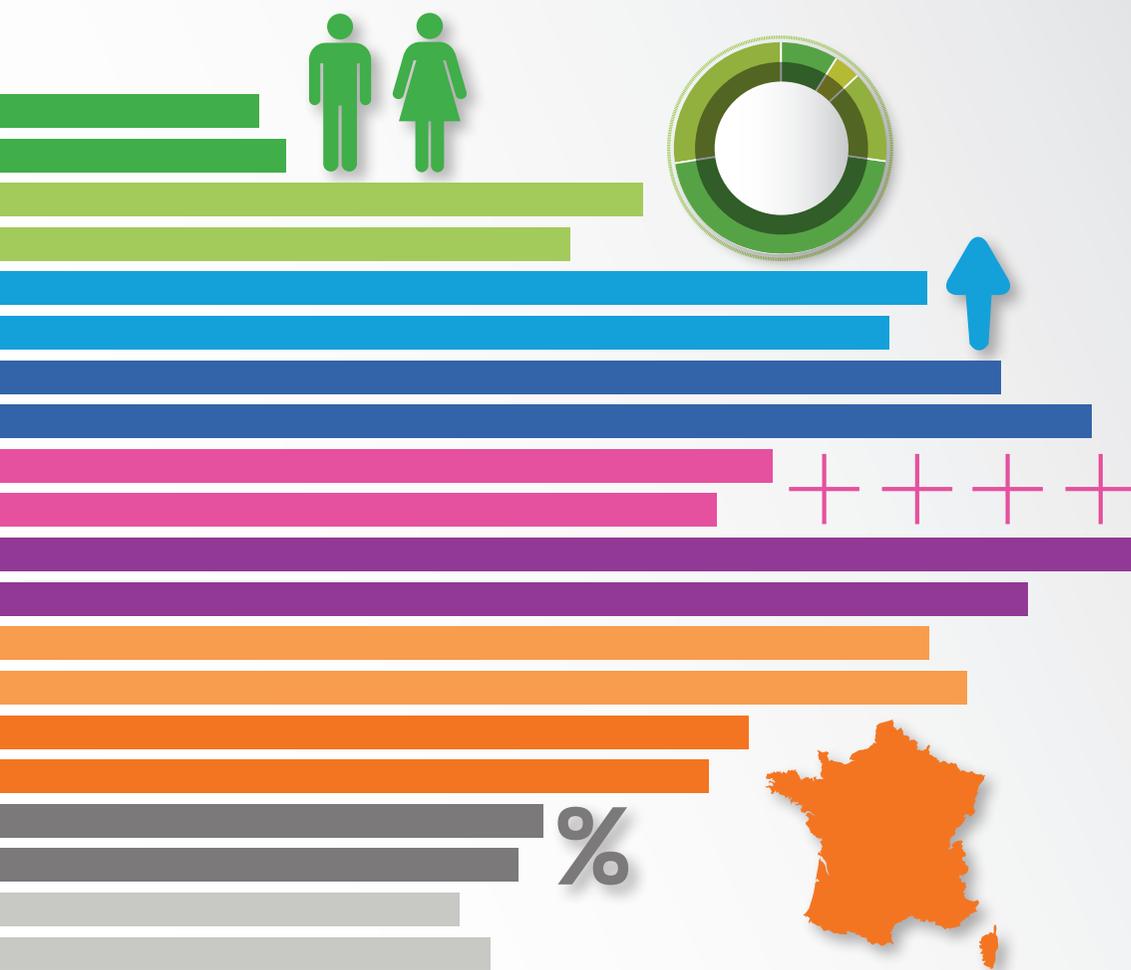




# Observatoire des entreprises d'insertion 2014



la fédération  
des entreprises  
d'insertion

Efficacité économique,  
finalité sociale



# Observatoire des entreprises d'insertion

## 2014

---

**Directeur de la publication :** Olivier DUPUIS  
**Coordination :** Cendrine DUQUENNE  
**Editeur :** la fédération des entreprises d'insertion  
18-20 rue Claude Tillier 75012 Paris  
Tél. 01 53 27 34 80

contact@lesentreprisesdinsertion.org  
**www.lesentreprisesdinsertion.org**  
 @afederationEI

**Photos :** © www.pierretorset.com  
**Pictos :** Noun Project  
**Conception :** Agence O tempora  
www.otempora.com  
**Impression :** Im'serson - Tél. 03 89 53 20 70



L'entreprise d'insertion est apparue dans la fin des années 70. Avec le temps, le modèle s'est stabilisé, a été inscrit dans le Code du travail et a pris sa pleine place dans la palette des actions en faveur des personnes éloignées de l'emploi.

Pour autant, l'entreprise d'insertion n'est pas un modèle figé ou un dispositif institutionnalisé. C'est un modèle vivant, en évolution permanente pour s'adapter aux mutations de l'environnement économique et du marché du travail. Pour preuve : la gouvernance des entreprises d'insertion a évolué, inventant des modes élaborés avec souvent une hybridation de l'associatif et du commercial ; la taille économique des entreprises d'insertion s'est fortement développée, pour répondre aux enjeux de financement de la mission d'insertion et de taille critique économique nécessaire à la performance sur ses marchés ; l'approche de « médiateur » territorial des entreprises d'insertion se structure à travers les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

Autant de sujets que vous découvrirez dans cet Observatoire 2014, avec également des focus sur la perception des salariés en insertion de leur parcours en SIAE, la formation dans les ETTI, le développement des PTCE ou les clauses sociales.

Toutes ces thématiques sont autant de clefs pour décrypter et comprendre le modèle des entreprises d'insertion, mais également des ressorts pour remettre sans cesse sur le métier l'adaptation de la mission d'insertion de nos entreprises.

Observer, c'est aussi s'enrichir de regards extérieurs, pour éviter la seule introspection et favoriser la réflexion. Ainsi la CGSCOP, la DARES, le Labo de l'ESS et le FAF.TT, mettent-ils en perspective les données que collecte et analyse la fédération.

Voilà comment nous avons imaginé cette édition 2014 de l'Observatoire des entreprises d'insertion, experte et ouverte, pour nourrir nos réflexions et le débat public.

Bonne lecture !



Kenny Bertonazzi,  
président de la fédération  
des entreprises d'insertion

## INTRODUCTION

- p. 5 La fédération des entreprises d'insertion. Efficacité économique, finalité sociale
- p. 6 Les entreprises de la fédération
- p. 8 Grandes tendances sur la santé des entreprises d'insertion

## ENTREPRISES

- p. 10 Créer une entreprise d'insertion : statut coopératif ou SAS ?
- p. 12 Refonte des statuts de VALO' suite à la loi ESS
- p. 13 Le FGMEII : révélateur de dynamisme et de l'investissement auprès des publics des ETTI

## SALARIÉS

- p. 14 Quelle perception les salariés en insertion ont-ils de leurs parcours ?
- p. 16 Salariés des entreprises d'insertion : répartition, profils et taux de sorties

## FORMATION

- p. 18 Mobiliser pour l'emploi : la formation dans le secteur du travail temporaire
- p. 21 Mesure de l'effort de formation dans les entreprises d'insertion

## TERRITOIRES

- p. 22 Quelles dynamiques partenariales au service du développement territorial ?
- p. 24 Clauses sociales : les entreprises de travail temporaire marquent leur positionnement

