



# Journée régionale de l'IAE 2023



## L'IAE EN MUTATION(S)



GRAFIE

Vendredi 1er  
décembre 2023

# Ouverture de la journée

## Mot d'accueil d'Olivier Flament, Président de Grafie

Le contexte dans lequel s'inscrit l'IAE est traversé par diverses mutations : avancées vers le plein emploi, réforme de France Travail, crise de l'emploi salarié et filières en tension. Celles-ci nous poussent à nous questionner sur différents dispositifs, les enjeux de formation, l'émergence de nouvelles filières...



## Intervention d'Emmanuel Bézy, chef du département solidarités emploi de la DRIETS Ile-de-France



En 2023, l'Ile-de-France a bénéficié pour l'IAE d'une ligne budgétaire de près de 149 millions d'euros, soit 11% de l'enveloppe nationale. Une année de consolidation s'annonce, où la qualité primera sur la quantité. De nombreuses opportunités s'offrent aux structures de l'IAE, notamment France Travail et les Jeux Olympiques.

## Intervention de Sylvie Mariaud, Vice-Présidente chargée de l'ESS et des achats responsables à la Région Ile-de-France

La stratégie régionale de l'ESS 2022-2028 a pour ambition de maintenir l'ESS au cœur de notre économie, et de la placer en accompagnatrice des mutations économiques et territoriales. Ces dernières sont à observer tant dans les pratiques d'affaires, que dans la responsabilisation de l'économie. A travers son programme PM Up, son accélérateur ESS, ses fonds d'investissement, et son SPASER, la Région s'attache à apporter un réel soutien aux acteurs de l'insertion.



# Table ronde : Quel rôle pour l'IAE dans un contexte de tension sur le marché du travail et de multiplication des dispositifs d'inclusion ?

## Intervenants



Michel Abhervé,  
blogueur, Alternatives  
Économiques



Martial Garcia, Expert  
emploi et sécurisation  
des parcours  
professionnels, CFDT



Anne Sophie Casteigt,  
Directrice Emploi,  
Insertion, Attractivité  
territoriale, Conseil  
départemental de la  
Seine-Saint-Denis



Philippe  
Semenowicz, Maître  
de conférences -  
Université Paris-Est

+ Olivier Flament, Président de GRAFIE

## La loi pour le plein emploi a été adoptée définitivement le 14 novembre 2023 par l'Assemblée nationale. Que peut-on retenir des polémiques qui ont marqué son parcours parlementaire ?

Il ressort des discussions une impression de non-intelligibilité de la loi, avec deux zones de flou principales. La première est liée à la difficile organisation territoriale entre l'opérateur principal - France travail - et le "réseau pour l'emploi" - soit les gestionnaires opérationnels. La seconde concerne le modèle unique de mise en activité de 15h. Sans questionner la nécessité d'un renforcement de l'accompagnement pour le RSA, la formule contraignante interroge, et le critère des 15h ne semble pas être réaliste pour les 2 millions de personnes concernées.

Ces constats sont partagés par le département de Seine Saint Denis, qui s'est retiré de l'expérimentation France Travail en début d'année. Les désillusions du fait du manque du budget et le changement radical de philosophie de la solidarité nationale qu'entraîne le renforcement du conditionnement ont contribué à la décision de retrait du dispositif.

## Quel impact a l'expérimentation de renationalisation du financement du RSA sur l'accompagnement des bénéficiaires ?

Engagée en janvier 2022 pour 5 ans en Seine Saint Denis, la renationalisation n'implique pas une disparition de l'accompagnement au niveau départemental. C'est pourquoi des Agences Locales d'Insertion (ALI) ont été mises en place à titre expérimental. Pourtant l'accompagnement des publics, malgré le doublement du budget qui lui est accordé et la refonte des politiques d'insertion, est arrivé à bout de souffle, et a perdu ses composantes tant sociale que professionnelle. Dans la lignée de l'expérimentation de renationalisation.

## En plus de ce contexte règlementaire, de nouveaux dispositifs d'insertion sont apparus, comme les Territoires zéro chômeurs. EBE et SIAE, même combat ?

Les IAE et EBE présentent des dynamiques très différentes : tandis que le premier propose un sas, le second est basé sur le CDI. Tous les profils ne sont pas compatibles avec la logique de l'expérimentation Territoire zéro chômeur, dont découlent les EBE : intégrer ces dernières nécessite d'inventer son poste, à l'inverse de l'IAE, où il est demandé aux publics en insertion de se mouler dans des postes bien définis et existants. Ces dispositifs sont complémentaires, mais ont un impact médiatique très inégal : quand Territoire zéro chômeurs est "un petit projet pour lequel on communique bien avec beaucoup de lobbying", l'IAE est "un projet massif avec peu de lobbying".

Les comités locaux pour l'emploi, qui étudient les offres des EBE et décident des critères d'éligibilité, jouent un rôle particulier, en ce qu'ils permettent à l'expérimentation Territoire zéro chômeurs de sortir d'une logique de projet d'organisation pour devenir un réel projet de territoire. Ils assurent la cohérence du dispositif. Il est à noter cependant que le modèle de Territoire zéro chômeurs est plus adapté aux territoires ruraux qu'urbains : la Nièvre, zone rurale par excellence, a notamment réussi à combler le déficit de service public et à reconstruire du lien social grâce à ce dispositif.

Sur le terrain, il est possible de constater un essoufflement du dispositif. En effet, certains directeurs d'EBE se retrouvent parfois obligés de se rabattre sur un fonctionnement de type SIAE. Ils se doivent de trouver des activités pour leurs travailleurs, et se trouvent face à des files d'attente, qui nécessitent parfois la réapparition des fonctionnements de type "sélection à l'entrée".

Une attention particulière est à apporter au risque de ne voir intervenir les EBE qu'en bout de chaîne de valeurs, avec une faible plus-value par rapport à l'IAE.

## L'accompagnement socio-professionnel évolue. Avec le pacte Ambition, il y a beaucoup plus de salariés en insertion à accompagner. Quel rôle pour une collectivité comme un Département dans le soutien à l'IAE ?

Au-delà de son rôle de financeur et d'acheteur, la collectivité développe des projets communs. Pour répondre aux enjeux de formation insuffisante des Conseillers en Insertion Professionnelle, le département a par exemple soutenu la création d'une école des CIP par le Relais, en partenariat notamment avec Vitamine T. Cette nouvelle formation apporte une solution, certes partielle mais efficace, à la pénurie de personnel qualifié en accompagnement.

## Comment l'IAE va pouvoir accompagner les mutations sur le marché du travail ?

Le pacte Ambition, politique non-négligeable de soutien du secteur, a eu pour effet corollaire d'enfermer l'IAE sur la question de l'emploi, en insistant sur les objectifs de réduction du chômage.

Il ne s'agit pas d'oublier le rôle d'accompagnement social des individus qu'endossent les SIAE comme porteuses de projet de territoire. L'IAE accompagne les mutations sur le marché du travail en ce

qu'elle part des besoins sociaux des territoires. Pour préparer l'avenir et s'adapter aux mutations, l'IAE est également appelée à opérer un virage vers les métiers verts et du numérique.



# Carte à jouer n°1

## Optimiser la préparation des publics fragiles à leur entrée dans un parcours d'insertion

### Pierre Deleforge, EI au Carré



Au Carré est une EI dans le numérique qui forme au "no-code", et propose un sas préparatoire avant le démarrage en CDI.

Le parcours pédagogique, dispensé sur 3 mois en présentiel, propose un focus sur les soft skills, tels que le positionnement dans le groupe, la communication non-violente...

Les sortants du parcours se voient proposer une possibilité d'embauche dans l'agence Au Carré.

**Clé de succès :** reprendre les bases et travailler sur le bien-être des salariés en insertion.

**Point de vigilance :** financement de la formation et suites du parcours (question de l'employeurabilité).

**Conseils pour essayer :** se spécialiser sur un métier en tension, s'entourer d'experts de ce métier, être organisme de formation Qualiopi.

### Temps d'échanges

- Il n'y a pas de pré-requis en termes de niveau de diplôme ou d'expérience, si ce n'est un niveau minimum en français. Juste quelques tests de logique et une vérification de la motivation de la personne.
- Au Carré n'a pas vocation à préparer ses salariés en insertion à devenir créateurs freelance, y préfère l'emploi stable.
- La parité est visée, pour l'instant les formations comptent 40% de femmes (5 sur 12 actuellement).
- Toutes les personnes sont restées jusqu'au bout de la formation, même si plusieurs ont par la suite trouvé un emploi dans une structure d'insertion en dehors du secteur du numérique.

### Anabéla Oliveira, Directrice de l'ACI "Le Pari des possibles" (CASVP)

Le Centre d'Action Sociale de la Ville de Paris a créé en décembre 2015 un service « Le Pari des possibles », qui gère 3 ACI et un Dispositif Premières Heures (DPH). Le DPH, parcours d'un an maximum, permet d'offrir quelques heures de travail avec encadrement technique et socio-professionnel à des publics qui ne peuvent pas intégrer un chantier d'insertion.

Sans entretien, le processus de recrutement consiste en une rencontre avec l'encadrant et une visite du site. Le volume d'heure est progressif, (entre 4 et 16h par semaine), et les tâches confiées, non essentielles et adaptables, pour éviter une contrainte trop forte.

**Clé de succès :** collaboration avec le TS orienteur

**Point de vigilance :** gap entre 16h hebdo du DPH et 26h ACI (transition CDDI à 20h)

**Conseils pour essayer :** associer les encadrants techniques au projet, développer un réseau de partenaires orienteurs et de SIAE



### Temps d'échanges

- Il ne paraît pas pertinent d'allonger le parcours, cela risquerait de perdre les publics en insertion.
- Toutes les personnes accompagnées ne pourront pas entrer dans un marché commun.
- La majorité des sortants rejoint les régies de quartier.
- Le portage de l'ACI par un établissement public permet moins de pression sur la productivité et la question budgétaire.
- Il serait souhaitable que les heures payées intègrent aussi bien les heures de travail que de formation.

# Carte à jouer n°2

## Développer des synergies avec les dispositifs innovants d'inclusion par l'emploi

### Christian Ollivry, Président de l'AI Antraide

L'AI Antraide, datant de 1994, fait de la mise à disposition de main d'œuvre dans les secteurs de l'aide ménagère, du déménagement, du gardiennage...

Elle a pris part à l'expérimentation Territoire zéro chômeurs (TZC). Ses bénévoles vont à la rencontre de chômeurs de longue durée, souvent invisibles car inconnus de Pôle emploi et non-bénéficiaires du RSA.

L'objectif est d'atteindre un taux d'employabilité de 50% : sur le quartier de 10 000 habitants, les personnes privées d'emploi sont estimées à 500. Vont pour cela être mises en place 4 activités : ressourcerie, ateliers vélo, numérique et conciergerie.

**Clé de succès :** réunir une équipe de bénévoles.

**Point de vigilance :** aspect expérimental.

**Conseils pour essayer :** implication des élus (maire ou président de l'EPCI), attention à l'exigence de la candidature TZC, travail avec les partenaires (de Pôle emploi aux entreprises locales)

### Temps d'échanges

- Pour repérer les invisibles, il s'agit de faire de l'« aller-vers » avec des équipes de bénévoles, notamment avec des animations sur les marchés de Noël, en distribuant des tracts...
- L'articulation avec l'AI est récente, le choix a été fait de s'y adosser pour accélérer l'expérimentation TZC. La force du projet est d'avoir une équipe constituée uniquement de bénévoles, qui ont la volonté d'y arriver.
- La « ventilation » des publics entre l'EBE et l'AI se fait d'abord sur critère géographique, puisque l'AI a un périmètre plus grand que l'EBE. Ensuite, selon la logique de métier.

### Mathieu Glaymann, Directeur de la Régie de quartier Saint-Denis

La Régie de quartier, créée en 2014, recense 16 activités. Avant d'être une structure d'insertion, c'est une structure d'émancipation, un véritable projet d'éducation populaire et de reconstruction de la personne accompagnée.

Avec ses 11 salarié.e.s permanent.e.s et 26 salarié.e.s en insertion, elle compte 35 équivalents temps plein.

Suite à la renationalisation du financement du RSA en 2021 pour le 93, les ALI ont été créées, pour devenir l'axe de recombinaison des dispositifs. Il en existe une par circonscription.

La Régie accorde de l'importance aux mots choisis : le terme de « gens éloignés de l'emploi » ne lui paraît pas adaptée. Elle place l'accent sur le bien-être des salariés et développe un axe travail sur la transition écologique, notamment avec son activité de collecte des cagettes.

**Clé de succès :** ancrage local, la Régie travaille avec 65 structures, collectivités, associations...

**Point de vigilance :** question de la pérennité du dispositif et potentiel changement de couleur politique du département. Attention à ne pas se concentrer uniquement sur les allocataires du RSA.

### Temps d'échanges

- Dans le cadre du programme Convergences, vers lequel la DRIETS 93 a orienté la Régie, ont eu lieu des séances de travail régulières, notamment avec Carton Plein.



# Carte à jouer n°3

## Accélérer l'implication des entreprises dans les parcours d'insertion

### Damien Filluzeau d'Humando en charge du programme LOTUS

Humando, groupement d'entreprises d'interim d'insertion issu du groupe Adecco, a répondu, suite au démantèlement de la jungle de Calais, à un appel à projet lancé par le ministère de l'Intérieur pour accompagner vers l'emploi des publics réfugiés.

Le dispositif, lancé en 2020, vise l'obtention d'un diplôme. Il se présente comme un sas de remise à niveau, à l'issue duquel les bénéficiaires basculent dans le cadre d'un contrat pro intérimaire sur différents métiers, tout en bénéficiant d'un accompagnement social, administratif et professionnel.

La formation, construite avec les partenaires pour répondre aux besoins de chaque métier, inclut 160h de français. Le programme est demandant : 25% des participants abandonnent, mais 67% sorties sont positives.

### Témoignage de Sarah Walbert Courtin de l'entreprise Suez

Suez, entreprise de gestion de déchets et de l'eau, travaille avec Humando, qui a formé plusieurs de ses salariés aux métiers de mécanicien poids lourd (promotion 1 ; 5 personnes recrutées en CDI), et canalisateur (promotion 2 ; 1 recrutement).

Humando présentait pour eux une solution clé en main, beaucoup moins chronophage que l'envoi individuel de CV par les partenaires associatifs.

Il y a cependant un enjeu de pédagogie avec les managers et RH en interne.

Suez porte d'autres initiatives, comme les Maisons pour rebondir.



### Karine Blanchard, Directrice de Nouvelle Attitude, EI du groupe La Poste

Nouvelle Attitude, entreprise filiale de La Poste, est un acteur de l'IAE, appuyé sur un ESAT. Elle représente 111 ETP en insertion dans toute la France, répartis sur 8 départements.

La Poste place l'inclusion au cœur de sa politique d'achats responsables, et porte une attention spécifique à l'ESS. En effet, l'activité principale de Nouvelle Attitude, le reconditionnement de vélos, est issu d'un partenariat tripartite entre l'EI, La Poste, et des structures de l'ESS. L'activité est issue d'un parcours intrapreneurial, pour réemployer les vélos inutilisés des facteurs. Le métier de technicien cycles est en tension, il est estimé un besoin de 30 000 professionnels dans le secteur en France dans les 5 prochaines années.



Les collaborateurs en insertion restent en moyenne 13 mois chez Nouvelle Attitude, et les trois quarts d'entre eux connaissent une sortie dynamique vers l'emploi ou la formation).

**Clé de succès :** qualité du reconditionnement.

**Conseils pour essayer :** superviseur qualité dédié pour aider à monter en compétence, sous-traitance ESS, process et standard au poste partagé.

### Temps d'échanges

- Pas de partenariat avec des structures de cyclologistique.
- Nouvelle Attitude a pour volonté de tester le démantèlement de cartes bleues.
- Le modèle économique de l'EI lui permet d'être à l'équilibre, et ne nécessite pas de consolidation des fonds par le groupe La Poste

# Carte à jouer n°4

## Explorer le potentiel de la quête de sens au travail

### Frédéric Desboeufs, Encadrant technique ACI Interface

L'ACI Interface accompagne 64 salariés en parcours d'insertion. Il a participé entre 2021 et 2022 à une expérimentation pour travailler sur le binôme CIP-encadrant technique, avec notamment pour but d'améliorer la qualité de vie au travail.

L'accompagnement sur ce dispositif de binômes, suivis par un psychologue du travail, était proposé par Chantier Ecole Ile-de-France. Une dizaine de rencontres avec plusieurs ACI ont eu lieu dans le but de partager des expériences et échanger sur les problèmes rencontrés.

Si le dispositif a connu des embûches, puisque sur les 5 duos, 3 ne sont pas allés au bout, il a tout de même été observé une libération de la parole, notamment du fait de l'absence de la direction lors des échanges.

**Clé de succès :** avoir un animateur externe.

**Point de vigilance :** ne pas imposer le projet à ses équipes.

**Conseils pour essayer :** organiser des réunions hebdomadaires où sont abordés pour chaque salariés les savoirs être, savoirs faire, le projet professionnel, les problématiques rencontrées...

### Temps d'échanges

- Pour rejoindre l'ACI, un niveau A2 est demandé en français, et un entretien est conduit, ainsi qu'une petite évaluation.
- Avant, il suffisait de travailler dans le social pour que son travail ait du sens. Ce n'est plus le cas. Il faut travailler sur la diversité des tâches, sur l'échange.



### Choura Sayed, Consultante chez Bloom&Co, partenaire QVT de la Régie de quartier du Blanc-Mesnil

La Régie de quartier du Blanc-Mesnil, créée en mai 2000, accompagne 38 salariés en insertion. Elle s'est retrouvée face à une problématique d'opposition entre le pôle production qui avait des objectifs chiffrés, et le pôle social.

Pour répondre à ses questionnements quant au rôle de la gouvernance, au turn over important qu'elle observait, elle a fait appel à un cabinet de conseil convaincu que la qualité de vie au travail (QVT) n'est pas réservée aux grands groupes.

La consultante externe a réalisé un audit organisationnel et aidé à la clarification des fiches de poste des membres du CA et des collaborateurs.

Grâce à un plan d'actions précis, le taux d'absentéisme s'est vu réduit, et la confiance en soi de toutes les parties prenantes s'en est trouvée renforcée.

**Clé de succès :** écoute salariale humaniste.

**Conseils pour essayer :** favoriser les échanges

inter-services afin de comprendre le rôle de chacun



### Temps d'échanges

- La question de la QVT a été traitée en profondeur, pour aller jusqu'à l'équilibre vie privée/pro, avec des dispositifs de parentalité.
- La Fresque de la QVT fonctionne de la même manière que la Fresque du climat. Il est nécessaire d'avoir un facilitateur.
- Il faut éviter de tomber dans la tendance à catastropher. Il y a toujours des solutions.
- Un dossier de subvention a été monté pour financer le recours à un cabinet.

# Conclusion de la journée

## Nuage de mots clés et brainstorm sur la prochaine journée

A quels mots les initiatives de la journée vous ont-elles fait penser ?

### Partenariats Collaboration Innovation Richesse

Echange de pratiques Transversalité Terrain Réflexion Plaidoyer Partage d'expérience et de pratiques Mutualisations Inspirant Essaimer Ensemble Dynamisant Coopération Collectif Adaptation Confiance Entraide Insertion durable Empowerment Perspectives Solidarité Transformation

### Qu'avez-vous préféré de la journée ?

Les partages d'expérience ainsi que la table ronde ont reçu des retours positifs. La participation d'interlocuteurs variés, comme des chercheurs ou des représentants de syndicats a été appréciée.



### On parlera de quoi à la journée régionale 2024 ?

Parmi les thèmes abordés : Jeux Olympiques, France Travail, perspectives d'évolution de l'IAE, financements et diversification des modèles économiques, témoignage de départements sous-représentés comme le Val d'Oise, outils de management agile, rencontre sur le terrain entre les structures. La conditionnalité du RSA est le thème qui est revenu le plus grand nombre de fois.

