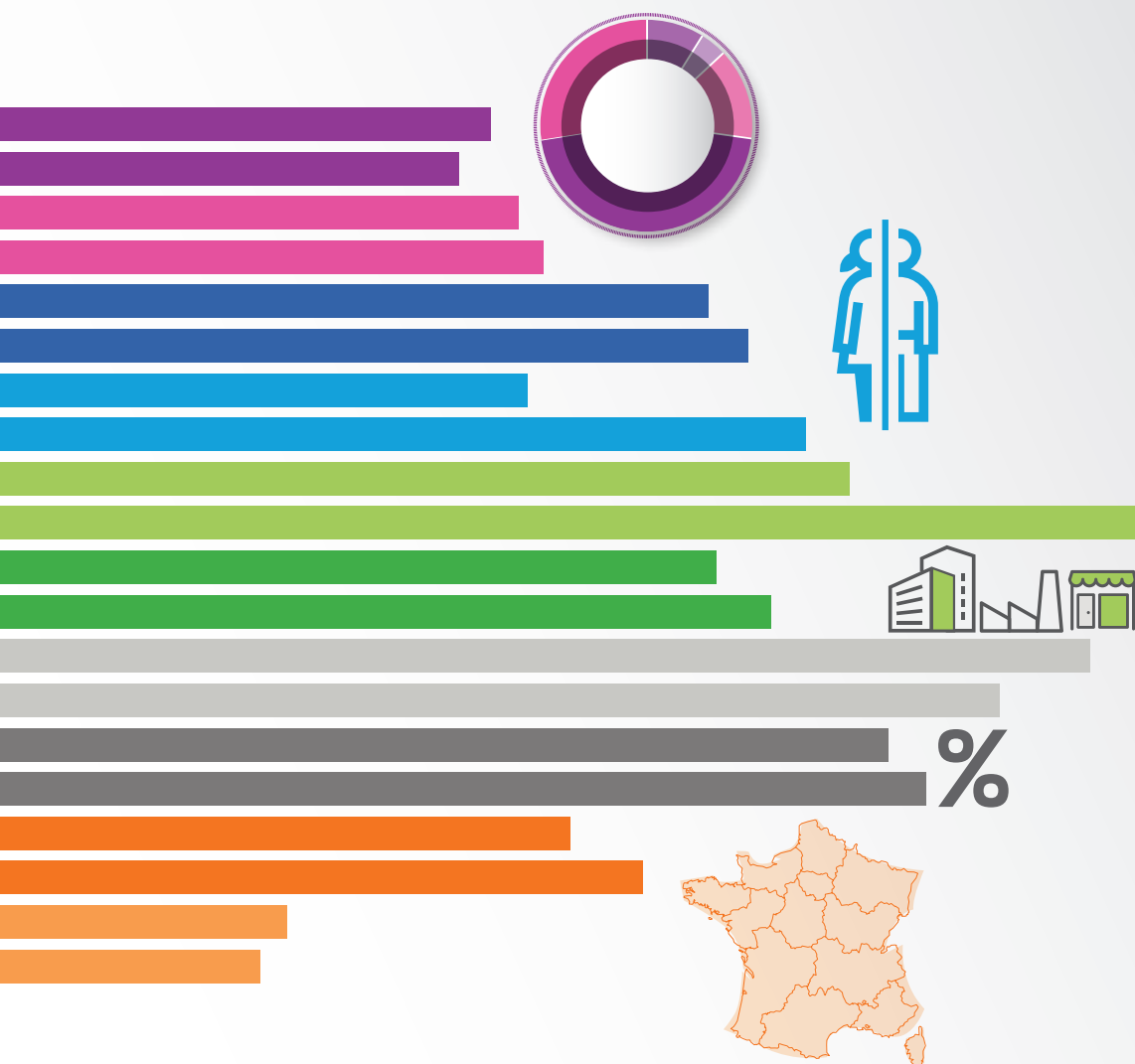


# Observatoire

des entreprises d'insertion

# 2016



la fédération  
des entreprises  
d'insertion

Efficacité économique,  
finalité sociale

## EDITO

p. 3 **Des entreprises en mouvement perpétuel**

## INTRODUCTION

p. 4 **Les entreprises de la fédération**

p. 5 **Répartition des entreprises et des postes d'insertion par régions**

## ANALYSE

p. 6 **Un cycle économique peu favorable mais des atouts pour rebondir**

p. 9 **Exercice 2016 des ETTi du FGMEI**

p. 10 **Des résultats qui attestent d'un accompagnement performant**

## CAHIERS THÉMATIQUES

p. 12 **L'insertion prend ses quartiers !**

p. 18 **Comme un parfum de qualité**

p. 28 **Osez, osez entreprises...**

## CONCLUSION

p. 38 **L'évaluation, une exigence collective à développer**

## Des entreprises en mouvement perpétuel

Le contexte politique, économique, social change, les entreprises d'insertion aussi ! Cette nouvelle édition de l'Observatoire le démontre. Hier sur les déchets, le bâtiment ou les espaces verts, les entreprises d'insertion nouvellement créées se tournent aujourd'hui vers d'autres secteurs d'activités comme l'artisanat, l'agriculture raisonnée ou la transition énergétique. Celles positionnées sur des secteurs historiques de l'insertion se réinventent, pour faire face à une concurrence accrue et s'adapter aussi aux transformations profondes du travail à l'ère du numérique et de l'automatisation.

Egales à elles-mêmes depuis leur origine, les entreprises d'insertion continuent inlassablement à entreprendre pour permettre le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées. Les Cahiers, parus en 2017, et compilés dans cet Observatoire, s'inscrivent dans cette veine : en évolution permanente que ce soit dans leurs actions dans les quartiers prioritaires de la Politique de la ville, dans leurs pratiques sociales ou dans leur capacité à créer, expérimenter, innover...

Elles continuent à avancer en tant qu'entreprises implantées depuis des décennies dans des quartiers sensibles, des zones sinistrées, des friches industrielles... Car oui, elles font de l'insertion mais elles sont aussi des TPE-PME à part entière, contributrices de ressources et de richesses sur les territoires où elles sont implantées. Elles continuent également à s'interroger sur leurs pratiques, à s'inscrire dans une démarche continue de la qualité, à réfléchir désormais à faire évoluer le référentiel AFAQ Ei/ETT*i* vers une démarche de RSE. Elles continuent enfin à tracer leur sillon et à planter leurs graines d'innovation pour développer de nouvelles activités et filières.

Les entreprises d'insertion le prouvent chaque jour, elles ont deux ventricules, l'économique et le social pour actionner la pompe des solidarités, une tête aussi pour avancer, guidées par un idéal social pour insuffler les transformations nécessaires à une société plus juste... Et, elles ne sont pas prêtes de s'arrêter ! Pour preuve, les propositions portées pour le quinquennat 2017-2022, dans le cadre des élections présidentielle et législatives, pour faire vite, mieux, ensemble et plus pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi.

La suite ? Rendez-vous les 16 et 17 novembre à Marseille, où nous vous invitons à embarquer pour notre congrès fédéral, au sens propre comme au figuré, puisque celui-ci se déroulera en grande partie sur un ferry, pour découvrir, d'une rive à l'autre, l'insertion par le travail en Méditerranée... En attendant, nous vous souhaitons une bonne lecture de cette nouvelle édition de l'Observatoire.

**Kenny Bertonazzi**

Président de la fédération des entreprises d'insertion



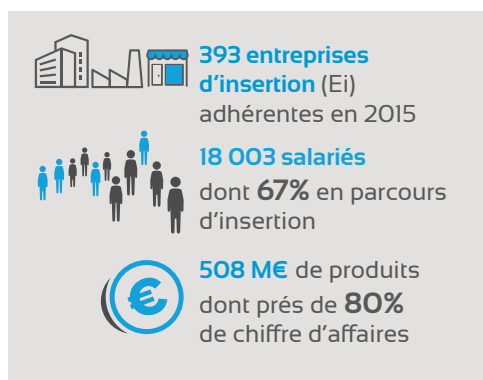
Kenny Bertonazzi  
Président de la fédération  
des entreprises d'insertion

# Les entreprises de la fédération

La fédération des entreprises d'insertion compte 508 adhérents en 2015, soit 42% des entreprises d'insertion et 43% des entreprises de travail temporaire d'insertion conventionnées en France<sup>1</sup>. Celles-ci totalisent 49% des postes d'insertion (équivalent temps plein d'insertion). La fédération enregistre parmi ses membres 14 entreprises nouvellement conventionnées en 2015, relevant principalement du secteur des services et transports (restauration, métiers de bouche, nettoyage, etc.).

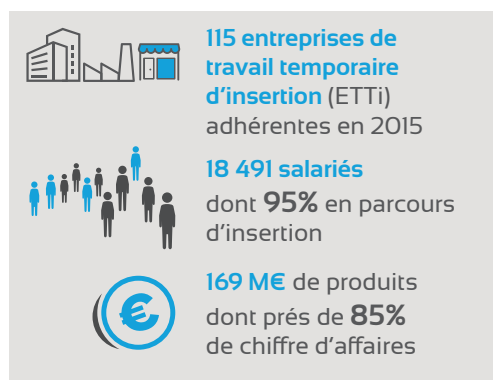
## Qu'est-ce qu'une entreprise d'insertion ?

L'entreprise d'insertion exerce son activité aux conditions du marché et ses ressources proviennent à près de 80% de la commercialisation des biens et des services qu'elle produit. Les salariés en parcours d'insertion qu'elle accompagne sont recrutés pour une durée maximale de deux ans, en contrat à durée déterminée d'insertion, en majorité à temps plein. Ceux-ci intègrent immédiatement une équipe de production et bénéficient pendant cette période d'un accompagnement socioprofessionnel pour construire leur parcours.



## Qu'est-ce qu'une entreprise de travail temporaire d'insertion ?

L'entreprise de travail temporaire d'insertion propose des missions à des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. Elle évolue dans le cadre réglementaire du travail temporaire et assure près de 85% de ses ressources par son chiffre d'affaires. Comme dans l'intérim classique, les salariés en parcours d'insertion sont mis à disposition d'entreprises clientes et bénéficient en parallèle d'un accompagnement socioprofessionnel individualisé.



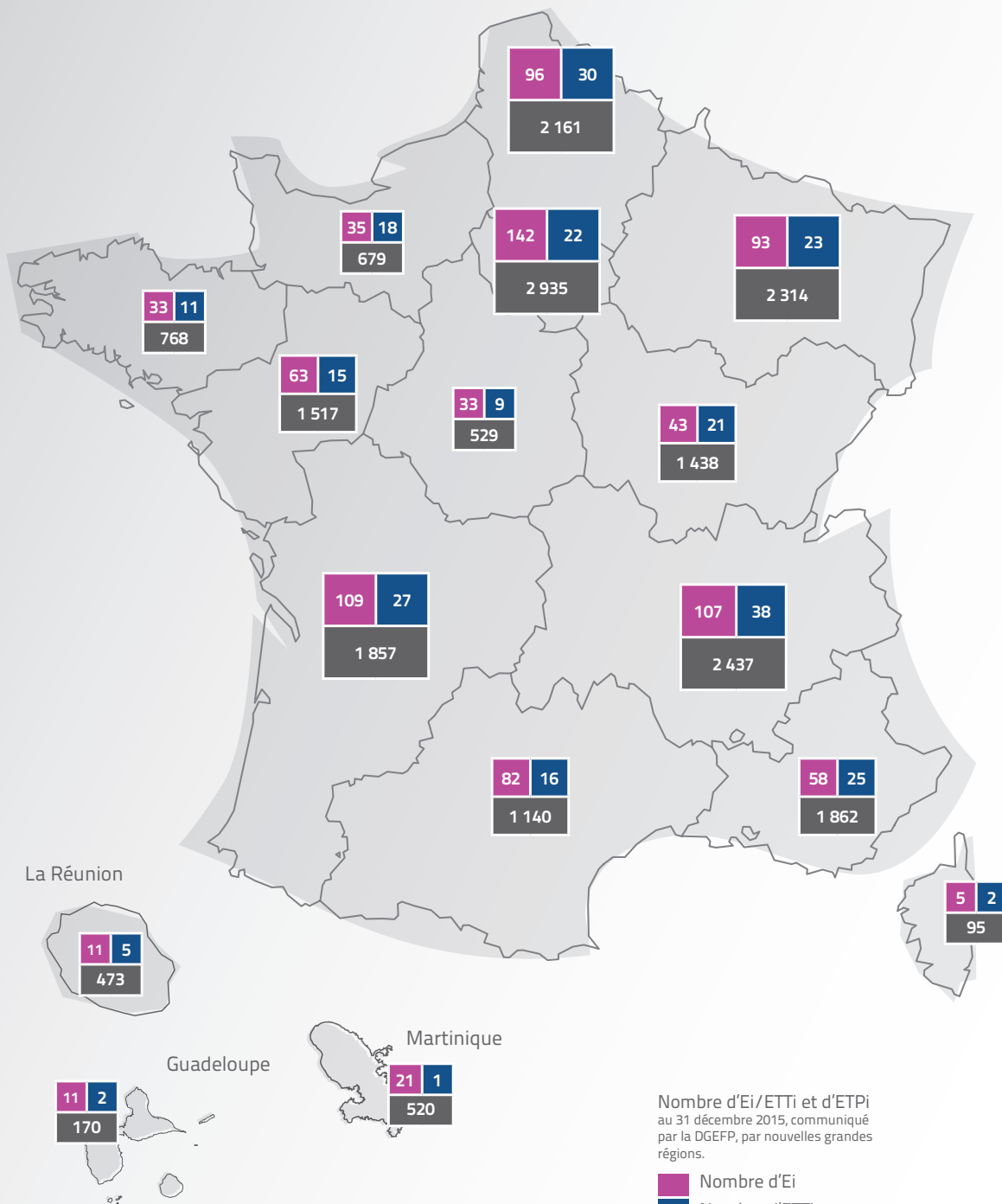
<sup>1</sup> 945 entreprises d'insertion et 267 entreprises de travail temporaire d'insertion conventionnées au 31 décembre 2015, 20 935 postes d'insertion (Equivalent temps plein d'insertion), chiffres communiqués par la DGEFP.

## Sources des données de l'Observatoire 2016

Les données économiques et sociales relatives aux entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion adhérentes à la fédération proviennent de l'exploitation de deux types de bases de données résultant :

- d'une part, de la collecte « chiffres clés » de l'Observatoire, soit une vingtaine d'indicateurs économiques et sociaux renseignés annuellement par chaque entreprise sur l'intranet de la fédération, avec l'appui de leur fédération régionale.
- d'autre part, d'un échantillon de 201 entreprises pour lesquelles la fédération disposait de données fiables sur les quatre derniers exercices (2012-2015). Les moyennes utilisées ont été redressées sur la base de la structure sectorielle de la population totale des Ei/ETTi adhérentes à la fédération.

## Répartition des entreprises et des postes d'insertion par régions



Nombre d'Ei/ETTi et d'ETPi au 31 décembre 2015, communiqué par la DGEFP, par nouvelles grandes régions.

- Nombre d'Ei
- Nombre d'ETTi
- Nombre de postes d'insertion (ETPi)

# Un cycle économique peu favorable mais des atouts pour rebondir

L'activité des Ei/ETTi stagne en 2015 (- 0,2%) alors que la progression ressort en moyenne à 3,3% l'an sur les quatre derniers exercices (2012-2015). La situation financière des entreprises adhérentes reste cependant globalement saine ce qui permet d'envisager les possibilités d'un rebond lors de la reprise conjoncturelle, annoncée fin 2016.

## 2015 : une croissance faible avec une stagnation de l'emploi d'insertion

Jusqu'alors, l'activité des Ei/ETTi était restée globalement plus dynamique que celle de l'activité économique française : de 2012 à 2015, elle s'établit à 3,3% en moyenne. En parallèle, durant cette période, on constate une quasi-stagnation de l'activité économique française, dans un contexte de la politique de désendettement conduite par l'Etat depuis 2012, ayant notamment impacté sensiblement les budgets des collectivités locales.

**Taux de croissance annuel moyen sur les 4 derniers exercices et croissance 2014-2015 dans les Ei-ETTi**

		Chiffre d'Affaires	Emploi d'insertion	Emploi permanent
Déchets	Tx de croissance annuel moyen 2012-2015	3	1,2	3
	Tx de croissance 2014-2015	1,7	-5,8	0,6
Travail Temporaire	Tx de croissance annuel moyen 2012-2015	3,3	-1,5	-1,4
	Tx de croissance 2014-2015	0,6	1,1	-7,3
BTP	Tx de croissance annuel moyen 2012-2015	2,7	-2,6	3
	Tx de croissance 2014-2015	-4,6	-5,8	7,1
Environnement	Tx de croissance annuel moyen 2012-2015	2,9	1,4	-2,9
	Tx de croissance 2014-2015	1,7	-9,3	-5,9
Services et transports	Tx de croissance annuel moyen 2012-2015	4	2,3	7,4
	Tx de croissance 2014-2015	3,3	2,8	11,4
TOTAL	Tx de croissance annuel moyen 2012-2015	3,3	0,1	3,9
	Tx de croissance 2014-2015	-0,2	-0,9	4,1

Cette croissance de l'activité des Ei/ETTi s'est toutefois accompagnée d'une stagnation de l'emploi d'insertion (0,1% en moyenne annuelle) alors que l'emploi permanent restait dynamique (+ 3,9% l'an), ayant pour effet de réduire progressivement l'intensité d'insertion (part de l'effectif insertion sur l'effectif total).