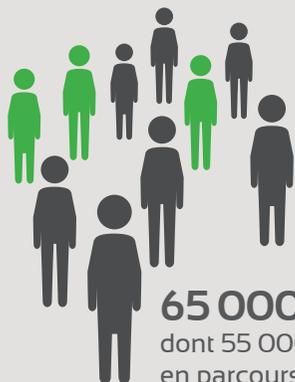
## CONCLUSION

- p. 26 Des déséquilibres à l'efficience

En France



**1200** entreprises d'insertion  
et entreprises de travail temporaire d'insertion



**65 000** salariés  
dont 55 000  
en parcours d'insertion



Une grande diversité de secteurs d'activité

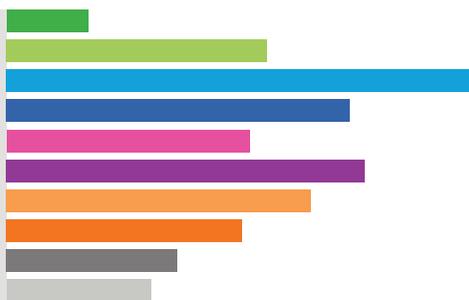


**850 millions d'euros**  
de chiffre d'affaires

La fédération implantée dans  
**22 régions** de France



**62%** de sorties  
vers l'emploi et la formation



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

Créée en 1988, la fédération des entreprises d'insertion rassemble les entreprises d'insertion et les entreprises de travail temporaire d'insertion, en France. S'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire, celles-ci innovent par le modèle économique à finalité sociale qu'elles portent, 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, implantée dans 22 régions, représente ces entreprises auprès de l'Etat et des organisations professionnelles, accompagne leur développement et mutualise leurs expériences.



Efficacité économique,  
finalité sociale

# Les entreprises de la fédération

La fédération des entreprises d'insertion compte 545 adhérents en 2013, soit près de 50% des entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion conventionnées en France. Elle enregistre, dans l'année, 37 créations et 13 disparitions d'entreprises pour cause de fermeture dans 60% des cas.

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

Au-delà de sa vocation économique, l'entreprise d'insertion porte un projet social favorisant l'accès à l'emploi des personnes en difficulté sociale et professionnelle. Comme toute entreprise classique, elle exerce son activité aux conditions du marché et ses ressources proviennent essentiellement 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 de deux ans maximum en contrat à durée déterminée d'insertion, en majorité à temps plein.



**427 entreprises d'insertion (EI)** adhérentes en 2013



**18 428 salariés** dont **69%** en parcours d'insertion



**513 M€** de produits dont plus de **81%** de chiffre d'affaires

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



**118 entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)** adhérentes en 2013



**20 024 salariés** dont **96%** en parcours d'insertion



**186 M€** de produits dont plus de **85%** de chiffre d'affaires

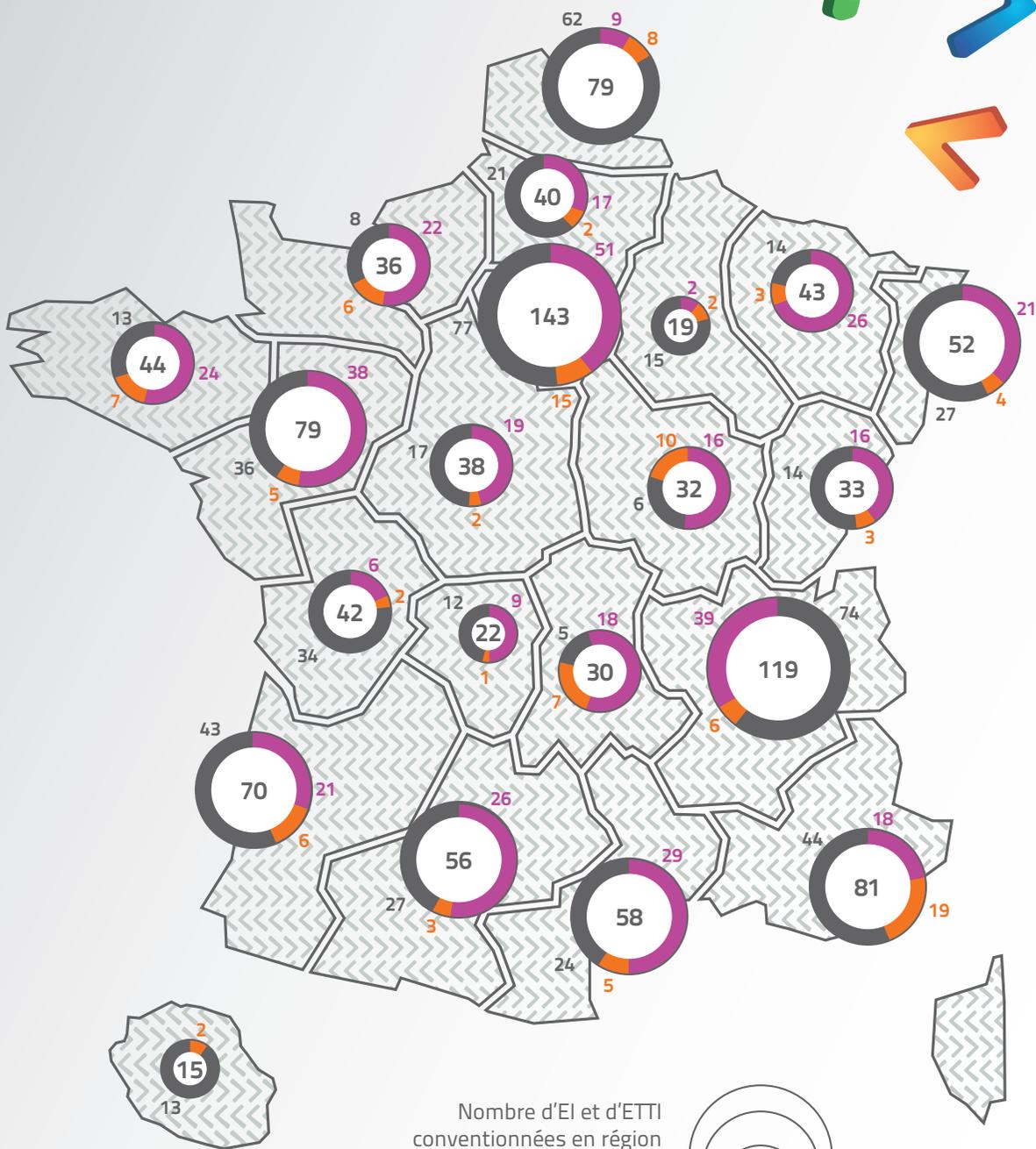
L'entreprise de travail temporaire d'insertion propose des missions à des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi. Elle évolue dans le cadre réglementaire du travail temporaire et assure plus de 85% de ses ressources par son chiffre d'affaires. Comme dans l'intérim classique, les salariés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

## Sources des données de l'observatoire 2014

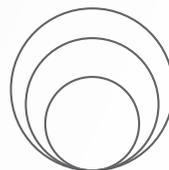
Les données économiques et sociales relatives aux entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion adhérentes à la fédération proviennent de l'exploitation de deux types de bases de données résultant :

- d'une part, de la collecte « chiffres clés » de l'observatoire, soit une vingtaine d'indicateurs économiques et sociaux renseignés chaque année par chaque entreprise sur l'intranet de la fédération, avec l'appui de leur fédération régionale.
- d'autre part, de la collecte « étoffée » de l'observatoire, soit une centaine d'indicateurs, auprès d'un panel d'entreprises, représentatif de la population totale de la fédération en termes de secteur d'activité et de taille économique, ayant accepté de faire partie du panel sur plusieurs années.

