entre le social et l'économique semble en effet s'expliquer par «la nature des projets économiques» et également par «l'organisation de la production» mises en œuvre dans ces structures.

Les 6 structures ont notamment deux traits communs concernant leurs activités de production. Ces activités économiques sont marquées par :

- un fort niveau d'encadrement technique, qui permet d'organiser les postes de travail des salariés en insertion et d'assurer une supervision pédagogique et formative renforcée. Cette organisation offre la possibilité d'accompagner des mises en situation de travail des personnes qui cumulent des difficultés sociales et professionnelles (éloignement du marché du travail et manque de connaissance des codes de monde du travail, difficultés linguistiques, problèmes de santé,...).
- une activité économique dont la maîtrise d'ouvrage et la planification des activités sont «contrôlées» par la structure elle-même (maîtrise de l'environnement des postes de travail et des chantiers, peu ou pas d'activités en sous-traitance,...)

Par ailleurs, un autre élément important doit être pris en compte. Bien que ces structures perçoivent un niveau d'aides publiques insertion souvent plus faibles, et qu'elles subissent parfois une diminution de ces aides, **ces 6 ACI étudiés continuent à percevoir un niveau de « co-financements publics insertion » conséquent** qui les distingue nettement d'un modèle socio-économique de type « Entreprises d'Insertion ». Ce niveau de co-financements publics reste important pour ces 6 structures franciliennes. Elles bénéficient toutes d'une subvention d'aide à l'accompagnement du Département. Ce niveau de co-financements publics conséquent concourt à aider ces structures à préserver un projet d'insertion spécifique et à maintenir les moyens affectés à l'encadrement pédagogique et à l'accompagnement socio-professionnel des salariés en insertion.

◇ Analyse pour les ACI dont le taux de commercialisation augmente (Cas n°2)

Rappel : liste des 8 ACI dont le niveau de commercialisation augmente

	Tx CA année 1	Tx CA année 2	Tx CA année 3
ACI 3	NC	0,15%	1,18%
ACI 4	0	0,00%	3,18%
ACI 5	1,97%	1,97%	4,87%
ACI 8	12,65%	13,86%	15,17%
ACI 9	22,80%	22,68%	25,57%
ACI 12	37%	38%	37,40%
ACI 15	13%	20,00%	22%
ACI 20	4,0%	8,0%	7,0%

Avant d'analyser les 8 ACI concernés, il est essentiel de rappeler que l'augmentation de la part du chiffre d'affaires reste relativement limitée pour ces structures sur la période (majoritairement +1% à +4%).

Nous allons nous attacher à analyser l'impact d'une augmentation relativement limitée du niveau de commercialisation sur le profil des publics accompagnés par ces ACI.

Lien entre l'augmentation du taux de commercialisation et l'évolution de la politique de ciblage et de recrutement des publics

Les monographies réalisées auprès des 8 ACI concernés par une augmentation du taux de commercialisation **ne font pas apparaître une évolution des critères de recrutement en lien avec les évolutions de l'activité de production.**

Les 8 ACI indiquent que le poste de production, l'encadrement, et les tâches confiées aux salariés en insertion n'ont pas été amenés à évoluer sur la période.

Les 8 ACI continuent à **n'exiger aucune expérience professionnelle préalable**, dans leur secteur d'activité en général, dans le cadre des recrutements des salariés en insertion.

De même, l'évolution du taux de commercialisation **n'a pas eu d'incidence sur le critère relatif au projet professionnel des personnes.** Nous n'observons pas d'évolution consistant à exiger que les candidats aient validé un projet professionnel dans le secteur d'activité. Pour les 2 ACI qui demandent aux candidats d'avoir un intérêt pour leur secteur d'activité et/ou bien d'avoir validé un projet professionnel vers ces métiers (ACI 2 et ACI 3), il s'agit d'ACI qualifiants ou pré-qualifiants qui ont toujours eu cette exigence.

Au final, les 8 structures concernées estiment que leur politique de recrutement n'a pas évolué en raison des contraintes économiques nouvelles liées à leurs activités. Ces structures mentionnent d'autres facteurs pour expliquer les évolutions des profils des personnes. Elles citent certains facteurs expliquant les changements au niveau de la typologie des publics recrutés entre 2014 et 2016 :

- **l'évolution des priorités définies en terme de publics cibles au niveau du CDIAE et de l'UD** (réfugiés, seniors, personnes handicapées...),
- **les objectifs en terme de taux de sorties dynamiques à réaliser**, qui peuvent inciter à prendre des personnes plus proches de l'emploi.

Cet impact relativement neutre, du développement de la commercialisation sur l'organisation de la fonction production des ACI et des postes de production, peut s'expliquer par deux raisons :

- **Une augmentation relativement faible du taux de commercialisation pour ces structures sur la période concernée** (point déjà souligné) ;
- Une évolution du taux de commercialisation qui ne semble pas induire, pour les 8 ACI étudiés, d'évolution substantielle des clients et des partenaires économiques. Les ACI étudiés continuent à avoir la même typologie de partenaires économiques (collectivités, des bailleurs sociaux, entreprises publiques et/ou une clientèle locale de particuliers).

Par ailleurs, malgré les baisses ou les suppressions de certaines aides publiques, ces 8 ACI conservent tous **des co-financements publics insertion, complémentaires aux aides aux postes IAE.** Les 8 structures bénéficient d'une subvention du Conseil Départemental au titre de l'accompagnement (aides du Plan Départemental d'Insertion). Dans la majorité des cas les aides à l'insertion cumulées sont supérieures à 55%(Cf. tableau en annexe).

Parmi ces 8 structures qui continuent à en effet bénéficier, 5 d'entre elles perçoivent des aides à l'insertion apportées par une(des) villes/agglomérations, un autre programme de l'Etat (justice, politique de la Ville) et/ou du FSE.

Ces éléments complémentaires permettent de mieux appréhender le contexte global des 8 ACI concernés par une augmentation du niveau de commercialisation, et de mieux expliquer les effets relativement limités sur la mise en œuvre des missions d'insertion et sur les publics accompagnés pour ces 8 structures.

Les configurations spécifiques observées pour les 8 ACI nous permettent de conclure qu'une augmentation mesurée du taux de commercialisation en ACI ne se traduit pas, aujourd'hui, par une évolution de la politique de recrutement de la structure vers des publics plus proches de l'emploi.

Les éléments collectés dans le cadre de ces 21 monographies sont, en revanche, insuffisants pour statuer plus globalement sur les effets à moyen terme d'une augmentation des taux de commercialisation sur les moyens consacrés par les ACI à leurs missions insertion. Des conclusions sur ce dernier point demanderaient **d'étudier les effets sur une plus longue période** afin d'avoir davantage de recul de la part des structures.

Conclusion :

Un niveau de chiffre d'affaires élevé et/ou un développement commercial, dans le cadre d'un projet ACI, n'est pas corrélé avec un projet d'insertion et d'accompagnement de moins bonne qualité.

Pour appréhender réellement l'impact d'une augmentation du taux de commercialisation d'une ACI sur la mise en œuvre des missions d'insertion auprès des publics, il est nécessaire de procéder à une analyse au cas par cas avec les structures concernées. Cette analyse, réalisée au plus près de la structure et de son fonctionnement, nous semble en effet être l'approche la plus adaptée pour examiner les effets concrets d'un développement commercial sur son modèle économique et le projet d'insertion qu'elle porte.

5) UN NIVEAU ÉLEVÉ (OU LE RENFORCEMENT) DES RECETTES ISSUES DE LA PRODUCTION PREND DES FORMES ET INDUIT DES EFFETS DIFFÉRENCIÉS EN FONCTION DU/DES SECTEUR(S) D'ACTIVITÉS DES ACI EN IDF

Le nombre relativement limité de structures et de domaines d'activités, examinés dans le cadre de cette étude, réduit les possibilités de comparaison entre les modèles socio-économiques des ACI selon leurs secteurs d'activité.

Les données collectées auprès des 21 structures nous permettent toutefois, de poser certains éléments de constats et d'analyse sur ce sujet.

Les constats réalisés nous invitent à considérer que **le secteur d'activité n'est pas une dimension essentielle ou suffisante pour comprendre le modèle socio-économique d'un ACI. D'autres aspects jouent un rôle important pour structurer les modèles socio-économiques des ACI.**

Les monographies réalisées font ainsi apparaître que des ACI portant un même support d'activités peuvent avoir des modèles socio-économiques radicalement différents, en fonction du type de « projet d'insertion ».

C'est le cas, lorsqu'on **analyse les 3 ACI intervenant dans le secteur du bâtiment.** Ces 3 ACI se caractérisent **par une grande hétérogénéité**, notamment, si on les compare sur deux points importants:

- au niveau du taux de commercialisation observé : respectivement 0%, 5% et 33%
- au niveau du taux d'encadrement technique : allant de 1 ETP (pour 20 ETP IAE) à 2,7 ETP (pour 20 ETP IAE)

Au final, ce caractère hétérogène entre les ACI d'un même secteur d'activité peut s'expliquer par des différences sur plusieurs aspects :

- **différence en termes de typologies d'action ACI** (qualifiant, pré-qualifiant et/ou mobilisant),
- **différence en termes de partenaires économiques/clients** (partenariat économique exclusif et durable pour un seul client-partenaire vs travaux réalisés pour de multiples clients),
- **différence concernant le (les) lieu(x) de réalisation des activités de production.** Dans le cas où une structure doit gérer des équipes intervenant sur plusieurs lieux, cela induit généralement un surcoût d'encadrement technique et de coordination (ETP d'encadrement et de coordination), ce qui a des effets sur le modèle socio-économique des structures,
- **différence en termes de charges directes liées à l'activité** (matières premières, fluides, consommables, équipements ...).

Ces aspects peuvent jouer un rôle aussi important que celui du « secteur d'activité », pour appréhender le modèle socio-économique d'un ACI.

La première dimension, qui renvoie à la typologie des actions ACI (qualifiant/pré-qualifiant/remobilisant), permet d'expliquer **en grande partie les différences importantes constatées entre les modèles socio-économiques ACI.** En revanche, pour d'autres cas, les autres aspects (partenaires économiques, modalités d'organisation des activités de production,...) sont également à mobiliser pour analyser les différences de modèles entre les structures.

Dans certains cas, le secteur d'activité est corrélé avec une ou plusieurs des dimensions citées. Par exemple, pour le secteur ressourcerie ou le secteur restauration, **les activités de production ACI se déroulent sur un seul et même lieu, ce qui facilite l'organisation du travail de supervision des salariés en insertion sur leur poste** (avec des effets en terme de « concentration » et de continuité pour l'encadrement des équipes ...).

Le secteur d'activité permet, dans ce cas, d'expliquer en partie le modèle socio-économique des ACI étudiés, en raison d'un lien indirect avec la dimension « organisation des activités de production ».

Au final, pour appréhender la spécificité d'un modèle socio-économique d'un ACI, il est nécessaire d'analyser la structure en appliquant une grille plus fine que celle du secteur d'activité.

Le secteur d'activité permet, dans ce cas, d'expliquer en partie le modèle socio-économique des ACI étudiés, en raison d'un lien indirect avec la dimension « organisation des activités de production ».

Au final, pour appréhender la spécificité d'un modèle socio-économique d'un ACI, il est nécessaire d'analyser la structure en appliquant une grille plus fine que celle du secteur d'activité.

6) LES ACI POSSÈDENT UN ANCRAGE LOCAL IMPORTANT. ILS TISSENT DES PARTENARIATS ALLANT AU-DELÀ DU SECTEUR DE L'IAE.

Cette hypothèse a été construite pour illustrer le travail réalisé par les Ateliers et Chantiers d'Insertion sur leur territoire, pour rendre lisible **l'ancrage local de ces structures, et leurs capacités à créer des liens et de la richesse sur leur lieu d'implantation.**

Tout d'abord, il est important de préciser que, sur les 21 structures interrogées, **9 seulement exercent uniquement dans le secteur de l'IAE** ; Les autres proposent d'autres activités, que ce soit au niveau associatif ou sur la formation professionnelle.

De plus, quasiment toutes les structures interrogées (19 sur 21) **déclarent mettre en place des événements sur leur territoire d'implantation** : ces événements vont de la mise en place du 1er forum « ESS et Quartiers populaires » à la cogestion d'un PTCE (Pôle territorial de coopération économique), en passant par des portes ouvertes, de l'animation de lieux, des repas conviviaux, des défilés de mode...

Il y a une véritable volonté de la part des ACI interrogés de **prendre part à la vie de leur territoire d'implantation, que ce soit par leurs lieux** (implantation en pieds d'immeuble dans un quartier politique de la Ville), par leurs engagements (participation au Conseil Citoyen de la Ville...), ou encore par leurs partenariats en cours (le PTCE permet de construire un véritable projet économique de territoire).

De manière globale, **les 21 structures participent aux événements locaux, notamment ceux en lien avec la citoyenneté et l'emploi** (forum de l'emploi, forum des métiers, présentation réseau d'inclusion numérique ...).

Il est important de constater que sur les 21 structures interrogées, **toutes font au moins partie d'un réseau de l'IAE** (et, en général, de plusieurs), qu'il soit départemental ou régional, ainsi que d'autres réseaux thématiques (REFER pour les ressourceries, ...), de l'ESS ou non. **Cette appartenance à des réseaux de manière systématique se traduit, à notre sens, par des potentialités de partenariats ou de la coopération, que ce soit entre SIAE ou au niveau du territoire local.** En effet, à la question sur les différentes formes de partenariats mis en place avec d'autres SIAE, seules 3 structures déclarent ne pas travailler en partenariat de quelques façons que ce soit avec d'autres SIAE. **Les coopérations prennent des formes intéressantes, que ce soit économiques** (GME, PTCE, GES, GT numérique), liées au volet social (projet de mutualisation de CIP, échanges sur les sorties), mais également en lien avec des montées en compétence (via le Collectif Cultivons La Ville), ou encore sur de la visibilité et de l'échange de pratiques (groupes de travail thématiques IAE et numérique)...

Sur les 21 ACI interrogés, tous mettent en place **des partenariats avec des acteurs de leur territoire**, que ce soit au niveau économique, social ou citoyen. Certains de ces partenariats prennent des formes très cadrées, **d'autres sont beaucoup plus informelles et peuvent s'arrêter à tout instant.** Néanmoins, ces partenariats débordent très souvent de la thématique seule de l'IAE, pour aller vers la lutte contre l'exclusion au sens large et la dynamisation du territoire (quartier, ville, ...). **Les éléments issus des monographies nous permettent de dire que les ACI vont donc au-delà de leur prérogative IAE, du moins en termes de partenariats, parce que cela a du sens et que cela peut venir alimenter la partie IAE** (PMSMP, suites de parcours, découvertes métiers, actions mutualisées...).

7) LES ACI ENTRETIENNENT ET S'APPUIENT SUR DES LIENS PRIVILÉGIÉS AVEC LES COLLECTIVITÉS LOCALES ET TERRITORIALES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LEURS PROJETS.

Cette hypothèse doit être corrélée à la précédente - l'ancrage local allant au-delà de l'IAE- mais permet de réaliser un focus sur les collectivités territoriales (prises dans un sens restrictif c'est-à-dire les communes, les intercommunalités et les EPT).

► Encadré n° 7: les relations avec les Conseils Départementaux

Le soutien apporté par les Conseils Départementaux (CD) aux ACI franciliens est globalement bien identifié. L'étude s'est donc moins attachée à explorer ces relations de partenariats. Il est toutefois essentiel de souligner la place centrale qu'occupent les CD pour soutenir les modèles socio-économiques des ACI, au-delà du financement contractualisé avec l'Etat sur les aides aux postes IAE. Le CD est le deuxième financeur des missions insertion mises en œuvre par les ACI, après l'État. Le niveau de l'aide à l'accompagnement apporté par le CD dans le cadre du PDI est essentiel pour garantir le modèle socio-économique des ACI en Ile-de-France. Le désengagement des Conseils Départementaux représente un risque financier pour les structures porteuses d'ACI, pouvant conduire à leur disparition. Au-delà des structures en elles-mêmes, il s'agit dès lors d'une perte importante pour les habitants et le territoire en termes d'activité économique, de création d'emploi et d'égalité d'accès aux structures d'insertion.

Les liens avec les CD sont également fondamentaux autour de l'orientation et le suivi des personnes, notamment à travers ses services sociaux et ses missions dans le cadre de l'action sociale et de chef de file de l'insertion (PTI, organisme intermédiaire FSE, ...)

Pour rappel, selon la loi MAPTAM, "Le département est chargé d'organiser, en qualité de chef de file, les modalités de l'action commune des collectivités territoriales et de leurs établissements publics pour l'exercice des compétences relatives à : « l'action sociale, le développement social [...] et la solidarité des territoires. Le Département intervient dans le champ [...] de la gestion des allocations individuelles de solidarité (RSA, APA, PCH), de l'insertion et de l'emploi. "

Il s'agit d'un partenariat indispensable à préserver et qui a démontré sa pertinence.

À la question posée «quels sont vos liens avec les collectivités locales », les réponses des structures révèlent des réalités très différentes selon les territoires.

En effet, 17 structures sur 21 citent les communes et les intercommunalités comme des partenaires privilégiés, que ce soit dans le cadre d'un soutien sur le volet « insertion et social » ou en lien avec leur projet économique. Seule 1 structure déclare n'avoir aucun lien, quel qu'il soit avec la commune de référence, mais cela est dû à l'organisation du chantier, dont la totalité repose sur un EPIC.

Les liens avec les collectivités locales peuvent prendre la forme de mise à disposition de locaux (3 structures), que ce soit pour des projets ponctuels ou permanents, d'un soutien à travers un subventionnement lié à la vie associative locale ou plus directement aux actions d'insertion (3 structures), ou encore d'un appui par la promotion de la structure auprès des habitants, des acteurs économiques et des partenaires du territoire (quasiment toutes les structures en bénéficient).

Si les communes sont très présentes dans les partenaires cités, les EPT (Établissement Public Territorial) semblent monter en puissance, notamment dans les départements de la Seine-St-Denis (Est Ensemble et Plaine Commune) et du Val-de-Marne (EPT 12). Néanmoins, les 21 cas étudiés ne suffisent pas à analyser l'implication des EPT dans le soutien des structures porteuses d'ACI, d'autant plus que certains ACI se situent sur des territoires hors Métropole du Grand Paris et que certains EPT sont relativement récents.

Les collectivités locales sont également souvent des partenaires économiques et/ou des clients pour les ACI franciliens. Sur 21 structures interrogées, 12 répondent avoir parmi leurs clients ou leurs partenaires économiques des collectivités locales et territoriales (villes, agglomérations, EPT, EPCI, CD). Leur part peut représenter entre 10% à 88% des clients d'une activité ACI.

On peut donc en conclure que pour certains ACI, les collectivités représentent un client et/ou un partenaire majeur pour la viabilité de leur projet économique.

Pour autant, tous les ACI ne dépendent pas ou ne ciblent pas les collectivités locales comme principaux clients ou partenaires économiques, en raison de la nature de leurs activités de production. C'est généralement le cas pour les ressourceries, qui s'adressent principalement aux particuliers, et également pour des ACI dont l'offre cible plutôt une clientèle locale de particuliers et/ou d'acteurs associatifs (exemple d'une structure interrogée dont les partenaires sont essentiellement des associations militantes, ou des ACI dans le maraichage qui ciblent en majorité les particuliers).

Ces différents éléments montrent bien que les liens entre les collectivités locales et les structures porteuses d'ACI sont forts et peuvent être très variés. Pour autant, concernant la participation et les apports des collectivités territoriales aux modèles socio-économiques des ACI, les situations s'avèrent très inégales.

La question se pose donc de savoir si l'appui des collectivités territoriales est indispensable pour soutenir les modèles socio-économiques des ACI. Au vu du contexte et des enjeux pour la consolidation des impacts de ce dispositif IAE en Ile-de-France, il nous apparaît essentiel que les communes/intercommunalités puissent apporter un co-financement aux financements, aides aux postes IAE et des aides à l'accompagnement CD, pour soutenir les actions ACI de leur territoire.

► Encadré n°8 : Les relations avec les collectivités locales

En dehors des Départements et de la Région, les structures porteuses d'ACI en Île-de-France se retrouvent face à de nombreux partenaires potentiels en termes de Collectivités Territoriales.

Communes et agglomérations

Les Communes et les intercommunalités sont les échelons les plus proches des territoires d'implantations des ACI. Par ailleurs, la clause générale des compétences des communes n'a pas été supprimée, contrairement à celle des Régions et des départements, ce qui les rend actrices de l'action sociale locale, mais également du domaine culturel, des sports et des loisirs, soit les champs d'actions dans lesquels on retrouve une majorité de structures associatives, et notamment les ACI.

Les structures porteuses d'ACI comptent sur le soutien des communes et des intercommunalités, que ce soit en termes financier, matériel ou encore politique, en fonction des territoires. Par exemple, une des structures interrogées dans le cadre des monographies met en avant le fait que la commune ne finance pas l'ACI avec des subventions de fonctionnement, mais lui assure par ailleurs un soutien politique fort, comme aux autres SIAE de son territoire.

Il semble primordial de rappeler ici que les ACI s'implantent en général sur des territoires spécifiques, en lien avec leur public, les besoins du territoire et le projet d'insertion. Ils participent activement à la vie locale, que ce soit par leurs activités d'insertion, mais aussi par le maintien du lien social dans des endroits où ils sont parfois le seul employeur. De plus, les ACI répondent également à des valeurs d'ancrage local, de dynamisation des territoires, issues de l'économie solidaire. A ces différents titres, il est important que les ACI soient reconnus par les collectivités locales comme des acteurs du maintien du lien social, et reçoivent des contributions pour cela.

EPT

En plus des échelons comme la commune et les intercommunalités (Communauté d'agglomération...), il existe dans le paysage administratif francilien un nouvel acteur, suite à la création de la Métropole du Grand Paris. Il s'agit des Établissements Publics Territoriaux. Sur l'ensemble des structures de petite couronne interrogées, toutes identifient les EPT, mais c'est seulement en Seine-St-Denis qu'elle déclarent recevoir un soutien de ce nouvel acteur sur la partie IAE. En 2018, deux EPT du Val de Marne se mobilisent pour travailler particulièrement sur ce sujet, par le biais de la commande publique (démarche qui concerne des ACI non représentées dans notre échantillon). Ces dynamiques montrent le potentiel de partenariats à construire avec les EPT ; ce sont des nouveaux acteurs que les ACI doivent mieux mobiliser pour conforter leurs modèles socio-économiques.

PARTIE III : UN ENVIRONNEMENT ET DES DYNAMIQUES, QUI RÉINTEROGENT ET CONTRAignent LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ACI FRANCILIENS À S'ADAPTER

Pour plus de clarté et de compréhension, l'hypothèse 8 de l'étude figure en dernière partie de ce rapport. En effet, l'hypothèse 8 reprend à la fois des éléments de contexte mais surtout des éléments de projection à moyen et long termes.

Il est intéressant de contextualiser ici des éléments issus des monographies : en effet, sur 21 ACI et structures porteuses d'ACI interrogés, **la quasi-totalité (15) est en questionnement sur leur modèle socio-économique**, ce qui montre l'ampleur de cette thématique au sein des ACI en Île-de-France. Dans cette partie, l'analyse portera essentiellement sur les situations socio-économiques actuelles des ACI interrogés, leurs fragilités potentielles et les stratégies mises en place pour évoluer vers des modèles socio-économiques plus stabilisés.

1) POURQUOI LES STRUCTURES ACI SONT-ELLES FRAGILISÉES ?

Un dispositif marqué par l'environnement institutionnel complexe et des financements locaux en diminution

L'environnement partenarial, et notamment les relations contractuelles avec les collectivités, est marqué par de profonds changements dans la dernière décennie. Le désengagement et/ou la baisse tendancielle de certaines collectivités locales, concernant le financement des actions ACI, est une des causes importantes qui ont fragilisé les ACI. Les éléments présentés, pour la période 2014-2016, dans un précédent chapitre (cf. chapitre 3.- Partie II.), mettent en exergue cette tendance globale à l'œuvre.

Bien que le niveau de financement des collectivités locales puisse être considéré comme relativement modeste dans le financement des ACI (hors du financement des Conseils Départementaux), la réduction de ces aides suffit pourtant à fragiliser des modèles économiques ACI basés sur une part relativement réduite de chiffre d'affaires.

L'impact le plus visible a concerné le désengagement radical de la Région Ile-de-France à partir de 2015/2016 (suppression des aides Emploi-tremplin IAE notamment), qui a affecté l'ensemble des ACI franciliens.

De manière moins visible, on peut également affirmer que l'on a assisté, d'une manière globale, sur les 10 dernières années, à une lente érosion de la part du financement des collectivités locales (villes et/ou agglomérations) dans les budgets ACI.

Alors que les ACI ont vu leurs charges augmenter, en lien avec certaines contraintes (exigences des financeurs sur les moyens d'accompagnement⁹, besoins d'investissement sur leur activité économique, etc.) et/ou en lien avec la croissance de leur nombre de postes de salariés en insertion, les subventions des communes et des agglomérations n'ont généralement pas suivi cette hausse. Le niveau du financement des villes et des agglomérations a très souvent stagné, et régulièrement diminué. Il faut toutefois souligner que ce phénomène a impacté très différemment les ACI franciliens, dans la mesure où le financement des villes et des agglomérations est extrêmement variable selon les territoires, et selon la nature des activités ACI concernés.

Il faut ajouter que, en parallèle des évolutions touchant aux aides à l'insertion, certaines collectivités locales ont parfois activé le levier de la commande publique pour soutenir l'activité économique d'ACI de leur territoire (cf. infra).

⁹ Exigences exprimées notamment par l'État (DIRECCTE) vis-à-vis du secteur IAE dans le cadre de dialogue de gestion

Le financement des Conseils Départementaux¹⁰ est un cas particulier, étant donné la logique spécifique de financement et de l'ampleur de ce financement dans les projets ACI. Concernant les aides à l'accompagnement des Départements, le phénomène de baisse a été pendant longtemps évité ou contenu, en raison de l'engagement financier assuré par le Département dans le cadre de sa mission d'insertion des allocataires du rsa puis de « chef de file de l'insertion » (à travers le PDI et le PTI). Cette relative stabilité des engagements des Départements a été favorisée par la logique de financement forfaitaire (aide attribuée en fonction du nombre d'allocataires rsa ou autres en contrat IAE) qui prévaut dans le conventionnement avec les structures IAE. Toutefois, à partir des années 2013/2014, on constate que la tendance à la baisse des aides (en pourcentage dans le budget global) commence à toucher également certains financements départementaux en Ile-de-France. Ce phénomène résulte, la plupart du temps, du plafonnement (absence d'augmentation) de l'enveloppe globale annuelle du CD affectée pour financer l'ensemble des projets IAE sur le département.

Dans ce cas de figure, dès lors que de nouvelles structures IAE sont créées ou que le nombre de postes se développent sur le département, cela conduit à une baisse, plus ou moins forte, de la part du financement « aides à l'accompagnement CD » pour des structures ACI du territoire. L'incertitude concernant la capacité des CD à maintenir le niveau d'engagement financier nécessaire au fonctionnement de leurs actions ACI n'a fait que croître, pour les porteurs d'ACI, sur la période récente (2016-2018).

Enfin, nous pourrions également décrire des difficultés similaires concernant les financements de la formation professionnelle, qui ont impacté une partie des ACI franciliens, en lien avec les différentes réformes intervenues dans le champ de la formation professionnelle.

Ces difficultés cumulées, rencontrées par les structures ACI, pour la mobilisation des co-financements nécessaires au maintien du niveau des aides à l'insertion, ont été un facteur majeur de fragilisation des structures.

Par ailleurs, certains ACI ont dû faire face, et s'adapter, à l'évolution des « modes de contractualisation » avec les collectivités partenaires.

Un mode de contractualisation des ACI avec les collectivités qui est impacté par le développement des marchés publics dans l'insertion

Une autre évolution importante a marqué les relations entre les collectivités locales et les ACI, celle relative aux modes de contractualisation. Historiquement, les collectivités locales qui souhaitent soutenir financièrement les ACI passaient essentiellement par l'attribution d'une subvention globale au projet et/ou par des apports en nature (matériaux, mise à disposition de terrain, de locaux, d'équipements...). Avec la montée en puissance, depuis 2001, des objectifs sociaux d'insertion inscrits dans le code des marchés publics, certaines collectivités locales ont été amenées, souvent par précautions d'ordre juridique ou pour des enjeux budgétaires, à abandonner le conventionnement des ACI en mode subvention pour privilégier la passation d'un marché public pour la mise en œuvre d'activités portées par des ACI. Ce basculement a été graduel et les deux modes de contractualisation continuent à subsister en Ile-de-France, de manière variable selon les collectivités et selon les secteurs d'activité concernés (espaces verts, second œuvre, rénovation du patrimoine, nettoyage urbain...). En majorité, les ACI qui ont basculé dans le régime de la commande publique, relèvent de marchés dits « d'insertion et de qualification professionnelle » (cf. l'encadré sur l'accès des ACI à la commande publique). Ce type de marché autorise le commanditaire, étant donné leur objet, à prendre en compte des coûts spécifiques à ce type d'actions et également à limiter les procédures de mise en concurrence. Pour autant, ce changement de régime a rarement été neutre pour les ACI concernés. Ce nouveau régime contractuel limite la maîtrise/la gestion des activités de la mise en œuvre par la structure ACI (au profit de la collectivité « donneur d'ordres »), et inscrit le dialogue entre les deux parties dans une logique de négociation sur les performances et les prix par rapport à un engagement réciproque sur le projet de territoire. Ce phénomène est particulièrement marqué dès lors que le service « des achats » devient un interlocuteur prépondérant dans le suivi des opérations. De plus, ce régime de contractualisation oblige à remettre en cause périodiquement le financement/le marché attribué à la structure, en lançant une nouvelle procédure de consultation/

¹⁰ Il s'agit ici des « aides à l'accompagnement » conventionnées entre le Département et la structure ACI. Les co-financements de l'aide au poste forfaitaire IAE-ACI, gérée et conventionnée par l'Etat (DGEFP/DIRECCTE,) ne sont pas ici pris en compte.

négociation. Dans les cas où un marché est crucial pour la viabilité d'une structure, cette phase de renouvellement de marché est porteuse de risques. Ainsi, bien que le développement des marchés publics ait pu offrir de nouvelles opportunités d'accès à des activités économiques, ce nouveau mode de contractualisation a également contribué à fragiliser le modèle économique des ACI en installant une négociation davantage centrée sur « l'économique » avec les collectivités et selon un mode « transactionnel ». Le développement d'une approche des collectivités de plus en plus centrée sur l'« économique », au détriment du projet d'insertion, dans la contractualisation des activités portées par les ACI, est un risque de plus en plus prégnant en raison de deux facteurs :

- Les difficultés budgétaires qui touchent les collectivités,
- La standardisation et le primat du quantitatif dans les leviers d'insertion de la commande publique, avec une tendance à mettre en équivalence les différents leviers (marché réservé IAE et marché d'insertion, clauses d'exécution, etc.).

Si le levier des achats socialement responsables a sans aucun doute permis à certains ACI d'être accompagnés pour lancer de nouveaux projets, le développement de ce nouveau mode de contractualisation entre les ACI et les collectivités s'est également traduit par une plus grande difficulté à mobiliser les financeurs locaux pour couvrir certaines dépenses indispensables à la mise en œuvre des actions ACI (encadrement pédagogique, formation, accompagnement socio-professionnel). Le passage à une contractualisation sous la forme de marché public conduit en effet souvent à un engagement plus circonscrit de la collectivité par rapport au projet porté par l'ACI

Un environnement réglementaire des ACI contraignant et souvent inadapté pour appréhender la réalité des situations

Une autre cause qui vient fragiliser spécifiquement les ACI est l'ambivalence, voire la contradiction, dans laquelle ils se trouvent, avec, d'un côté, un cadre réglementaire stricte (plus ou moins en fonction de l'UD en charge du dossier) encadrant le montant maximum de leur chiffre d'affaires, et de l'autre côté, une certaine baisse ou une transformation des financements publics, les obligeant à développer leur part de commercialisation. Dans certains départements, la question du dépassement du taux de commercialisation est perçue comme un véritable problème, qu'il importe de régler, tandis que dans d'autres départements, au vu des désengagements des collectivités territoriales et notamment des départements, le dépassement des 30% de commercialisation est vu comme une solution pour pallier à la baisse des financements publics.

Parfois, des situations problématiques apparaissent, comme pour cette ressource interrogée à qui l'UD a demandé de réduire son déficit, tout en repassant sous la barre des 30% (la structure était alors au-dessus des 30%). Demander aux structures de réduire leur chiffre d'affaires et leur déficit concomitamment semble être une équation difficile à résoudre et place les structures dans des situations de réelle fragilité. De même, les ACI qui dépassent les 30% ne doivent pas être considérés comme moins fragiles que ceux qui les dépassent. Un exemple issu des monographies illustre bien, avec un déficit structurel sur 3 ans et un taux de commercialisation supérieur à 40%.

Les difficultés liées aux problèmes de trésorerie

La fragilité d'un ACI repose également sur l'état de son besoin en fonds de roulement et sur le niveau de sa trésorerie. En effet, nous constatons que si des structures porteuses d'ACI parviennent à équilibrer annuellement leur budget, la problématique de la trésorerie peut s'avérer prégnante. De fait, améliorer le chiffre d'affaire permet d'être plus résilient par rapport à cet état de fait, mais ne représente pas une solution viable à long-terme. De plus, de manière générale, toute la partie « 70% » du budget d'un ACI provient de partenaires financeurs, qui vont mettre plus ou moins longtemps à verser les subventions. Si l'ASP met en place des versements à terme à échoir, ce n'est pas le cas d'autres partenaires, que ce soit la politique de la Ville, les subventions venues de différents niveaux des collectivités locales, ou encore du FSE. Des collectivités proposent de verser d'abord 60% de la subvention, puis, une fois l'action terminée, les 40% restant, d'autres sont parfois soumises aux changements de mandatures politiques, ayant des impacts sur les structures (nous évoquons bien sur la région Île-de-France, mais aussi d'autres collectivités territoriales (notamment une agence départementale et une commune)). Comme le montre en 2018 l'attribution d'un FDI trésorerie à une structure porteuse d'ACI de l'étude - touchant du FSE par l'intermédiaire d'une agence départementale,

ou encore le recours d'une autre structure porteuse au FAR (Fonds d'Avance Remboursable) - un outil de déblocage de trésorerie pour les structures associatives de Seine-Saint-Denis, la trésorerie est un point faible des ACI.

Les impacts de la dynamique économique dans les territoires d'implantation

Les évolutions de l'environnement économique des territoires représentent également une cause de fragilisation des structures porteuses d'ACI, avec des zones qui perdent en dynamisme, et potentiellement en clientèle et en partenaires, ce qui a pu être le cas d'un ACI interrogé dans l'étude. L'ancrage territorial des ACI est également une cause de fragilisation des modèles socio-économiques notamment dans le cas où l'ACI fait le choix politique de s'ancrer dans un territoire peu dynamique, afin de maintenir ce qu'il reste du lien social et redynamiser le quartier. C'est également le cas d'une des ressourceries de l'étude par monographie, qui reçoit, en échange de son implantation et de son travail, une subvention de fonctionnement de la part de la collectivité. Une autre structure porteuse d'ACI interrogée a fait le choix de s'implanter en plein quartier politique de la Ville, en pied d'immeuble, dans une zone où il est le seul employeur. Le modèle socio-économique de cette structure se base dans ce cas-là sur un chantier qualifiant, ce qui le fragilise doublement aujourd'hui au regard des évolutions engendrées par la Loi Pour la Liberté de Choisir son Avenir Professionnel.

Les difficultés liées aux problèmes de gouvernance interne de la structure

Certaines structures interrogées ont été aussi grandement fragilisées à cause de leur gouvernance. Nous pouvons illustrer nos propos en prenant le cas d'une des structures de l'enquête qui est restée en carence de direction pendant près de 1 an, situation qui a généré une baisse du chiffre d'affaires entraînant un déficit très important, dont la structure peine toujours à se remettre. Dans le même temps, le Conseil d'Administration est également tombé en désuétude. Il aura fallu attendre que la nouvelle direction engage tout son dynamisme dans la vie associative de l'ACI avant de s'attaquer aux problématiques économiques. Un déficit de gouvernance vient impacter la vision à long terme de la structure porteuse, l'empêchant de se projeter, d'anticiper à la fois les difficultés, mais également les opportunités économiques potentielles.

Encadré n°9 : Des contextes départementaux inégaux

Nous avons vu que, selon de la dynamique économique du territoire d'implantation, les modèles socio-économiques des structures peuvent se retrouver impactés. Il est important de préciser que les règles et les relations institutionnelles, en vigueur au niveau départemental, peuvent également impacter les structures. Il peut donc arriver que selon les prises de positions des partenaires institutionnels (UD et CD notamment), un ACI puisse se voir entravé pour faire évoluer son projet économique. C'est par exemple le cas sur certains départements, pour structures ACI qui souhaitent s'adresser également à une clientèle de particuliers. De même, certaines UD peuvent adopter une posture très fermée concernant le dépassement du taux de commercialisation de 30%, tandis que d'autres se montrent beaucoup plus souples dans l'appréciation des cas.

Autre inégalité sur les différents départements franciliens, le niveau des aides à l'accompagnement apportées par le Conseil Départemental. De ce fait, les modèles socio-économiques et les missions d'insertion ne peuvent être aussi soutenus selon les territoires. Globalement, seules les aides aux postes de l'État restent identiques d'un département à l'autre.

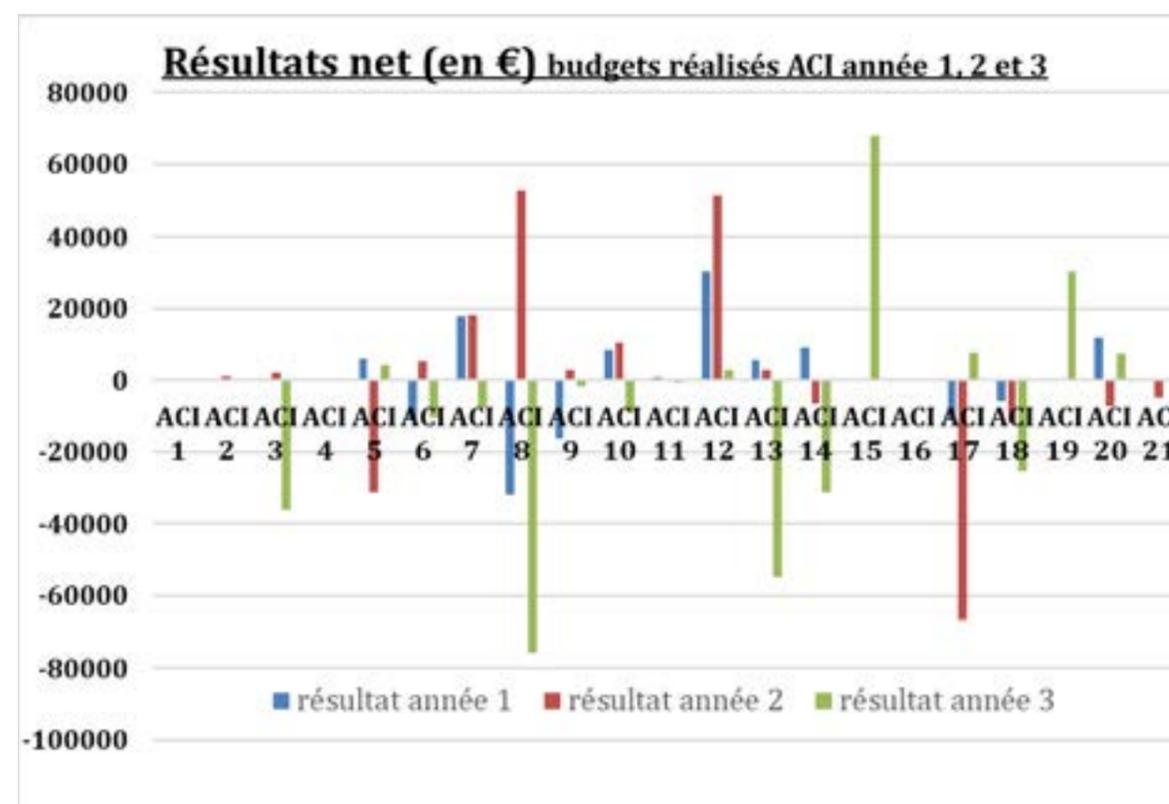
Pour autant, il existe également des disparités dans les modalités de gestion et le pilotage du dispositif IAE entre les départements (en termes de gestion des ETP, d'octroi du FDI, d'accompagnement de l'offre d'insertion ACI, de mise en œuvre des dispositifs relatives à la modularité du temps de travail ...), qui permettent de soutenir plus ou moins les modèles socio-économiques des ACI.

2) LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE MISES EN PLACE PAR LES STRUCTURES

L'hypothèse 8 posée au lancement de cette étude s'interrogeait sur la capacité des ACI à développer des stratégies de développement économique et des relations économiques, cohérente avec le maintien d'une offre de parcours adaptée à des publics cumulant des difficultés d'insertion. Nous allons donc décrire les différentes stratégies de repositionnement et de développement économiques observées dans les structures interrogées.

Il est important de commencer par rappeler, en préalable, le constat déjà établi relatif aux difficultés économiques qui affectent une part importante des structures. **Au moins 14 des 21 structures déclarent avoir des difficultés économiques** et mettent en cause l'insuffisance des financements publics. Par ailleurs, au moins 2 structures mettent en avant des problématiques de trésorerie.

Graphique : Résultats nets (excédents/déficits) des 21 ACI sur la période de 3 ans observée



Parmi les autres difficultés, les ACI interrogées pointent également **les niveaux de trésorerie faible, une absence de visibilité sur les budgets, des délais de paiements de partenaires parfois très importants, des accès aux Marchés Publics parfois complexes pour les ACI et enfin, des objectifs de sortie qui sont en augmentation.**

De plus, parmi les évolutions des recettes, toutes les structures interrogées déplorent **la fin des aides IAE (Emploi tremplin IAE et Emploi Insertion Environnement) de la Région Île-de-France**, qui a contribué fortement à déstabiliser leurs modèles. D'autres constats suivent comme la baisse du chiffre d'affaires (2 ACI), l'augmentation de la part du FSE dans les recettes (2 ACI). Les financements du FSE sont porteurs de risques pour les structures dans la mesure où leur gestion est complexe et que les priorités de la programmation peuvent évoluer.

Du côté des recettes de production, les évolutions ont été analysées dans le cadre de l'hypothèse 6.

Au niveau de la stabilité ou de l'évolution des clients et/ou bénéficiaires de l'activité économique des ACI, la situation est très variable selon les structures et le secteur d'activité des ACI :

- Un ACI n'a que des commandes ponctuelles et aléatoires, avec aucune stabilité.
- Deux ACI déclarent, au contraire, une stabilité générale et historique (client unique).
- Deux autres n'ont quasiment que des particuliers dans leurs clientèles et sont habitués à devoir gérer un turn-over régulier de leurs clientèles.
- Les autres (soit 9 sur 14) se trouvent dans un entre deux, avec un portefeuille de clients plutôt globalement stable, mais qui doit être en mesure de se renouveler périodiquement

Tableau : Typologie des partenariats économiques/clients des ACI interrogés

	Structure	Typologie principaux clients/partenaires activités économiques (selon leur nature, et selon leur « stabilité »)
1	Adage	Client unique (hôpital)
2	Artemisia	Client unique (bailleur social) et très stable
3	Le PoleS	Clients multiples (associations) et commande unique
4	ARIES	Clients multiples, tous très stables
5	Interface Formation	Clients uniques, très stables
6	Mode'Estime	Particuliers, avec renouvellement, collectivités assez stables
7	Espaces	Clients uniques et multiples (selon les ACI concernés) : Collectivités locales (plutôt stables)+ syndicats de copropriété ou entreprises avec renouvellement (à la marge)
8	Aurore ACI Jardins biologique du Pont Blanc	Clients multiples : Particuliers adhérents stables (maraichage) + collectivités stables + entreprises & particuliers changeants (pour les Espaces Verts)
9	Potager de Marcoussis	Clients multiples : Particuliers adhérents stables + clients particuliers et associations avec renouvellement
10	Approche	Clients multiples : Particuliers avec renouvellement
11	Urban Deco Concept	Clients multiples : collectivités, bailleurs. Certains très stables, d'autres en commande unique.
12	Confluences CI	Clients multiples : collectivités, bailleurs. Certains très stables, d'autres en commande unique.
13	La Friperie Solidaire	Clients multiples : Particuliers avec renouvellement, collectivités (à la marge)
14	Taf & Maffé	Clients multiples : Particuliers avec renouvellement + associations avec possible renouvellement (à la marge)
15	La Sauvegarde	Clients multiples : Collectivités stables
16	CPCV	Clients multiples : Collectivités stables + auto-prestation +bailleurs sociaux avec renouvellement
17	Pije-ADSEA	Clients multiples : Collectivités plutôt stable et associations sociales
18	ASEA (ex AIVE)	Clients multiples : Peu de soutien des collectivités + Particuliers avec renouvellement constant
19	Aptima (ACI)	Clients multiples : Particuliers avec renouvellement
20	ACR – ACI de toutes façons	Clients multiples : Particuliers stables (activité repassage) + Collectivités et entreprises locales changeants (confection)
21	Arile – ACI Réemploi	Clients multiples : Particuliers stables (Ressourcerie) + 1 entreprise de recyclage stable (Recyclerie papier)

Face à l'ensemble de ces risques et de ces incertitudes économiques, la majorité des structures interrogées mettent en place des stratégies de repositionnement, de réorganisation et/ou de développement, dans le but de maintenir leur activité et la diversité/qualité de l'offre de parcours.

- **Concernant les stratégies de réorganisation et/ou de repositionnement, les stratégies identifiées consistent notamment à :**
 - **Optimiser les coûts sur certains postes de dépenses**, notamment celui des achats de matières premières et fournitures ;
 - **Optimiser et améliorer les moyens de production** pour améliorer la capacité de production ;
 - **Réinterroger la politique tarifaire de la structure**. Plusieurs structures indiquent avoir peu ou pas de marges pour augmenter le financement demandé à leurs partenaires économiques et/ou leurs clients ;
 - **Fidéliser et diversifier les partenaires :**
Stratégie de recherche de nouveaux clients/partenariats, afin d'élargir et diversifier les partenariats économiques et les sources de recettes ;
Fidélisation des partenaires historiques (conventions pluriannuelles...) pour consolider l'existant ;
 - **Augmenter les financements privés mobilisés sur le budget fonctionnement** (fondations, mécénat, dons...) ;
 - **Repositionner les frais de la structure en décidant de fermer certains ACI** peu rentables pour travailler à un redéploiement futur.
- **Plusieurs stratégies ont été identifiées en termes de création et de développement, que ce soit dans l'IAE ou hors IAE :**
 - 1) **Création d'activités :**
 - Création d'une entité commerciale au-delà de l'ACI ;
 - Création ou diversifications d'activité dans le cadre d'un ensemblier, afin de consolider l'offre de parcours, permettant d'élargir le potentiel de partenaires économiques.
 - 2) **Développement de l'activité existante**
 - Création de nouveaux lieux de vente ;
 - Développement sur d'autres territoires ;
 - Renforcement de l'activité hors-IAE (dans le cas, par exemple, des structures porteuses également d'organisme de formation).
 - 3) **Développement de l'accès à la commande publique**
 - Réponse à des marchés publics.

► Encadré n° 10 L'accès des ACI franciliens aux marchés publics

Les ACI franciliens accèdent moins aux marchés publics que les autres SIAE en Ile-de-France (ETTI, AI et EI). Seulement 18% des ACI d'Ile-de-France accède à un marché public (source : SESE-DIRECCTE 2016). D'autre part, l'accès pour ces structures se fait majoritairement par le biais d'un accès direct aux marchés, la structure est titulaire ou co-titulaire du marché. L'accès via la sous-traitance reste une modalité peu développée (moins de 30% de cas). Le dispositif se singularise également par le fait, qu'il accède principalement à des « marchés d'insertion » (73%), et qu'il bénéficie peu des « marchés avec une cause d'exécution d'heures d'insertion » (11%). Ces modalités spécifiques expliquent en partie que les donneurs d'ordres majoritaires, concernés par l'accès des ACI franciliens aux marchés, soient les collectivités locales et les bailleurs sociaux. Enfin, les ACI accèdent aux marchés, de manière très contrastée suivant les secteurs d'activités, puisque les Espaces verts et le nettoyage

représentent à eux seuls (en volume de montants), respectivement 48% et 18% des marchés publics attribués.

Ce positionnement très différencié concernant l'accès aux marchés publics se retrouve pleinement dans le cadre des 21 monographies réalisées. Les ACI qui accèdent à la commande publique restent très marginales : seulement 7 ACI sur les 21 y accèdent en effet. Il s'agit d'ACI intervenant dans le domaine des Espaces verts, du BTP, du secteur « Tri-collecte-recyclage », et dans moindre mesure dans le « numérique ». Ces ACI sont généralement « titulaire unique » d'un marché de taille modeste. Seul un des 7 ACI expérimente un accès à travers de la sous-traitance avec des entreprises classiques. Un autre ACI a, par ailleurs, tenté de répondre en groupement avec un collectif de SIAE sur un gros marché.

Pour les ACI qui ne bénéficient de marchés, les perspectives d'accès apparaissent peu probantes pour les responsables de structures. Pour une partie des structures, la principale raison est que leurs productions s'adressent à d'autres clients que les acheteurs publics (cas du maraichage, des ressourceries). Pour d'autres structures, l'activité de production semble également difficile à inscrire dans la logique et les contraintes liées à la commande publique (intégration du service dans un segment d'achats, standardisation des activités, disponibilité et intensité des prestations à délivrer). C'est le cas pour des ACI intervenant dans les domaines de la restauration sociale, du repassage et de la couture. Certains ACI pointent également, comme explication, le manque de marchés accessibles dans leur secteur (numérique, couture), notamment l'existence de marchés bien calibrés (allotissement) et fléchés vers l'IAE (marchés d'insertion et marchés réservés IAE).

Par ailleurs, une partie des structures rencontrent des difficultés pour engager ou pour déployer ce type de stratégie de développement.

On peut citer quelques-uns des freins qui limitent la capacité des structures à mettre en œuvre ces stratégies :

- **Des contraintes structurelles qui limitent les capacités de développement** (contraintes sur le foncier, capacité d'autofinancements pour réaliser des investissements...);
- **Des incertitudes liées à l'environnement externe** qui limitent l'anticipation et l'élaboration d'un plan de développement (manque de visibilité sur la capacité des financeurs publics à accompagner un nouveau projet ou du développement, ...);
- **Une implantation territoriale dans des territoires moins dynamiques** économiquement, avec moins d'opportunités de développement économique;
- **Un manque de moyens à dédier sur la prospection** de nouvelles opportunités et sur le montage/ la préfiguration des nouvelles activités (montage juridique, mobilisation et contractualisation avec les partenaires, recrutement des équipes,...).

PARTIE IV : ILLUSTRATION PAR LES MONOGRAPHIES RÉALISÉES SUR 21 ACI D'ÎLE-DE-FRANCE

Le rapport propose une monographie individuelle d'une (ou des) activité(s) ACI pour chacune des 21 structures interrogées dans le cadre de cette étude.

Ces monographies présentent les ACI sur l'ensemble des dimensions de leurs activités et leur projet:

- Données clés
- Données sur les moyens humains et les effectifs
- Lieu d'implantation ACI
- Présentation activités de l'ACI
- Le type d'actions ACI
- Les personnes accompagnées
- La politique et les modalités de recrutement
- L'accompagnement socio-passionnel et la formation
- Des exemples de pratiques/d'outils mis en œuvre
- Les activités de production, les postes de travail et l'encadrement technique
- Les évolutions budgétaires et le modèle économiques
- L'inscription dans le tissu économique, et les relations au niveau local, les partenariats avec les collectivités
- La stabilisation du modèle socio-économique de la structure et les perspectives d'évolution ou de développement des activités

Les 21 fiches réalisées sont présentées en annexe du présent rapport.

PARTIE V. CONCLUSION

1) LES ACI EN ILE-DE-FRANCE, DES STRUCTURES FRAGILISEES, QUI ONT SU AGIR POUR MAINTENIR LA SPECIFICITE DE LEUR PROJET ET DE LEURS MISSIONS D'INSERTION

Au global, sur la période 2014/2016, les structures ACI étudiées ont réussi à maintenir le volume de postes IAE proposés, et même pour la grande majorité, à accroître légèrement ce volume.

L'étude montre également un autre aspect positif sur la période concernée. Malgré les difficultés touchant de nombreuses structures, la grande majorité des ACI franciliens étudiée a su agir pour maintenir les fondamentaux de leur projet d'insertion et leur niveau d'accompagnement auprès des personnes.

Pour faire face aux changements de leur environnement, les structures ont bien évidemment dû faire évoluer leurs projets et leurs activités en matière d'activités de production et leurs relations avec le tissu économique. Mais, dans l'ensemble, ces évolutions et ces ajustements ont pu être réalisés tout en maintenant les principes d'action de l'organisation des postes de production et les modalités d'encadrement pédagogique des activités de travail. De ce fait, ces évolutions ont eu peu impacté la capacité des structures à s'adresser à des personnes particulièrement éloignées de l'emploi.

Toutefois, ce maintien de projets d'insertion spécifiques, mobilisant une offre de travail et un accompagnement adaptés aux publics en grande difficulté, s'est fait grâce une action volontariste des structures qui n'a pas été sans incidences. Pour une partie d'entre elles, cette action volontariste a conduit les structures à supporter une fragilisation de leur modèle économique.

C'est pourquoi la plupart des dirigeants d'ACI rencontrés expriment aujourd'hui des vives inquiétudes quant à la possibilité de maintenir, à terme, un projet d'insertion avec un même niveau de moyens d'accompagnement et/ou de formation.

Cette inquiétude et ce sentiment de fragilisation des structures, concernant la possibilité de poursuivre leur projet d'insertion, sont liés à différentes situations. Ces situations, qui souvent se cumulent, sont porteuses de risques pour les structures, soit à court ou sur du moyen terme.

L'étude menée a permis de lister les principales situations qui fragilisent les modèles socio-économiques des ACI étudiés.

Nous les récapitulons ci-dessous :

- Une baisse tendancielle des co-financements insertion apportés par les collectivités (Départements, Communes et agglomérations, Région) et des aides liées à la formation ;
- Une incertitude concernant le maintien du niveau de ces aides, dans l'année en cours ou dans les années à venir ;
- La mise en œuvre d'activités de production ACI avec un niveau de chiffre d'affaires faible et dont le potentiel de développement commercial s'avère limité ;
- La mise en œuvre d'activités de production ACI avec un niveau de chiffre d'affaires élevé (entre 30% et 50%) mais dont la « rentabilité » est faible.
- Dans ces cas, le niveau du chiffre d'affaires est souvent dans une situation de « plafonnement », en raison de contraintes réglementaires, des contraintes foncières, ou du fait du niveau de

maturité de développement de l'activité économique), alors même que l'équilibre économique de l'activité demeure précaire ;

- Le manque de visibilité offert par l'environnement institutionnel et réglementaire relatif à la gestion de l'augmentation des postes IAE, aux possibilités en matière de développement commercial et à l'accès aux financements du FDI. Ce manque de visibilité réduit les capacités d'anticipation des ACI pour piloter l'évolution de leur modèle socio-économique à moyen terme ;
- Une incertitude plus grande au niveau des relations économiques tissées avec les collectivités publiques et/ou certains autres acteurs économiques (bailleurs sociaux, entreprises publiques), en lien avec le développement de la commande publique (plus grande mise en concurrence des structures à travers des appels d'offres).
Si les marchés publics ont constitué un levier de développement pour quelques ACI franciliens, force est de constater que les effets restent très inégaux et que d'autres ACI ont plutôt pâti de cette évolution (remise en cause des partenariats avec une subvention, contraintes tarifaires dans l'offre aux collectivités locales...).

2) LES ACI FRANCILIENS : UN DISPOSITIF IAE, UNE PLURALITE DE MODELES

L'étude a montré l'hétérogénéité des modèles socio-économiques des ACI en Ile-de-France. Cette hétérogénéité se traduit notamment par des niveaux de chiffres d'affaires très contrastés entre les différentes structures étudiées.

Ce critère du « niveau de commercialisation » s'avère toutefois très insuffisant tant pour appréhender les différents modèles économiques des ACI que pour expliquer la bonne « santé économique » des structures ou la nature des missions d'insertion mises en œuvre. D'autres dimensions doivent être prises en compte pour décrire et différencier les modèles socio-économiques des ACI franciliens ; Il s'agit principalement des dimensions suivantes :

- Types d'actions ACI (remobilisant, pré-qualifiant et qualifiant) et moyens d'accompagnement mis en œuvre ;
- Secteurs d'activités ;
- Clients/partenaires économiques ;
- Niveau de chiffre d'affaires et niveau de rentabilité de l'activité ;
- Territoires d'implantation (soutien des collectivités locales, densité du réseau de partenaires) ;
- Taille de la structure porteuse et portage d'autres activités dans le cadre d'un ensemble.

3) LES ACI EN ILE-DE-FRANCE, DES ELEMENTS COMMUNS

Une pédagogie et des parcours adaptés aux besoins des personnes

Malgré cette grande diversité des modèles socio-économiques et des secteurs d'activité, l'investissement des organismes porteurs (associations, CCAS...) pour développer des actions d'insertion adaptés aux personnes très éloignées de l'emploi, couplé à un accès à des financements publics plus conséquents que ceux des autres dispositifs IAE, concourt à faire des ACI un dispositif apportant une offre d'accompagnement spécifique en Ile-de-France. Cet accompagnement spécifique se traduit par une offre IAE originale, qui se décline à plusieurs niveaux :

- Très peu d'exigences en terme de pré-requis à l'embauche sur les postes de travail IAE (maîtrise des savoirs de bases, capacité à tenir un rythme de travail soutenu, projet professionnel validé par la personne, résolution préalable des difficultés sociales,...) ;
- Un encadrement technique et un accompagnement pédagogique renforcés dans le cadre des activités de production ;

- Un soutien personnalisé proposé aux salariés (écoute et accompagnement dans les démarches, etc.,) ;
- Une approche globale d'accompagnement des personnes (autonomisation des personnes, soutien à l'accès aux droits et/ou à la citoyenneté, prise en compte et aide à la résolution des difficultés sociales) ;
- Des modalités d'accès à la formation adaptées au projet des personnes en parcours.

A cet égard, les projets d'insertion des ACI étudiées contribuent de manière essentielle à la richesse de l'offre IAE et à son adaptation aux besoins des personnes sur l'Ile-de-France.

Une offre de parcours qui permet d'améliorer l'accès à l'IAE pour des publics très éloignés de l'emploi

Les monographies réalisées montrent que l'offre de parcours des ACI permet de s'adresser à différents profils de personnes rencontrant de grandes difficultés d'insertion (absence de qualification et/ou des savoirs de base, chômage de très longue durée, isolement social et manque de confiance en soi, problèmes de santé, ...).

Ces structures proposent :

- Une offre de parcours permettant de toucher des publics particuliers (publics sous-main de justice, mères isolées, personnes sans-abris, jeunes en grande difficulté, personnes peu ou pas mobiles, ...)
- Une offre spécifique permettant la prise en charge des « publics prioritaires » défini par la DIRECCTE et les partenaires du CDIAE (refugiés, sortants de campements illicites, seniors, ...), y compris lorsque ces publics cumulent des difficultés sociales (logement, santé, linguistique, isolement social, ...).

4) LES ACI D'ILE-DE-FRANCE, UN POTENTIEL D'INNOVATION ECONOMIQUE ET SOCIALE IMPORTANT, MENACÉ PAR LA FRAGILISATION DE LEURS MODELES SOCIO-ECONOMIQUES

Les ACI franciliens jouent également un rôle essentiel pour enrichir l'offre IAE francilienne, en proposant une plus grande diversité des activités de travail et des compétences sociales et professionnelles accessibles dans le cadre des parcours d'Insertion par l'Activité Economique. Les ACI franciliens sont présents dans plus d'une dizaine de secteurs d'activité, y compris sur des activités atypiques ou innovantes.

Les ACI d'Ile-de-France ont démontré, à maintes reprises, qu'ils pouvaient contribuer à l'émergence des nouveaux métiers au sein de l'IAE, notamment sur des métiers d'avenir en lien avec des enjeux sociétaux montants. On peut citer des métiers en lien avec le développement du numérique, tels que « opérateurs et intégrateurs web » ou fab-manager, ou des métiers liés au secteur des mobilités durables avec la création de postes de « technicien cycle d'appui à l'autoréparation ».

Les ACI franciliens ont également su innover en étant des pionniers dans le défrichage et l'expérimentation de nouveaux secteurs d'activité à forte utilité sociale. C'est par exemple le cas pour le secteur de l'économie circulaire, de l'agriculture urbaine et de la restauration sociale.

Enfin, ils ont démontré leur capacité à investir des secteurs plus traditionnels pour y ajouter de l'innovation sociale et de la plus-value environnementale. On peut citer le secteur des espaces verts avec la mise en place, depuis de nombreuses années déjà, de démarches innovantes en matière de gestion différenciée, de fauchages tardifs ou encore de Zéro produits Phytosanitaires. Dans le domaine agricole, ces structures se sont engagées très tôt dans le développement d'une agriculture

biologique et dans la mise en place de circuits courts.

Si les ACI franciliens ont pu innover et se saisir de ce rôle de « défricheur », c'est qu'ils ont pu bénéficier de marges de manœuvre et d'un environnement favorable à l'innovation. Nous avons vu tout au long de cette étude que ces marges de manœuvre se resserraient pour la grande majorité des ACI franciliens, notamment en raison des difficultés à pérenniser le niveau de co-financements publics nécessaire à l'équilibre de leurs projets. Cette situation provoque une raréfaction du temps et des ressources disponibles au sein des structures pour accompagner le changement et continuer à innover. Si cette situation perdure et s'aggrave, nous pouvons nous inquiéter des incidences négatives sur la capacité de développement et d'essaimage des innovations et des actions sur les territoires de l'Ile-de-France.

PARTIE VI. – PRÉCONISATIONS POUR ACCOMPAGNER LA CONSOLIDATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ACI FRANCILIENS

L'étude réalisée nous a permis de dégager plusieurs facteurs sur lesquels il est possible d'agir afin d'accompagner une consolidation et un renforcement des modèles socio-économiques des ACI franciliens. Les leviers à activer ne sont pas strictement économiques, ils concernent une pluralité de dimensions.

Nous proposons **7 axes d'intervention pour soutenir le dispositif ACI en Ile-de-France**. Ces préconisations peuvent être ainsi formulées :

1. Mieux reconnaître et mieux valoriser les spécificités et les apports des actions ACI pour l'offre de parcours IAE en Ile-de-France

Cette étude a mis en exergue le rôle essentiel joué par les ACI en Ile-de-France pour enrichir et diversifier l'offre IAE francilienne et pour proposer une offre de parcours adaptée aux franciliens les plus éloignés de l'emploi (cf. conclusion du rapport). Il nous semble essentiel de mieux valoriser cette spécificité au niveau des instances territoires de pilotage et d'animation de l'IAE (CDIAE, CTA et autres instances).

Nos préconisations :

- **Mieux valoriser et reconnaître la contribution des ACI à la diversité des activités et des postes de travail IAE mobilisables sur un département ou un territoire**
 - ▶ Secteurs d'activités et/ou postes de travail spécifiques proposés, attractivité de ces activités pour engager une dynamique d'insertion par le travail avec certains profils de public, niveau de pré-requis et de productivité attendus pour l'accès à ces postes de travail IAE, modalités d'organisation du travail et d'encadrement du travail, temps d'accompagnement et/ou de formation réalisés sur temps de travail...
- **Mieux caractériser et valoriser les efforts d'insertion et les actions spécifiques des structures pour toucher et pour accompagner les difficultés des personnes très éloignées de l'emploi**
 - ▶ Réalisation des actions d'accompagnement ou aménagement du temps de travail (rendez-vous avec le référent social, démarches d'accès au logement, PMSSMP, horaires compatibles avec les problèmes de gardes d'enfants...);
 - ▶ Organisation des activités des postes de travail et d'un "sur-encadrement technique" dont l'objectif est de limiter les pré-requis à l'embauche ; suivi personnalisé et adaptation du rythme d'accompagnement par le(la) chargé(e) d'accompagnement à la situation et aux demandes des personnes, appui à la résolution de difficultés sociales et mobilisation de solutions auprès de partenaires du territoire, accompagnement dans l'accès aux droits et citoyenneté,).
- **Améliorer la caractérisation des publics accompagnés et de ses problématiques, au-delà des catégories administratives actuelles** du dossier unique DIRECCTE.
 - ▶ Prise en compte et reconnaissance des personnes sans projets professionnels, sans ressources financières, personnes cumulant des difficultés sociales...

2. Sécuriser les co-financements publics et les aides nécessaires aux missions d'insertion mises en œuvre par les ACI, à travers notamment :

La sécurisation des moyens financiers alloués aux missions d'insertion mises en œuvre par les ACI reste un des tous premiers leviers à activer pour rétablir la situation des structures fragilisées dans leur modèle par la diminution des subventions d'insertion ou des aides à la formation. Les Monographies ont en effet démontré le rôle indispensable joué par les collectivités publiques pour assurer l'équilibre socio-économiques des ACI en Ile-de-France et, de fait la mise en œuvre de leurs missions.

Dans un contexte marqué par une incertitude ou un retrait de l'engagement des pouvoirs publics territoriaux, l'État doit agir plus fortement pour mobiliser les collectivités territoriales et locales (Département, villes, agglomérations, Région) et développer des nouveaux outils de concertation permettant de réunir les co-financements indispensables à la consolidation et au développement du dispositif ACI.

Nos préconisations :

a) Organisation, à l'initiative de l'Etat ou avec son soutien, de « conférences de financeurs » visant à mobiliser et/ou garantir des financements territoriaux à l'aide aux postes.

Ces conférences se déclinent selon deux formats distincts :

- à l'échelle d'un territoire (contractualisation/suivi auprès des Conseil Départementaux, EPT ou autres collectivités locales, PLIE, ...);
- au niveau d'une structure ACI particulière, lorsque son modèle est impacté par le désengagement ou l'évolution des modalités de soutien d'un ou plusieurs de ses financeurs.

b) **En attendant la mise en place des conférences de financeurs**, permette d'assurer une plus grande capacité collective pour garantir les co-financements publics nécessaires aux missions d'insertion confiés aux ACI (70% de financements publics), **l'Etat doit mobiliser toute la palette de outils de soutien financier à sa disposition pour conforter les actions « ACI » d'Ile-de-France dont l'offre de parcours a été jugée pertinente pour répondre aux besoins des publics en insertion sur un territoire**. Dans ce cadre, nous préconisons que l'Etat active ses propres financements, **en particulier, à travers un accès renforcé au volet « consolidation » du Fonds Départemental d'Insertion (FDI)**.

c) **Impulser, avec la mobilisation de l'Etat et des réseaux IAE, des actions régulières de promotion et des rencontres auprès des CD et des autres collectivités locales** (EPT, agglomérations, communes) **pour valoriser l'impact de l'IAE et favoriser les logiques de co-financements publics du dispositif ACI**.

d) **Faciliter et accompagner l'accès aux financements des formations dans le cadre des changements en cours (réforme, mise en place du PIC IAE, AFEST)**

Malgré la dynamique positive amorcée avec le PIC IAE et dans un contexte de déstabilisation induite par des réformes de la Formation Professionnelle à répétition, de nombreux ACI franciliens rencontrent des difficultés à pérenniser leur financement relevant de la formation professionnelle. **Il est primordial d'accompagner les structures à la pérennisation du niveau de financement relevant de la formation professionnelle pour maintenir les actions de formation mises en œuvre dans le cadre des parcours ACI**.

A compter de l'année 2019, une partie des ACI franciliens doivent faire face une nouvelle difficulté avec la perte du dispositif « période de professionnalisation » remplacé par la Pro-A dont la mobilisation n'a pas été prévue pour les personnes en CDD. L'accompagnement des difficultés induites est indispensable afin de trouver, avec les partenaires, des solutions permettant de limiter l'impact sur le modèle socio-économique des structures.

e) Maintenir l'éligibilité des actions « ACI » au sein de la programmation du FSE en Ile-de-France et mobiliser de nouvelles solutions pour réduire les problèmes de trésorerie liés au FSE

L'objectif est de permettre aux structures ACI qui mobilisent actuellement un co-financement FSE, de pouvoir continuer à déposer des demandes dans le cadre de la programmation des fonds européens FSE, et de faire émerger de nouvelles réponses pour sécuriser ces structures en leur permettant de bénéficier d'avances et de mises en paiement limitant les problèmes de trésorerie.

3. Analyser et accompagner les modèles socio-économiques ACI dans leurs diversités.

L'étude a démontré le besoin de mettre en place des mesures d'accompagnement et de soutien aux structures dont le modèle socio-économique évolue, que ces structures aient un niveau de chiffre d'affaires nul ou relativement faible (entre 0 et 30%) ou qu'elles aient un niveau plus élevé (supérieur à 30%).

Nos préconisations :

Nous préconisons d'adapter, au niveau des CDIAE, l'analyse et l'accompagnement des modèles socio-économiques des ACI, selon 3 grands cas de figure :

a) Pour le cas des ACI franciliens en dessous de 30%, avec des modèles socio-économique fragiles

L'étude montre que les subventions publiques territoriales et/ou les financements liés à la formation ont souvent été marqué par des baisses, mais que certaines structures n'ont pas pu augmenter leur chiffre d'affaires et leur taux de commercialisation pour équilibrer leur budget en conséquence.

Pour les ACI dont le modèle est basé sur un taux de commercialisation entre 0 et 30% et qui rencontrent des difficultés pour équilibrer leur projet, notamment du fait du manque de potentiel de développement de leur activité économique, **nous préconisons que l'Etat et les autres partenaires institutionnels accompagnent la structure et son projet à travers une démarche collective pour la remobilisation des co-financements publics nécessaires à la mise en œuvre des missions d'insertion réalisées** (cf. Préconisation 2.a sur l'organisation de « conférences de financeurs »).

b) Pour le cas des ACI franciliens qui se stabilisent à un niveau entre 30% et 50%

Pour les ACI dont le taux de commercialisation se stabilise au-dessus de 30%, **il est nécessaire de privilégier une approche souple et au cas par cas (cf. ci-dessous), au niveau des CDIAE, pour permettre d'accompagner durablement la possibilité de mobiliser la dérogation au seuil des 30% prévu dans la réglementation.** Nous préconisons que cette souplesse s'articule avec un travail approfondi au niveau des instances territoriales d'accompagnement de l'IAE, en prenant en compte finement le projet d'insertion des structures concernées (cf. préconisation N°1) et en permettant la mobilisation d'une expertise externe par la structure (lancement d'étude pour accompagner la structure et les partenaires dans une meilleure visibilité quant aux perspectives d'évolutions de son modèle socio-économique à moyen terme).

c) Pour le cas des ACI franciliens proches du taux de 50 %, voire dépassant ce taux

Pour analyser correctement ce cas, il est nécessaire de procéder à une distinction entre trois situations différentes :

- 1) Les structures dont ce niveau de commercialisation est induit essentiellement par un niveau élevé des charges liées à l'activité économique (achats de denrées pour les ACI restauration par exemple).
- 2) Les structures dont le rapprochement ou le dépassement du niveau de 50% est lié à une difficulté conjecturale (besoin de rétablir une situation économique plus saine, en lien avec un déficit sur le(les) exercice(s) antérieur(s)).

L'augmentation vers un niveau plus élevé de chiffre d'affaires permet à la structure de rétablir la situation économique, mais cette augmentation à un niveau très proche ou supérieur à 50% n'a pas vocation à se maintenir dans le temps.

3) Les structures, dont le niveau de commercialisation tend à se stabiliser durablement à un niveau supérieur à 50%, et dont le modèle socio-économique n'est, ni impacté par le niveau de charges d'activité (situation 1), ni impacté par une situation économique dégradée (situation 2). Ce cas de figure n'a pas été rencontré dans le cadre des 21 monographies réalisées.

→ **Dans le premier cas, nous préconisons de neutraliser l'effet « déformant » lié au niveau des charges directement liées à l'activité économique, en complétant l'analyse économique par le calcul d'une « marge économique brute » de l'activité ACI** (en complément du niveau de chiffre d'affaires).

→ **Dans le deuxième et la troisième situation, nous préconisons que les services de l'Etat et les partenaires du CDIAE accompagnent un travail concerté avec la structure, en lui permettant de lancer, à son initiative, une étude économique et sociale sur son modèle et les perspectives d'évolution.**

Cet accompagnement ne doit en aucun cas se réduire à une injonction à transformer son activité « Ateliers et Chantiers d'Insertion » (ACI) en « Entreprise d'Insertion » (EI). Cet accompagnement doit, tout au contraire, permettre à la structure d'explorer les différentes pistes possibles dans le cadre d'une transition vers un(des) nouveau(x) modèle(s) socio-économique(s), et aider à identifier les impacts potentiels de ces évolutions (modification des publics cibles, changements au niveau des postes de travail, capacité à atteindre un équilibre économique...). Dans ce cadre, la structure qui souhaite bénéficier d'un appui individuel, par le DLA ou en mobilisant une autre solution d'accompagnement, doit pouvoir être soutenue par les partenaires publics et les réseaux IAE [cf. préconisations n°7.]

4. Accompagner les stratégies de diversification et de consolidation des modèles socio-économiques des structures ACI avec des projets de développement

L'étude francilienne a mis en exergue la diversité des stratégies expérimentées pour diversifier leur mode de développement économique (création d'un nouvel ACI sur une autre activité, optimisation des coûts liés aux achats, développement d'un ensemble portant plusieurs activités,...), par les structures ACI qui ont été contraintes ou bien ont souhaité s'engager dans ce type de démarches. L'étude montre que ces stratégies de repositionnement ou de développement ne se limitent pas à la transformation d'une activité ACI en EI.

Nos préconisations :

Pour proposer des réponses adaptées aux enjeux, **les partenaires institutionnels (DIRECCTE, CD, ...) et les réseaux doivent accompagner les ACI franciliens, engagés dans des démarches de développement économique, sur la mise en œuvre de stratégies multiples variées, en adéquation avec la dynamique concernée au niveau des porteurs de projet.**

De plus, l'accompagnement d'une structure en transition nécessite de mobiliser une approche agile autorisant une phase d'expérimentation et de permettre à la structure de retourner aux modalités antérieures si la phase de test n'est pas concluante.

5. Stabiliser l'environnement réglementaire et favoriser les ajustements au niveau local dans le cadre du dialogue avec les partenaires institutionnels

Les ACI franciliens ont également besoin d'une meilleure visibilité concernant leur environnement institutionnel et réglementaire. Ce besoin de visibilité, sur le moyen terme, a été parfois mis à mal par certaines réformes et par leurs modalités de mise en œuvre (impacts du passage au contrat CDDI, réforme de la formation professionnelle, nouvelles règles de suivi et de versement pour les aides versées par à ASP, les FSE...).

Sans un minimum de prévisibilité de l'environnement institutionnel, les structures ont davantage de mal à se projeter dans leurs projets de développement économique et/ou à engager les investissements nécessaires à ces nouveaux projets.

Au niveau du pilotage institutionnel, l'enjeu est également de favoriser une culture commune et une vision plus partagée du dispositif ACI et de la diversité des modèles représentés sur la région. Il s'agit ainsi d'éviter l'écueil d'une standardisation du dispositif.

Sur la base de cette culture commune, et d'une compréhension plus poussée des enjeux et des contraintes propres à chaque structure, il s'agit de construire un dialogue plus approfondi entre les structures de terrain et les partenaires institutionnels, pour permettre de mobiliser les solutions adaptées à chaque situation.

Cette approche doit également être mobilisée quand il s'agit de recourir à la souplesse réglementaire autorisée par les textes concernant la dérogation au 30% de commercialisation.

Nos préconisations :

- **Renforcer les repères communs, mobilisables par les acteurs des instances territoriales (CDIAE), pour mener une analyse globale d'un projet ACI** (dimension sociale, pédagogique, formative et économique) **et de ses évolutions ;**
- **S'appuyer sur cette expertise partagée et sur une analyse individualisée de chaque demande, pour activer au niveau du CDIAE la souplesse autorisée par la réglementation sur les ACI** (dérogation au 30%, adaptation des durées de parcours,...).

6. Soutenir l'accès aux achats socialement responsables pour les ACI positionnés sur l'accès aux marchés

L'Etat, les réseaux IAE et l'ensemble des partenaires peuvent agir, ensemble, pour accompagner une partie des ACI qui souhaite se positionner et développer son accès aux achats socialement responsables et/ou à la commande publique et/ou privée.

Ce travail de promotion de la commande publique ne doit pas conduire à remettre en cause les autres modalités de contractualisation et de financements existants entre les collectivités, bailleurs sociaux... et les ACI (conventionnement avec subvention, mise à disposition de locaux ou de foncier,...).

Nos préconisations :

- **Nous proposons d'amplifier les actions de promotion et d'accompagnement menées auprès des collectivités, des autres acheteurs publics et/ou privés et des facilitateurs, pour développer des leviers d'achats adaptés aux actions et à l'offre de services mobilisables auprès des porteurs d'ACI** (marchés d'insertion, marchés réservés IAE, allotissement, critères de notation sur la performance en matière d'insertion, ...).
- Cette démarche pourrait prioriser, en premier lieu, les territoires d'Ile-de-France où les acheteurs publics et privés sont les moins actifs en termes d'achats socialement responsables auprès des ACI.

7. Développer les actions d'accompagnement aux changements (réseaux IAE, DLA) à destination des responsables de structures ACI et de leurs équipes.

Qu'ils soient confrontés à des problèmes de fragilisation de leurs modèles, à une phase de repositionnement ou de diversification des activités, ou encore à des enjeux de gestion d'une étape de croissance, les ACI franciliens doivent pouvoir mieux accompagner les processus des changements structurels qui touchent leur organisation interne et leur projet économique. La conduite de ces démarches mobilise des ressources et nécessite, le plus souvent, la mobilisation d'un appui externe. Dans un contexte marqué par de profondes mutations, les ACI franciliens doivent pouvoir accéder, de manière fluide, à des ressources en termes d'expertise et d'accompagnement. Ces apports de ressources externes concernent aussi bien les aspects économiques classiques (études de marché, étude de faisabilité, mutualisation, ...) que les éléments propres au pilotage de projets dans l'économie sociale et solidaire (gouvernance, fiscalité ou aspects juridiques, organisation des ressources humaines, bénévolat, mécénat, ...).

L'accès à des actions d'accompagnement individuel ou collectif et la possibilité d'échanger entre pairs sur le pilotage de projets de développement et/ou de changements organisationnels constituent deux outils centraux d'appui aux responsables d'ACI franciliens.

Nos préconisations :

D'une part, conforter et amplifier les temps de formation et de rencontre entre dirigeants d'ACI et, d'autre part faciliter l'accès aux actions d'accompagnement en individuel et en collectif, proposées par les réseaux IAE et les DLA, aux ACI franciliens sur l'ensemble des problématiques sociales et économiques impactant les structures.

CONTACTS :

LÉONE CLERC

Animatrice de Réseau Associatif
Chantier école
l.clerc@chantierecole.org
01.49.29.02.61



STEVEN MARCHAND

Chargé de mission Emploi/IAE
Fédération des Acteurs de la Solidarité
steven.marchand@federationsolidarite-idf.org
06.72.86.67.75



Avec le soutien de :