En 2015, l'activité des Ei/ETTi marque le pas : leur activité ne progresse plus engendrant même une légère réduction de l'emploi d'insertion (- 0,9%). Ce phénomène atteint prioritairement le BTP qui voit son chiffre d'affaires régresser (- 4,6%) réduisant de l'emploi d'insertion (-5,8%). D'autres secteurs d'activités réduisent également de l'emploi d'insertion : le travail temporaire avec une activité qui progresse peu (+0,6%) réduit globalement de l'emploi ; les déchets et l'environnement avec une activité légèrement plus soutenue (+1,7% dans ces deux secteurs) connaissent également une réduction de l'emploi d'insertion (respectivement - 5,8% et - 9,3%). Dans ce panorama, seul le secteur des services apparaît comme résistant avec une croissance de l'activité et de l'emploi.

## Des Ei/ETTi qui restent globalement saines

Ce coup d'arrêt momentané de la croissance ne remet cependant pas en cause la plutôt bonne santé financière globale des Ei/ETTi. En 2015, le résultat net moyen s'établit à 40 K€ pour un chiffre d'affaires moyen de 1 138 K€, ce qui forme un taux de marge nette à plus de 3,5%. Rapporté aux capitaux propres, ce résultat net moyen permet d'atteindre une rentabilité financière de plus de 12%.

Compte tenu de cette relativement bonne rentabilité, la structure du passif des Ei/ETTi apparaît plutôt robuste : les fonds propres moyens ressortent à 310 K€ pour 440 K€ de dettes ; le taux d'endettement s'établissant à 59% en moyenne. Au terme d'un cycle économique peu favorable, les Ei/ETTi présentent donc des fondamentaux plutôt sains ce qui devrait leur permettre d'assumer un développement plus dynamique à l'avenir.

Fondamentaux financiers des Ei/ETTi par secteur d'activité	Chiffre d'affaires par travailleur	Taux de marge nette (%)	Taux d'endettement (%)	Taux de rentabilité financière (%)
Déchets	44 432 €	2,9	58,9	10,6
Bâtiment et Travaux Publics	49 115 €	2,3	64,5	10,4
Services et Transport	32 985 €	3,5	60,9	13,5
Environnement	41 979 €	2,4	58	7,5
Travail Temporaire	32 006 €	5	53,8	17,5
<b>TOTAL</b>	<b>36 850 €</b>	<b>3,5</b>	<b>58,6</b>	<b>13</b>

Le secteur le plus rentable reste le travail temporaire avec un taux de marge nette à 5% induisant une rentabilité financière à plus de 17%, compte tenu d'une activité relativement économe en capitaux. En conséquence, ce secteur présente la meilleure structure de passif avec un taux d'endettement relativement faible (53,8%).

Les services ressortent également comme relativement plus rentables avec 13,5% de rentabilité financière. La marge nette est plus faible que dans le travail temporaire mais le taux d'endettement étant relativement élevé dans ce secteur, celui-ci bénéficie d'un effet de levier qui dope la rentabilité des fonds propres.

Dans ces deux secteurs, le chiffre d'affaires par travailleur est relativement faible par rapport aux autres secteurs : la productivité et la rentabilité ne vont donc pas forcément de pair. L'environnement ressort ainsi comme le secteur le moins rentable (7,5%) malgré un chiffre d'affaires par travailleur supérieur à la moyenne : ici, les taux de marge sont relativement faibles, comme dans le BTP, secteur qui compense cependant ce phénomène par une plus forte productivité.

Le secteur des déchets connaît lui aussi des taux de marge relativement faibles avec une productivité du travail supérieure à la moyenne. Au total, la rentabilité financière reste inférieure à la moyenne.

Dans ce contexte, la taille d'entreprise a donc des effets différenciés sur les fondamentaux financiers des Ei/ETTi. La taille génère systématiquement une croissance du chiffre d'affaires par travailleur (effet d'échelle) sans cependant produire d'effet linéaire sur la rentabilité ou la structure du passif (cf. tableau des fondamentaux financiers des Ei/ETTi par quartile page suivante).

## Fondamentaux financiers des Ei-ETTi par quartile

	Chiffre d'affaires par travailleur	Taux de marge nette (%)	Taux d'endettement (%)	Taux de rentabilité financière (%)
1° quartile	27 128 €	1	61,1	2,7
2° quartile	29 868 €	3,4	53,2	9,2
3° quartile	34 611 €	2,8	53	9
4° quartile	40 601 €	4	61,6	17
<b>TOTAL</b>	<b>36 850 €</b>	<b>3,5</b>	<b>58,6</b>	<b>13</b>

Le premier quartile (les 25% d'Ei/ETTi ayant la plus faible taille économique) ressort nettement comme n'ayant pas atteint une taille critique permettant une structuration financière robuste (CA moyen de 211 K€).

A partir du 2° quartile, l'effet taille devient plus ambigu compte tenu de l'interaction entre productivité du travail et taux de marge nette. Ainsi le 3° quartile (CA moyen de 987 K€) génère une rentabilité financière identique au second (CA moyen de 523 K€) compte tenu de taux de marge relativement plus faibles.

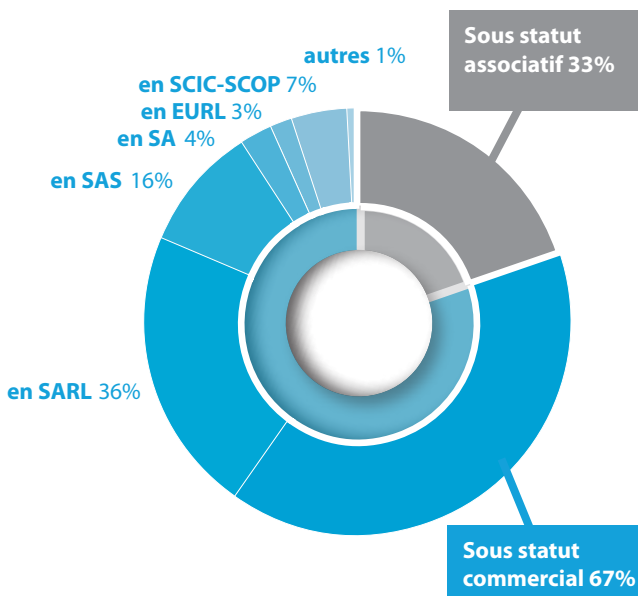
Le dernier quartile (CA moyen de 2 826 K€) ressort nettement en combinant des effets d'échelle, de levier mais également de marge pour générer la meilleure performance financière.

Les Ei/ETTi présentent globalement une structuration financière relativement robuste si on excepte celles qui n'ont pas atteint la taille critique ou qui sont spécialisées dans des secteurs dans lesquels la pression sur les marges est la plus forte (comme c'est le cas pour les espaces verts par exemple).

Le contexte conjoncturel de 2012 à 2015 a ainsi été peu propice au développement de l'activité et de l'emploi et les Ei/ETTi enregistrent sans doute pour l'année 2015 les moins bonnes performances recensées depuis que l'Observatoire est mis en œuvre. L'inflexion progressive des politiques de désendettement accompagnée d'une fin de cycle conjoncturel, permet cependant d'entrevoir un environnement plus porteur.

Au total, compte tenu de leurs fondamentaux financiers, les Ei/ETTi pourraient nettement rebondir à compter du deuxième semestre 2016, à condition qu'elles impulsent des politiques volontaristes de développement.

## Répartition des entreprises par statut



Les entreprises sous statut commercial représentent 67% de la population de la fédération. Le statut SARL est le plus représenté pour les entreprises d'une taille économique proche de la moyenne, tandis que les sociétés de capitaux (SAS, SA) rassemblent en majorité des entreprises de grande taille. Les formes coopératives (SCIC, SCOP) arrivent ensuite.

La fédération compte également 33% d'entreprises sous statut associatif, généralement de taille économique inférieure à la moyenne. Leur nombre continue de diminuer mécaniquement au fil des ans. Depuis maintenant quatre années consécutives, les entreprises nouvellement conventionnées qui adhèrent à la fédération, choisissent le statut commercial pour deux tiers d'entre elles. Elles sont ainsi 70% à avoir optées pour ce statut en 2015.



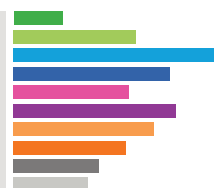
# Exercice 2016 des ETTi du FGMEII

Le Fonds de Garantie Mutuelle des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (FGMEII), géré conjointement avec le Crédit Coopératif et France Active, permet aux ETTi adhérentes à la fédération des entreprises d'insertion de bénéficier de la garantie financière obligatoire. Le fonds de garantie a pour rôle de couvrir les risques portant sur la masse salariale en cas de défaillance, d'une part, et d'accompagner les ETTi mutualisées dans leur stabilité et leur développement, d'autre part. Le montant minimum de la garantie financière, fixé annuellement par décret, est de 123 594 €, en 2017 (Source : décret n° 2016-1879 du 26 décembre 2016).

31 ETTi adhérentes bénéficient de la garantie financière en 2016



dont 30 existantes et 1 en création



Données financières  
(moyennes calculées  
à partir de la base  
de données du FGMEII)



1 350 K€

de Chiffre d'affaires



335 K€

de Capitaux Propres



26/30

ETTi

présentent un bénéfice

## Le FGMEII devient le Fonds GARAN'TTI

La fédération a travaillé, en 2016, à une rénovation en profondeur du FGMEII, après une enquête réalisée auprès des ETTi adhérentes, qu'elles soient ou non bénéficiaires de ce Fonds de garantie. Les modalités d'instruction et de fonctionnement ont ainsi été revues, avec le Crédit Coopératif et France Active, afin de mieux répondre aux besoins exprimés par les ETTi adhérentes. Le FGMEII devient le Fonds GARAN'TTI au premier trimestre 2017.

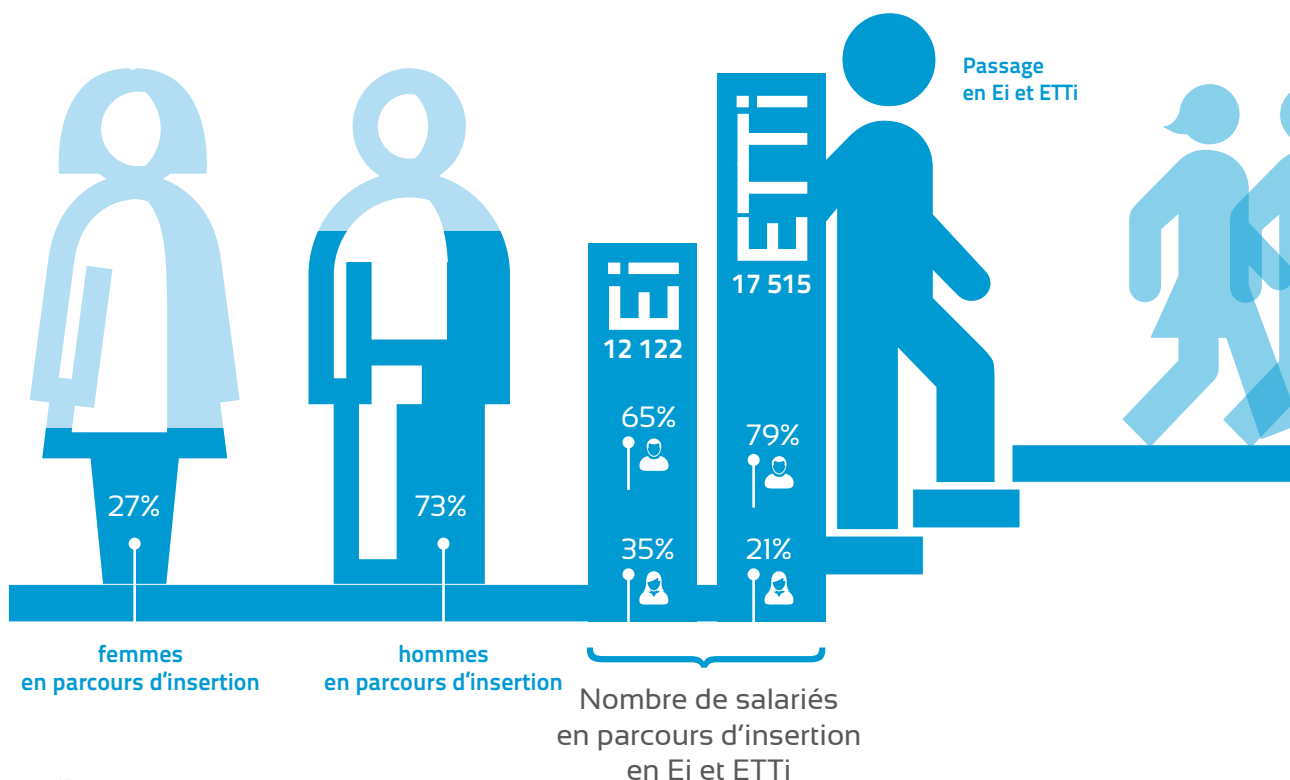
## Des résultats qui attestent d'un accompagnement performant

Les entreprises d'insertion de la fédération salarient 36 493 personnes en 2015 dont 29 637 en parcours d'insertion, soit 10 310 équivalents temps plein d'insertion. Parmi elles, 45% ont retrouvé un emploi en CDI ou CDD à l'issue de leur parcours et 18% ont vu leur situation s'améliorer : soit parce qu'elles ont poursuivi leur parcours par de la formation ou en intégrant une autre structure d'insertion par l'activité économique ou du handicap ; soit parce que l'accompagnement dont elles ont bénéficié pendant leur parcours, leur a permis de résoudre des problèmes de santé, de logement et/ou de mobilité. Le taux de réussite global est ainsi de 63% en 2015, similaire à 2014, et témoigne tant du professionnalisme des salariés permanents que de la qualité des pratiques sociales mises en place au sein des entreprises d'insertion.

### 36 493 salariés dont 81% en parcours d'insertion

- > 26 637 salariés en parcours d'insertion (soit 10 310 ETPI - Equivalent Temps Plein d'Insertion)
- > 6 856 salariés hors insertion (soit 4 983 ETP)

- > 73% de niveau inférieur ou égal au CAP/BEP
- > 48% de demandeurs d'emploi de plus de 12 mois
- > 31% d'allocataires du RSA (Revenu de Solidarité Active)
- > 25% de jeunes de moins de 26 ans
- > 12% de seniors de 50 ans et plus
- > 5% de personnes reconnues travailleurs handicapés



## Des profils multiples mais un dénominateur commun : tous éloignés de l'emploi

Les salariés en parcours d'insertion représentent 81% de l'effectif global des entreprises d'insertion. S'ils relèvent de toutes les tranches d'âge, 25% sont des jeunes de moins de 26 ans et 12% des seniors de 50 ans et plus. A leur entrée dans l'entreprise, 73% sont d'un niveau de formation inférieur ou égal au CAP/BEP. 48% sont des demandeurs d'emploi de longue durée et/ou des allocataires du revenu de solidarité active (31%). Ces chiffres sont stables depuis plusieurs années et démontre, qu'au-delà de l'agrément de tous les salariés en parcours d'insertion par Pôle emploi, les entreprises d'insertion ciblent toujours leurs actions en direction des personnes les plus en difficulté.

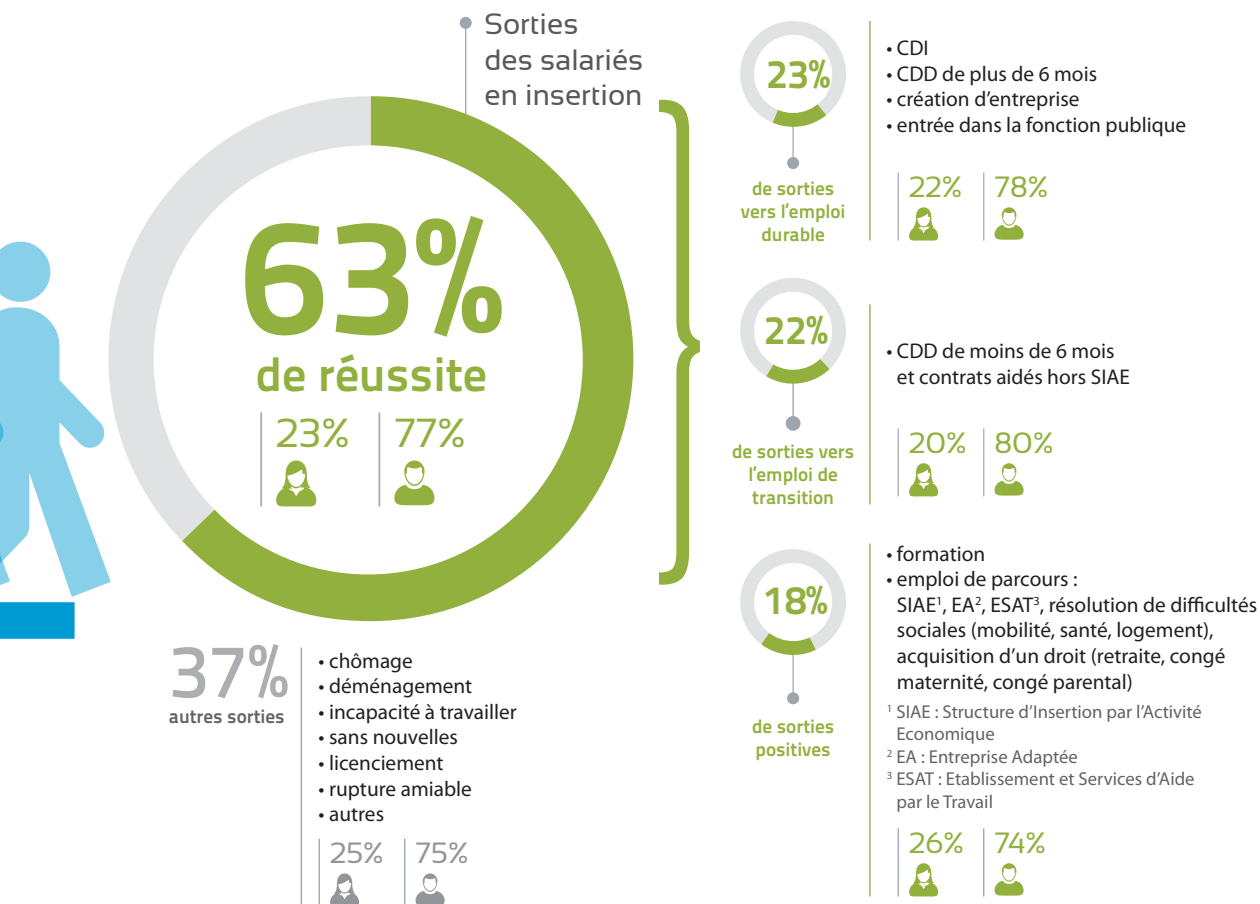
## Des moyens spécifiques alloués à l'accompagnement

Les salariés permanents représentent 19% de l'effectif global des entreprises d'insertion, soit 6 856 personnes (4 983 équivalents temps plein). Près de la moitié réalise l'accompagnement et l'encadrement des salariés en parcours d'insertion tandis que l'autre moitié se répartit

entre la production aux côtés des salariés en parcours d'insertion et des fonctions similaires à toute entreprise (direction, gestion financière, commerciale, administrative, etc.). Grâce à leurs efforts conjugués et à la qualité des pratiques sociales qu'ils mettent en place (cf. Cahier thématique p.18), ces effectifs affichent un taux de réussite de 63%, en 2015 : 45% de sorties vers l'emploi et 18% de sorties positives.

## La place des femmes dans les entreprises d'insertion

Les salariés permanents sont pour 44% des femmes et 56% des hommes. Cette répartition femmes/hommes se creuse concernant les salariés en parcours d'insertion (27% de femmes et 73% d'hommes) et s'explique essentiellement par les métiers dits traditionnellement masculins proposés au sein des Ei/ETTi (bâtiment, travaux publics, entretien des espaces verts, traitement des déchets, etc.). Le retour à l'emploi est aussi plus difficile pour les femmes : 40% contre 46% chez les hommes. Ce constat est à lier à la place des femmes dans la société et le travail, ayant très souvent en charge l'éducation des enfants, les tâches domestiques au sein du foyer, sans parler de causes plus profondes d'ordre religieux ou culturel.



# L'insertion prend ses quartiers !

EDITO



*Commerce de proximité en berne, taux de chômage trois fois plus élevé qu'ailleurs, économie souterraine... la fracture économique et sociale dans les quartiers est réelle. Le défi qui nous est posé est de réintégrer pleinement les quartiers dans l'espace commun : qu'en est-il du rôle des entreprises d'insertion dans les quartiers ? La fédération ouvre la question.*

*Si l'on sort du langage codé de la politique de la ville : ZFU, ZEP, CUCS, les quartiers nous disent autre chose. La création d'entreprises y est deux fois plus importante qu'ailleurs, les quartiers regorgent de jeunes talents, et les associations débordent d'inventivité pour stimuler la cohésion du quartier. Dans cet écosystème créatif et solidaire, les entreprises d'insertion s'y retrouvent et démontrent qu'efficacité économique et finalité sociale se conjuguent aussi dans les quartiers.*

*L'Etat vient d'injecter du développement économique et de l'emploi dans les contrats de ville, même si la représentation des habitants est encore timide dans les prises de décision et qu'elle est restée trop longtemps dans l'angle mort des politiques, les conseils citoyens ouvrent une nouvelle voie. Les entreprises commencent à oser le partenariat avec le quartier et craignent moins d'être estampillées « quartier » lorsqu'elles proposent de l'emploi aux habitants. Les ingrédients sont là pour déployer l'énorme potentiel des quartiers et faire en sorte qu'ils deviennent des quartiers comme les autres.*

*Les entreprises d'insertion vous démontrent dans ce cahier qu'elles ont du talent ; il s'agit désormais d'accompagner le développement de leurs initiatives, de renforcer l'éclosion de ces modèles pluriels et solidaires et d'essaimer l'innovation dans plus de quartiers.*

**Didier ROQUES**

Gérant de DE FIL EN AIGUILLE et membre du Bureau fédéral

## 1<sup>ers</sup> repères



**1 Ei-ETTi sur 5'**

implantée dans un quartier prioritaire  
soit 66 communes couvertes



**6 132 salariés**  
en parcours d'insertion  
soit 1 989 équivalents  
temps plein insertion



**62%**  
de sorties réussies  
dont 43% dans l'emploi  
(CDI, CDD)

### Zoom sur les quartiers prioritaires en France



**1 296 quartiers prioritaires**  
en France métropolitaine  
répartis sur 700 communes

**4,8 millions d'habitants**  
en quartiers prioritaires<sup>2</sup>  
dont 42% vivant sous le seuil  
de pauvreté<sup>3</sup> contre 16%  
des habitants des unités  
urbaines englobantes

**26,7% de taux de chômage**  
contre 10% dans le reste  
des agglomérations

<sup>1</sup> Toutes les données de ce cahier sont extraites des Chiffres clés 2016 des entreprises d'insertion de la fédération


<sup>2</sup> Source : rapport annuel ONPV 2015

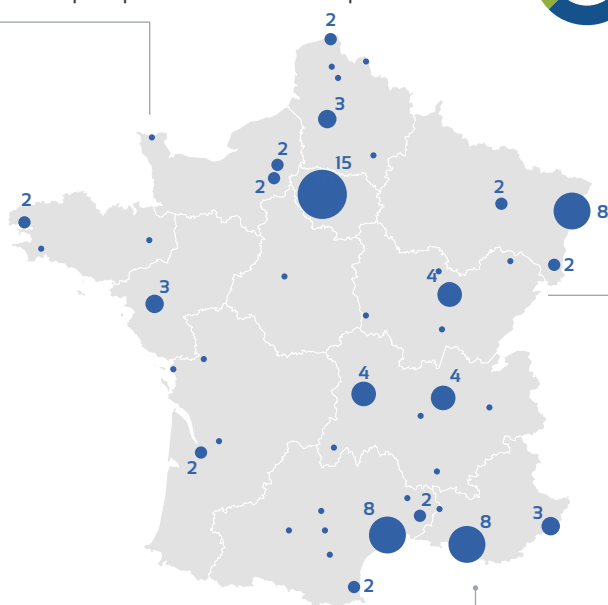
<sup>3</sup> Le seuil de pauvreté correspond à 60% du revenu médian, soit 11 871 euros ou un peu moins de 1 000 euros par mois pour une personne seule.

## Panorama des Ei-ETTi dans les quartiers prioritaires

Avec la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014, l'État a redéfini le périmètre d'intervention de la géographie prioritaire pour n'en retenir qu'un seul : le quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). La fédération des entreprises d'insertion en coopération avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) passe en revue les entreprises d'insertion implantées dans les quartiers prioritaires de la ville (QPV) et dans les ZFU-Territoires entrepreneurs.

### Implantation des Ei dans les quartiers

 **63%** des Ei sont implantées depuis plus de 10 ans sur le quartier



### Répartition par secteurs d'activités

**27% Services**   
Nettoyage de bureaux, de chantiers, blanchisserie, conciergerie

**25% Travail temporaire** 

**17% Déchets**   
Papier, D3E, réemploi, dépollution de site, désamiantage, déconstruction

**11% Bâtiment** 

**3% Espaces verts** 



- **100 M€** de CA au total
- **30%** des Ei ont un CA supérieur à **1 M€**

### Profil type Ei

**27 ETP** en moyenne dont **16 ETPi**  
Soit **58%** d'intensité d'insertion\*

### Profil type ETTi

**36 ETP** en moyenne dont **32 ETPi**  
Soit **89%** d'intensité d'insertion\*

$$* \text{ Intensité d'insertion} = \frac{\text{équivalents temps plein d'insertion (ETPi)}}{\text{équivalents temps plein globaux (ETP)}}$$

Le profil des entreprises d'insertion implantées dans les quartiers prioritaires est identique à celui de l'ensemble des entreprises d'insertion de la fédération. Malgré un nombre d'entreprises d'insertion moins important dans les secteurs traditionnels du bâtiment et des espaces verts, les entreprises d'insertion maintiennent un taux d'intensité d'insertion à 58%.

# L'Ei booste l'économie du quartier



## De l'association de quartier à l'entreprise sociale performante

**AIJE Hommes et Environnement est implantée depuis plus de 25 ans dans le quartier des Minguettes à Vénissieux, situé en proche banlieue de Lyon. Delphine Pérat, directrice depuis 10 ans de l'entreprise d'insertion nous raconte les évolutions qui ont transformé l'entreprise d'insertion et son rapport au quartier.**

### ***Quelle a été l'évolution de l'entreprise d'insertion durant ces trente dernières années ?***

A l'origine de la création de l'entreprise d'insertion dans les années 80, il y a eu la volonté politique de la mairie de Vénissieux et du bailleur social de créer une structure d'insertion en direction des jeunes du quartier. A cette époque, le quartier des Minguettes rentre dans une phase de grande opération de renouvellement urbain, c'est aussi le début d'un contexte social tendu et explosif.

L'entreprise se structure pendant dix ans autour des activités proposées par le bailleur social : entretien des pieds d'immeubles, travaux d'espaces verts et de second œuvre. Quand au début des années 2000, nous perdons cet important marché avec notre client historique, l'entreprise a dû revoir complètement son positionnement sur le marché.

### ***Concrètement, quelle stratégie avez-vous mise en place pour rester un acteur économique du quartier ?***

Le choc a été très rude mais il nous a obligé à innover

pour sortir d'une certaine zone de confort, nous avons mis en place une nouvelle gouvernance et créé un bureau d'étude en aménagement des espaces verts. Pour la première fois nous avons commencé à répondre à des appels d'offres en dehors du quartier, sur des marchés où l'on ne nous connaissait pas et qui demandaient une exigence technique forte. Aujourd'hui, AIJE s'autofinance à hauteur de 91%, et nos clients, comme la ville de Lyon, nous font confiance à deux niveaux : à la fois nous leur fournissons des prestations écologiques de qualité et nous répondons aux exigences de la clause sociale en proposant aux salariés en parcours d'insertion de monter en compétences notamment sur les métiers du paysage. Une dynamique de formation payante qui nous permet d'obtenir un taux de sortie dynamique de plus de 75%, un chiffre élevé qui démontre que le chômage dans les quartiers n'est pas une fatalité.

### ***AIJE a démontré qu'elle a su s'adapter aux transformations du quartier, que faudrait-il mettre en place pour renforcer le positionnement des entreprises d'insertion dans les quartiers ?***

Les politiques de la ville se succèdent et on constate qu'il reste un lien à construire entre, d'une part, les besoins immédiats des habitants et le potentiel des entreprises et, d'autre part, les perspectives à moyen et long terme que portent les pouvoirs publics de la politique de la ville. La construction de ce lien est l'affaire des élus locaux, mais aussi des entreprises, des travailleurs sociaux, des éducateurs et des relais associatifs présents dans le quartier.



## Insertim, la dynamique PME au cœur du bassin minier

**Entre Béthune, Lens et Saint-Omer, un territoire où les quartiers prioritaires se touchent et sont marqués par plus de 40% de taux de chômage chez les jeunes, Dominique Penel, dirigeant de l'entreprise de travail temporaire d'insertion Insertim, nous livre ses recettes pour connecter les habitants des quartiers à l'emploi.**

Un des plus grands freins à l'emploi pour les habitants des quartiers, c'est le manque de réseau et la difficulté d'accéder à l'information. Pour y remédier, Insertim tisse des liens étroits avec les TPE et PME du territoire en participant activement aux rencontres organisées par le FAFTT, l'OPCA de la branche professionnelle du travail temporaire. L'objectif de ces rencontres est de faire correspondre les besoins en main d'œuvre des entreprises du secteur avec les perspectives professionnelles des personnes en parcours d'insertion, en mobilisant des dispositifs de la formation professionnelle comme le contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI). Ce type de contrat permet aux intérimaires peu ou pas qualifiés d'accéder à un premier niveau de qualification et *in fine* de trouver plus facilement un emploi à la sortie du parcours dans l'ETTi, c'est le cas pour plus de 50% des salariés en insertion d'Insertim, un résultat plutôt performant au regard de la situation du marché du travail dans le bassin d'emploi.

Dominique Penel voudrait aller plus loin dans le rapprochement de l'entreprise avec le quartier en installant une pépinière d'entreprises d'insertion en son cœur. L'occasion de faciliter l'accueil des porteurs de projets issus des quartiers, de leur proposer des solutions concrètes en matière d'aide au montage de projets et de mettre en place un système de parrainage post création, une recette optimiste pour faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs solidaires.

Quelle est la performance sociale des entreprises d'insertion implantées dans les quartiers ? Ont-elles tissé un lien spécifique avec les habitants ? Quelles actions menées en direction des femmes ? Eclairage avec le CGET et le témoignage de deux femmes entrepreneurs.

## Quartier insertion

### Profil type des salariés en parcours d'insertion dans les Ei/ETTi implantées en QPV



72%  
d'hommes



28%  
de femmes



23%  
de jeunes



13%  
de séniors

78 % de niveau inférieur ou égal au CAP/BEP

50% de demandeurs d'emploi de + de 12 mois

38% d'allocataires du rSa

#### TÉMOIGNAGE : Clair et Net : la fibre insertion de la Goutte d'Or

**Implantée depuis 20 ans dans le quartier de la Goutte d'Or à Paris, l'entreprise d'insertion Clair et Net propose aux salariés en insertion un accompagnement socio-professionnel axé sur la proximité et l'autonomie.**

La majorité des salariés en parcours d'insertion de l'entreprise est issue de l'immigration. Souvent peu ou pas scolarisés dans leurs pays d'origine, 75% d'entre eux rencontrent des difficultés linguistiques importantes. Pour améliorer leur niveau de français, Aurélie Coup, directrice de Clair et Net nous présente trois actions de formation : « en fonction de leur niveau de langue, les salariés peuvent suivre des ateliers dits « classiques » d'ALPHA et de FLE avec des organismes de formation implantés sur le quartier, puis rapidement monter en compétences sur le métier avec des formations linguistiques à visée professionnelle. La formation « Maîtrise des

*Compétences clés de la propreté » leur permet de renforcer leurs capacités de compréhension, de raisonnement et de communication : se présenter face au client, laisser un message sur le cahier de liaison, etc. ».*

Face à l'accélération de la dématérialisation des services publics (allocations familiales, accès aux soins, recherche d'emploi) et à la précarité numérique forte à laquelle sont confrontées les personnes en insertion, Clair et Net développe également depuis un an des cours d'apprentissage du français par le numérique. L'objectif de ces ateliers est d'accompagner les salariés en parcours d'insertion vers l'autonomie numérique. Soutenu par les fonds de la politique de la ville (Etat et Mairie de Paris), ce programme innovant, qui combine apprentissage du français et compétences numériques, a vocation à être essaimé dans d'autres quartiers et associations. L'inclusion numérique est urgente pour réussir l'insertion sociale et professionnelle des publics fragilisés, Clair et Net en a fait sa priorité !



# Regard d'expert du CGET sur l'insertion des femmes dans les quartiers

Le taux de chômage des femmes résidant en QPV est inférieur à celui des hommes. Cet écart masque *in fine* une situation d'inactivité pour beaucoup d'entre elles : 47,3% sont en situation d'inactivité contre 30,9% des hommes des mêmes quartiers et 33% des femmes des unités urbaines environnantes (source : ONPV).

Les principaux freins rencontrés par les femmes des QPV dans l'accès à l'emploi sont liés à la difficulté de l'articulation des temps sociaux (travail et hors travail). Cela peut être lié à leur situation familiale, on parle alors de « freins connexes à l'emploi », qui peuvent limiter l'employabilité et accroître leur vulnérabilité. Plus globalement les freins rencontrés sont liés à la dégradation du marché du travail qui leur est très défavorable : temps partiels imposés, horaires décalés et changeants, cumul de différentes tâches sur des périodes plus ou moins longues, etc.

Parmi les actions innovantes pour l'insertion professionnelle des femmes, la formation « Etincelles Booster » déployée à Paris par l'association Social Builder, labellisée Grande Ecole du Numérique, et qui bénéficie d'un soutien local des crédits du ministère de la Ville. Cette formation vise à améliorer l'accès des femmes au domaine du numérique, sous représentées dans ce secteur (28%). S'adressant aux demandeuses d'emploi sans qu'une condition d'âge ou de diplôme ne soit requise, elle cible notamment les femmes résidant en QPV.

*Pour aller plus loin, visionnez l'interview de Laëtitia Hannachi, directrice de Lien Intérim Insertion, sur [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org), qui nous parle de la politique de formation proposée par l'ETTI, notamment en direction des femmes.*



## TÉMOIGNAGE

### Au-delà de l'entreprise d'insertion - Faire battre le cœur du quartier

**Evreux, quartier prioritaire de la Madeleine, c'est dans ce quartier, l'un des plus défavorisés de la région où les habitants cumulent de nombreuses difficultés sociales, que l'association Régie des quartiers d'Evreux se démène pour apporter aux habitants des solutions d'insertion de qualité avec une ambition en plus : faire battre le cœur du quartier.**

L'activité économique que génère la régie, conventionnée entreprise d'insertion, lui permet de développer des actions sociales en direction des habitants de quartier. Pour Fabienne Benard, sa directrice : « *l'insertion dans la société ne passe pas uniquement par le travail, elle passe aussi par le lien social que nous nous devons de recréer entre les habitants. Par exemple, nous proposons des ateliers couture, l'idée n'est pas nouvelle mais elle fonctionne. Ces ateliers permettent aux femmes particulièrement touchées par le chômage et la précarité de rompre avec l'isolement et leur contexte habituel et de retrouver un peu de confiance en elles. Pendant les ateliers, elles suivent également des cours d'apprentissage de la langue française, maîtriser la langue est un incontournable, c'est l'une des premières formes d'émancipation.* »

Médiation énergétique auprès des locataires des bailleurs sociaux, appui à l'obtention du permis de conduire pour des jeunes accompagnés par la mission locale, ateliers d'écriture auprès des jeunes décrocheurs, organisation de la fête des voisins, etc. la régie veille sur les habitants du quartier et construit avec eux une citoyenneté active.



# Quels liens entre la politique de la ville et les entreprises d'insertion pour soutenir l'emploi dans les quartiers prioritaires ?



Éléments de réponse avec Hélène Geoffroy, Secrétaire d'État auprès du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, chargée de la Ville, dont l'interview dans son intégralité est à retrouver sur le site [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org)

**20% des entreprises d'insertion sont implantées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, est-ce une surprise pour vous ?**

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) sont d'abord des quartiers résidentiels et concentrent donc relativement moins d'activité que d'autres territoires.

Or, c'est bien dans ces QPV où le chômage et les difficultés d'accès à l'emploi sont déterminants, que l'enjeu économique revêt une dimension stratégique. Le gouvernement a par conséquent créé depuis 2014 de nouveaux dispositifs pour y soutenir la revitalisation économique et l'emploi. Je pourrais citer en exemple les zones franches urbaines refondues en ZFU-Territoires entrepreneurs, l'Agence France Entrepreneur dont l'objectif est de renforcer et mieux coordonner l'action en faveur de la création d'activité en priorité dans les QPV ou encore la Grande Ecole du Numérique qui agit prioritairement sur ces territoires.

S'agissant de l'insertion par l'activité économique (IAE), elle constitue un secteur très important pour les demandeurs d'emploi des quartiers les moins qualifiés et joue un rôle majeur pour leur accès à l'emploi. Le gouvernement soutient l'accueil de ces publics par les structures d'insertion et le développement du secteur de l'IAE dans les QPV est l'un des objectifs des contrats de ville.

Des actions pour développer des clauses d'insertion dans les marchés publics ou privés ont aussi été financées à hauteur de près de 7M€ en 2016.

**Avec un chômage qui reste 3 fois plus élevé dans les quartiers (26,7%) qu'en dehors (10%), la situation de l'emploi dans les quartiers est une des plus importantes inégalités que connaissent leurs habitants, comment l'expliquez-vous ?**

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces écarts dans l'accessibilité à l'emploi : le manque de qualification, la discrimination à l'embauche liée à l'origine et au territoire, le manque de réseaux ou les problèmes

de mobilité. A l'ensemble de ces facteurs, peuvent s'ajouter également des freins périphériques tels que les problèmes de santé et de logement. Concernant les femmes, les difficultés d'accès à l'emploi sont accentuées par l'offre insuffisante et/ou inadaptée des modes de gardes d'enfant.

En matière d'amélioration d'accès à l'emploi des habitants des QPV, l'objectif que s'est fixé le gouvernement est de réduire de moitié les écarts entre les taux d'emploi observés dans les QPV et ceux observés dans les agglomérations qui les abritent. Le principal enjeu consiste à territorialiser les politiques de droit commun dans le champ de l'emploi, afin que les habitants des quartiers prioritaires, et en particulier les jeunes et les femmes, en bénéficient en proportion des besoins, identifiés localement dans les diagnostics établis lors de l'élaboration des contrats de ville.

En complément de cette mobilisation du droit commun, les crédits d'intervention de la politique de la ville contribuent également au financement d'actions en faveur de l'emploi et de l'insertion dans les quartiers prioritaires.

**Le gouvernement vient de rappeler dans le budget 2017 son soutien au déploiement du service civique avec l'objectif de 150 000 jeunes volontaires, comptez-vous vous appuyer sur les entreprises solidaires à finalité sociale pour réaliser cet objectif ?**

Mon collègue Patrick Kanner a proposé au Parlement d'accroître sensiblement le budget du service civique pour 2017 dans un contexte budgétaire pourtant contraint.

Pour que ce budget ne reste pas lettre morte, la loi Egalité et Citoyenneté élargit le champ des organismes pouvant accueillir des jeunes en service civique. Il a ainsi décidé que les entreprises solidaires à finalité sociale pourront engager des jeunes volontaires. Attention toutefois, cette loi rappelle aussi que le service civique ne peut se substituer à un emploi. Si les ESUS ont été choisies, c'est bien parce que peuvent y être développées des missions d'intérêt général. C'est sur ce champ que nous attendons beaucoup de ces entreprises-là !

# Comme un parfum de qualité !

EDITO



Depuis 2001, la fédération des entreprises d'insertion porte comme ambition le déploiement des démarches qualité au sein des entreprises qu'elle représente. La professionnalisation des entreprises d'insertion, au travers de démarches qualité, se veut un levier de développement et de pérennité d'un modèle d'entreprise, singulier et innovant en matière d'accompagnement des personnes exclues du monde du travail.

Une démarche qualité validée par un certificat garantit un niveau d'exigences des pratiques pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la fédération a fait évoluer en 2010, un label délivré par des pairs vers une certification métier reconnue par un organisme externe, objectif et impartial, l'AFNOR. Le référentiel

AFAQ Ei/ETTi marque ainsi définitivement la volonté de la fédération de faire valoir la qualité du processus d'accompagnement social et professionnel comme une « marque unique » reconnue par l'ensemble des partenaires économiques, institutionnels et financiers.

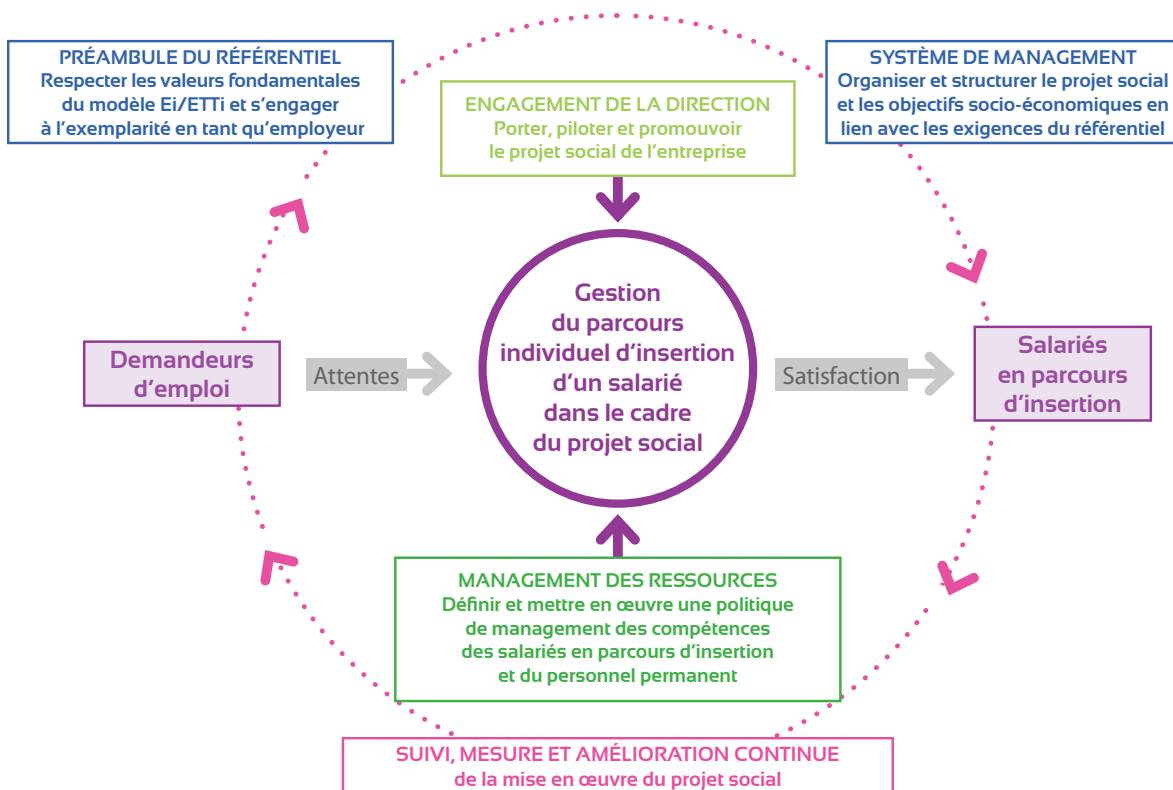
Au-delà de la reconnaissance externe, la démarche qualité donne à l'entreprise le moyen d'être plus performante socialement et économiquement. Les dirigeants engagés ont compris quels étaient les bénéfices, à moyen et à long termes, d'inscrire une telle démarche dans leur mission d'insertion et stratégie de développement. En interne, ce sont des collaborateurs soucieux de la qualité de leur travail, mobilisés pour partager leurs connaissances, investis pour transmettre leur savoir-faire et convaincus de l'intérêt de faire évoluer leurs pratiques. Enfin, et avant tout, c'est améliorer la qualité des parcours et l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion.

L'impact social et économique d'une démarche qualité est démontré ici à travers des données chiffrées et témoignages de manière pragmatique, illustrative, concise. Nous souhaitons qu'il persuade un plus grand nombre d'entreprises d'insertion à s'engager dans cette belle aventure.

**Sandrine DÉSSERTOT**

Directrice d'EUREKA INTERIM et membre du Bureau fédéral

## Référentiel qualité AFAQ Ei/ETTi : pour une certification du processus d'insertion



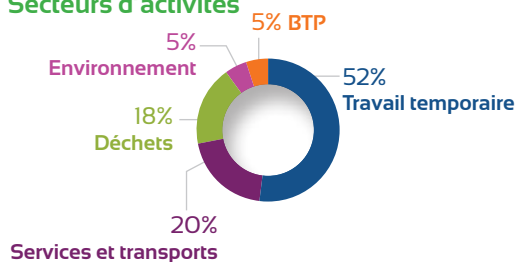
Lancée en juin 2011, la certification AFAQ Ei/ETTi, délivrée par l'AFNOR tiers indépendant, est ouverte à toutes les Ei et ETTi en France. Elle garantit la qualité des pratiques sociales des entreprises d'insertion (Ei) et entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTi) au bénéfice des personnes en difficulté pour leur retour à l'emploi. La fédération, qui a co-écrit avec l'AFNOR le référentiel AFAQ Ei/ETTi, a développé un appui spécifique à destination des entreprises membres de son réseau afin de les accompagner dans cette démarche. Après plus de cinq ans d'existence, l'heure est à un premier bilan à travers les chiffres clés des entreprises d'insertion de la fédération, de 2011 à 2015<sup>1</sup>.

## Portrait type de l'entreprise certifiée



**61** entreprises certifiées fin 2015<sup>2</sup> soit **18%** des entreprises de la fédération.

### Secteurs d'activités



### Ei moyenne certifiée

- 2 177 K€ de chiffre d'affaires moyen
- 63 ETP en moyenne dont 33 ETP d'insertion

### ETTi moyenne certifiée

- 1 243 K€ de chiffre d'affaires moyen
- 42 ETP en moyenne dont 38 ETP d'insertion

**89%**

sous statut commercial

**69%**

de plus de 10 ans d'existence

Les ETTi membres de la fédération se sont fortement emparées de la certification AFAQ Ei/ETTi d'où une surreprésentation de ce secteur d'activité par rapport à la population globale des entreprises de la fédération où le travail temporaire représente 23% des adhérents. La taille et le chiffre d'affaires moyen des ETTi certifiées sont globalement similaires à ceux du secteur. Les Ei certifiées enregistrent, en revanche, une taille et un chiffre d'affaires deux fois supérieurs à la moyenne des Ei de la fédération. Ces résultats sont à mettre en parallèle avec l'ancienneté des entreprises qui se lancent dans la certification une fois bien installées dans leur secteur d'activité.

## Accompagnement de la fédération



### 1. Diagnostic qualité

Etat des lieux des pratiques de l'entreprise et définition d'un plan d'action pour répondre aux exigences du référentiel

### 2. Accompagnement individuel ou collectif

Assuré par les fédérations régionales pour appuyer et conseiller les entreprises dans la mise en œuvre de leur système de management de la qualité

### 3. Audit à blanc

Réalisé par un référent interne à la fédération « auditeur certifié ICA<sup>3</sup> »

### Audit de certification

Réalisé par l'AFNOR pour obtenir la certification AFAQ Ei/ETTi

### 4. Formation à l'audit interne

Pour une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise

<sup>1</sup> Chiffres et ratios extraits des bases de données des chiffres clés de 2011 à 2015, collectés par la fédération, auprès des entreprises membres de son réseau. Celles-ci ont été complétées par les données de suivi des entreprises certifiées de la fédération des entreprises d'insertion.

<sup>2</sup> A noter, la fédération compte 71 entreprises certifiées fin 2016, soit une progression de 16% par rapport à 2015.

<sup>3</sup> Certification de compétences d'auditeurs de systèmes de management en France, délivrée par l'Institut de Certification des Auditeurs (AFNOR Compétences).

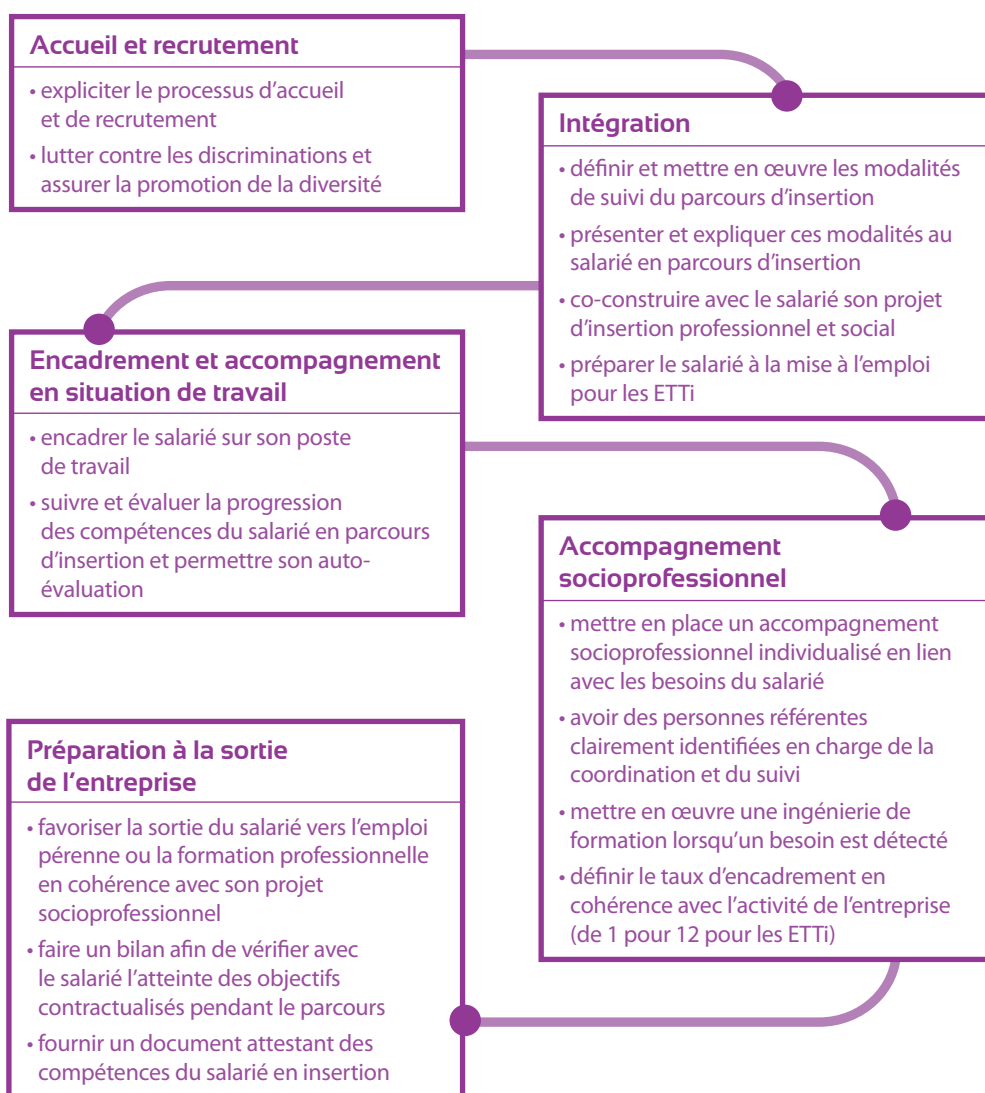
# Gestion du parcours individuel d'insertion

Le référentiel qualité AFAQ Ei/ETTi est centré sur la finalité des entreprises d'insertion : l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues du marché du travail (demandeurs d'emploi de longue durée, allocataires de minima sociaux, jeunes sans qualification, seniors, etc.). Il définit les grandes étapes et les critères qui garantissent la qualité des parcours mis en place au bénéfice des salariés en insertion.

## Que dit le référentiel ?

« Le parcours individuel d'un salarié en parcours d'insertion doit être structuré par étapes, suivi et enregistré dans le cadre d'un projet documenté. Les modalités de documentation et de suivi de ce projet doivent être précisées dans un document. »

Les étapes du parcours d'insertion :



## « Ce que la démarche qualité AFAQ Ei/ETTi a apporté dans nos pratiques »

Tiphany Peze et Nathalie Sanseigne sont respectivement chargée d'accompagnement socioprofessionnel et chef d'atelier de l'entreprise d'insertion BTS Blanchisserie. Cette entreprise, implantée dans le Doubs (25), conventionnée pour 30 équivalents temps plein d'insertion, vient de passer l'audit à blanc et se prépare désormais à l'audit de certification AFNOR, prévu en juin 2017.

### Pourquoi BTS Blanchisserie est-elle entrée dans la démarche qualité AFAQ Ei/ETTi ?

**Tiphany Peze** : la démarche qualité, on nous en a beaucoup parlé à la fédération régionale, la direction a voulu se lancer et les équipes ont été plutôt partantes. On s'est dit que ça allait pouvoir structurer les choses au niveau de l'accompagnement et surtout faire le lien entre le social et la production. Et c'est vraiment ce qui s'est passé ! Par exemple, le recrutement, nous le faisons maintenant en binôme, chargée d'accompagnement socioprofessionnel et chef d'atelier. Moi, je les rencontre une première fois pour parler de l'aspect social et puis ensuite, avec Nathalie, on présente le poste de travail et on visite l'atelier.

**Nathalie Sanseigne** : une fois la personne recrutée, elle a 15 jours de période d'essai. Pendant cette période, elle suit un plan d'intégration en passant par des endroits bien spécifiques ; par exemple, séchoir, fer à repasser, calendre (machine à sécher où on passe les draps). La démarche qualité nous a aussi servi à mettre en place un diagnostic socioprofessionnel à l'entrée des personnes sur un ensemble d'indicateurs (logement, mobilité, besoins en formation, problèmes financiers, familiaux, gardes d'enfant...) et ce diagnostic est alimenté tout au long du parcours jusqu'à la sortie. Il sert de fil conducteur.

### Comment se structure désormais l'accompagnement des salariés en parcours d'insertion ?

**T.P.** : pendant le parcours, je rencontre les salariés tous les mois environ pour travailler le projet professionnel et mettre en place les stages et les formations. Et tous les 4 mois, on a un entretien à trois : Nathalie, le salarié et moi. On fait un bilan et on aborde le projet professionnel. Au fur et à mesure des évaluations, on fait monter en compétences la personne sur son poste de travail vers plus de responsabilités et d'autonomie pour finir sur des postes où elle est en charge du contrôle qualité, du bon de livraison, etc. Ces entretiens sont des moments forts, de vrais moments de partage. La personne en insertion voit qu'il y a un lien et qu'on travaille ensemble pour elle et son parcours. Ces entretiens sont vécus comme un moment privilégié qui permet de dire ce qui va bien ou ce qui va moins bien et ça dans les deux sens.

**N.S.** : pour le projet professionnel, on en parle avec les encadrants techniques parce que c'est l'équipe de production qui est la plus à même de faire des retours sur le travail de la personne, ses capacités et les difficultés qu'elle rencontre par rapport au rythme de travail, à la langue, etc.

**T.P.** : environ 6 salariés en parcours d'insertion partent en formation FLE (Français Langue Etrangère) tous les ans. Nous mettons également en place des formations pendant le parcours : bureautique, permis de conduire, CACES... Et on essaye aussi de développer les immersions avec les PMSMP (Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel) car les retours sont très positifs : ça valorise la personne, ça lui permet d'avoir le retour des entreprises sollicitées et de valider vraiment le projet professionnel.

### Qu'a changé la démarche qualité AFAQ Ei/ETTi de votre point de vue ?

**T.P.** : avant la démarche qualité, la sortie était moins formalisée et le bilan de parcours se faisait plutôt à l'oral. Aujourd'hui, on a mis en place une attestation de compétences avec les postes occupés, les compétences développées. On réalise aussi une enquête de satisfaction auprès des salariés en insertion sur leur parcours, l'accueil de l'atelier, l'accompagnement social et professionnel, etc.

**N.S.** : et puis avant la démarche qualité, l'équipe de production ne prenait pas trop en compte les aspects sociaux. La partie production et la partie sociale étaient très différenciées. Aujourd'hui, on travaille vraiment en équipe, les personnes sont mieux accompagnées, à un niveau global, social comme professionnel.

**T.P.** : on est une équipe qui gagne [rires] ! Même si les sorties ne sont pas toujours positives, la démarche qualité nous permet de mieux voir les avancées sur le parcours de la personne parce qu'on a aussi mis en place des indicateurs sur l'aspect social vis-à-vis du logement, de la mobilité, etc. Et on se rend mieux compte des résultats qu'on a pu obtenir.

# Suivi, mesure et amélioration continue

Le référentiel AFAQ Ei/ETTi pose comme exigence que l'entreprise d'insertion mette en place des outils de mesure et d'analyse de ses résultats sociaux et économiques. La fédération a, elle, analysé quel était l'impact économique et social de la certification AFAQ Ei/ETTi, à partir des données chiffrées annuelles des entreprises membres de son réseau, de 2011 à 2015. Elle s'est appuyée pour cela sur deux indicateurs, le taux de sorties des salariés en parcours d'insertion et le chiffre d'affaires afin de mesurer les évolutions entre entreprises certifiées et entreprises non certifiées<sup>1</sup>.

## Que dit le référentiel ?

### Sur la mesure et l'analyse des résultats sociaux

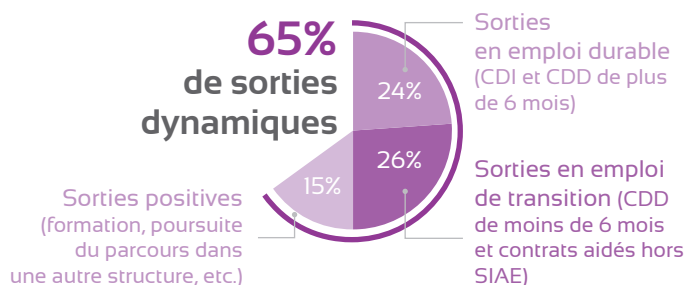
« L'entreprise analyse régulièrement les clés de réussite et les difficultés repérées au cours des parcours des salariés en insertion. Si nécessaire, des actions d'amélioration ou des corrections doivent être entreprises. »

### Sur la mesure et l'analyse des résultats économiques

« Afin de démontrer la viabilité de son projet social, l'entreprise doit s'assurer de la viabilité de son projet économique. Pour cela, elle se dote d'outils de suivi de son activité économique et d'analyse régulière de sa performance. Dans le cas où les résultats attendus ne sont pas atteints, des actions d'amélioration doivent être entreprises. »

## Impact social de la démarche qualité AFAQ Ei/ETTi

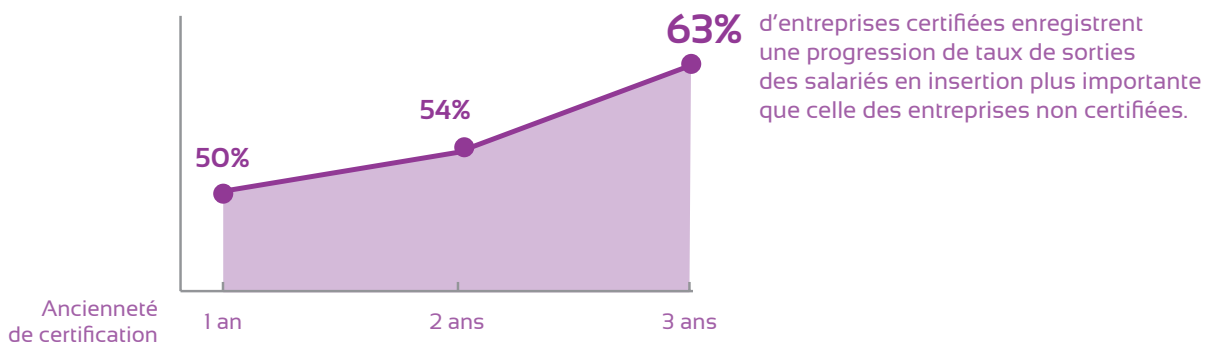
### Taux de sorties pour les entreprises certifiées



Les Ei/ETTi certifiées ont un taux de sorties dynamiques de 65% (vs 62% dans les entreprises non certifiées). Parmi elles, 54% ont une meilleure progression de leurs taux de sorties des salariés en parcours d'insertion que les entreprises comparables non certifiées (secteur et taille économique équivalents).

### Impact de l'ancienneté de la certification sur les performances sociales

Plus l'obtention de la certification AFAQ Ei/ETTi est ancienne pour les entreprises, plus elles sont nombreuses à afficher de meilleurs résultats en termes de sorties pour les salariés à l'issue de leurs parcours d'insertion.



63% d'entreprises certifiées enregistrent une progression de taux de sorties des salariés en insertion plus importante que celle des entreprises non certifiées.

<sup>1</sup> Les données relatives aux « entreprises comparables non certifiées » sont extraites par calcul de tailles économiques de référence : il s'agit des entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires par quantile de 33% et de secteur d'activité à la date de certification.

# Impact économique de la démarche qualité

## AFAQ Ei/ETi

### Taux de croissance moyen du chiffre d'affaires

Pour les entreprises  
certifiées  
en 2012



Pour les entreprises  
non certifiées  
en 2012



Les entreprises certifiées au cours de l'année 2012 présentent un taux de croissance moyen de leur chiffre d'affaires entre 2012 et 2015 plus important que celui des entreprises comparables non certifiées (taille économique et secteur d'activité similaires).

### ZOOM SUR...

#### Comment les structures d'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité ?

La DARES a publié une nouvelle étude, en février 2017, poursuivant le traitement des données de l'enquête qu'elle a menée en 2012 auprès de salariés et dirigeants de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Cette étude analyse comment les SIAE concilient leur mission d'accompagnement de publics en difficulté et leur activité de production.

L'étude dégage quatre types de structure en fonction de leur stratégie de formation et d'accompagnement. Parmi ces quatre typologies étudiées, l'une est consacrée aux SIAE détenant une certification ou un label en matière d'accompagnement. Il en ressort plusieurs éléments clés :

- Les structures certifiées privilégient les compétences de leurs permanents chargés de l'accompagnement des salariés en insertion qui bénéficient plus souvent de formations régulières en lien avec leurs missions et d'un dispositif interne pour améliorer leurs pratiques d'accompagnement.
- Elles sont plus nombreuses à disposer d'un plan de formation interne dont les salariés en parcours d'insertion peuvent bénéficier.
- Elles entretiennent des relations plus étroites avec les groupements d'employeurs et les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca).
- Elles sont plus nombreuses à se positionner pour répondre aux marchés publics.
- Elles adhèrent plus souvent à un réseau d'entreprises hors IAE. Ces relations profitent également à leurs salariés en parcours d'insertion puisqu'elles leur permettent parfois de les faire recruter au terme de leur parcours.
- Elles communiquent mieux sur leurs pratiques en matière d'accompagnement des salariés en parcours d'insertion.

#### Pour consulter l'étude dans son intégralité :

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/documents-d-etudes/article/comment-les-structures-de-l-insertion-par-l-activite-economique-concilient>

Le référentiel qualité AFAQ Ei/ETTi accompagne la professionnalisation des entreprises d'insertion. Le référentiel décline plusieurs principes visant à la formation et la montée en compétences des salariés en parcours d'insertion et des salariés permanents.

## Que dit le référentiel ?

« L'entreprise doit avoir une politique de management des compétences de son personnel salarié qui s'applique aussi bien au personnel en parcours d'insertion qu'au personnel permanent de l'entreprise.

Cette politique doit se traduire pour l'ensemble des salariés de l'entreprise par :

- la mise en œuvre d'un plan de formation au sein de l'entreprise en adéquation avec les besoins identifiés et utilisant l'ensemble des sources de financement possibles ;
- les formations pour les CDDI ou CTTI doivent avoir un lien direct avec l'activité économique des entreprises ou avec le projet professionnel du salarié. »







## TÉMOIGNAGE : Penser formation et compétences

**Certifiée ISO 9001 depuis 2003 et AFAQ Ei/ETTi depuis 2011, l'entreprise d'insertion TRIBORD compte quatre agences dans l'ouest de la France. Monique Uguen, responsable QSE (Qualité Sécurité Environnement) nous explique comment la certification a permis de renforcer la gestion des compétences et la formation des salariés au sein de l'entreprise.**

*« La certification nous a aidé à développer la formation : on avait déjà la formalisation, la structuration et les compétences internes, alors cette dernière n'a pas représenté beaucoup de travail supplémentaire. On n'a pas tout repris de zéro. On a pu mettre en place un service de formation interne complètement rattaché au système Qualité Sécurité Environnement, ce qui a permis d'apporter une cohérence entre l'organisation de l'entreprise et la réalité du terrain.*

*Par exemple, les co-évaluations sont réalisées lors d'un entretien tripartite salarié + encadrant technique + chargé de recrutement et d'accompagnement professionnel. Elles permettent de faire le point sur l'aspect professionnel. On les a adaptées pour faire le lien avec les compétences décrites dans le titre « Agent Technique de Déchetteries ». On est passé de la description des tâches à la description de la compétence. Et ensuite, à l'issue du parcours, cela nous permet de faire le lien avec l'attestation de compétences.*

*Chaque année, on propose à dix salariés en parcours d'insertion de bénéficier d'un dispositif de certification pour obtenir le titre professionnel d'Agent Technique de déchetterie. On le fait sur la base du volontariat et sur appel à candidature. L'accompagnement est individualisé avec des évaluations plus poussées, un dossier professionnel, une partie préparation à l'examen, en partenariat avec l'organisme de formation IBEP pour la partie ingénierie. Nous, nous nous occupons de la formation pratique et théorique.*

*La certification garantit la même qualité de services à tous les salariés en parcours d'insertion, quelle que soit l'agence dans laquelle ils sont suivis. Ils bénéficient d'un même accompagnement, l'ensemble des objectifs et freins à l'emploi sont balayés et abordés de la même manière. »*

### ZOOM SUR...

#### Une expérimentation pour faire reconnaître la formation en situation de travail

**En partenariat avec Opcalia et l'AFPA, cinq entreprises d'insertion membres de la fédération, se sont lancées, en décembre 2016, dans l'expérimentation FEST (Formation En Situation de Travail) au profit des salariés en parcours d'insertion.**

Pilotée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), le Copanef et le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), cette expérimentation vise à développer et faire reconnaître une nouvelle modalité d'apprentissage de compétences et de savoir-faire en s'appuyant sur la dimension formative du travail. C'est cette reconnaissance de la dimension apprenante des petites et moyennes entreprises qui a fortement intéressé la fédération et qui fait écho au cœur de métier des entreprises d'insertion.

Hasard ou pas, sur les cinq entreprises qui ont souhaité tenter l'aventure de cette expérimentation, quatre sont certifiées ou en cours de certification...

# Engagement de la direction

Le référentiel AFAQ Ei/ETTi énumère les principes sur lesquels s'engage la direction concernant le projet social de l'entreprise, ses relations avec les partenaires et prescripteurs, ses objectifs sociaux et économiques, ses responsabilités, le respect de la concurrence ou des règles de déontologie et de confidentialité.

## Que dit le référentiel ?

Sur les relations avec les partenaires et prescripteurs de l'entreprise

« Pour remplir ses missions, favoriser l'insertion et traiter les freins à l'emploi, l'entreprise doit développer des relations avec :

- les entreprises du tissu économique local et/ou les fédérations professionnelles ;
- les partenaires sociaux, institutionnels et prescripteurs. »

La dynamique  
partenariale,  
c'est

une évaluation  
de la perception  
du niveau  
de satisfaction

l'amélioration  
continue  
de son système  
de management

des partenariats  
identifiés, partagés  
et renouvelés



## TÉMOIGNAGE :

« C'est un plus d'être certifié  
AFAQ Ei/ETTi auprès de nos  
partenaires »

**Stéphanie Pellicoli est responsable adjointe d'INÉO, entreprise de travail temporaire d'insertion en Bourgogne Franche-Comté. Elle revient sur ce que la certification AFAQ Ei/ETTi a changé au sein de l'entreprise et dans la relation avec ses entreprises clientes.**

« Grâce à la certification, nous nous interrogeons plus sur nos pratiques et nous les faisons évoluer constamment : nous avons mis en place des procédures qui reprennent l'ensemble du parcours socioprofessionnel de nos salariés. Nous avons formalisé chaque étape ainsi que les documents que nous utilisons au quotidien. Ceci permet notamment une équité de traitement entre tous nos intérimaires. Chaque année, nous nous imposons un temps pour les revisiter afin de coller à la réalité du terrain.

Et puis, il y a la reconnaissance des partenaires économiques ou institutionnels : la certification valorise nos bonnes pratiques. Lorsque j'en parle à nos clients, certains y sont sensibles car ils ont eux-mêmes des certifications dans d'autres domaines. Même s'ils ne connaissent pas la certification AFAQ Ei/ETTi, ils connaissent les démarches qualité en général et en comprennent le sens et la plus-value. Nous y avons trouvé notre compte : le plus gros avantage, c'est le sérieux que nous pouvons renvoyer. Les choses sont plus claires qu'avant dans nos pratiques, nos documents plus réfléchis, ce qui nous permet de mieux valoriser la qualité de notre travail.

Lorsque nous renouvelons nos accords-cadres, de nombreux éléments demandés comme par exemple la sécurité au travail, sont déjà mis en place. De plus, le questionnement de nos clients nous permet de faire évoluer notre système qualité. On prend en compte leurs questions qu'on intègre dans nos pratiques. Tout ceci nous fait beaucoup avancer ! »

## Vers une évolution de la démarche qualité AFAQ Ei/ETTi ?



Alain Jounot, Directeur Délégué à la fonction commerciale d'AFNOR Certification, nous explique les complémentarités entre démarche qualité et démarche RSE et l'intérêt pour les entreprises d'insertion à faire évoluer le référentiel AFAQ Ei/ETTi en y intégrant les principes de la RSE.

### Pourquoi faire évoluer la démarche qualité AFAQ Ei/ETTi vers la RSE ?

Le concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » implique pour l'entreprise la prise en compte des trois piliers du développement durable (Environnement, Social, Economique). Mais ne nous trompons pas, la RSE n'est pas une révolution plutôt une évolution culturelle qui doit conduire l'entreprise à une vraie réflexion sur sa stratégie dans les années à venir.

La norme ISO 26000, publiée en novembre 2010, s'adresse à tous types d'organisations, de toutes tailles et de toutes natures, dans tous les pays du monde. Elle permet de disposer d'un langage commun et d'un consensus sur la définition de termes clés comme la responsabilité sociétale ou encore les parties prenantes et la sphère d'influence. Elle énonce ensuite sept principes qui doivent guider toutes les actions de RSE et liste sept questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les loyautés des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les Communautés et développement local. Ces questions centrales visent à identifier les domaines d'actions sur lesquels l'entreprise va s'appuyer pour déployer sa démarche RSE.

Certains de ces principes et domaines d'actions sont déjà présents ou en lien avec les exigences du référentiel AFAQ Ei/ETTi comme par exemple : la déontologie, le respect de la concurrence, la relation avec les partenaires, le projet social, la dynamique et la performance économique, l'accompagnement socioprofessionnel...

### Comment vont s'articuler démarches qualité et RSE ?

Le déploiement d'une démarche de RSE nécessite de faire évoluer ses pratiques et principes de management. La norme ISO 26000 n'est pas une norme de système de management et, par

conséquent, l'entreprise d'insertion va pouvoir s'appuyer sur les principes de management du référentiel AFAQ Ei/ETTi et les pratiques managériales déjà en place pour adapter sa politique et ses objectifs en prenant en compte de nouveaux enjeux et principes. Elle va déployer ces objectifs (nouveaux ou seulement à adapter), planifier en conséquence les actions, allouer les ressources et bien sûr s'améliorer de manière continue.

Des particularités d'application seront bien sûr à préciser : par exemple, la relation avec les partenaires devra être élargie à la notion de relation avec les parties prenantes, les domaines d'actions liés à la question de l'environnement devront être analysés afin de voir dans quelle mesure ils peuvent être considérés comme stratégiques, etc.

### Qu'est-ce que cela pourrait apporter aux entreprises d'insertion ?

Le désir d'engagement RSE des entreprises est souvent entravé par leur manque de moyens et la crainte d'investir dans une démarche qui ne serait pas rentable. De nombreux travaux les incitent pourtant à se mobiliser en montrant que, si les retombées financières ne sont pas immédiatement au rendez-vous, l'engagement RSE est payant à moyen terme. L'expérience des entreprises évaluées ou labellisées RSE par AFNOR Certification devrait être de nature à convaincre les plus sceptiques : toutes ont rapidement constaté des améliorations en matière de fonctionnement global, de compréhension du marché, de vision prospective, d'amélioration de leurs relations avec les parties prenantes, de cohésion sociale, ce qui représente un atout considérable et les incite à persévérer pour obtenir des résultats financiers plus spécifiques.

Par ailleurs, les acteurs publics font de plus en plus référence à la RSE dans différents textes législatifs ; le décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics évoque quant-à-lui la notion de label social ou sociétal.



## **Osez, osez, innovez !**

*Les entreprises d'insertion sont reconnues pour être des entreprises novatrices en tout genre... cela ne fait plus débat !*

*Depuis près de quarante ans, nous développons de nouvelles activités, de nouveaux services et produits. Nous initiions de nouveaux modes de collaboration, d'organisation et de management... Nous en verrons plusieurs exemples dans ce cahier.*

*D'idées novatrices, nous n'en manquons pas, qu'elles soient techniques, technologiques, économiques ou sociales. Preuve en sont les avancées dans le secteur des déchets où beaucoup d'entre nous ont inventé de nouveaux modes de collecte, traitement, recyclage... pour en faire de nouvelles activités économiques avec l'invention de nouveaux matériaux, de nouvelles filières de réemploi ou de valorisation des déchets en énergie renouvelable.*

*Mais pourquoi sommes-nous si souvent précurseurs, novateurs ? Osez, OSEZ ! Voilà notre devise, notre audace ! Ne pas avoir peur d'explorer de nouveaux mondes économiques, sociaux, environnementaux... C'est dans notre ADN. C'est l'essence de ce que nous faisons... nous façonnons !*

*Nous n'avons pas peur de nous tromper pourvu que nous avançons, parce que notre développement poursuit toujours le même but : permettre à des personnes en difficulté de retrouver un emploi et toute leur place dans notre société. Comment pourrions-nous dès lors nous égarer ?*

*Voilà le bon terrain, celui de la conviction, de l'assurance. Nous serons toujours innovants, c'est dans notre nature... Alors osez, osez, INNOVEZ !*

**Luc de GARDELLE**

Dirigeant de Presta'Terre et membre du Bureau fédéral

## Reconnaissance de l'innovation sociale

### Dates clés



**2005**

**3<sup>ème</sup> édition du Manuel d'Oslo de l'OCDE**

Élargit la définition de l'innovation, jusque-là limitée à l'innovation technologique, à « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».



**2010**

**Stratégie Europe 2020**

Parmi les 7 priorités : « Une Union pour l'innovation » qui « vise à améliorer les conditions-cadres et l'accès aux financements pour la recherche et l'innovation afin de garantir que les idées innovantes puissent être transformées en produits et services créateurs de croissance et d'emplois ».



**2014**

**Loi relative à l'économie sociale et solidaire**

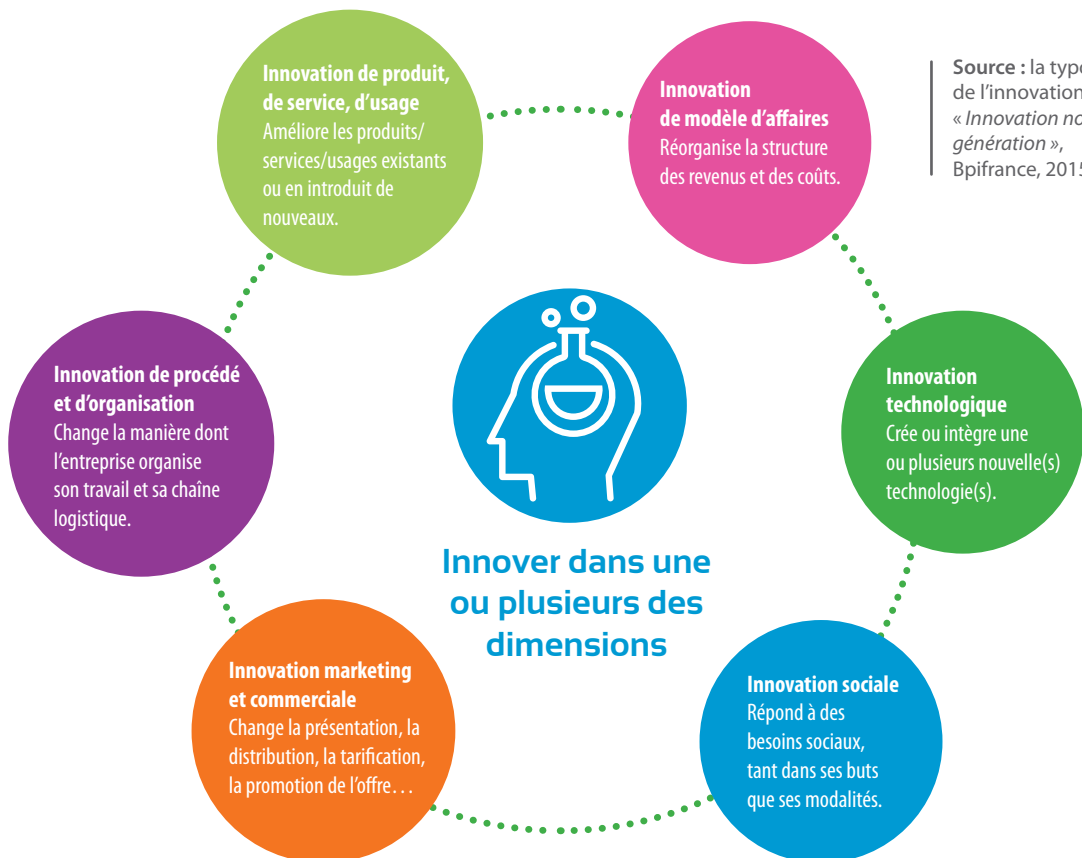
Définit l'innovation sociale dans l'article 15.

L'innovation sous toutes ses formes, dont l'innovation sociale, est aujourd'hui encouragée afin de répondre aux grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux de notre société. A l'échelle européenne et nationale, appels à projets et fonds dédiés à l'innovation sociale se multiplient. Mais qu'est-ce que l'innovation sociale exactement ? Éléments de repères et de clarification.

## Les différentes formes d'innovation

On peut distinguer six formes d'innovation parmi lesquelles l'innovation sociale. Pour autant, celles-ci ne sont pas étanches les unes aux autres et peuvent se combiner.

L'innovation quelle que soit sa forme peut être d'intensité différente, allant d'une innovation incrémentale (qui améliore l'existant) à une innovation radicale (qui transforme en profondeur l'existant). Toutes introduisent quelque chose de nouveau pour améliorer, transformer ou remplacer quelque chose d'existant.



Source : la typologie de l'innovation - guide « Innovation nouvelle génération », Bpifrance, 2015

« I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

1° Soit **répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits**, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;

2° Soit **répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail**. Les procédures de consultation et d'**élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires** concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale.

II. - Pour **bénéficier des financements publics au titre de l'innovation sociale**, le caractère innovant de son activité doit, en outre, **engendrer pour cette entreprise des difficultés à en assurer le financement intégral aux conditions normales de marché**. Cette condition ne s'applique pas aux financements accordés au titre de l'innovation sociale par les collectivités territoriales.»

Extrait de la loi de juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire, article 15

# L'innovation sociale en trois questions

Nicolas Chochoy est directeur de l'Institut Godin, centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale, docteur en économie et chercheur titulaire au CRIISEA. Il revient pour nous sur les caractéristiques de l'innovation sociale et les leviers à actionner pour en favoriser le développement.

## Pouvez-vous nous dire ce qui caractérise un projet socialement innovant ?

Le travail que nous avons mené il y a cinq ans avait pour but de déterminer des faisceaux d'éléments porteurs d'innovation sociale qui permettent d'identifier des projets potentiellement intéressants en la matière tout en laissant s'exprimer la variabilité des pratiques. Si le besoin social est souvent mis en avant, la construction collective d'une **aspiration sociale** est fondamentale car elle renvoie directement aux **transformations sociales**. L'aspiration sociale consiste, en s'appuyant sur des éléments de contexte (envies, problèmes, etc.), à construire une vision idéale qui deviendra un point de mire pour les acteurs en présence tout en générant des changements de représentations et de pratiques dans sa réalisation effective. Cet élément est particulièrement sous-estimé en France lorsqu'il s'agit de considérer l'innovation sociale. Cette réalisation nécessite des compétences et forces variées, ce qui explique l'importance du **collectif**, de l'**ancrage territorial** et de la **pluralité des ressources économiques**. Les biens, services, dispositifs qui en ressortent favorisent l'**accessibilité** et les **capabilités des individus et des collectifs**. La **diffusion** des projets ne relève pas d'une duplication, elle se réalise par une traduction du processus sur d'autres territoires au regard de leur propre contexte. La **rupture contextualisée des pratiques** (au regard du champ considéré, du territoire, etc.) est un autre élément important. Il ne s'agit pas de faire table rase du passé, mais de mettre en œuvre des pratiques qui sortent des habitudes ou des normes. Ainsi, la nouveauté et le besoin social, souvent cités en premier plan, ne sont pourtant pas si fondamentaux dans l'accomplissement des transformations sociales par l'innovation sociale.

## On parle de projets d'innovation sociale, d'utilité sociale, d'impact social... mais recouvrent-ils tous la même chose ?

L'innovation sociale et l'évaluation de l'impact social sont de plus en plus citées de pair, pourtant on peut se demander s'ils ne sont pas antinomiques. Évaluer l'impact social est une démarche très précise qui vise

à déterminer des incidences observables et uniquement imputables à un projet ou à une organisation. Au-delà de l'impossibilité de réaliser ce lien causal dans la plupart des projets d'innovation (car ils sont multi-acteurs et multi-champs), quel est le sens d'une démarche qui vise à rabattre sur une organisation ou un projet des incidences dans une époque ou l'on incite les acteurs à travailler ensemble et créer des coopérations ? Cette incitation apparaît pertinente étant donné que certains problèmes ne peuvent être résolus sans une coordination multi-acteurs. Or, l'évaluation repose sur du mono-acteur. Ce paradoxe n'est pas considéré aujourd'hui en France alors qu'il apparaît dans des travaux publiés aux États-Unis il y a plus de cinq ans. L'enjeu dans ce débat aujourd'hui est donc d'insérer du sens, de la réflexion, de construire des cadres adaptés et surtout d'arrêter de vanter sans recul l'évaluation de l'impact social.

## Quelle serait pour vous l'action désormais prioritaire à mettre en place pour permettre aux acteurs de terrain, investisseurs, etc. de mieux appréhender l'innovation sociale sous tous ses aspects afin d'en favoriser le développement ?

Prioritairement, il faut mettre en place des écosystèmes et des dispositifs réellement favorables à l'innovation sociale en travaillant sur les conditions propices à son émergence et son développement. Cela suppose, entre autres, d'avoir une analyse complexe pour éviter l'écueil du réductionnisme et de la banalisation, au profit des initiatives porteuses de transformations sociales. Par exemple, nous pourrions nous inspirer de « Co-Create » porté par Innoviris à Bruxelles. Ce dispositif public propose de soutenir des dynamiques multi-acteurs qui articulent recherche participative, innovation sociale et résilience urbaine. Il est structuré en deux phases de financement : la première permet aux acteurs de prendre le temps de construire durant plusieurs mois les modes de coordination nécessaires face à un problème collectivement identifié (l'aspiration sociale), la deuxième finance l'expérimentation sur une durée plus longue.

Les entreprises d'insertion innovent par le modèle économique à finalité sociale qu'elles portent en pensant de nouvelles manières d'entreprendre en matière de formation, d'organisation, de gouvernance. La preuve par l'exemple avec trois initiatives...

## Une recette innovante

La Table de Cana de Marseille a lancé en septembre 2015 « Des étoiles et des femmes » pour permettre chaque année à 12 femmes, vivant dans des quartiers sensibles de la ville, de suivre une formation au CAP de cuisinière aux côtés de grands chefs de la cité phocéenne. Rebecca Gaillard, coordinatrice du projet, revient sur cette initiative qui mixe insertion, gastronomie et excellence.

### Comment est née l'initiative « Des étoiles et des femmes » ?

Elle est partie d'un triple constat : d'abord d'un fort taux de chômage, notamment chez les femmes, dans les quartiers prioritaires Politique de la ville ; ensuite, de la sous-représentation des femmes dans les métiers de la cuisine (20%); enfin de la difficulté des entreprises à recruter dans ce secteur, plus de 50% dans la région PACA, et à féminiser leurs cuisines. « Des étoiles et des femmes » s'appuie sur plus d'une dizaine de chefs réputés de la ville de Marseille ayant accepté d'accompagner tout au long de leur formation au CAP de cuisinière, des femmes en difficulté sociale et professionnelle, issues de quartiers sensibles. Cette initiative s'inspire du projet « femmes en avenir », lancé par Alain Ducasse en 2010, visant à former des femmes de Sarcelles à la cuisine, en vue de les embaucher ensuite dans ses restaurants. Ce chef étoilé est d'ailleurs le parrain « Des étoiles et des femmes » ce qui nous a permis de convaincre plus rapidement plusieurs partenaires au démarrage de ce projet.

### Pouvez-vous nous dire comment s'effectue la sélection des candidates ?

Le projet s'adresse exclusivement à des femmes sans emploi, relevant de l'insertion. Aucune limite d'âge ou de qualification professionnelle - diplôme ou expérience - n'est requise. Leur motivation constitue vraiment le critère clé. Celles-ci alternent 22 semaines de cours en lycée hôtelier et 14 semaines de stage dans un grand hôtel ou restaurant de la ville. La Table de Cana de Marseille les accompagne durant toute cette période pour

leur permettre de faire sereinement cette formation, en levant les freins liés à la garde d'enfants, à la mobilité, à l'acquisition de matériel, etc. Nous leur proposons aussi des séances de coaching pour évacuer le stress et l'émotion que génère cette formation. Nous organisons également des parcours pour leur faire découvrir l'origine et la saisonnalité des produits à travers, par exemple, une visite du Four des navettes, une institution à Marseille ! Le binôme formé par chaque stagiaire avec un chef fait la force du projet mais, au-delà, celui-ci met en lien de nombreux partenaires publics et privés (Pôle emploi, Greta, Solidarity AccorHotels, CGET, etc.), restaurateurs et producteurs locaux.

### Quelles sont les résultats et perspectives désormais ?

11 femmes sur 12 ont obtenu le CAP du premier coup lors de la première promotion. La 12<sup>ème</sup> repasse actuellement deux matières. Toutes désormais travaillent. L'une d'elles a ouvert son restaurant de cuisine traditionnelle syrienne à Marseille ; une autre est sur le point d'inaugurer le sien. Six ont intégré les cuisines de chefs... Cette formation a aussi eu des répercussions positives sur la famille et l'entourage, en démontrant que c'était possible. Suite à ces bons résultats, une nouvelle promotion a été lancée en septembre dernier à Montpellier et deux promotions à Bordeaux et Nice sont en cours de démarrage pour la rentrée prochaine. Le projet « Des étoiles et des femmes » devrait ensuite voir le jour à Lyon et Paris. Nous visons 12 promotions par an, dans plusieurs villes de France, dans quelques années.

Chiffres clés

**90%**  
de réussite  
au CAP

**50**  
partenaires  
mobilisés

**75%**  
de retour  
à l'emploi

et 25% qui  
se sont lancées  
dans un projet  
d'entrepreneuriat



## Témoignages

### Un bureau mobile dédié à l'accompagnement

**Le groupe SIAEP, implanté dans l'Allier, le Cher et la Nièvre, compte trois entreprises d'insertion dans le second œuvre du bâtiment. Fin 2015, le groupe a mis en place un utilitaire Volkswagen aménagé en bureau mobile à disposition de la conseillère d'insertion professionnelle (CIP) et des salariés en parcours d'insertion. Georges Parent, son gérant, nous en explique les raisons.**

« Notre activité mobilise encadrants techniques et salariés en parcours d'insertion sur des chantiers, plus ou moins éloignés des dépôts des entreprises du groupe. Les déplacements pour rencontrer la CIP au sein de l'entreprise généraient des problèmes de mobilité, des retards, une perte de temps conséquente impactant sur l'organisation du travail et la production. Pour pallier à ces problématiques, ces entretiens se sont déplacés sur les chantiers mais les conditions n'étaient alors pas réunies pour un accompagnement socioprofessionnel et un suivi efficaces, avec le bruit, la proximité des collègues, le manque d'équipement informatique... La CIP a fait remonter ces difficultés au siège et c'est Céline TCHA, responsable administrative et financière du groupe SIAEP, qui a eu l'idée du bureau mobile et recherché les financements. La CIP assure désormais le suivi de l'accompagnement des salariés en parcours d'insertion dans ce bureau mobile climatisé et insonorisé aux vitres teintées, tout équipé (table, chaises, connexion wifi, ordinateur, imprimante, etc.). Ce nouvel espace de travail garantit le confort et la confidentialité des échanges ainsi qu'un accompagnement plus qualitatif. Il a également permis à chacun de gagner du temps, de fluidifier l'organisation du travail ainsi que la production sur les chantiers. Le retour a été immédiatement positif chez les salariés en parcours d'insertion. Ils se sont sentis mieux accompagnés, considérés... et l'état d'esprit comme les relations au sein du groupe s'en sont trouvés fortement améliorés. »

#### CHIFFRES CLÉS

**50** salariés dont 30 en parcours d'insertion

**50%** du projet financé par le Cher et l'Allier sur du FDI<sup>1</sup>

**25%** par le Conseil régional

**25%** sur des fonds propres de SIAEP

<sup>1</sup> Fonds départemental d'insertion

### Passage en SCOP : un projet fédérateur pour l'ETTi Intérim 33

**Située à Coutras en Gironde, l'ETTi Intérim 33, dirigée par Patricia Martin, est passée d'un statut associatif à un statut de SCOP SARL, en 2013, pour se doter d'une nouvelle gouvernance en accord avec ses valeurs.**

« L'année 2013 a été une année de changements pour nous. Notre président arrivait à la fin de son mandat et nous étions dans l'impasse en termes de gouvernance, notre statut associatif n'étant plus pertinent. Le nouveau président élu a délibérément fait le choix d'une autre gouvernance, plus efficace, qui répartisse mieux les bénéfices au profit des salariés, et qui corresponde à l'esprit de notre structure. Dans cette transition, l'URSCOP nous a accompagnés de manière décisive, ainsi que le réseau des acteurs de l'IAE en Aquitaine. Nous avons ainsi pu passer l'obstacle de la lourdeur administrative qu'implique un tel changement. Les salariés associés étaient sur la même longueur d'onde ce qui a facilité la transformation.

Ce changement a été fédérateur. D'abord pour les salariés, plus motivés et plus investis. Nous avons depuis créé un poste de permanent supplémentaire et, en 2017, nous avons redistribué 15 000€ de participation aux salariés en parcours d'insertion. Le projet a aussi été fédérateur pour nos partenaires et nos clients. Etre en SCOP, c'est un plus ! Même si nous ne pouvons pas établir de lien direct, notre activité ne fait que croître depuis 2013. Nous réfléchissons désormais à faire entrer un nouvel associé dans la coopérative, et nous cherchons de nouveaux locaux, plus grands, pour réunir notamment les intérimaires en parcours d'insertion. »

#### CHIFFRES CLÉS

**37** salariés  
dont 33 en parcours d'insertion

**2** ETTi sur 115 adhérentes,  
sous statut coopératif

**15 K€** de participation  
redistribuée aux salariés en insertion  
en 2017



Retrouvez sur le site [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org), le portrait de l'entreprise d'insertion vendéenne Tripapyrus, passée sous statut SCOP en 2014, vingt ans après sa création.



Les entreprises d'insertion innovent par les produits, services et mode de distribution qu'elles créent, expérimentent et développent. Exemples avec trois d'entre elles qui prouvent que leur capacité à défricher de nouvelles filières d'activités ne se tarit pas au fil des années.

# Développement et diversification d'activités

## Innovation : carton plein pour Novidem

IDEM, filiale de GROUPE ID'ÉES, à Chalon-sur-Saône, produit, depuis 2016, un nouvel isolant à partir de rebuts de carton : Novidem. Patrick Choux, directeur général du groupe, revient sur l'histoire de cet éco-matériau innovant.

### Comment vous est venue l'idée de Novidem ?

Nous avons une activité industrielle unique sur le bassin de Chalon-sur-Saône : la fabrication de plaques de protection de palettes, à partir de cartons non conformes, générés par l'industrie cartonnaire. Nous venions d'agrandir nos locaux et avions plus de 4 500 m<sup>2</sup> encore disponibles. Nous avons alors réfléchi à une activité complémentaire qui pourrait réutiliser les 1 000 tonnes de rebuts de carton que nous générons nous-mêmes par an, avec notre activité. Alors que nous étions dans cette réflexion, un de nos collaborateurs a posé de la ouate de papier chez son fils et constaté qu'elle avait la même texture que la sciure de carton aspirée lors de la découpe de nos plaques. Nous avons décidé de creuser cette piste...pour découvrir qu'aucun isolant de ouate de carton n'existait sur le marché. Nous nous sommes alors tournés vers le Centre de ressources et transferts technologiques, Crittbois, à Epinal, pour tester la performance du produit en tant qu'isolant et trouver le process de production. Ce processus de R&D a duré plus de deux ans.

### En quoi ce projet est-il novateur ?

Ce projet a abouti à une innovation technologique. Avec Novidem, nous proposons un nouvel isolant de faible conductivité thermique et phonique, de résistance au tassement, de confort de pose ; un produit plus respectueux de l'environnement aussi, en comparaison de la ouate de papier. L'innovation est également technique car il a fallu adapter une ligne de production que nous n'avons trouvée qu'aux Etats-Unis qui ont 20 ans d'avance sur nous concernant le marché de la ouate de papier. L'innovation réside, aussi et avant tout, dans l'outil industriel que nous proposons comme support d'insertion afin de permettre une montée en compétences forte de nos salariés en parcours

d'insertion. Nous ne pouvons plus, aujourd'hui, nous cantonner à de petites activités de maintenance industrielle pour réinsérer durablement les personnes en parcours d'insertion que nous accueillons. Il était essentiel de développer une activité technique à forte valeur ajoutée pour qu'à la sortie, nos salariés aient un bagage et une vraie expérience industrielle.

### Quelles ont été les clés de réussite de ce projet ?

L'éco-construction se développe. C'est un marché en devenir. La France produit 30 000 tonnes de ouate de papier par an et en importe 20 000 pour répondre à la demande aujourd'hui. La réputation et la solidité du GROUPE ID'ÉES ont aussi été des facteurs importants car le projet représente un investissement lourd : 2,3 millions d'euros. Nous avons pu compter sur le soutien de l'ADEME et du FEDER, via le Conseil régional, à hauteur de 750 K€. En tant que PME, il nous fallait aussi avoir les reins solides car il s'est écoulé plus de six mois avant d'obtenir les certifications externes nécessaires à la commercialisation du produit, et entre temps, le remboursement du prêt avait débuté.

### Quelles sont désormais vos perspectives ?

Notre but est de produire 6 000 tonnes par an en couvrant les régions Bourgogne-Franche-Comté et Grand Est puis d'essaimer le projet dans cinq autres territoires afin de privilégier les circuits courts pour l'approvisionnement et la livraison ; pour travailler aussi avec des coopératives d'artisans, des architectes, des négoce de matériaux écologiques locaux. Notre ambition n'est pas de devenir un acteur majeur de l'éco-construction mais bien de continuer à être un véritable outil d'insertion en construisant notre modèle d'entreprise d'insertion de demain !

Chiffres clés

**50** salariés  
dont 30 en parcours  
d'insertion

**2,3 M€**  
d'investissement

**6 000** tonnes  
produites par an,  
par site



## Témoignages

### Réemploi et autonomie : l'envie de se diversifier

**Acteur historique de l'économie circulaire, l'entreprise d'insertion ENVIE Anjou s'est lancée en 2015 dans le réemploi de matériel médical. Philippe Robin, son directeur, nous raconte cette initiative ayant abouti à la création d'Envie Autonomie, près d'Angers.**

« L'idée est à la fois de proposer une offre de matériel médical accessible aux personnes en situation de handicap ou en perte d'autonomie qui ont des difficultés pour s'équiper et d'agir pour la réutilisation. En effet, aucune filière n'existe pour la récupération de ce matériel financé en grande partie par le système de santé et de plus en plus de personnes ne peuvent pas s'équiper très souvent pour des raisons économiques. Aujourd'hui, Envie Autonomie collecte, trie, rénove, et vend, après une phase d'aseptisation, du matériel médical à bas prix comme des fauteuils roulants, des lits médicalisés, du matériel d'aide à la mobilité... prioritairement à des personnes en situation de précarité. L'entreprise compte 8 salariés sur cette activité dont 5 en parcours d'insertion.

Avant de nous lancer, nous avons vérifié qu'un gisement suffisant existait bien en volume et qualité. Pour cela, nous avons effectué une première collecte et fait qualifier le matériel par un ergothérapeute, puis rencontré une cinquantaine d'établissements du secteur du handicap, de la personne âgée ainsi que les institutions et mutuelles de santé. Cette phase a été primordiale pour recueillir les besoins et nous faire connaître. Elle nous a aussi permis de valider la pertinence du projet. Et les résultats sont là : depuis son lancement, Envie Autonomie a récupéré 3 500 appareils dont 1 100 ont été rénovés. L'équipe a été formée en tant que prestataire de service distributeur de matériel médical (PSDM). Cette activité est maintenant en train d'être essaimée dans cinq territoires. Beaucoup sont convaincus de sa nécessité : il y a trop de gaspillage en France et avec le vieillissement de la population et l'augmentation du maintien à domicile des personnes âgées, la demande va devenir de plus en plus importante dans les années à venir. »

#### CHIFFRES CLÉS

**8** salariés  
dont 5 en parcours d'insertion

**3 500** appareils collectés

**1 100** appareils rénovés

### Industrie et écologie : terreau d'innovation

**L'entreprise d'insertion Valo' a été à l'initiative du Pôle territorial de coopération économique (PTCE), Florange Écologie Industrielle et Insertion (Fe2i), en 2014. Présentation avec Philippe Lerouvillois, directeur de Valo' et Président de Fe2i.**

« Florange e2i met en réseau différents acteurs du territoire du Val de Fensch en Moselle (entreprises, structures de l'économie sociale et solidaire, collectivités locales, laboratoires de recherche, université) afin de créer entre eux des coopérations pour limiter l'impact de l'industrie sur l'environnement tout en favorisant l'insertion des personnes en difficulté, l'emploi local et le développement d'activités nouvelles. Tout part d'un diagnostic d'écologie industrielle orienté déchet afin de détecter les flux des entreprises pour en organiser la mutualisation dans une logique de réduction des coûts et d'économies d'échelle. Concrètement cela se traduit par une mutualisation des déchets (tri, collecte, valorisation) inter-entreprises du territoire. L'objectif est aussi de créer un écosystème industriel où les déchets des uns constitueraient les ressources des autres. Et cela fonctionne, puisqu'à travers la coopération d'acteurs, de nouvelles filières ont émergé, comme par exemple la valorisation de fenêtres en fin de vie ou celle d'huiles alimentaires usagées (HAU). Certaines de ces coopérations économiques ont été moteur pour Valo', avec la création en 2016 de deux structures : Valo'tti, agence de travail temporaire d'insertion et Biolub, SCOP de biolubrifiants fabriqués à partir d'HAU, générant de l'emploi d'insertion. »

#### CHIFFRES CLÉS

**150** PTCE en France<sup>1</sup>

**100** partenaires impliqués  
dans Florange e2i

**90%** des matières des fenêtres  
en fin de vie valorisées

<sup>1</sup> Source : Le Labo de l'ESS

Depuis leur origine, les entreprises d'insertion créent, expérimentent, développent de nouvelles activités à fort contenu environnemental dans différents secteurs (déchets, bâtiment, services, espaces verts...) pour favoriser le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées. Elles sont des actrices de changement pour lutter contre le réchauffement climatique, les gaz à effet de serre, la raréfaction des ressources naturelles, le gaspillage... Illustration avec trois d'entre elles.

## Quand les déchets verts deviennent énergie

Néo Plus, spécialisée dans l'entretien et l'aménagement des espaces verts en Meurthe-et-Moselle, s'inscrit depuis sa création dans une démarche respectueuse de son environnement naturel et social, à travers son activité et les techniques employées. L'entreprise lance, fin 2013, CAP VERT pour traiter ses déchets verts. Eric Wartel, son directeur, nous en explique les tenants et les aboutissants.

### Comment a émergé CAP VERT ?

En 2012, nous avons réalisé un bilan carbone avec le cabinet Scop ECOTA. Il est apparu que 27% des émissions carbone provenaient de nos déchets verts. Ceux-ci étaient traités à plus de 150 kilomètres, à Strasbourg. Nous avons alors réfléchi à une autre filière de traitement. Dans le même temps, nous avons rencontré le Groupement Agricole d'Exploitation en Commun (GAEC) des Acajous, basé à 10 kilomètres du siège de l'entreprise. Celui-ci pensait à investir dans une unité de méthanisation mais recherchait une solution peu chère pour l'approvisionnement. C'est comme ça que nous avons décidé de nous associer, les déchets verts ayant un très bon pouvoir méthanogène, et de lancer CAP VERT fin 2013. L'unité de méthanisation, financée par l'ADEME, la région Lorraine et des fonds propres du GAEC, a été construite l'année suivante et mise en service en 2015.

### Quels sont les résultats aujourd'hui ?

Néo Plus fournit 300 tonnes de déchets verts par an à l'unité de méthanisation qui les transforme en 20 000 m<sup>3</sup> de biogaz. A titre indicatif, cela représente la consommation annuelle de Néo Plus en gaz naturel pendant quatre ans. Le biogaz est ensuite valorisé dans un co-générateur, créé par une entreprise locale, ESTI, pour produire de l'énergie renouvelable (électricité et chaleur). Cette énergie alimente la ferme du GAEC des Acajous ainsi qu'un bâtiment communal à proximité. Pour l'entreprise d'insertion, ce sont 27% d'émissions carbone économisées, un partenariat local fort noué et un débouché durable. C'est aussi une économie de plus de 20 K€ par an car c'est ce que nous coûtait le traitement de nos déchets verts auparavant.

### Quelles sont désormais les perspectives ?

Pour le moment, les coûts sont évités mais cela ne nous rapporte rien. A terme, ce partenariat pourra permettre à Néo Plus de vendre ses déchets verts. Nous envisageons aussi d'autres projets comme la production de plaquettes de bois à destination des particuliers et pour des chaufferies collectives qui pourraient être séchées par la chaleur du co-générateur.

Chiffres clés

15 salariés  
dont 11 en  
parcours  
d'insertion

300 tonnes  
de déchets verts  
fournis par an

20 000 m<sup>3</sup>  
de biogaz produits



## Témoignages

### SYMETRI, l'appli qui optimise la gestion des déchetteries

**L'entreprise d'insertion Tribord, présidée par Ronan Le Guen, a développé en interne depuis 2008 SYMETRI, une solution logicielle brevetée pour optimiser la gestion des déchetteries qu'elle propose désormais à des utilisateurs tiers.**

« Nous exploitons une soixantaine de déchetteries sur le grand ouest et lorsque nous avons cherché à mettre en place une solution informatisée pour améliorer la gestion des sites, nous n'avons trouvé aucune solution satisfaisante sur le marché. Tribord s'est lancé dans le développement de sa propre solution, SYMETRI, avec l'objectif d'apporter aux salariés en insertion de nouvelles compétences liées aux technologies du numérique.

La Métropole de Rennes nous a fait confiance dès le départ pour l'exploitation de ses déchetteries, ce qui nous a permis de développer SYMETRI et de nous faire connaître. En 2015, notre solution brevetée a gagné le concours Crisalide Numérique porté par la CCI Bretagne. Un coup de boost pour l'entreprise ! Passer de la gestion du haut de quai en déchetterie à la vente et au déploiement de solutions numériques n'est pas simple pour autant, c'est un autre métier. Nous avons décroché, en 2017, un contrat pour déployer notre solution dans près de vingt déchetteries en Île-de-France.

Depuis le lancement de SYMETRI, ce sont plus de 300 salariés en parcours d'insertion qui ont été formés à l'usage d'un assistant personnel numérique dans le cadre du métier d'agent en déchetterie. Cette gestion dématérialisée assure un suivi en temps réel de ce qui entre et de ce qui sort de la déchetterie. L'impact est direct pour les collectivités : amélioration de la facturation, optimisation du remplissage des bennes, et donc réduction des rotations de camions, passage au zéro papier ! »

#### CHIFFRES CLÉS

**35%** des déchets enfouis ou incinérés en France<sup>1</sup>

**64** déchetteries exploitées par Tribord

**500** kilos de papier économisés par an avec l'application SYMETRI

### A la conquête des huiles alimentaires usagées auprès des particuliers

« Rien ne se perd, tout se récupère ! », un adage qui sied bien à l'entreprise d'insertion Trialp qui, parmi ses activités de tri et de valorisation des déchets, s'est spécialisée dans la collecte des huiles alimentaires usagées auprès des restaurants et collectivités, il y a plus de 25 ans. L'entreprise, dirigée par Jean-Louis Hofbauer, se lance aujourd'hui un nouveau défi...

« Notre objectif est de passer de 5 à 20% de collecte et de revalorisation des huiles alimentaires usagées (HAU), en proposant avec la Baraque à Huile, un système de collecte à destination des particuliers afin qu'ils ne jettent plus leurs huiles usagées dans les canalisations. Les HAU engendrent en effet de gros problèmes en station d'épuration et posent des problématiques environnementales en matière d'eau et d'assainissement.

Nous avons travaillé sur ce projet avec 1r Design afin de rendre ce nouveau geste éco-citoyen facile et attractif : les particuliers ont à leur disposition une boîte verte pouvant contenir 3 litres d'huiles usagées qu'ils déposent ensuite en déchetteries dans des présentoirs « Baraque à Huile ». Les boîtes sont ensuite acheminées à Trialp où 15 personnes dont 12 en parcours d'insertion travaillent sur cette filière. Les HAU sont filtrées, décantées et partent ensuite en Suisse et au Portugal pour être transformées en biocarburant, cette filière de traitement n'existant pas encore en France. Nous travaillons désormais à l'essaimage de ce nouveau système de collecte. »

#### CHIFFRES CLÉS

**19** déchetteries exploitées par Trialp

**15** salariés dont 12 en parcours d'insertion sur les HAU

**7 000** litres d'HAU collectées et valorisées par an

<sup>1</sup>Chiffres ADEME 2016

## Où en est-on du développement de l'innovation dans les entreprises d'insertion ?

Éléments de réponse avec Denis Dementhon, directeur général de France Active.

### Avez-vous observé une tendance au développement de l'innovation dans les entreprises d'insertion ?

Le réseau France Active finance, chaque année, plusieurs dizaines d'entreprises d'insertion, ce qui lui permet d'avoir un regard sur certaines tendances qui se dégagent. Depuis quelques années, en raison notamment du renforcement de la concurrence et de l'arrivée de nouveaux acteurs dans les secteurs historiques de l'insertion par l'activité économique (espaces verts, propreté, BTP, recyclage...), les entreprises d'insertion ont tendance à se développer sur de nouveaux domaines : les métiers de bouche, l'événementiel, la mode, la précarité énergétique, l'audiovisuel, le numérique... En plus d'investir ces champs, certaines entreprises d'insertion font preuve d'innovation au sein de secteurs traditionnels, comme l'économie circulaire, en défrichant de nouvelles filières.

### Comment France Active soutient-elle l'innovation sociale ?

Le réseau France Active est un témoin privilégié de cette force d'innovation que démontrent des entreprises d'insertion. Nous les accompagnons en ce sens dans leurs projets, via notre offre de conseil, de financement et de mise en réseau. Au stade de l'émergence d'abord, via le programme Fonds de confiance : France Active permet à un porteur de projet de se faire salarier et accompagner par une entreprise existante pendant la phase d'étude de faisabilité, en octroyant une prime. Par exemple, le projet Rev'Art & Co a bénéficié du soutien du Fonds de confiance (14k€) en janvier 2017 dans la perspective de création d'une Ei dans le quartier de la Grande Borne, à Grigny, autour des métiers de la mode (sérigraphie, stylisme) et de la communication visuelle (photos, vidéos), avec l'animation d'un tiers-lieu pour les professionnels indépendants.

Nous les accompagnons également pour la création de nouvelles activités ou à différents niveaux de développement, par l'octroi d'un apport en fonds propres, d'un prêt solidaire ou d'une garantie d'emprunt bancaire afin de financer un projet d'investissement ou un besoin en fonds de roulement : citons par exemple Valo', acteur historique de l'insertion en Lorraine qui a été accompagné par Lorraine Active, pour la création d'une Ei en SCOP, Biolub, spécialisée dans la transformation d'huiles alimentaires usagées en lubrifiants pour chaînes de tronçonneuse (prêt participatif de 50k€). Autre exemple :

RézoSocial, jeune Ei qui utilise l'informatique comme support potentiel d'insertion, grâce à des activités d'ingénierie et de développement de logiciel a été accompagnée par France Active à Paris via un prêt participatif de 100k€ pour accompagner son changement d'échelle. Ou encore (la liste n'est pas exhaustive !), Tripayprus, en Vendée, une Ei organisée à l'origine en centre de collecte et de tri de déchets que France Active, via son agence en Pays de la Loire, a accompagné pour développer une nouvelle activité de déconstruction de mobil-homes respectueuse de l'environnement, avec un agrément délivré par éco-mobil-home.

### Comment faire en sorte que la culture de l'innovation se diffuse dans toutes les structures, et pas uniquement dans celles qui en ont déjà les moyens ?

Pour les entreprises d'insertion comme pour toutes les entreprises, les phases d'innovation posent des questions spécifiques de prise de risque, qui interrogent également le métier de financeur ou d'investisseur que pratique France Active. On dispose de peu de points de repères sur le modèle économique en construction, les systèmes classiques de financement de l'innovation demandent un investissement propre initial peu compatible avec les capacités d'autofinancement des entreprises d'insertion, les risques de déstabilisation d'une activité existante par l'adjonction d'une nouvelle activité sont réels... L'ingénierie d'accompagnement et les clefs d'analyse doivent donc être adaptés à ce contexte d'innovation : plus de sur-mesure dans la recherche de solutions de financement, des critères de prise de risque (et de rémunération !) spécifiques, une démarche d'accompagnement au changement global de l'entreprise. Enfin, si l'on veut que l'innovation se diffuse réellement dans les Ei avec de fortes chances de succès, il faut savoir dépasser le stade du prototype, mettre une forte dose de mise en réseau avec des acteurs économiques complémentaires ou des démarches similaires dans d'autres régions... C'est ce que France Active souhaite mettre en œuvre aux côtés de la fédération, en mobilisant ses partenaires financiers et bancaires sur cette thématique de l'innovation.

# L'évaluation, une exigence collective à développer



Les politiques publiques, et celles de l'emploi tout particulièrement, font l'objet de travaux de recherches universitaires et d'évaluations publiques. La Cour de comptes et le Conseil d'orientation pour l'emploi les décortiquent régulièrement. Concernant l'insertion par l'activité économique (IAE), la DARES, analyse les profils et parcours des personnes à partir des données ASP<sup>1</sup>. Les réseaux, contribuent pour leur part au débat en détaillant les modèles, leurs évolutions, leurs performances économiques et sociales à l'image de l'Observatoire que publie la fédération chaque année. Toutes ces contributions sont utiles, pour autant elles ne se croisent que très rarement et ne balayent jamais tous les impacts de ces politiques.

Les approches se multiplient pour mesurer l'impact social, insufflées notamment par le secteur de l'économie sociale et solidaire, à la fois pour faire la preuve de son efficacité et alimenter le plaidoyer en faveur de son développement. Ces démarches sont indispensables : il faut les solidifier, les amplifier, les systématiser et en élargir le champ. Car la question se situe davantage dans la mesure des impacts que dans celle d'un impact unique. Pour l'IAE on pourrait à la fois étudier l'impact en termes de création de richesses, de redistribution de revenus, de création d'emplois pérennes, de devenir des personnes, d'évolution d'image de soi, etc.

Si une évaluation des impacts dans leur globalité semble donc indispensable, elle doit également être pensée dans une analyse comparative. Nous connaissons tous le fameux euro investi ici et là qui rapporte en bout de chaîne plusieurs euros. Cette démonstration est intéressante mais elle pourrait devenir réellement utile si l'on comparait le devenir de l'euro investi dans différents systèmes. Pour les entreprises d'insertion, l'exercice pourrait être de comparer cet euro investi dans une entreprise classique sans finalité sociale, dans une entreprise d'insertion et dans une association qui emploie des contrats aidés par exemple.

Il y a bien sûr un enjeu de performance de la dépense publique qui pourrait se lire si la même grille d'analyse des impacts servait aux différents dispositifs : cette mesure d'évaluation harmonisée permettrait de prioriser le renforcement de tel ou tel dispositif et de mieux cerner les multiples effets des politiques publiques, au-delà du seul rapprochement performance et coût, réducteur.

Les emplois aidés ont par exemple un intérêt d'intervention massive et immédiate sur l'emploi des plus fragiles, mais leur effet est limité dans le temps pour un coût public important. A l'inverse, les entreprises d'insertion sont plus sensibles aux rythmes économiques qu'aux évolutions politiques, et ont un effet couplé de création de richesses sociales et économiques qui s'analyse en longue période.

Suivant l'effet attendu et les coûts comparés, les politiques publiques de l'emploi pourraient être dynamisées et plus efficaces.

L'enjeu est vaste mais crucial, et c'est une des raisons qui fait qu'inlassablement la fédération produit chaque année cette indispensable analyse, l'Observatoire, et qu'elle porte dans le débat une mesure globale des impacts pour appuyer un développement ambitieux d'un modèle qui a fait ses preuves.

**Olivier Dupuis**

Secrétaire général de la fédération

<sup>1</sup> A noter que lors des rapprochements des données ASP et des données des SIAE, sont constatés des écarts, parfois significatifs. La donnée issue de l'ASP mériterait d'être encore fiabilisée, à l'image de ce que pratique l'Alsace depuis plusieurs années avec un système de déversement de données qui automatise les contrôles d'erreurs et d'incohérences.

# Observatoire des entreprises d'insertion 2016

---

## Remerciements

La parution de l'Observatoire des entreprises d'insertion résulte d'un travail collectif. Nous remercions l'ensemble des entreprises adhérentes et des fédérations régionales pour leur mobilisation ayant permis la collecte des données économiques et sociales relayées dans cette publication.

Merci également à **Nicolas Chochoy**, directeur de l'Institut Godin, **Denis Dementhon**, directeur général de France Active, **Hélène Geoffroy**, ex-secrétaire d'État auprès du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, **Alain Jounot**, directeur délégué à la fonction commerciale d'AFNOR Certification, **Philippe Lerouillois**, économiste et consultant, **Sabine Thibaud**, Cheffe du bureau développement économique et emploi au Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) pour leurs contributions à cet ouvrage ainsi qu'à **Fabienne Benard** (Régie des quartiers d'Evreux), **Patrick Choux** et **Alain Bernier** (GROUPE ID'ÉES), **Isabelle Ciredem** (Florange Ecologie industrielle et Insertion), **Aurélié Coup** (Clair et Net), **Luc de Gardelle** (Presta'Terre), **Jean-Louis Hofbauer** et **Michael Biehler** (Trialp), **Sandrine Désertot** (EUREKA INTERIM), **Rebecca Gaillard** (Table de Cana Marseille), **Patricia Martin** (Intérim 33), **Georges Parent** (groupe SIAEP), **Dominique Penel** (Insertim), **Delphine Pérat** (AIJE Hommes et Environnement), **Tiphany Peze** et **Nathalie Sanseigne** (BTS Blanchisserie), **Stéphanie Pellicoli** (INéO), **Philippe Robin** (ENVIE Anjou), **Didier Roques** (De fil en aiguille), **Ronan Le Guen** et **Monique Uguen** (TRIBORD), **Eric Wartel** (Néo Plus) pour leurs apports et témoignages. Au siège de la fédération des entreprises d'insertion, merci enfin à **Manuel Hauville**, chargé de mission Gestion et analyse de données, **Justine Jourdain**, chargée de développement, **Muriel Pibouleau**, chargée de professionnalisation et **Stanislas Riffaud**, chargé de mission Filières.

# La fédération des entreprises d'insertion : efficacité économique, finalité sociale

Créée en 1988, la fédération des entreprises d'insertion représente les entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion en France. Inscrites dans l'économie sociale et solidaire, elles portent un modèle économique à finalité sociale qui conjugue travail salarié, accompagnement, et acquisition de compétences afin de favoriser l'accès à l'emploi durable des personnes en difficulté sociale et professionnelle. La fédération, accompagne le développement de ces entreprises, mutualise leurs expériences et les représente auprès de l'Etat, des collectivités, des organisations professionnelles...

La fédération  
est implantée dans  
toutes les régions

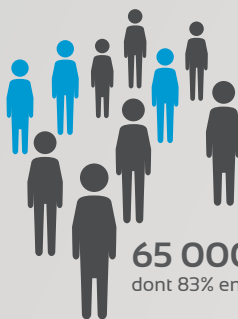


Retrouvez les coordonnées  
de chaque région sur le site  
[www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org)

## Chiffres clés des entreprises d'insertion



**1 200** entreprises en France,  
présentes sur tous les secteurs d'activités  
*Economie circulaire, travail temporaire, sous-  
traitance industrielle, bâtiment, espaces verts,  
propreté, logistique, traiteur...*



**65 000** salariés  
dont 83% en parcours d'insertion



**1 milliard d'euros**  
de chiffre d'affaires



Efficacité économique,  
finalité sociale

## 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)

Avec le soutien de :



D DÉLÉGATION  
G GÉNÉRALE  
E À L'EMPLOI  
F ET À LA FORMATION  
P PROFESSIONNELLE  
[www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr)



Ce projet est cofinancé  
par le Fonds social européen  
dans le cadre du programme  
opérationnel régional « Emploi  
et Inclusion » 2014-2020