## Répartition régionale des adhérents en 2013



Nombre d'E.I. et d'ETTI conventionnées en région  
Chiffres au 31 décembre 2013, communiqués par les fédérations régionales selon les sources CDIAE



- Nombre d'E.I. adhérentes
- Nombre d'ETTI adhérentes
- Nombre d'E.I./ETTI non adhérentes

# Grandes tendances sur la santé des entreprises d'insertion

Les entreprises d'insertion ont continué à se développer durant ces trois dernières années montrant une belle résistance à une conjoncture économique pourtant en berne. Leur chiffre d'affaires moyen reste dynamique bien qu'en léger ralentissement en 2013. Cette croissance profite peu à l'emploi d'insertion, en raison notamment d'une non croissance des postes d'insertion financés par l'Etat sur la période.

Evolution des chiffres clés moyens des EI-ETTI en 2011, 2012, 2013 (€ ; %)

EI + ETTI	2013	2012	2011	2012 /2011	2013 /2012	2013 /2011
CA	1 061 714	999 718	922 053	8%	6%	15%
Aide aux postes	143 039	142 374	137 162	4%	0%	4%
Produits d'exploitation	1 282 411	1 214 944	1 130 954	7%	6%	13%
Aide aux postes / Produits d'exploitation	11%	12%	12%	-3%	-5%	-8%
Masse salariale chargée	844 064	792 665	724 093	9%	6%	17%
Emploi total (ETP)	29,1	27,9	26	8%	4%	12%
dont emploi d'insertion (ETP)	20,3	19,6	18,1	8%	4%	12%

Le chiffre d'affaires moyen des EI-ETTI a progressé sur la période avec cependant un ralentissement en 2013. L'emploi, notamment d'insertion, progresse un peu moins rapidement traduisant des gains de productivité. De ce fait, l'incidence des aides aux postes dans les produits d'exploitation se réduit, atteignant 11% en 2013.

Les fondamentaux économiques restent stables sur la période cependant qu'on constate un effritement de la rentabilité des EI-ETTI : la valeur ajoutée et le résultat d'exploitation croissent à un rythme inférieur à celui du chiffre d'affaires, ce qui traduit la tension sur les marges des entreprises constatée depuis le début de la crise économique.

Evolution des chiffres clés moyens des EI-ETTI par secteur d'activité

	Chiffre d'Affaires		Aides aux postes		Masse Salariale		Emploi Total (ETP)		Emploi d'insertion (ETP)	
	2013 /2012	2012 /2011	2013 /2012	2012 /2011	2013 /2012	2012 /2011	2013 /2012	2012 /2011	2013 /2012	2012 /2011
Déchets	2,8%	6,9%	-0,7%	0,6%	2,1%	5,1%	0,6%	2,5%	-0,7%	0,6%
Services et transports	7,3%	4,3%	2,4%	-3,2%	4,6%	-1,8%	5,4%	-0,1%	2,4%	-3,2%
BTP	14,9%	11,4%	3,3%	15,8%	4,8%	18,8%	-3,3%	20,9%	3,3%	15,8%
Environnement	1,2%	21,8%	-6,4%	11,4%	-2,7%	21,8%	-8,8%	21,5%	-6,4%	11,4%
Global EI	5,9%	8,8%	0,5%	3,8%	2,8%	7,4%	6,3%	1,8%	0,5%	3,8%
ETTI	6,2%	3,3%	6,1%	7,1%	12,3%	7,2%	5,5%	7,2%	6,1%	7,1%

Les ETTI présentent un profil d'évolution différent des EI prises dans leur ensemble. La croissance de l'activité, un peu inférieure à celle des EI sur l'ensemble de la période, s'accompagne d'un développement de l'emploi y compris d'insertion. De ce fait, la masse salariale et le montant des aides aux postes reçues croissent également. Soulignons que l'activité a été plus dynamique en 2013 qu'en 2012 en ce qui concerne l'intérim d'insertion.



Alors que les ETTI connaissent une accélération de leur chiffre d'affaires en 2013, on constate l'inverse pour les EI prises globalement : la croissance du chiffre d'affaires se tasse en 2013 après une année 2012 dynamique. Cette croissance ne s'accompagne pas d'un développement de l'emploi d'insertion qui stagne notamment en 2013. Ce sont plutôt des gains de productivité et une réduction de l'intensité insertion de l'emploi qui sont à l'œuvre, globalement dans les EI.

Cette tendance est manifeste dans les déchets, secteur d'activité important dans la population des EI : ces entreprises, dont l'activité croît relativement plus lentement que l'ensemble, voient l'emploi progresser faiblement et l'emploi d'insertion stagner.

Les services présentent un profil d'activité différent avec une accélération de l'activité en 2013. De ce fait, l'emploi qui s'était réduit en début de période progresse à nouveau en 2013. Soulignons cependant que l'emploi d'insertion stagne sur l'ensemble de la période.

Les EI développant une activité dans l'environnement et les espaces verts voient quant-à-elles leur activité stagner en 2013 ce qui se traduit par une réduction assez sensible de l'emploi et de l'insertion. De prime abord, les EI du BTP semblent mieux se porter mais ces données ne tiennent pas compte des nombreuses fermetures d'entreprises dans ce secteur, celles-ci n'étant pas épargnées par la crise qui frappe depuis plusieurs années ce secteur d'activité.

### **Le financement de la mission d'insertion des EI-ETI en question**

D'autres financements peuvent s'ajouter à l'aide aux postes pour abonder la mission sociale des EI-ETI, émanant des collectivités, de l'Europe, de l'Etat (hors aide aux postes), des fondations et mécènes.

Sur le panel d'entreprises étudié, les financements complémentaires représentent en moyenne 3% des produits d'exploitation (soit 54 000 €) par entreprise. Les conseils généraux sont la première source de financements complémentaires (42%) aux aides aux postes financés par l'Etat, compte tenu de leurs compétences insertion. Les conseils régionaux arrivent en second (23%), leurs attributions les enjoignant plutôt à renforcer les structures elles-mêmes : aides à l'emploi de permanents, appui à l'investissement, financements sur appels à projets.

Les autres financeurs interviennent de manière beaucoup plus marginale ; leurs dotations moyennes annuelles ne dépassent pas 6 500 €. Dans cette catégorie, l'Etat reste le principal partenaire des EI-ETI, ses financements (hors aide aux postes) ressortant à 12% (6 300 € par structure). Les financements européens (hors aide aux postes FSE) restent très limités (5% ; 2 700 €) ainsi que les financements privés (4%). Et concernant cette dernière source, on ne peut que s'inquiéter que les EI-ETI sous forme commerciale la voient se tarir compte tenu des difficultés actuelles sur les possibilités de défiscalisation IS – ISF – IRPP.

Les disparités d'accès des EI-ETI à des financements complémentaires sont très importantes. Elles ne s'expliquent ni par la taille des entreprises ni par leur secteur d'activité d'appartenance excepté pour le travail temporaire où les financements complémentaires apparaissent très inférieurs à la moyenne. Aussi, les disparités constatées s'expliquent sans doute beaucoup mieux par le lieu d'implantation de l'EI-ETI.

Les financements alloués à la mission d'insertion des EI-ETI émanent ainsi en quasi-totalité des partenaires historiques de l'insertion à savoir l'Etat et les conseils généraux. Ils représentent près de 90%, aide aux postes et financements complémentaires confondus. Mais ils ne pourront pas permettre, à budget constant, aux EI-ETI de se développer plus fortement. Le changement d'échelle des entreprises d'insertion reposera probablement sur la combinaison de trois formules. Le fléchage d'une partie du budget Etat des contrats aidés vers l'insertion, la mobilisation de financements privés et européens, l'invention de nouveaux modèles de financement s'appuyant sur les fonds formation et l'activation de dépenses passives chômage et minima sociaux.



## Créer une entreprise d'insertion : statut coopératif ou SAS ?

Compte tenu du caractère principalement marchand de leur activité et de la nécessité de pérenniser leur projet social - mettre à l'emploi des personnes initialement très éloignées de l'emploi - les entreprises d'insertion recherchent de nouveaux systèmes de gouvernance adaptés. Aux côtés de formes commerciales classiques, se développent deux modèles de gouvernance ; d'une part les coopératives (SCOP ou SCIC sur la base de SARL ou de SA) et d'autre part les SAS qui intègrent des modalités de gouvernance adaptées, permises par la flexibilité de leurs statuts.

**Eclairage sur ces deux modèles de gouvernance avec Patrick Lenancker, président de la Confédération Générale des Scop, et Damien Boulanger, avocat au Barreau de Nantes, intervenant en droit des sociétés au Cabinet CJP.**

**En quoi le modèle statutaire envisagé (SAS ou coopérative) peut-il contribuer à pérenniser le caractère hybride de l'EI (coexistence d'une finalité économique et d'une finalité sociale), y compris en cas de transmission de l'entreprise ?**

**Patrick Lenancker :** les statuts de la Scop énoncent clairement les valeurs fondatrices auxquelles ils se réfèrent : la prééminence de la personne humaine, la démocratie, la solidarité et le partage. L'entreprise d'insertion sous statut Scop s'appuie sur ces valeurs pour mettre en œuvre le projet social formalisé dans le cadre du conventionnement EI avec l'Etat. D'un point de vue économique, partage des richesses et pérennité de l'entreprise sont favorisés par une affectation encadrée des résultats et une propriété collective de la structure.

**Damien Boulanger :** n'importe quelle personne, physique ou morale, y compris une association, peut être associée d'une SAS. L'avantage principal de cette forme sociale est qu'elle permet de dissocier du pourcentage de capital détenu les deux prérogatives essentielles d'un associé : pouvoir de décision d'une part, rémunération du capital d'autre part. Il est possible de ne verser des dividendes qu'à certaines actions (apporteurs en fonds propres), de conférer une grande partie des droits de vote à un associé très minoritaire (noyau en charge de la surveillance de l'éthique).

**En quoi le modèle statutaire envisagé est-il susceptible de faciliter le management des collaborateurs permanents et des salariés en insertion ?**

**P.L. :** les dirigeants, gérant en Scop Sarl ou Conseil d'administration en Scop SA, sont désignés par l'assemblée des coopérateurs, constituée de l'ensemble des salariés permanents associés. Il y a donc à la fois une reconnaissance du dirigeant élu et une réelle implication des équipes qui sont associées aux décisions stratégiques de l'entreprise.

**D.B. :** en dehors de l'obligation de désigner un Président, toute forme de gouvernance est possible. En particulier, il est possible de mettre en place des comités ad hoc en charge de telle ou telle problématique.

**En quoi le modèle statutaire envisagé permet-il d'associer les parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise ? Notamment les salariés permanents ?**

**P.L. :** dans les Scop, les salariés (permanents) détiennent la majorité des parts sociales et 65% des droits de vote, qu'ils exercent de façon démocratique sur le principe d'une personne/une voix, que ce soit au niveau de l'assemblée générale ou du Conseil d'administration. Les Scic permettent quant-à-elles d'associer l'ensemble des parties prenantes (salariés, bénéficiaires et toute autre personne morale ou physique intéressée) dans le cadre du multisociétariat coopératif.

**D.B. :** le mode de gouvernance qui semble le plus approprié aux EI constituées sous forme de SAS est celui reposant sur un Directoire et un Conseil de Surveillance. Le Directoire est composé des permanents dirigeants, avec un large pouvoir de gestion autonome de la partie économique. Le Conseil de Surveillance s'assure que cette gestion économique est conforme aux principes éthiques. La composition de chacun de ces organes peut être déconnectée de la répartition du capital.

**En quoi le modèle statutaire envisagé permet-il de répondre aux critères de base admis généralement pour caractériser l'Economie Sociale et Solidaire ?**

**P.L. :** trois de ces critères sont par définition inhérents au statut Scop, et donc intangibles :

- la gouvernance démocratique, selon le principe une personne/une voix rappelé ci-dessus,
- l'impartageabilité des réserves,
- la lucrativité encadrée statutairement, la rémunération du capital social ne pouvant excéder 33% des excédents de gestion, au profit de la part travail, ou participation au moins égale à 50%, et des fonds propres dotés au minimum de 16% des résultats. Il n'y a pas de principe formel d'encadrement des salaires mais un grand nombre de Scop et Scic bénéficient de l'agrément d'entreprise solidaire obtenu en considération de leur pratique salariale.

**D.B. :** c'est aux statuts qu'il revient d'organiser ces questions : pouvoir collégial d'un Directoire, avec le contrôle du Conseil de Surveillance ;

droits de vote des associés sur mesure - par collègues par exemple - en fonction de la composition du capital ; limitation des pouvoirs de l'assemblée en matière de distribution de dividendes - sur le résultat et sur les réserves ; l'échelle des salaires relève de la gestion interne plutôt que des statuts, et donc du Directoire sous contrôle du Conseil de Surveillance. Par contre la question de la plus-value latente sur la valeur des actions ne peut pas être traitée en SAS, sauf sur les actions qui ne font l'objet que d'un prêt (par exemple aux dirigeants). Seule la cession effective peut être réglementée, sans pouvoir toutefois fixer un prix sans rapport avec la valeur comptable de l'entreprise.

**Quels sont les principales données financières du modèle statutaire envisagé (coûts de constitution, coût du suivi juridique, fiscalité locale, etc.) ?**

**P.L. :** le modèle économique des sociétés coopératives et participatives a démontré sa solidité et sa pérennité grâce à l'affectation particulière des résultats. Il existe également un régime fiscal spécifique aux Scop, accordé dans le cadre d'un processus basé notamment sur la révision coopérative.

La coopération s'inscrit dans un mouvement organisé nationalement et régionalement. Les 13 Unions Régionales des Scop, appuyées par la Confédération Générale des Scop, accompagnent les porteurs de projets et les adhérents d'un point de vue juridique, fiscal, coopératif, formation, etc.

Le mouvement a par ailleurs créé ses propres outils de financement qui soutiennent les projets de création et de développement avec des prêts et titres participatifs (Socoden, Scopinvest, Sofiscop).

**D.B. :** la rédaction des statuts nécessite un travail approfondi en partenariat avec les associés et les dirigeants pour les adapter à la configuration de chaque entreprise - il faut compter au minimum 3 000 euros d'honoraires ; le suivi juridique et la fiscalité ne comportent aucune particularité propre aux EI. Si la SAS n'est pas contrôlée par une société et qu'elle n'en contrôle pas, elle n'est pas tenue de désigner un commissaire aux comptes, sauf dépassement de certains seuils.

## Refonte des statuts de VALO' suite à la loi ESS

L'entreprise d'insertion VALO' en Lorraine compte 50 salariés en parcours d'insertion dans le secteur de la propreté et des déchets. Ses statuts de SAS ont été refondus en décembre 2014 suite à l'adoption de loi n°2014-856 relative à l'économie sociale et solidaire le 31 juillet 2014, dans un contexte de transmission de l'entreprise et d'engagements RSE pris avec une labellisation LUCIE.



La loi ESS, au-delà de définir le périmètre de l'économie sociale et solidaire, rénove les conditions d'obtention de l'agrément Entreprises solidaires, devenu agrément ESUS (Entreprises solidaires d'utilité sociale). Les entreprises d'insertion, qui étaient jusqu'à présent agréées de droit Entreprises solidaires de par leur conventionnement IAE et pour beaucoup historiquement inscrites dans le secteur de l'ESS, sont ainsi directement concernées par les dispositions de cette loi. Selon la loi, appartiennent à l'ESS, les associations, les fondations, les coopératives, les mutuelles et les sociétés commerciales, sous conditions : utilité sociale, gouvernance démocratique, mise en réserve des bénéfices. Désormais, seules les structures appartenant à l'ESS pourront obtenir l'agrément Entreprises solidaires d'utilité sociale.

L'un des objectifs de la refonte des statuts de VALO' était donc d'inscrire l'entreprise dans l'économie solidaire en s'approchant des critères définissant « l'entreprise solidaire d'utilité sociale » avant la parution des décrets d'application de la loi ESS, les associés de l'entreprise étant conscients que les statuts devront éventuellement être complétés lors de leur promulgation.

Sur cette base, les statuts ont été rédigés de manière à intégrer les principaux thèmes de la loi :

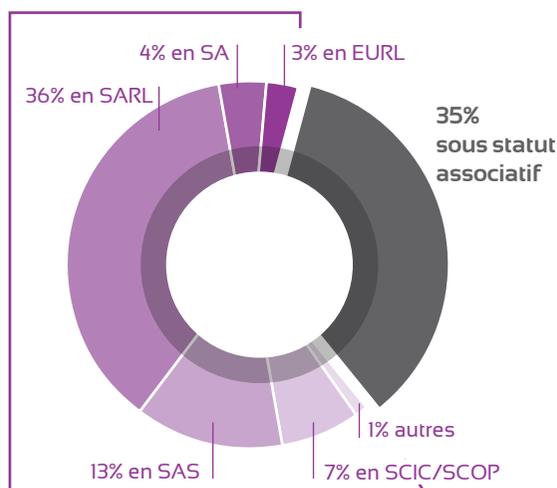
- Affirmation de la finalité sociale de l'entreprise en préambule ;
- Mise en place d'une gouvernance démocratique avec un organe de gouvernance comptant trois membres dont un fait obligatoirement partie du personnel non associé ;
- Interdiction de l'amortissement du capital et instauration de réserves obligatoires à hauteur de 70% du bénéfice de l'exercice ;
- En cas de liquidation, dévolution de l'éventuel boni à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire.

La refonte de ces statuts permet de coller à l'esprit de la loi tout en gardant une stabilité dans la gouvernance, sans déroger à la culture de l'entreprise et à l'affirmation de son projet social et économique (non distribution par exemple).

## Répartition des entreprises par statuts

65% des entreprises de la fédération sont sous statut commercial. Le statut SARL est le plus représenté pour les entreprises d'une taille économique proche de la moyenne, tandis que les sociétés de capitaux (SA, SAS) rassemblent en majorité des entreprises de grande taille. Les formes coopératives arrivent ensuite. Les Scic rassemblent des entreprises de petite taille liée à leur faible ancienneté alors que les Scop regroupent en majorité des entreprises de grande taille, comptant pour la plupart de 10 à 20 ans d'ancienneté. Les entreprises sous statut associatif représentent toujours une part importante de la population de la fédération pour les structures de plus de 15 ans d'ancienneté et d'une taille économique inférieure à la moyenne. Sur les trois dernières années (2011-2012-2013), les entreprises nouvellement créées ont choisies à 56% le statut commercial et à 44% le statut associatif.

### 65% sous statut commercial



# Le FGMEII : révélateur de dynamisme et de l'investissement auprès des publics des ETTI

## Données de l'exercice 2013 (FGMEII 2014)

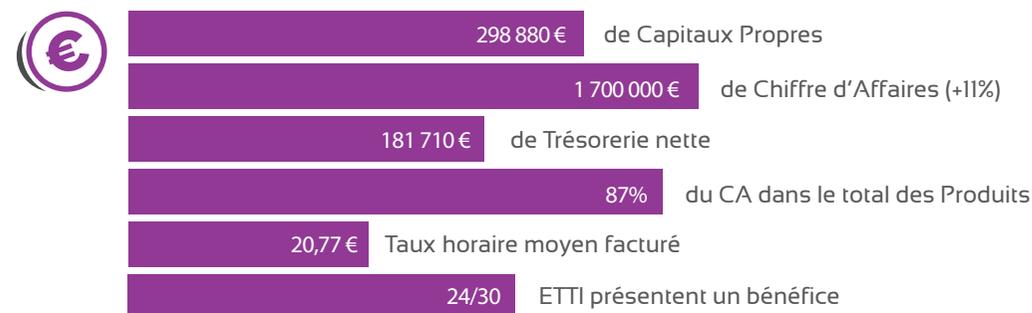
Le Fonds de Garantie Mutuelle des Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (FGMEII), géré conjointement avec le Crédit Coopératif et France Active, permet aux ETTI adhérentes à la fédération des entreprises d'insertion de bénéficier de la garantie financière obligatoire. Celle-ci a pour rôle de couvrir les risques portant sur la masse salariale en cas de défaillance. Le montant de la garantie financière, fixé par la loi, est égal à 8% du dernier chiffre d'affaires annuel publié par l'entreprise avec un montant minimum fixé par décret à 120 680 € en 2015, révisé annuellement.



### Un investissement constant auprès des salariés en insertion

Le ratio d'encadrement recommandé des intérimaires est d'un poste permanent pour douze postes d'insertion, matérialisé par la moyenne d'encadrement calculée, soit 1 ETP (Equivalent Temps Plein) pour 11,5 ETP d'insertion. Le volume d'heures moyen par intérimaire est en augmentation avec une volonté souvent affichée d'intensifier les parcours : un intérimaire travaillait en 2013 en moyenne 379 heures contre 363 heures en 2012. Seule ombre au tableau, il reste, en moyenne par ETTI, 4 ETP d'insertion qui ne sont pas financés par l'aide aux postes.

### Les données financières (moyenne par ETTI)



### La politique commerciale concrétisée par le développement

Le coefficient moyen de facturation des 10 premiers clients se situe en moyenne en 2013 à 1,906, en légère diminution par rapport à 2012 où il atteignait 1,915. Les facteurs principaux de cette évolution demeurent la concurrence exacerbée et la rarefaction des commandes. Ce contexte n'empêche pas les ETTI du FGMEII de renouveler en moyenne chaque année plus d'1/4 de leur portefeuille client. Il est à noter une stabilisation des délais de règlement des clients à environ 80 jours avec des situations très fluctuantes d'une entreprise utilisatrice à l'autre.



## Quelle perception les salariés en insertion ont-ils de leurs parcours ?

La Dares a mené une enquête téléphonique de février à août 2012 auprès d'environ 7 000 salariés en parcours d'insertion entrés dans une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE)<sup>1</sup> - ateliers et chantiers d'insertion (ACI), association intermédiaire (AI), entreprise d'insertion (EI) ou entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI). Cette enquête avait pour principal objectif d'en savoir plus sur la manière dont se déroulent les parcours d'insertion en interrogeant les premiers concernés, les salariés accompagnés par les SIAE.

**Marie Avenel et Véronique Rémy présentent les principaux résultats de cette enquête, parus en mars 2014, mai et juin 2015<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Salariés entrés dans une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) entre septembre et décembre 2010

<sup>2</sup> Dares Analyses n°020 de mars 2014, Dares Analyses n°034 de mai 2015 et Dares Analyses n°040 de juin 2015 coécrits par Marie Avenel et Véronique Rémy disponibles en téléchargement sur <http://travail-emploi.gouv.fr>



## Quelle était la situation des personnes avant leur embauche dans une SIAE et quelles difficultés d'accès à l'emploi rencontraient-elles ?

Pour résumer leur parcours avant leur entrée dans une des structures de l'insertion par l'activité économique, la majorité des personnes déclarent avoir connu une succession d'emplois temporaires (33%) ou bien une première phase d'emploi stable suivie d'un ou plusieurs épisodes de chômage (27%). Les personnes embauchées dans une entreprise d'insertion occupaient plus souvent un emploi juste avant (27%) que celles recrutées par un atelier et chantier d'insertion (17%), mais moins souvent que celles embauchées par une entreprise de travail temporaire d'insertion (33%). Pour expliquer la perte de cet emploi, la majorité des salariés en insertion (62%) citent les fins de CDD ou de missions d'intérim.

Concernant leur principale difficulté d'accès à l'emploi, les salariés en parcours d'insertion mentionnent le plus fréquemment l'absence de permis de conduire ou de véhicule (24%), un niveau de formation insuffisant (18%), l'absence de travail dans leur branche (16%) ou encore la difficulté à trouver un travail à cause de leur âge, leur sexe, leur lieu de résidence, leur handicap ou leurs origines (14%). Par ailleurs, même s'ils estiment globalement être en bonne santé (75%), 21% des salariés en insertion déclarent néanmoins souffrir d'une maladie ou d'un problème de santé chronique ou durable, cette proportion étant un peu plus élevée dans les ACI (24%) ou les EI (22%).

## Comment les personnes interrogées sont-elles entrées dans la structure et avec quel objectif ?

54% des personnes embauchées par une SIAE ont trouvé leur emploi par des canaux informels (bouche à oreille, effort personnel de prospection, ancien employeur, etc.). Ces canaux ont été particulièrement mobilisés par les personnes recrutées en ETTI et en AI. Celles embauchées en EI et encore davantage en ACI évoquent quant à elles plus fréquemment les canaux institutionnels comme Pôle emploi, les missions locales ou les collectivités territoriales (respectivement 42% et 61% d'entre elles). Pôle emploi est le canal institutionnel le plus cité même si sa part dans l'orientation des publics (17% toutes structures confondues), peut sembler limitée au regard de son rôle en matière d'agrément.

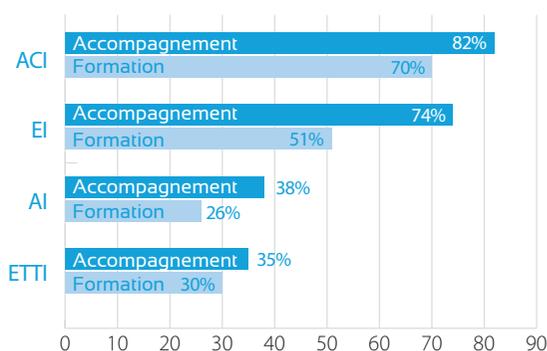
La perception d'un salaire (36%) est la principale raison d'entrée dans la structure. Le fait de reprendre contact avec le monde du travail (17%), de ne pas rester sans rien faire (14%), ou encore d'acquérir une expérience professionnelle (13%) arrivent ensuite. La raison et le canal d'entrée dans la structure sont souvent liés : les personnes passées par une mission locale ou un organisme de formation sont plus souvent entrées dans la structure pour acquérir une expérience professionnelle ou suivre une formation. Celles arrivées par elles-mêmes ou par le bouche à oreille l'ont plus souvent fait pour percevoir un salaire tandis que les personnes orientées par une collectivité terri-

toriale avaient davantage comme objectif de reprendre contact avec le monde du travail.

## Quel est le ressenti des salariés en insertion sur leur accompagnement ?

Les salariés des ACI sont les plus nombreux à déclarer avoir bénéficié d'un accompagnement et d'une formation au cours de leur parcours d'insertion, juste devant les salariés des EI. Plus éloignés de l'emploi au vu de leurs caractéristiques et de leur parcours professionnel antérieur, ils déclarent ainsi plus souvent que ceux des ETTI et AI avoir bénéficié de conseils sur le travail à effectuer, d'une aide à la résolution de problèmes personnels (démarches administratives, problèmes de santé, de logement, etc.) ou encore d'un appui dans la définition de leur projet professionnel.

**Part des salariés ayant déclaré avoir eu des contacts réguliers avec le personnel de la structure (accompagnement) ou suivi au moins une formation**



Dares - Enquête auprès des salariés en parcours d'insertion 2012

30% des salariés des ACI et 21% des salariés des EI ont été accompagnés sur ces trois volets à la fois contre moins de 4% dans les deux autres structures. Le moindre accompagnement dont bénéficient les salariés des ETTI et des AI peut néanmoins s'expliquer par le fait qu'ils sont plus proches de l'emploi ainsi que par la nature des activités proposées par ces structures : les mises à disposition ou les missions rendent plus difficile la mise en place d'une relation d'accompagnement suivie.

## Plus globalement, quel est le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de leur passage par une SIAE ?

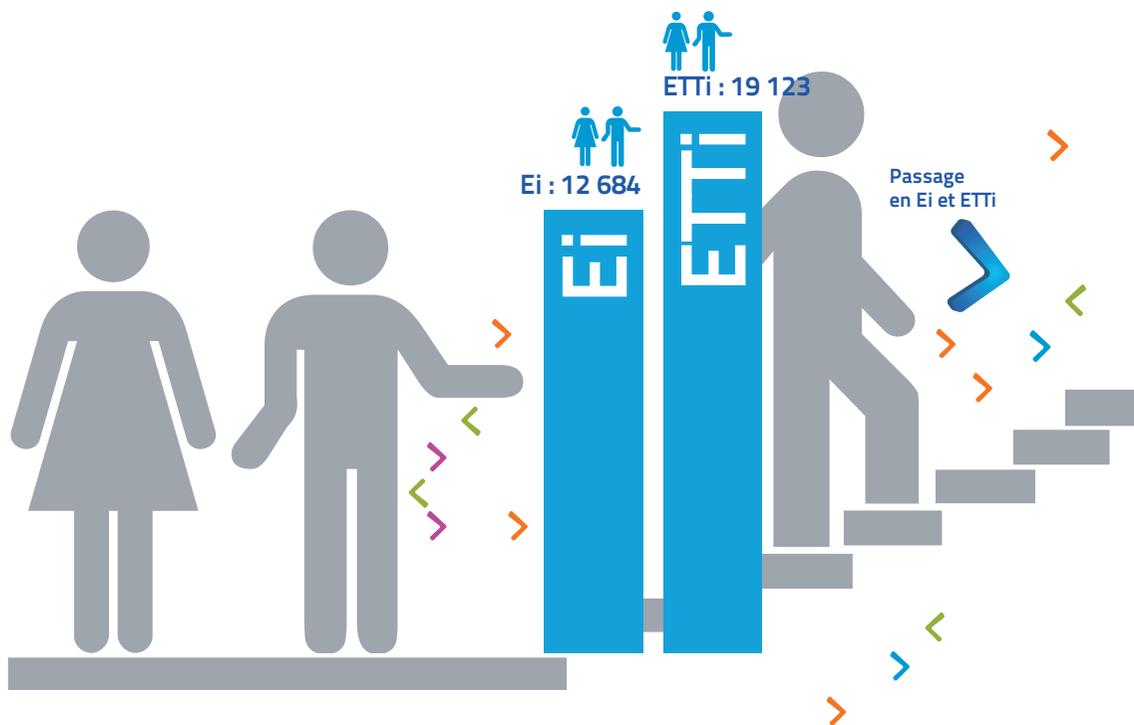
83% des salariés en insertion, tous types de structures confondus, considèrent que leur passage dans une SIAE a été plutôt ou très satisfaisant. Les salariés accompagnés ou formés sont plus nombreux dans ce dernier cas, que l'accompagnement ait consisté en des conseils sur la manière de faire le travail, en une aide pour définir un projet professionnel ou pour régler des problèmes personnels. L'état de santé, la situation familiale et les conditions de logement peuvent aussi conditionner le degré de satisfaction. Enfin, la situation professionnelle à la sortie de la structure est déterminante : les personnes au chômage se déclarent les moins satisfaites.

## Salariés des entreprises d'insertion : répartition, profils et taux de sorties

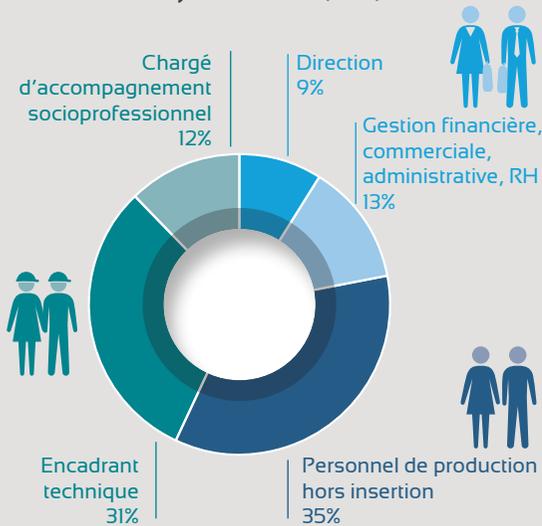
Les entreprises d'insertion de la fédération salarient 38 452 personnes en 2013 dont 31 807 en parcours d'insertion, soit 11 066 équivalents temps plein d'insertion. Grâce à leur expertise en matière d'accompagnement, elles ont permis à 62% des salariés en parcours d'insertion de retrouver un emploi en CDI ou CDD ou de poursuivre leur parcours en formation ou en emploi dans une structure d'insertion par l'activité économique, une entreprise adaptée ou un établissement et services d'aide par le travail notamment.

### Profil des salariés en insertion

Les salariés en parcours d'insertion sont en majorité des hommes, pas ou peu diplômés, demandeurs d'emploi de longue durée et/ou allocataires de minima sociaux, regroupant toutes les tranches d'âge de la population. En moyenne, sur les trois dernières années, les salariés en parcours d'insertion sont ainsi à 76% des hommes, à 24% des femmes ; à leur entrée dans l'entreprise, ils ont à 78% un niveau de formation inférieur ou égal au CAP/BEP et sont à plus de 50% des demandeurs d'emploi de longue durée et/ou des allocataires de minima sociaux (43% dont 29% d'allocataires du revenu de solidarité active (RSA)). Les jeunes de moins de 26 ans représentent 28% des salariés en parcours d'insertion et les seniors 10% en moyenne sur les trois dernières années.



Fonctions des salariés permanents  
en moyenne sur 3 ans (en %)



Répartition des salariés permanents

Les salariés en parcours d'insertion représentent 83% de l'effectif global des entreprises d'insertion ; les salariés permanents, 17%. Près de la moitié des salariés permanents assure l'accompagnement et l'encadrement des salariés en parcours d'insertion. L'autre moitié se partage entre la production et des fonctions similaires à toute entreprise classique (direction, gestion financière, commerciale, administrative, etc.).

Sorties des salariés en insertion



**62%**  
de réussite  
en progression de  
3 points en 3 ans

**24%**

de sorties  
vers l'emploi  
durable

- CDI
- CDD de plus de 6 mois
- création d'entreprise
- entrée dans la fonction publique

**21%**

de sorties vers  
l'emploi de  
transition

- CDD de moins de 6 mois et contrats aidés hors SIAE

**38%**  
autres sorties

- chômage
- déménagement
- incapacité à travailler
- sans nouvelles
- licenciement
- rupture amiable
- autres

**17%**

de sorties  
positives

- formation
- emploi de parcours : SIAE<sup>1</sup>, EA<sup>2</sup>, ESAT<sup>3</sup>, résolution de difficultés sociales (mobilité, santé, logement), acquisition d'un droit (retraite, congé maternité, congé parental)

<sup>1</sup> SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

<sup>2</sup> EA : Entreprise Adaptée

<sup>3</sup> ESAT : Etablissement et Services d'Aide par le Travail

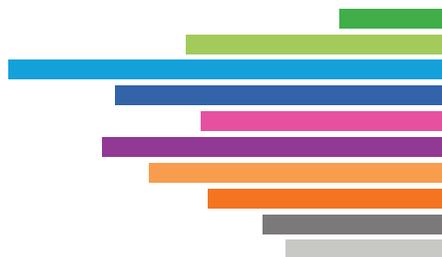


## Mobiliser pour l'emploi : la formation dans le secteur du travail temporaire

Qu'elle permette d'acquérir des compétences métiers ou des compétences transverses, qu'elle favorise la requalification ou l'obtention d'un diplôme, qu'elle lutte contre l'illettrisme ou qu'elle enseigne les règles en matière de sécurité, d'hygiène... la formation est un des leviers actionné par les entreprises d'insertion pour favoriser le retour à l'emploi des personnes en difficulté.

**Pascale d'Artois, directrice générale du FAF.TT, et Sandrine Désertot, directrice de l'insertion, de la formation et de la qualité de l'ETTI Bourgogne Intérim dressent pour nous un état des lieux de la formation dans les entreprises d'insertion du secteur du travail temporaire.**

---



## Quelle est votre politique en matière de formation pour les personnes en difficulté ?

**Pascale d'Artois** : les partenaires sociaux de la branche du travail temporaire ont affirmé leur volonté d'orienter en priorité la formation vers ceux qui en ont le plus besoin. Les dispositifs de la professionnalisation ont été bâtis de manière à sécuriser au mieux les salariés les plus fragilisés, en donnant un accès prioritaire aux publics de niveaux V ou infra V, aux salariés en reconversion... Le Contrat d'Insertion Professionnelle Intérimaire (CIPI) a ainsi été créé spécifiquement pour faciliter l'insertion ou la réinsertion dans l'emploi de personnes privées d'emploi ou très éloignées de l'emploi. En 2013, 36% des fonds de la professionnalisation consacrés à la formation ont bénéficié à des demandeurs d'emploi, et presque 65% à des publics de niveau V et infra V.

## Quels outils de formation mettez-vous en place avec les ETTI et parmi eux quels sont les plus utilisés par les ETTI ?

**P.d.A** : les ETTI mobilisent l'ensemble des dispositifs pour accompagner leurs salariés, et en particulier le CIPI. Elles ont accompagné plus de 300 personnes grâce à ce dispositif en 2013, soit un quart de l'ensemble des bénéficiaires. Cela représente un engagement financier du FAF.TT sur les fonds de la professionnalisation de l'ordre de 600 000 €.

Parallèlement, on peut souligner la mise en œuvre du programme Langues et Compétences, programme cofinancé par le FPSPD dédié aux personnes ne maîtrisant pas les savoirs de base, qui constitue un outil particulièrement adapté aux besoins des salariés en parcours d'insertion. Les ETTI sont d'ailleurs, et de loin, les premières utilisatrices de ce programme, pour lequel 7,3 millions d'euros ont été engagés entre 2010 et 2013.

## Les besoins en formation sont-ils les mêmes dans une ETTI que dans une ETT classique ?

**P.d.A** : ce ne sont pas les besoins en formation qui diffèrent entre une ETTI et une ETT : la maîtrise des savoirs de base, l'accès à l'emploi, la qualification métiers, la reconversion vers un autre métier, l'évolution des compétences... sont autant de sujets partagés. Ce qui est spécifique aux ETTI, c'est l'approche qu'elles adoptent dans le processus d'accès à l'emploi. Elles développent des projets qui interrogent plus spécifiquement le parcours global de formation. La question de l'orientation et des formations préalables à l'entrée en qualification est un enjeu crucial pour elles.

L'activité des ETTI nous amène donc à nous questionner en permanence sur les réponses à leur apporter, et à expérimenter de nouvelles actions sur les territoires sur des thématiques aussi diverses que la diversification des choix professionnels, la mise en situation professionnelle... Le FAF.TT est d'ailleurs en cours d'analyse de la manière dont les nouveaux dispositifs issus de la loi du 5 mars 2014 peuvent être adaptés aux enjeux des ETTI en termes de nouveaux services à décliner.



## Quelles sont les perspectives ou projets du FAF.TT en direction des ETTI ?

**P.d.A** : nous avons décidé, dans le cadre de notre projet stratégique 2015, de donner de la lisibilité aux ETTI sur notre offre de services en la déclinant de manière dédiée et accompagnée par un Délégué National en charge du déploiement de sa mise en œuvre sur les territoires. Des réunions d'échanges sont réalisées sur les territoires avec les ETTI afin de leur présenter notre offre de services. A l'issue de ces rencontres, une capitalisation de leurs besoins sera réalisée afin de proposer les réponses qui conviennent. Mais certains services sont déjà opérationnels : nous avons par exemple bâti, en partenariat avec la fédération des entreprises d'insertion un programme, SCRIPT ETTI, qui permet aux ETTI de bénéficier d'un diagnostic RH & Qualité.

**L'ETI Bourgogne Intérim a formé 149 salariés en 2014, soit 11 000 heures de formation réalisées. Depuis quinze ans, l'entreprise développe un savoir-faire et une expertise en adaptant son offre de formation aux besoins de ses clients, mais aussi aux profils de ses intérimaires.**

**Quelle est la politique formation de Bourgogne Intérim pour ses salariés en insertion et ses permanents ?**

**Sandrine Désertot :** la formation est première et occupe une place de choix au sein de notre structure. Le niveau et la qualification d'une personne sans emploi sont deux critères importants pour permettre d'évaluer son degré d'employabilité. La formation est donc un « outil » privilégié pour permettre à nos salariés de bâtir un nouveau parcours professionnel. Elle les aide à se reconstruire. Car si la formation est objectivement validée par un diplôme ou une qualification, le simple fait de participer à une formation est mobilisateur. Quand on a subi des difficultés, des échecs, que l'on a été confronté au chômage, accepter de se replacer en mode « projet », c'est déjà décider d'avancer. Pour autant, la formation acquise doit d'abord et avant tout permettre à la personne de retrouver un emploi rapidement.

La formation est aussi un gage de performance et de compétitivité ; notre politique de formation consiste donc également à professionnaliser nos salariés permanents. Chaque besoin est étudié pour y répondre favorablement. C'est également dans cet objectif de professionnalisation que notre entreprise est entrée en 2012 dans une démarche qualité AFAQ ETI et a été certifiée en 2014.

**Comment Bourgogne Intérim travaille-t-il avec le FAF.TT ?**

**S.D :** au fil des années, des liens étroits se sont tissés avec le FAF.TT. Nous avons une réelle proximité de travail et d'échanges. Notre collaboration porte d'abord et au quotidien sur le montage effectif des formations. D'un point de vue opérationnel, notre interlocutrice en région et l'assistante conseil nous accompagnent en amont d'une action pour valider le projet et choisir le bon dispositif. Nous participons également à des opérations collectives avec d'autres enseignes sous la conduite du FAF.TT.

Nous trouvons également au sein du FAF.TT des interlocuteurs qui nous guident sur le plan de l'évolution des lois et des réformes de la formation professionnelle. Dans le contexte actuel où les réformes se succèdent, nous apprécions cette forme de partenariat. D'ailleurs, nous sommes membre du Conseil d'administration du FAF.TT.

**Quel est l'élément déclencheur de formation ? Est-ce le projet professionnel ou le métier exercé ?**

**S.D :** c'est une question difficile, tant les situations sont variées. Uniques, en somme ! Ainsi, lorsque nos salariés

en charge de l'accompagnement détectent un besoin de remise à niveau des savoirs et des compétences pour répondre aux exigences du poste, le projet de formation est évoqué en amont avec le salarié intérimaire. