



# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017



la fédération  
des entreprises  
d'insertion

Efficacité économique,  
finalité sociale



# SOMMAIRE

## PORTER

Contribuer à l'élaboration de politiques  
publiques de l'emploi efficaces ..... p. 04

## S'ALLIER

Faire alliances pour renforcer  
notre capacité à convaincre ..... p. 06

## RASSEMBLER

Mettre en réseau les territoires,  
les entreprises, les femmes  
et les hommes de la fédération ..... p. 08

## DOSSIER

Congrès 2017 ..... p. 10

## ACCOMPAGNER

Être en proximité géographique et de besoins ..... p. 16

## ÉLEVER

Permettre une amélioration de la qualité  
et une augmentation de l'offre de parcours ..... p. 18

## INNOVER

Cultiver l'innovation permanente ..... p. 20

## VIE FÉDÉRALE

Animer le réseau dans une dynamique  
de construction collective ..... p. 22

# BILAN ET PERSPECTIVES

## 2017 : maturité et opportunité



**Si l'année 2018 a commencé sur les chapeaux de roues, c'est parce qu'en 2017 la maturité acquise par la fédération a coïncidé avec une opportunité politique prometteuse.**

### **Quelle année encore !**

Nous avons proposé des productions et des événements de qualité : de nouveaux Cahiers pour approfondir des thématiques clés (quartiers, qualité et initiatives), des rencontres sur les filières d'activités, des formations pour les permanents...

Comme à chaque élection présidentielle, nous avons travaillé ensemble un projet ambitieux pour les entreprises d'insertion. Nous avons imaginé, réfléchi, acté une volonté forte de faire de nos entreprises une source d'exemple pour l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi. Faire vite, mieux, ensemble, plus ! Ce n'est pas un slogan, c'est une conviction.

Nous avons vécu un Congrès magique : amarrés au port de Marseille, nous avons choisi de sortir de notre zone de confort pour nous rappeler de rester des façonneurs, des faiseurs, des pionniers. C'est aussi à nous d'inventer l'avenir et nous y sommes prêts.

Et nous avons engagé un plaidoyer fort pour la formation des salariés en parcours, en concertation avec les réseaux nationaux de l'insertion. La responsabilité est collective et doit être active au niveau politique pour que l'efficacité économique des entreprises d'insertion traduise intégralement leur volonté sociale autour du tryptique Emploi-Accompagnement-Formation.

Alors ouvrons la voie ! Que 2018 soit l'année de l'ouverture, de la consolidation, de la participation de tous à la recherche et à la mise en œuvre de solutions nouvelles. A chacun d'entre nous de peser, de prendre la parole, de proposer, de convaincre élus et décideurs d'accompagner la transformation de nos entreprises et du secteur pour l'insertion des personnes auxquelles le marché du travail n'a pas encore laissé de place.

**Kenny BERTONAZZI et Luc De GARDELLE**

# PORTER

## Contribuer à l'élaboration de politiques publiques de l'emploi efficaces

### > Faire vite, mieux, ensemble et plus

**L'actualité politique a été on ne peut plus riche en cette année électorale. La fédération s'est mobilisée autour d'un projet politique reformulé pour faire avancer les entreprises d'insertion dans un environnement renouvelé.**

La première étape a été l'élaboration d'un livret de propositions articulé autour de quatre axes :

- faire vite : travailler collectivement dès maintenant
- faire mieux : développer les parcours et les compétences
- faire ensemble : connecter les besoins et les potentiels
- faire plus : favoriser l'embauche inclusive

La seconde étape a visé à outiller les membres de la fédération pour porter ces propositions : grâce à un kit lobbying et à une contribution plus détaillée, les élus et permanents de la fédération ont pu interpeller les équipes des candidats à la présidentielle, les candidats des législatives, puis les nouveaux parlementaires.

Ce travail, engagé dès le début de l'année 2017, a permis de consolider une assise d'influence dès le début des mandats et de faire des entreprises d'insertion un sujet central du développement d'une économie plus inclusive.



**DES ENTREPRISES À FINALITÉ SOCIALE**

Les entreprises d'insertion et les entreprises de travail temporaire d'insertion sont nées dans les années 80 du principe que nul n'est a priori inemployable et que le travail est le premier levier d'insertion durable et effective dans la société. Ces initiatives de terrain portées par des entrepreneurs pionniers ont constitué ce modèle d'entreprise inclusive qui croise politiques publiques de l'emploi et projet à finalité sociale.

**DES ENTREPRISES D'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE**

En mettant au cœur de leur action l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, les entreprises d'insertion prouvent que **finalité sociale et efficacité économique vont de pair**. Véritables entreprises, elles portent un projet de territoire inclusif par des coopérations économiques et sociales innovantes. Ce modèle a fait ses preuves et inspire aujourd'hui au-delà de son seul champ d'action.

**POUR DÉVELOPPER UNE ÉCONOMIE INCLUSIVE**

**FAIRE VITE**  
**FAIRE MIEUX**  
**FAIRE ENSEMBLE**  
**FAIRE PLUS**

Construire une société plus juste : voilà la raison d'être des entreprises rassemblées au sein de la fédération des entreprises d'insertion. Fortes de leur expérience, elles défendent une économie inclusive. La puissance publique peut créer un cadre favorable à cette économie, l'entreprise est en première ligne pour lui donner corps.

### > Renforcer les coopérations avec Pôle emploi

**L'accord-cadre national signé en 2015 entre Pôle emploi et les réseaux de l'insertion par l'activité économique a mis l'accent sur un renforcement des coopérations entre les différents acteurs et l'amélioration du suivi des parcours pour les salariés en insertion.**

Dans le cadre de la déclinaison opérationnelle de cet accord, la fédération des entreprises d'insertion a proposé un partenariat à Pôle emploi autour de la mise en œuvre de diagnostics-actions permettant d'échanger, sur trois territoires témoins, avec les conseillers Pôle emploi et les chargés d'insertion professionnelle dans les structures d'insertion. Il s'agissait, dans le cadre de ces diagnostics, de repérer les bonnes pratiques mais aussi de mieux appréhender les difficultés qui pouvaient perdurer notamment autour de la prescription et de l'agrément. Les échanges ont été riches et ont fait l'objet d'une synthèse sous forme de préconisations en vue de renforcer les coopérations entre les acteurs. Ce retour terrain a été présenté au Comité Technique national de l'accord-cadre début 2018.

### > Déclinaison régionale de l'accord-cadre Pôle emploi



**Les réseaux de l'insertion par l'activité économique de La Réunion ont travaillé à la déclinaison régionale de l'accord-cadre national Pôle emploi pour aboutir à une signature de cet accord, le 13**

**septembre 2017, dans les locaux de la Direction Régionale de Pôle Emploi Réunion/Mayotte.**

Parmi les points ressortant de cet accord-cadre régional, la DIECCTE, Pôle emploi et les réseaux de l'IAE, dont la fédération des entreprises d'insertion La Réunion, représentée par François Proust, ont acté deux jours ouvrés pour les ETI et cinq jours ouvrés pour les autres structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) pour la délivrance de l'agrément IAE par Pôle emploi.

Les signataires de cet accord-cadre régional se sont également engagés à organiser différentes manifestations liées à l'IAE et à mettre en place deux types de Comité technique d'animation (CTA) : un CTA institutionnel avec les dirigeants de SIAE, organisé à la Direction régionale de Pôle Emploi, et un CTA opérationnel par arrondissement avec les ETI et les CIP.

Cet accord-cadre régional court jusqu'au 31 décembre 2018.

## > Étape importante pour l'IAE avec le rapport de Jean-Marc Borello sur l'inclusion

La ministre du Travail, Muriel Pénicaud, a confié début septembre à Jean-Marc Borello, entrepreneur social et président du Groupe SOS, une mission visant à explorer de nouvelles pistes pour l'inclusion. Une occasion à ne pas manquer pour la fédération, dans le prolongement du travail réalisé pour les élections présidentielles et législatives.

### > Une contribution audacieuse



L'esprit général de la contribution a été élaboré lors d'une séance de travail collective du séminaire de rentrée de la fédération, rassemblant les membres du Bureau fédéral et les permanents, sur la base de la lettre de mission de Muriel Pénicaud. Il s'est alors dégagé de faire une contribution qui ne soit ni trop classique, ni trop technique, mais de sortir du cadre pour démontrer la capacité de la fédération à repenser le modèle.

La contribution a ensuite été soumise pour avis aux élus et aux permanents, afin d'aboutir à la version finale dont le titre « *Chiche !* » traduit bien l'objectif, basé sur trois grands principes de bon sens :

- le besoin d'individualisation des réponses à apporter aux personnes en difficulté,
- l'importance de remettre l'économie et l'entrepreneuriat au cœur de la solution,
- l'urgence d'aboutir à des modalités de pilotage fines, souples et efficaces.

La fédération a proposé un certain nombre de mesures pour favoriser la réussite des transitions professionnelles pour les personnes en difficulté, articulées autour du triptyque Emploi-Accompagnement-Formation. Ces mesures ont été présentées à Jean-Marc Borello lors d'une audition, le 23 octobre 2017.

### > Un rapport aux conclusions prometteuses

Le rapport « *Donnons-nous les moyens de l'inclusion* » a été publié le 16 janvier 2018 et témoigne d'une vraie marque de confiance envers l'insertion par l'activité économique. Jean-Marc Borello y recommande, entre autres, de créer un Pacte d'ambition pour l'IAE, visant à augmenter de 20% par an le nombre de parcours d'insertion d'ici à la fin du quinquennat. Si la fédération se réjouit d'une telle ambition, on peut malgré tout s'interroger de la baisse simultanée du budget alloué à l'IAE en 2018.

De nombreuses propositions de la fédération sont reprises dans le rapport, telles que l'augmentation de la capacité d'embauche des structures, le développement de la formation pour les salariés en parcours d'insertion, la création d'une ligne budgétaire « *Inclusion* » unique, gérée au niveau territorial, etc.

La fédération continuera à se mobiliser en 2018 pour faire du futur cadre d'intervention de l'IAE une opportunité pour les salariés en difficulté.



#### TROIS MOIS POUR AGIR

**5 septembre 2017**  
Lettre de mission de Muriel Pénicaud à Jean-Marc Borello

**20 octobre 2017**  
Publication de la contribution de la fédération

**23 octobre 2017**  
Audition de la fédération par la mission

**16 janvier 2018**  
Publication du rapport

# S'ALLIER

## Faire alliances pour renforcer notre capacité à convaincre

### > Formation professionnelle : d'un enjeu partagé à une action commune

**La formation professionnelle des salariés en parcours d'insertion a été une priorité de l'action de plaidoyer de la fédération en 2017. Les besoins sont massifs et le droit commun de la formation dans lequel s'inscrivent les entreprises d'insertion ne permet toujours pas d'y répondre.**

Les réseaux de l'insertion ont pour la première fois parlé d'une seule voix pour agir face à cet enjeu. CHANTIER école, le CNLRQ, Coorace, Emmaüs France, la Fédération des acteurs de la solidarité et la fédération des entreprises d'insertion se sont donné un objectif commun, partagé par le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE), d'obtenir des moyens de formation spécifiques pour les salariés en parcours d'insertion.

L'insertion par l'activité économique (IAE) est à un tournant et doit avoir les moyens de mettre la formation au cœur des parcours. Raison pour laquelle les réseaux ont proposé d'inscrire la formation dans la définition de l'IAE du Code du travail pour que celle-ci devienne un pilier incontournable de l'accompagnement vers l'emploi durable. Plusieurs contributions communes ont été élaborées dans ce sens et les parties prenantes ont été sensibilisées en prévision de la grande réforme de la formation professionnelle annoncée par le président de la République pour 2018. Affaire à suivre.

#### Article L-5132-1 du Code du Travail

« L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. [...] »

« et de formation, pour lesquelles elle bénéficie de moyens dédiés. »



#### QUATRE MOIS POUR DÉPLOYER DANS LE GRAND EST QUINZE ANS D'EXPÉRIENCE ALSACIENNE

**La fédération régionale Grand Est a fait ce pari audacieux et l'a tenu ! A l'échelle de la nouvelle grande région, elle a proposé de développer et de mettre en œuvre des moyens et une méthodologie d'ingénierie et d'accompagnement des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) afin de construire et de financer des actions de formation adaptées aux parcours d'insertion, dans le cadre d'un programme régional coordonné.**

La redéfinition des territoires a rebattu les cartes et transformé les modalités de contractualisation de la Région avec les réseaux de l'insertion, passant d'un système de subvention à celui d'un marché public. Le saut culturel a été grand, mais la détermination du réseau aussi : constitution d'une équipe avec des chargés de mission sur ce grand territoire, familiarisation avec le vocabulaire et les exigences juridiques de la commande publique, recomposition des étapes pour s'adapter aux nouvelles réalités territoriales, changement de modèle économique...

Ce marché, obtenu en 2017, concerne les salariés en parcours d'insertion des 402 SIAE conventionnées sur les 10 départements du Grand Est.

Après 10 rencontres et 400 participants au total - SIAE et partenaires - pour présenter les nouvelles possibilités de formation, le succès est au rendez-vous : 450 actions de formation pour 4,7 millions d'euros de coûts pédagogiques remontés des territoires. Reste à compléter les financements (1,2 million d'euros probablement doublé), et surtout à former, former, former ! Cette action, soutenue par une politique volontariste du Conseil régional, illustre pleinement le triptyque Emploi - Accompagnement - Formation qui fait l'ADN de l'IAE, défendu par la fédération.

## > Politiques de la ville : actions

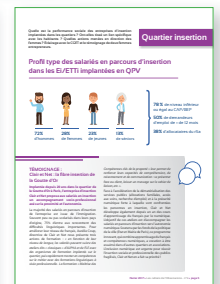
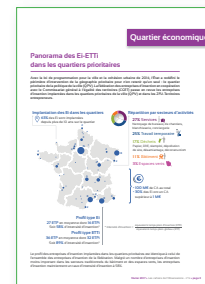
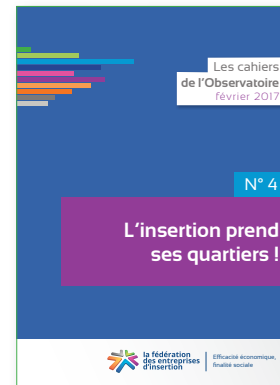


**Dans la continuité des travaux engagés avec l'ANRU et sur les contrats de ville, la fédération a décidé d'aller plus loin en 2017 dans l'observation des expériences menées par les entreprises d'insertion dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Elle a ainsi consacré un numéro des Cahiers de l'Observatoire à cette thématique, en février 2017 : « L'insertion prend ses quartiers ! ».**

Ce cahier croise les données du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et celles de la fédération ; et les chiffres s'avèrent éloquentes : 1 Ei/ETTI sur 5 est implantée dans un QPV. Cela représente au total plus de 6 000 salariés en parcours d'insertion et plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires générés par an.

Si la fracture économique et sociale est bien réelle, les quartiers ont de nombreux talents et potentiels à faire valoir. C'est ce que révèlent les témoignages d'entreprises d'insertion implantées dans les quartiers d'Evreux, de la Goutte d'Or à Paris ou encore de Vénissieux, en proche banlieue de Lyon. Les Ei/ETTI connectent les habitants du quartier avec l'emploi et l'entreprise : montée en compétences des personnes peu qualifiées, apprentissage du français par le numérique, mise en relation avec les TPE-PME du territoire. Autant de solutions que la fédération, avec la fédération régionale Grand Est, a présenté notamment au Congrès de l'Union Sociale pour l'Habitat qui se tenait du 26 au 28 septembre 2017 à Strasbourg.

Les clauses sociales étant très connectées aux politiques de la ville et du logement social, la fédération a également continué à travailler durant l'année pour que les clauses sociales gagnent à la fois en volume et en qualité. C'est le message qu'elle a fait passer aux journées nationales d'Alliance Villes Emploi, en décembre 2017 ainsi qu'au sein du comité stratégique sur les clauses sociales piloté par la DGEFP.



### UN AN POUR CONSTRUIRE, RÉUSSIR ET GAGNER DES MARCHÉS ENSEMBLE

**Début 2017, la métropole de Nîmes dans une logique de réduction des déchets a sollicité l'ensemble des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) du Gard, ayant une activité significative dans l'économie circulaire et le traitement des déchets.** La fédération des entreprises d'insertion Occitanie s'est proposée et mobilisée pour mettre en place, coordonner et animer un groupe de travail composé de SIAE volontaires. Les différents échanges ont permis d'élaborer une offre de service commune et complémentaire sur le réemploi des produits issus des douze points de collecte en déchetterie du territoire et, ainsi, répondre collectivement à l'appel à projets pluriannuel sur la structuration, la professionnalisation et le développement du réemploi sur l'agglomération. Le groupement de SIAE a été lauréat en décembre 2017. Le groupe La Varappe pilote et coordonne désormais la mise en œuvre de ce projet, depuis janvier 2018.

# RASSEMBLER

## Mettre en réseau les territoires, les entreprises, les femmes et les hommes de la fédération

> Une journée dédiée aux femmes dirigeantes



**Afin de répondre à un besoin exprimé à travers l'enquête envoyée aux adhérents pour la réalisation du cahier thématique « Entreprises d'insertion : où sont les femmes ? », publié en 2016, la fédération a organisé une journée spécialement dédiée aux adhérentes dirigeantes d'une entreprise d'insertion ou d'une entreprise de travail temporaire d'insertion, le 29 juin 2017.**

Placée sous le signe de la convivialité, la journée a permis les échanges et les retours d'expériences entre les dirigeantes présentes mais a également nourri la réflexion sur l'égalité professionnelle. Elle a été lancée par Séverine Lemièrre, économiste et maîtresse de conférences qui a retracé les grandes lignes de la place des femmes dans le monde du travail. Puis deux femmes « inspirantes », Mara Maudet, directrice générale de l'IEPC et entrepreneure sociale de l'année, et Elisabeth Dargent, directrice de Main Forte, sont venues témoigner de leur expérience de dirigeante, des difficultés rencontrées mais aussi de la richesse de leur parcours. L'association Empow-Her est également venue présenter son programme Caravelle qui favorise le mentorat de jeunes femmes créatrices d'entreprises. Enfin, l'après-midi était réservé à un atelier animé par une coach afin de réfléchir à son style de leadership... Une journée, inspirante et inspirée, plébiscitée par ses participantes !

> Les fruits d'une communication commune

**Neuvième édition de l'Observatoire, sixième édition des Chiffres clés, deuxième cycle des Cahiers de l'Observatoire, et autant d'illustrations de la communication commune et partagée que la fédération a su construire au fil des années pour mieux faire connaître les entreprises d'insertion et faire valoir leurs résultats en termes d'activités, d'emplois et d'insertion au bénéfice des personnes en difficulté.**

L'Observatoire est le fruit d'un travail collectif où chacun - membres entreprises, fédérations régionales, siège - est un maillon essentiel de la chaîne de production. Ce support, année après année, dresse un portrait fiable et représentatif des Ei/ETTi et de leurs évolutions. Pour sa neuvième édition, celui-ci livre une analyse générale de l'évolution de l'activité de ces entreprises entre 2012 et 2015, tant sur le volet économique que social, par secteurs d'activités. Il compile également les Cahiers de l'Observatoire, diffusés par voie numérique en février, avril et juin 2017, avec respectivement pour thématique, les quartiers (cf. p.7), la qualité (cf. p.18) ou l'innovation (cf. p.20).

Ce support s'accompagne, depuis maintenant six ans, des Chiffres clés des entreprises d'insertion qui ont fait peau neuve pour le Congrès de la fédération, avec un nouveau format laissant plus de place aux infographies. Neuf plaquettes régionales ont également été réalisées sous ce nouveau modèle : Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Centre-Val de Loire, Grand Est, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, PACA et Pays de la Loire ; chacune de ces régions ayant atteint un taux de remplissage supérieur à 75% des fiches entreprises renseignées sur l'intranet permettant de garantir la solidité et la cohérence des chiffres relayés dans ces supports.

Observatoire, Chiffres clés et Cahiers ont fait l'objet d'une diffusion spécifique auprès des adhérents et des partenaires de la fédération. Ces supports sont également disponibles en téléchargement sur le multi site de la fédération qui abrite désormais en son sein sept sites internet régionaux, avec la mise en ligne de celui de la fédération Auvergne-Rhône-Alpes, en septembre 2017... et bientôt neuf, si on compte ceux de Bourgogne-Franche-Comté et de Nouvelle-Aquitaine à venir au printemps 2018.





## NOUVELLE RÉGION, NOUVELLE REPRÉSENTATION DES EI/ETTi

**Les fédérations régionales, impactées par la fusion des régions, ont continué à travailler aux fondations de leur nouvelle entité à l'image de la fédération Bourgogne-Franche-Comté.**

Une fois les contingences administratives et organisationnelles passées (nouveaux statuts, nouvelle organisation, fermeture des deux anciennes fédérations, etc.) et la mise en place officiellement de la fédération des entreprises d'insertion Bourgogne-Franche-Comté le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les membres du nouveau Conseil d'administration et du Bureau ont travaillé à la construction d'une culture commune et partagée afin d'assurer la représentation des Ei et ETTi, à l'échelle du nouveau territoire couvert. Le séminaire, organisé en avril 2017 pour l'ensemble des adhérents, a permis de définir les orientations et le plan d'action de la nouvelle fédération en lien avec le plan stratégique fédéral.

Après une année d'existence, la fédération des entreprises d'insertion Bourgogne-Franche-Comté a conservé l'ensemble des adhérents des deux anciennes fédérations et en accueillera de nouveaux en 2018. Avec 48 entreprises adhérentes, implantées dans les huit départements, elle représente 75 % des Ei et ETTi de la région.

Présente dans toutes les instances représentatives de l'IAE, la fédération des entreprises d'insertion Bourgogne-Franche-Comté a su trouver sa place dans cette nouvelle organisation territoriale aux côtés des autres acteurs et partenaires de l'IAE. Afin de répondre aux besoins des adhérents et pour asseoir encore plus son ancrage territorial, elle poursuivra son développement en embauchant un second salarié, début 2018. Le prochain séminaire d'avril confortera les orientations prises et déterminera les actions à venir de la fédération régionale.

## RASSEMBLER POUR AGIR

**Le rassemblement des Ei, ETTi en région Hauts-de-France a commencé en 2016 par la création de la fédération régionale des entreprises d'insertion Hauts-de-France.**

Cette création a résulté de l'extension au territoire des départements du Nord et du Pas-de-Calais de la fédération des entreprises d'insertion Picardie et ce, en conformité avec la nouvelle répartition géographique nationale.

Jusqu'à là les Ei, ETTi du Nord et du Pas-de-Calais étaient rassemblées au sein de l'URIAE (Union de structures AI, Ei, ETTi, ACI...) organisées en collège dont celui des Ei, ETTi, à l'intérieur duquel était constitué le groupe des Ei, ETTi, membres de la fédération.

Le rassemblement opéré en 2016 a permis de poursuivre en 2017 la mise en œuvre du programme d'actions en lien avec les priorités nationales et la mobilisation de moyens humains dédiés aux adhérents de la région.

Cette première étape franchie, il fallait poursuivre le renforcement des capacités à agir en région en participant activement à la création de l'association "Inter-réseaux IAE Hauts-de-France", forte à sa création en juillet 2017 de la présence de 10 grandes associations régionales fondatrices dont la fédération Hauts-de-France particulièrement active et impliquée dans cette création.

2018 verra se construire les coopérations opérationnelles entre réseaux membres de l'inter-réseaux, fédération et CHANTIER école en particulier engagés en coopération sur l'évolution d'ACI en Ei, après vérification de la pertinence du positionnement et de la viabilité économique du projet dans le cadre du renouveau du bassin minier et au-delà.

## > Convaincre pour peser plus fort collectivement

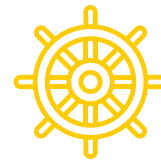
**Parce que « seul on va plus vite mais ensemble on va plus loin », la fédération a mené en 2017 une campagne d'adhésion qui a mobilisé, au fil des mois, élus et permanents.**

Plusieurs outils déjà existants ou nouvellement créés ont accompagné cette campagne d'adhésion déclinée sur le territoire national par les fédérations régionales. Celles-ci avaient exprimé, lors du séminaire de rentrée de septembre 2016, le besoin d'être mieux outillées pour mettre en œuvre cette priorité arrêtée par le plan stratégique fédéral. Afin de répondre à cette demande, la fédération a organisé, en novembre 2016, une formation-action « *Pitch and go* » à laquelle une dizaine de permanents a participé. L'argumentaire et les points de méthode, co-construits lors de cette formation-action, ont été rassemblés dans un guide du même nom et diffusé à l'ensemble des permanents, en janvier 2017.

La campagne d'adhésion a débuté début mars avec l'envoi de la newsletter mensuelle de la fédération. Celle-ci a été adressée aux entreprises d'insertion non membres, avec en ouverture un éditorial signé du Président à leur attention. Les fédérations régionales ont ensuite pris le relais, selon le plan d'action qu'elles avaient arrêté en région pour aller à la rencontre de ces entreprises afin de leur présenter plus en détail la fédération. Elles avaient à leur disposition plusieurs outils pour appuyer leur argumentaire : plaquette de présentation de la fédération, charte des entreprises d'insertion, mise en relation pour un échange de pair à pair, activation de comptes temporaires à l'intranet pour découvrir, pendant un mois, la fédération de l'intérieur, etc.

Le nombre d'entreprises nouvellement membres en 2018 permettra d'évaluer les résultats de cette campagne.





## CONGRES 2017

### > D'une rive à l'autre, regards sur l'insertion en Méditerranée

**360 personnes ont embarqués pour le 10<sup>ème</sup> Congrès de la fédération, à Marseille, les 16 et 17 novembre. Placé sous le signe de l'ouverture et du partage, ce congrès avait pour thème « D'une rive à l'autre, regards sur l'insertion en Méditerranée ». Un voyage de deux jours, entre terre et mer, inspirant.**

Le Congrès s'est ouvert par sept escales thématiques, à terre, dans différents lieux de la cité phocéenne ; une invitation pour les congressistes à aller à la rencontre d'entrepreneurs espagnols, marocains, italiens, libanais, français, grecs, tunisiens... pour croiser les regards d'ici et d'ailleurs sur l'insertion.

Les congressistes ont ensuite convergés vers le port autonome de Marseille pour embarquer à bord du ferry Danièle Casanova, pendant 24h, afin de poursuivre leur voyage sur l'insertion en Méditerranée, avec des témoignages riches d'enseignements. L'occasion aussi pour les participants de se réinterroger sur le modèle français d'entreprise d'insertion à travers le regard de l'Autre, et de se donner comme cap, d'aller plus vite et plus loin pour l'insertion des personnes les plus vulnérables.

Le Président de la fédération PACA, Nordine El Miri, et le Président de la fédération, Kenny Bertonazzi, ont introduit ces échanges qui avait pour fil rouge, l'étude réalisée par la fédération sur l'insertion dans onze pays du bassin méditerranéen (cf p.13) ; étude remise en avant-première aux congressistes.

Le Congrès a aussi été le théâtre de l'investiture du nouvel équipage de la fédération pour les trois années à venir, avec une présentation des membres du Conseil fédéral, du Bureau fédéral et le discours de Luc De Gardelle qui succède, en tant que Président, à Kenny Bertonazzi.

Le ferry, avec une vue imprenable sur le MuCEM et la Major, et le soleil, au rendez-vous en ce mois de novembre sur la cité phocéenne, ont aussi été propices à de nombreux moments festifs et conviviaux en soirée comme sur le pont.

Autant de temps forts qui ont fait la réussite de cet événement, à retrouver dans le détail pages suivantes.



**« Un congrès ensoleillé, énergisant, d'ouverture »**

#### UNE BELLE COMPLÉMENTARITÉ

**C'est sans s'économiser que la fédération des entreprises d'insertion PACA s'est engagée dans la co-organisation du Congrès fédéral avec l'investissement de trois de ses membres du Conseil d'administration dans le Comité de pilotage et un temps de travail conséquent pour la déléguée régionale.**

L'appui de la fédération régionale PACA s'est situé à différents niveaux : relais politique, recherche de financements et de partenariats, organisation logistique sur place, réflexion sur les contenus... quand l'équipe du siège travaillait d'arrache-pied sur la coordination de l'ensemble, les contenus et la sollicitation des intervenants notamment.

Opter pour que le congrès se déroule en partie sur un ferry, après avoir visité une dizaine d'autres lieux plus classiques, a corsé l'organisation logistique et constitué un véritable défi ! Ce choix, qui s'est fait en totale cohérence avec la thématique arrêtée, « D'une rive à l'autre, regards sur l'insertion en Méditerranée », a généré quelques contraintes supplémentaires mais a été l'une des clés de réussite de cet événement qui marquera longtemps les esprits. Un 10<sup>ème</sup> Congrès qui aura été un cocktail parfait entre le fond et la forme : un contenu riche dans un lieu atypique, propice au partage et à l'échange !



## > Un vent de découverte !

**Premier rendez-vous du congrès, les sept escales organisées dans différents lieux de la cité phocéenne, ont permis de croiser les initiatives d'entrepreneurs espagnols, marocains, italiens, français, libanais, grecs, slovènes... et de s'immerger dans le bassin méditerranéen.**

A travers des thématiques communes aux deux rives que sont l'intégration des femmes, des jeunes et des réfugiés, la formation des personnes éloignées de l'emploi, les relations entre les mondes de l'insertion et du handicap, les nouvelles filières ou les nouveaux métiers de demain, la fédération a proposé aux entreprises d'insertion et à ses partenaires de faire connaissance avec de nouvelles pratiques mais aussi avec des visions plurielles de l'insertion.

Ces escales, animées par les fédérations régionales, ont été le premier temps fort du Congrès, et celui qui a permis aux participants d'embarquer pour un voyage inspirant et inédit, et de créer des coopérations concrètes sur des projets d'économie circulaire ou d'accompagnement socioprofessionnel des femmes.



**« Un bon bol d'air et des échanges vivifiants »**

### Des regards éclairants

Ambassadeurs, pour le Congrès de la fédération, de l'insertion par le travail dans leurs pays, les intervenants méditerranéens, présents sur les escales, sont ensuite venus partager leurs impressions avec l'ensemble des congressistes. Kim Issa, de l'entreprise sociale libanaise Arc en Ciel a communiqué toute son énergie à la salle en précisant qu'en France tout était possible, ce qui n'était pas le cas dans de nombreux pays de la rive sud de la Méditerranée. Youssef Chaqor, dirigeant de l'entreprise Kilimanjaro environnement au Maroc, a été enthousiaste sur les initiatives des entreprises d'insertion en matière d'économie circulaire et les a encouragées à se dépasser davantage.

Les échanges entre les participants et les entrepreneurs méditerranéens ont été riches, intenses et constructifs. Les congressistes ont jugé que ce moment leur avait permis de prendre de la hauteur, d'être à l'écoute d'autres réalités et de trouver à travers ces projets et regards partagés, de nouvelles sources d'inspiration.



**« Ne pensons plus uniquement en trois dimensions : économique, social et environnemental, ajoutons la dimension politique »**

Gilbert Doumit - Liban

**« Nous avons besoin d'un développement économique mais aussi de développer nos compétences d'accompagnement »**

Charo Castello - Espagne

**« Il faut rendre les bénéficiaires acteurs du mouvement : ne pas être qu'un réseau d'entrepreneurs »**

Maria Nieves - Espagne



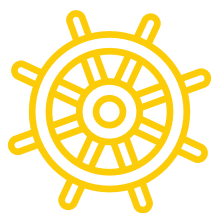
## > Cap sur des mesures concrètes

**« Faire vite, mieux, ensemble et plus pour l'insertion : oui, mais comment ? », telle était la question posée aux intervenants de premier plan, invités à la table ronde de clôture du Congrès.**

Décloisonner et innover pour mieux accompagner les salariés en insertion, repenser la politique publique de l'emploi et de la solidarité, placer la formation au cœur des parcours d'insertion, conjuguer les forces des réseaux et des entrepreneurs pour faire bouger les lignes... Les propositions de la fédération pour une société plus inclusive ont été au cœur des échanges avec Christophe Itier, Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, Christiane Demontès, présidente du Conseil national de l'insertion par l'activité économique, Thierry Kühn, président d'Emmaüs France, Pascale d'Artois, directeur général de l'AFPA, François Ranise, directeur général de Profil et Laurent Laïk, directeur général du groupe La Varappe.

### PASSAGE DE RELAIS

**Quatre Présidents de la fédération** (Dominique Lebailly, Laurent Laïk, Kenny Bertonazzi et Luc De Gardelle), **étaient à bord, lors du Congrès**, signe d'une évolution dans la continuité et l'occasion, pour la fédération, de saluer ce passage de relais et de remercier chacun pour leur investissement plein et entier.



## > Nouvel équipage de la fédération



**Si un salarié en insertion a besoin de qualification, c'est aux opérateurs de se mettre en ordre de marche**

Christiane Demontès

**L'entreprise d'insertion demain ? Je souhaite qu'elle soit financée sans complexité, y compris pour la formation**

Pascal d'Artois

**Nous devons continuer à construire des passerelles et des alliances pour décloisonner toujours davantage**

Laurent Laïk

**Ma vision de l'entreprises d'insertion dans 20 ans ? Elle n'existera plus, la RSE sera prise en compte dans toutes les entreprises**

François Ranise

**Ce qui est aujourd'hui une exception, doit devenir la norme pour tous demain, avec des pratiques d'insertion plus complémentaires**

Thierry Kühn

**Nous avons six mois pour sceller un nouveau pacte de croissance pour l'IAE et de l'ESS  
Parmi les pistes à explorer : supprimer l'agrément a priori des salariés en insertion et simplifier l'accès à la formation professionnelle**

Christophe Itier



Du 30 octobre au 12 novembre 2017, les adhérents ont voté en ligne pour élire le Président de la fédération, les 26 représentants-entreprises du Conseil fédéral et les membres du Conseil de Surveillance et de Régulation (CSR). Les résultats des votes ont été présentés lors du congrès.

Avec 92% des voix, Luc De Gardelle a été élu Président de la fédération pour 3 ans. Les membres-entreprises élus ont rejoint les membres déjà désignés par les régions pour composer le Conseil fédéral qui s'est adapté au nouveau découpage des régions et compte dorénavant 52 membres, plus le Président. Cyril Keyser et Michel Sexauer ont été élus membres du CSR, avec plus de 80% des voix.

Le 16 novembre, les conseillers fédéraux ont élus en direct les membres du Bureau fédéral. Avec Luc De Gardelle, celui-ci est composé de Kenny Bertonazzi, Isabelle Bianchi, Christophe Bonnot, Céline Courtois, Sandrine Désertot, Laurent Laïk, Philippe Lerouvillois, Ludovic Marie, Fabrice Préault, Didier Roques et Mamadou Touré.



> Un voyage exploratoire et prospectif !

La fédération des entreprises d'insertion a mis le cap sur la Méditerranée, une région riche d'histoire et de destins communs, pour y mener une étude sur l'insertion par le travail dans onze pays du bassin méditerranéen – la France, l'Italie, la Slovénie, la Grèce, la Turquie, le Liban, l'Égypte, la Tunisie, le Maroc, le Portugal et l'Espagne.



**« Notre objectif était de faire un état des lieux de ce qui se fait en matière d'insertion du nord au sud de la Méditerranée mais également de s'enrichir des modèles et actions repérées lors de cette étude afin de réfléchir à notre propre modèle français d'entreprise d'insertion et plus largement à celui d'entreprise sociale à l'échelle méditerranéenne ».**

Luc De Gardelle  
Président de la fédération.

Les congressistes ont pu découvrir, le 16 novembre, en avant-première le livre « L'insertion en Méditerranée, d'une rive à l'autre », publié avec la maison d'édition Rue de l'Echiquier.

Préfacé par Jean-Marc Borello, ce livre dresse un panorama complet des initiatives d'insertion existantes et donne des pistes de réflexions pour imaginer un développement majeur des solutions d'insertion, au-delà des frontières du bassin méditerranéen.

Les monographies des onze pays présentent chacune le contexte économique et social du pays, les politiques publiques plus ou moins mobilisées pour soutenir le développement des initiatives d'insertion et les données du secteur lorsqu'il existe. De cette analyse générale ressort trois grands modèles d'insertion par le travail, de l'approche caritative à la plus entrepreneuriale, en passant par des modèles hybrides dans lesquels se retrouvent les entreprises d'insertion françaises.

Un des enseignements de l'étude se situe sur la juste place de l'Etat. Au regard des pays étudiés et quel que soit le type de programme d'insertion privilégié, un partenariat équilibré entre l'État et la société civile s'avère être une condition essentielle à l'épanouissement des dispositifs d'insertion. Les raisons décrites dans cette étude sont multiples, et concluent à un nécessaire élargissement de la notion d'entreprise ou dispositif d'insertion qui soit non plus lié à un statut, mais à une capacité à générer un impact pour les populations exclues.

Avec ce livre, la fédération encourage l'implication de la puissance publique et la capacité de l'ensemble des acteurs économiques à s'investir pour une société plus juste et plus inclusive. Elle espère en 2018 poursuivre et diffuser l'expertise acquise sur cette étude en s'impliquant notamment dans un projet de coopération méditerranéenne avec des partenaires tunisiens, espagnols, palestiniens et français.



Pour revivre les temps forts du Congrès, retrouvez la synthèse et l'album photos de ces deux jours sur [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org)

## > L'heure du bilan

360 participants, un cadre magique, du soleil, un ferry amarré en face du Mucem, des intervenants venus de toute la Méditerranée, des peintures nationales... Les réponses au sondage, réalisé quelques jours après, sont venues confirmer les impressions à chaud, captées de-ci de-là, des participants.

**92%** ont plébiscité la ville et le lieu

|| *Bravo, quelle magie et très bonne idée ce ferry*



**75%** ont apprécié les escales

|| *Des thématiques et des intervenants de qualité, des lieux faciles à trouver*



**85%** ont jugé les plénières méditerranéennes intéressantes, même si 42% d'entre eux ont trouvé un peu redondant de le faire en deux temps



**84%** ont apprécié la table ronde de clôture

|| *Un très beau plateau avec du fond sur nos sujets IAE*



**98%** ont aimé la soirée et ce malgré un repas jugé moyen pour 42% d'entre eux

|| *Quelle fiesta, top !*



**84%** ont trouvé le buffet du vendredi midi très bon

|| *Surtout sur le pont au soleil*





## > Une belle cohésion d'équipe...

**Au-delà du lieu, des thématiques et des échanges, la réussite du Congrès 2017 réside aussi dans la dynamique collective qui a animé les permanents et certains élus de la fédération dans la préparation et l'organisation de cet événement.**

Plusieurs forces vives du réseau se sont agrégées autour du Comité de pilotage Congrès, engagé au long cours (10 réunions en un an), pour faire de ce 10<sup>ème</sup> Congrès, un temps collectif. Certains permanents des régions ont travaillé en binôme avec les salariés du siège pour préparer et animer les sept escales thématiques à terre, et presque tous les autres se sont investis dans l'appui logistique le jour J. Ce fonctionnement en équipe et par mission s'est avéré performant et fédérateur pour les équipes salariées de toutes les régions et du siège, qui ont eu à cœur de proposer un événement de qualité, tant sur le fond que sur la forme.

Les élus fédéraux ont également été parties prenantes de ce Congrès, du choix du lieu à la thématique, en passant par la mobilisation des adhérents et des partenaires dans leur région. Plusieurs chefs d'entreprises, membres de la fédération, ont aussi joué un rôle de premier plan en intervenant aux côtés de leurs homologues méditerranéens lors des escales ou en partageant leurs regards et analyses en plénières.



### ...ET LE SOUTIEN DE PARTENAIRES

La fédération remercie le **Crédit Coopératif**, **ENEDIS** et la **Métropole Aix Marseille Provence** pour leur soutien financier. Elle remercie également le **CD13** et l'**accélérateur de l'emploi**, le **Crédit Coopératif**, le **CIDFF** (Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles), la **CRESS PACA**, l'**espace Emploi AGIRC ARCCO**, le **MEDEF PACA** et l'**UPE13** ainsi que le journal **TPBM** pour leur soutien aux escales thématiques du Congrès. Un grand merci enfin à l'entreprise d'insertion **Fil rouge** pour son appui logistique, les totebags et l'impression de la signalétique du Congrès offerts.

## > En un mot le Congrès 2017 ?

fédérateur découverte  
 intéressant **échanges** maturité  
 rafraîchissant  
 inspirant **innovant** revigorant  
 enthousiasmant ambitieux  
**convivialité**  
**ouverture** écoute  
 organisé **original** ensoleillé  
 professionnel **partage**  
 prospectif

# ACCOMPAGNER

## Être en proximité géographique et de besoins

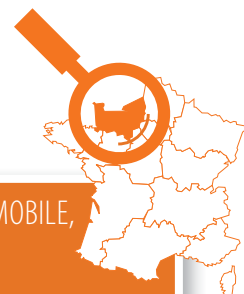
### > Journée ETTi : transition numérique et mobilité professionnelle au programme

L'édition 2017 de la journée annuelle des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTi) s'est déroulée le 28 juin, à Paris, avec pour thème « L'ETTi, experte en transitions professionnelles ».

La matinée à laquelle avaient été conviés les partenaires des ETTi, entreprises et collectivités, était consacrée aux impacts de la transition numérique sur l'emploi. France Stratégie, le Conseil d'orientation pour l'emploi, Prism'emploi, le FAF.TT, WeTechCare et l'ETTi M Intérim Insertion sont intervenus lors de cette matinée qui a également mis en lumière plusieurs expériences et initiatives favorisant l'inclusion numérique des plus fragiles.

L'après-midi, dédiée aux adhérents, a été ouverte par une revue d'actualité de l'intérim, conduite par François Roux, délégué général de Prism'emploi. Des ateliers se sont ensuite tenus pour travailler sur les enjeux de la mobilité professionnelle des salariés en parcours d'insertion.

Une édition 2017 riche en échanges, partage d'informations et d'expériences, qui a réuni plus de 70 participants et qui s'est conclue par une présentation de la Commission ETTi et du plan d'action de la fédération pour les ETTi.



DES FEMMES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE, C'EST POSSIBLE !

**L'ETTi Humando au Havre a permis la reconversion professionnelle de douze femmes vers l'industrie automobile, secteur à forte connotation et dominante ouvrière masculine. Pour ce faire, l'entreprise adhérente a pu compter sur l'appui de la fédération des entreprises d'insertion Normandie dans la recherche de financements, notamment auprès de la délégation des droits des femmes.**

Le parcours proposé à des femmes venant en majorité du secteur de l'aide à la personne, du tertiaire ou de la restauration, a été organisé en alternance avec Renault Sandouville et l'AFPI, organisme de formation de la métallurgie, encadré par un double tutorat Renault/Humando.

Soutenu par la délégation aux droits des femmes et le FAF.TT, ce parcours s'est articulé en deux temps. Une phase pré-qualifiante de trois mois en contrat d'insertion professionnel intérimaire (CIPI), intégrant une première certification à la conduite de chariots élévateurs, a encouragé les femmes à franchir le cap des métiers dits d'hommes. La deuxième phase de qualification en contrat de professionnalisation intérimaire leur a permis d'apprendre un métier et de valider leurs compétences en tant qu'équipier autonome de production industrielle.

Le FAS.TT (Fonds d'Action sociale du travail temporaire) a également aidé à l'aboutissement du projet d'autonomisation de ces femmes en participant au co-financement des permis de conduire, véritable passeport vers l'emploi lorsque l'on connaît la large étendue de la zone industrielle du Havre. Preuve que dès lors que tous les acteurs mutualisent leurs forces, les « métiers d'hommes » peuvent se conjuguer au féminin et permettre à des femmes de retrouver le chemin de l'emploi !

### > Fonds GARAN'TTi : nouvelles modalités et nouvelle équipe

**La fédération a travaillé à une rénovation en profondeur du FGMEII suite à l'enquête réalisée en décembre 2016 auprès des ETTi adhérentes, qu'elles soient ou non bénéficiaires de ce Fonds de garantie. Le FGMEII est ainsi devenu le Fonds GARAN'TTi.**

Transparence, accompagnement, délais raccourcis, dossier allégé et nouvelles modalités d'instruction sont les maîtres-mots de ce fonds « nouvelle version ». Le Comité d'engagement et les partenaires financiers, le Crédit Coopératif et France Active, ont également décidé de faire bouger les lignes dans leur organisation. Le Comité d'engagement rassemble aujourd'hui des chefs d'entreprises issus du Fonds et élus du Conseil fédéral de la fédération : Christelle Villair-Cabane (Présidente du Fonds GARAN'TTi, ANETTi), Jean-Pierre Ferro (REFLEX'INSERIM), Laëtitia Hannachi (L2I), et Emmanuel Jean (SITI INTERIM). Ils auront pour mission avec les partenaires financiers, dans les trois ans à venir, de faire aboutir les travaux de refonte en poursuivant la perspective de dématérialisation des dossiers, en maintenant l'attractivité de l'offre financière et en continuant à accompagner le développement du travail temporaire d'insertion. Aujourd'hui, 32 ETTi bénéficient de la garantie financière mutualisée ; elles représentent près de 1 100 équivalents temps plein d'insertion et 40 M€ de chiffre d'affaires pour un engagement de garantie d'environ 4,5 M€.



## PREMIER RENDEZ-VOUS ECO-BUSINESS

La fédération des entreprises d'insertion Centre-Val de Loire a organisé avec la CRESS Centre-Val de Loire, Orléans Métropole et la Maison de l'Emploi du Bassin d'Orléans, une soirée Eco-BusinESS dans les locaux de l'école de la 2<sup>ème</sup> chance (E2C) à Saint-Jean-le-Blanc, le 22 novembre, dans le cadre du mois de l'ESS.

S'inscrivant dans une stratégie de développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et de l'économie circulaire, cet événement avait pour objectif de réunir l'ensemble des acteurs économiques de la région Centre-Val de Loire engagés dans ces axes de développement durable.

Les 60 participants ont pu rencontrer de nouveaux partenaires économiques locaux à travers différents témoignages, la présentation d'un focus Économie circulaire ou le Speed Meeting BusinESS qui a généré au total 450 rendez-vous, en vue d'améliorer leur performance en matière de RSE et d'économie circulaire.

La plus-value de cet événement a résidé dans le choix d'associer des structures aux statuts et modèles économiques variés (TPE-PME, associations, coopératives, mutuelles, entreprises d'insertion, collectivités territoriales, grands comptes, partenaires et financeurs) favorisant l'interconnaissance et la mise en synergie entre acteurs du territoire.



## L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ?

Dans le cadre d'un marché de prestation intellectuelle du département d'Ille-et-Vilaine, la fédération des entreprises d'insertion Bretagne en partenariat avec CHANTIER école Bretagne a mené un travail d'animation des structures d'insertion autour de deux enjeux clés : l'accès à la formation des salariés en parcours d'insertion et le recrutement.

En point d'orgue de cette action d'animation, les deux réseaux ont piloté l'organisation d'un événement départemental co-construit avec les partenaires de l'emploi et de l'insertion sur la thématique : « L'insertion par l'activité économique, levier de développement des territoires ? »

Cet événement organisé le 28 novembre 2017 a fait salle comble : 200 personnes (élus, partenaires institutionnels, professionnels de l'insertion, ...) ont répondu présentes à l'invitation. Pour favoriser l'interaction, pas d'amphithéâtre mais un lieu offrant une configuration en tables rondes de 8 à 10 personnes couplé à une animation dynamique avec, en support, un outil interactif permettant les échanges en temps réel avec la salle.

La réussite de ce projet a reposé sur le solide partenariat tissé entre la fédération régionale et CHANTIER école Bretagne ainsi que sur la confiance accordée par le département d'Ille-et-Vilaine quant au format et à l'animation proposés.

## > Un service juridique toujours aussi mobilisé et actif

Destiné à fournir aux entreprises adhérentes des éclairages sur leurs droits, obligations et pratiques en tant qu'acteurs de l'insertion par l'activité économique, le service juridique, mutualisé entre la fédération et CHANTIER école, a accru son activité en 2017.

Le service juridique a traité 45 questions d'entreprises adhérentes (+28% par rapport à 2016), transmises par les fédérations régionales via l'intranet. En grande majorité, celles-ci portaient sur l'insertion par l'activité économique (54%) ou sur le droit du travail (40%) : extension d'agrément, délai de carence entre deux missions, renouvellement de CDDI, conventionnement, obligations de l'employeur, frais de transport, discrimination, etc.

En complément, le service juridique a réalisé de nombreux supports d'informations dont une refonte des dossiers « CDDI » et « Contrat de mission ETTi », une note sur le cumul des aides à l'emploi, un suivi de la réforme du droit du travail et deux fils d'actualités juridiques...

Enfin, deux actions de sensibilisation ont été menées à destination des permanents des fédérations régionales, l'une relative à la réforme des marchés publics, l'autre aux outils de recherche des informations juridiques.



# ÉLEVER

## Permettre une amélioration de la qualité et une augmentation de l'offre de parcours

### > Bilan de l'expérimentation FEST

**Lancée fin 2016, l'expérimentation FEST (formation en situation de travail), s'est poursuivie tout au long de l'année 2017 pour se conclure sur un constat partagé par les cinq entreprises participantes, adhérentes à la fédération : exigeante, chronophage, dérangeante mais quelle plus-value pour redonner aux salariés en parcours d'insertion le goût d'apprendre et de se former !**

Les entreprises engagées dans l'expérimentation (D.Multiple, Envie 44, Groupe Demain, Idées 25 et Reval Prest) ont ainsi tenté de dépasser des pratiques empiriques de formation « sur le tas » pour organiser des pratiques de formation structurées, pérennes et reproductibles. Elles se sont appuyées sur le référentiel CLEA (référentiel socle de connaissances et de compétences professionnelles) qui a été contextualisé à partir des situations de travail et proposés aux salariés en parcours d'insertion.

C'est l'ANACT qui est aujourd'hui en charge de capitaliser l'ensemble des expérimentations FEST conduites au niveau national et de proposer des préconisations (organisation, outils, ingénieries...) pour que demain, FEST puisse faire partie intégrante des dispositifs de la formation professionnelle continue. Ce livrable est attendu avec impatience par tous les participants à cette expérimentation « décoiffante » mais riche en matière d'innovation sociale.

### > Top départ pour la révision du référentiel AFAQ Ei/ETTi

**La fédération s'est lancée dans la rénovation du référentiel qualité AFAQ Ei/ETTi. Ce lancement s'est accompagné de la parution du Cahier de l'Observatoire « Comme un parfum de qualité », et d'une rencontre consacrée aux enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour les entreprises d'insertion, au mois d'avril 2017.**

Rédigé en 2011 en partenariat avec l'AFNOR, le référentiel AFAQ Ei/ETTi méritait de passer à une version 2.0 afin de proposer aux entreprises d'insertion un cadre actualisé, plus en adéquation avec les enjeux de la société d'aujourd'hui : défis environnementaux, territorialité, lien avec les parties prenantes, gouvernance, transparence, équité, justice sociale, nouveaux modèles économiques, etc. Les sujets ne manquent pas pour faire de cette nouvelle version du référentiel, le guide RSE des entreprises d'insertion sans pour autant s'écarter du cœur de métier. L'accompagnement des salariés en parcours d'insertion reste au centre du référentiel et sera encore étoffé, sans doute dans sa dimension formation, dans sa nouvelle version. Mais les travaux ne font que commencer et il faudra attendre encore un peu pour voir aboutir ce chantier de longue haleine.



EN ATTENDANT...

POURSUITE DES CERTIFICATIONS AFAQ Ei/ETTi

**La fédération des entreprises d'insertion Nouvelle-Aquitaine et l'inter-réseau INAE ont suivi le dispositif d'accompagnement collectif vers la certification AFAQ Ei/ETTi mis en place fin 2016, à la demande de quatre entreprises d'insertion et de quatre entreprises de travail temporaire d'insertion de la région.**

Après une demande de financement déposée auprès du Conseil Régional et le choix du cabinet de consultants pour accompagner les structures dans la démarche qualité AFAQ Ei/ETTi, ce dispositif d'accompagnement collectif a permis d'amener les entreprises à intégrer dans leurs pratiques RH la logique d'insertion des publics. Il a également renforcé les liens entre ces entreprises qui ont partagé un objet commun au-delà de leur cœur de métier d'accompagnement des salariés en parcours d'insertion. Grâce à l'appui de la fédération régionale, les Ei et ETTi se sont mobilisées sur la professionnalisation de leurs équipes, l'évaluation, la formalisation et l'amélioration de leurs pratiques. Fin prêtes, ces huit entreprises devraient être certifiées AFAQ Ei/ETTi, en mars 2018.



## > Filières : une année sous le signe de l'économie circulaire



**L'ADEME et la fédération des entreprises d'insertion ont signé, début 2017, un partenariat sur deux ans afin d'accompagner encore davantage les entreprises d'insertion dans une économie plus circulaire. Une première année dense !**

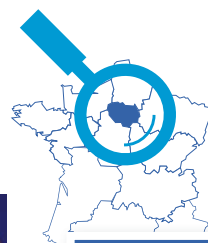
Fruit de longues années d'engagement des entreprises d'insertion et de la fédération en faveur de la transition écologique, le partenariat noué avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) a pour objectif de structurer de nouvelles filières de recyclage porteuses d'emplois.

La première année du partenariat a permis d'amplifier la mobilisation des adhérents. L'animation de quatre groupes de travail et l'organisation de deux journées de transfert de savoir-faire collectif sur le recyclage des bateaux et des mobil-homes, ont favorisé l'échange de pratiques, le partage d'expertise, et l'essaimage de projets. Le lancement du groupe de travail 5 flux a apporté une nouvelle dynamique, en favorisant la coopération entre entreprises du déchet et entreprises de la propreté, avec la réalisation d'un support de communication.

Le lien avec l'ADEME a également ancré la représentation des entreprises d'insertion dans les instances nationales du déchet et de l'économie circulaire. La fédération a notamment participé au comité de pilotage des travaux de la feuille de route pour l'économie circulaire, lancés en octobre 2017 ; travaux qui aboutiront en mars 2018. Pour définir les messages politiques de la fédération à porter dans ces instances, l'année s'est conclue sur un séminaire économie circulaire qui a rassemblé la quinzaine de dirigeants d'entreprises d'insertion engagés dans ces instances pour la fédération ou au sein de la Commission filières vertes.

### MOBILISATION SUR LES 5 FLUX !

Lancé au mois de juillet, le groupe de travail 5 flux, qui s'est réuni à deux reprises en 2017, mobilise une vingtaine d'adhérents. Dans cette dynamique, la fédération a décidé de sensibiliser les adhérents et les partenaires au tri et à la valorisation des déchets de bureau, et de mettre en avant l'expertise des entreprises d'insertion sur la gestion de proximité de ces déchets. Elle a édité une plaquette à cet effet et en a assuré la promotion via une visioconférence avec les permanents du siège et des régions, une communication ciblée à destination de l'ensemble des adhérents et un relais auprès des partenaires de la fédération !



### ENQUÊTE SUR LES MÉTIERS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La fédération des entreprises d'insertion Île-de-France a enquêté sur les métiers de la filière Économie circulaire au sein des structures d'insertion franciliennes, poursuivant le travail d'investigation et de valorisation déjà entamé les années précédentes.

Afin d'améliorer la connaissance de la filière Économie circulaire qui regroupe près de 60 structures - chantiers et entreprises d'insertion - en Île-de-France, la fédération régionale a réalisé une enquête sur les métiers du recyclage dont elle a valorisé les résultats par la publication d'une nouvelle brochure thématique.

Suite à la diffusion des résultats d'un contrat d'étude prospective par la DIRECCTE, soulignant les faibles perspectives de recrutement dans le secteur des déchets pour les personnes peu ou pas qualifiées, la fédération Île-de-France a cherché à savoir si les salariés en insertion à l'issue de leur parcours sortaient vers un secteur d'activité en lien ou non avec l'économie circulaire.

L'enquête a permis d'identifier les métiers occupés dans les structures d'insertion et de montrer que la sortie des salariés en insertion s'effectuait dans des secteurs d'activité permettant de réutiliser des compétences et habilités acquises pendant leurs parcours. La qualité de l'accompagnement ainsi que les formations réalisées se sont avérées être des leviers importants à la réussite des parcours. Des résultats qui confirment la nécessité de développer la formation des salariés en insertion : un chantier pour 2018 !

# INNOVER

## Cultiver l'innovation permanente

### > Osez, osez entreprises...

**Afin de repérer et de valoriser les initiatives mises en œuvre par les Ei-ETTi, la fédération a lancé un appel à initiatives auprès de ses adhérents en février 2017. Parmi les vingt-deux initiatives remontées, la fédération a consacré un Cahier de l'observatoire à celles qui relevaient d'un caractère innovant, en juin 2017.**

Réalisé avec l'appui de l'institut Godin, Centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale, et de France Active, le Cahier N°6 de l'Observatoire, intitulé « Osez, osez entreprises », a mis à l'honneur l'innovation dans les entreprises d'insertion : panorama des différentes formes d'innovation, caractéristiques d'un projet socialement innovant, illustrations concrètes à travers neuf témoignages d'entreprises d'insertion, analyse du développement de l'innovation sociale dans les entreprises d'insertion...

Comme chaque *Cahier de l'Observatoire*, celui-ci a été imprimé à 200 exemplaires, diffusé par voie numérique aux entreprises adhérentes, fédérations régionales et partenaires nationaux de la fédération et disponible en téléchargement sur le site internet de la fédération des entreprises d'insertion.

Faisant suite à la parution de ce Cahier, la fédération a organisé une rencontre, le 13 juin au Maif Social Club à Paris, au cours de laquelle sont intervenus Emmanuelle Besançon de l'Institut Godin, Isabelle Ciredem, chargée de mission du Pôle Territorial de coopération économique (PTCE) Florange Écologie industrielle et Insertion, Isabelle Achard, directrice d'H.E.P, et Pierre Deleforge, co-fondateur de Rézo Social. Cette rencontre a permis aux participants d'échanger sur les marqueurs qui qualifient qu'un projet est socialement innovant ou non ainsi que sur les leviers à activer pour favoriser le développement de l'innovation sociale dans les entreprises d'insertion poursuivant la réflexion ouverte dans le Cahier N°6.



### > Des entreprises d'insertion innovantes au speed meeting de l'ANRU



**Afin de faciliter la rencontre entre l'offre et la demande en matière d'innovation, l'Agence Nationale pour la Renovation Urbaine (ANRU) a organisé, le 14 mars à Paris, une journée d'échanges entre collectivités investies dans le renouvellement urbain et entreprises qui rendent possible la concrétisation de projets innovants.**

Entre impression 3D en béton, éclairage citoyen bio-inspiré et projets d'agriculture urbaine verticale, les entreprises d'insertion n'étaient pas en reste ! La fédération a mis en avant leur expertise et présenté les innovations de trois structures : APIJBAT pour le premier chantier en France d'un bâtiment public en paille porteuse, Valo' pour sa solution brevetée de transformation des huiles usagées en huile de chaîne de tronçonneuse, et Tribord pour son application numérique de traçabilité des déchets.

Si les collectivités engagées dans le PIA « Ville durable et solidaire » ont fait ressortir des priorités en matière de performance du bâti, de gestion des déchets et de mobilité, elles ont également intégré la dimension sociale comme un axe indispensable à l'amélioration de la qualité de vie des habitants des quartiers. L'intérêt des collectivités pour des solutions à fort impact social qui répondent à leurs enjeux écologiques et économiques ne fait que renforcer toute la pertinence du modèle de l'entreprise d'insertion.

## ☰ DEMAIN : UN RÉSEAU DE COMPÉTENCES AU SERVICE DES ENTREPRISES DU TERRITOIRE



**DEMAIN (Développer l'EMploi Accompagner l'INnovation) a pour but de favoriser le retour à l'emploi durable des salariés en parcours d'insertion de la région Auvergne-Rhône-Alpes, en proposant un service de recrutement externalisé aux entreprises du territoire.**

Depuis 2017, la fédération Auvergne-Rhône-Alpes anime et développe un réseau de chargés de mission emploi qui, d'une part, accompagne les salariés en fin de parcours d'insertion dans leur recherche d'emploi et, d'autre part, propose une offre de service individualisée de recrutement aux entreprises du territoire. En amont, le réseau favorise aussi la valorisation et l'adaptation des compétences des salariés en parcours

d'insertion aux besoins des entreprises. Ce faisant, les structures d'insertion (cf. les collectifs de structures membres du réseau ci-contre), améliorent leur taux de sorties vers l'emploi tout en contribuant à la dynamique économique territoriale.

A ce jour sept départements participent à ce projet innovant et la fédération Auvergne-Rhône-Alpes ambitionne de couvrir l'ensemble de la région à l'horizon 2020.

Parmi les outils développés, une plateforme numérique collaborative recense les profils des salariés des structures d'insertion ainsi que les offres des entreprises accompagnées par les chargés de mission emploi.

A travers ce projet soutenu par le Fonds social européen et le Conseil Régional, les structures d'insertion démontrent leur capacité à proposer des solutions innovantes et efficaces où les salariés en parcours d'insertion sont reconnus pour leurs compétences, leurs savoir-faire et savoir-être, loin de tout cliché condescendant et misérabiliste.



## ☰ SECTEUR DE L'INSERTION : QUID DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

**En région Pays-de-la-Loire, la fédération des entreprises d'insertion et CHANTIER école ont publié conjointement, en 2017, un baromètre sur la qualité de vie au travail dans les ACI et Ei.**

Pour réaliser ce baromètre, les deux réseaux ont mené une enquête en 2016 auprès des salariés en parcours d'insertion et des salariés permanents des 90 ACI, Ei et ETTi adhérentes en Pays-de-la-Loire. S'appuyant sur un échantillon de plus de 500 salariés permanents et en insertion, les résultats sont riches d'enseignement et dressent le portrait d'un secteur dynamique, porteur de sens, où les salariés se sentent relativement bien, que ce soit dans leur parcours d'insertion ou dans leur travail d'accompagnement socio-professionnel. Ce baromètre souligne également des besoins importants en matière de formation pour continuer à accompagner la professionnalisation des salariés permanents. 57% des encadrants techniques indiquent qu'il leur manque des compétences ou connaissances. Ce besoin en formation peut s'expliquer par la forte dimension pédagogique liée à leur poste, combinée à un public éloigné de l'emploi. 70% d'entre eux considèrent également leur travail comme difficile psychologiquement de même que les CIP et ASP à 61%.

Les salariés en insertion se déclarent à 63% satisfaits et à 35% plutôt satisfaits de leur parcours au sein de la structure. Avec un taux global de 98% de satisfaction, ce baromètre est aussi l'occasion de rendre hommage au travail des professionnels de terrain qui forment, encadrent et accompagnent au quotidien les personnes en difficulté. 87% des salariés en parcours d'insertion estiment que leur travail leur permet de progresser et de se former, et 90% que le passage par un ACI ou une Ei/ETTi est positif pour leur avenir professionnel. Le baromètre est disponible sur le site internet de la fédération des entreprises d'insertion Pays-de-la-Loire.



# VIE FÉDÉRALE

## Animer le réseau dans une dynamique de construction collective

### > Instances

#### Assemblée générale

Nouveauté 2017 : les deux assemblées générales ont eu lieu sous forme dématérialisée via une plateforme de vote en ligne. Du 3 au 10 juillet, les adhérents ont voté pour les résolutions habituelles de l'AGO (rapport moral, rapport d'activité, rapport financier, budget prévisionnel...). Du 11 au 18 septembre, les résolutions de modification des statuts étaient soumises au vote en AGE : nouvelle composition du Conseil fédéral et sécurisation du vote dématérialisé.

#### Conseil fédéral

Les conseillers fédéraux se sont réunis à 4 reprises en 2017. Le 8 février, ils ont travaillé sous forme d'ateliers afin de réfléchir au nouveau visage du Conseil fédéral (rôle d'un membre actif, recomposition due à la réforme territoriale). La campagne présidentielle a aussi été au cœur des échanges. Le 31 mai, les fiches thématiques « Faire » ont été adoptées, le plaidoyer commun Formation lancé, et les élus ont préparé le congrès 2017 et les AGO/AGE. Le 4 octobre, si le congrès occupait tous les esprits, le diagnostic Pôle emploi et la mise en place de la mission Borello ont aussi fait partie des thématiques travaillées. Enfin, la séance du 13 décembre était un Conseil fédéral d'intégration des nouveaux élus.

#### Bureau fédéral

Les membres du Bureau fédéral se sont réunis physiquement et à distance à onze reprises (les 18 janvier, 7 février, 15 mars, 19 avril, 3 et 30 mai, 27 juin, 13 septembre, 3 octobre, 9 novembre et 12 décembre) pour travailler sur les sujets chauds de l'actualité 2017 : relations politiques et institutionnelles, qualité, formation, vie des instances, congrès, fonctionnement du siège... Le Bureau fédéral a également tenu un séminaire de travail les 4 et 5 juillet pour faire le bilan des mandats écoulés et préparer les élections de la fédération à venir.

### > Conseil de Surveillance et de Régulation

La première équipe du Conseil de surveillance et de régulation (CSR) a donné ses derniers avis en 2017, entre autres, sur les modalités d'élections en assemblée générale ou sur celles d'adhésion des entreprises d'insertion membres d'un groupe. Le CSR a également émis des recommandations portant sur la conformité de l'adhésion de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Elus en novembre 2017, les membres du Bureau fédéral ont nommé Dominique Lebailly à la présidence du CSR. Succédant à Michel Plassart, celui-ci compose pour l'instant avec Michel Sexauer (SCOPROBAT) et Cyril Keyser (DPS SA) les membres de cette instance. Au-delà des arbitrages statutaires et des demandes d'avis ou de médiation, la dimension d'une « prospective utile » fait désormais partie intégrante des missions du CSR.



#### L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EN CHIFFRES

- > 2 AG dématérialisées
- > 10 résolutions adoptées
- > AGO : 244 votants  
(soit 52% de participation)
- > AGE : 238 votants  
(soit 50,5% de participation)

#### LE CONSEIL FÉDÉRAL EN CHIFFRES

- > 42 conseillers fédéraux  
(dont 21 membres-entreprises élus et 21 membres-régions désignés)
- > 1 Président
- > 4 Conseils fédéraux
- > 57% de taux de présence des membres

#### LE BUREAU FÉDÉRAL EN CHIFFRES

- > 12 membres  
(dont 1 Président, 2 Vice-Présidents et 1 Trésorier)
- > 11 Bureaux fédéraux  
(dont 6 Bureaux physiques et 5 Bureaux à distance)
- > 1 séminaire de travail de 2 jours
- > 82% de taux de présence des élus

## > Séminaire et réunions des permanents

La finalisation de la fusion des régions a largement mobilisé les fédérations régionales concernées. Malgré ces bouleversements territoriaux, les réunions des permanents sur deux jours ont permis de garder le lien entre le siège et les régions pour avancer sur la mise en œuvre des actions 2017, animer la vie du réseau et faire fédération. Une réunion supplémentaire a aussi été ajoutée en fin d'année, consacrée spécifiquement à la présentation de la démarche Quali'OP et au lancement d'une formation-action en intelligence collective.

Le fil d'actualités des permanents, sous forme de visioconférence d'une heure toutes les deux semaines, a également perduré. Mis en place en 2016, celui-ci facilite la circulation d'informations ainsi que des remontées de terrain plus régulières. Plusieurs visioconférences ont également été planifiées sur des sujets spécifiques, en complément : préparation de la campagne présidentielle, gestion des cotisations, préparation du congrès, retours CDIAE...

Le séminaire de rentrée qui réunit sur deux jours les membres du Bureau fédéral et les permanents de la fédération a, quant-à-lui, été l'occasion de clôturer le plan stratégique triennal et de faire un bilan qualitatif des nouvelles méthodes de travail mises en place en 2016. Deux séances de travail ont également eu lieu, l'une sur l'élaboration d'une contribution de la fédération suite à la mission confiée par la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, à Jean-Marc Borello sur l'insertion ; l'autre sur l'animation et l'organisation des escales thématiques du congrès.

### LES PERMANENTS EN CHIFFRES

- > **45 permanents** (dont 35 répartis sur 12 régions et 10 au siège)
- > **1 séminaire de travail de 2 jours**
- > **4 réunions des permanents de 2 jours**
- > **19 visioconférences Fil d'actualité**
- > **75% de taux de participation**



## > Adhérents

**En 2017, la fédération compte 528 entreprises adhérentes réparties dans 13 régions, soit une progression de 6% du nombre d'adhérents par rapport à 2016.**

31 entreprises (24 Ei et 7 ETTi) ont nouvellement adhérees en 2017, démontrant l'attractivité de la fédération en même temps que l'expertise des fédérations régionales dans leur accompagnement des porteurs de projets. 74% des nouvelles adhésions concernent ainsi des entreprises créées en 2016 ou 2017.

Répartition des adhérents en 2017 par région

Auvergne-Rhône-Alpes	<b>71</b>
Bourgogne-Franche-Comté	<b>48</b>
Bretagne	<b>31</b>
Centre-Val de Loire	<b>19</b>
Grand Est	<b>68</b>
Île-de-France	<b>73</b>
Hauts-de-France	<b>28</b>
La Réunion	<b>1</b>
Normandie	<b>28</b>
Nouvelle-Aquitaine	<b>46</b>
Occitanie	<b>37</b>
Pays-de-la-Loire	<b>39</b>
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	<b>39</b>

Répartition des nouveaux adhérents en 2017 par région

Auvergne-Rhône-Alpes	<b>+ 2</b>
Centre-Val de Loire	<b>+ 2</b>
Grand Est	<b>+ 7</b>
Île-de-France	<b>+ 8</b>
Normandie	<b>+ 2</b>
Nouvelle-Aquitaine	<b>+ 4</b>
Occitanie	<b>+ 3</b>
Pays-de-la-Loire	<b>+ 1</b>
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	<b>+ 3</b>

Répartition des nouveaux adhérents en 2017 par secteur d'activité

Agriculture / Élevage	<b>+ 1</b>
Bâtiment	<b>+ 4</b>
Déchets	<b>+ 8</b>
Espaces verts	<b>+ 2</b>
Garage solidaire / Mécanique auto	<b>+ 3</b>
Nettoyage	<b>+ 4</b>
Textile	<b>+ 1</b>
Transport	<b>+ 1</b>
Travail temporaire	<b>+ 7</b>

# PARMI LES PROJETS 2018

## > Version 2.0 du référentiel AFAQ Ei/ETTi

Pour y intégrer les principes de RSE

## > 1988-2018 : 30 ans d'audace !

La fédération fête ses 30 ans

## > Journée Economie circulaire

Organisée, en fin d'année, dans le cadre du partenariat avec l'ADEME

## > Avancer sur des solutions nouvelles

Dans le cadre du Plan d'Investissement Compétences (PIC), de la loi sur la formation professionnelle, suite à la parution du rapport Borello...



la fédération  
des entreprises  
d'insertion

Efficacité économique,  
finalité sociale

- Luc De GARDELLE, président de la fédération des entreprises d'insertion
- Kenny BERTONAZZI, membre du Bureau fédéral
- Olivier DUPUIS, secrétaire général
- Claire BEAUVAIS, assistante d'équipe
- Jean-Philippe BUGNICOURT, juriste
- Cendrine DUQUENNE, chargée de mission Communication

- Manuel HAUVILLE, chargé de mission Gestion et Analyse de données
- Justine JOURDAIN, chargée de mission Développement
- Joséphine LABROUE, chargée de mission Plaidoyer
- Sasa MUKOIE, assistante administrative et de gestion
- Muriel PIBOULEAU, chargée de mission Qualité et Formation
- Stanislas RIFFAUD, chargé de mission Filières vertes et ETi

Cette année encore, les délégués régionaux et les équipes en région se sont mobilisés, au service des entreprises et des projets de la fédération.

- En Auvergne-Rhône-Alpes : Christophe BONALDI, Xavier BRAECKMAN, Karelle CHEVRIER, Pauline GERVAIS, Alexandra PANAYIS
- En Bourgogne-Franche-Comté : Michaël COULON, Anaïs CAMIUS
- En Bretagne : Marion BESNARD, Jean-Claude LEON
- En Centre-Val de Loire : Laurence EDMEDS, Sandrine MARCHAL
- En Grand Est : Valérie BEGE, Sandrine BIANCHI, Valérie BURGERT, Jean-Luc RABERIN, Anne SCHMITT
- En Hauts-de-France : Jean-Michel BONDU, Cécilia MARONET

- En Ile-de-France : Sonia BITTON, Catherine BOUTILLIER, Bruno GARCIA
- A La Réunion : François PROUST
- En Normandie : Etienne DUVAL, Véronique PAUL
- En Nouvelle-Aquitaine : Fatiha HAMZA, Brigitte POURMONET, Isabelle ZAOUÏ-CARLIER
- En Occitanie : Cécile JEANJACQUES, Siham MAKKOURI, Guillaume SOULA
- En Pays de la Loire : Elise BOUYER, Charlotte COLLERY, Léa LEPROUT, Stéphanie RAUTUREAU
- En Provence-Alpes-Côte-D'azur : Elisabeth HERAIL

**Editeur :** la fédération des entreprises d'insertion, 18-20 rue Claude Tillier 75012 Paris - Tél. 01 53 27 34 80  
contact@lesentreprisesdinsertion.org - [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org) - @lafederationEi

**Photos :** ©André Lapalus et Sylvain Pelizat/la fédération des entreprises d'insertion, HUMANDO, la fédération des entreprises d'insertion Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Centre-Val de Loire, Grand Est, Ile-de-France, La réunion, Pays de la Loire, Fotolia

**Conception :** Agence O tempora - [www.otempora.com](http://www.otempora.com)

**Impression :** Im'serson - [www.imserson.fr](http://www.imserson.fr)

Une partie de ces actions  
a été financée par

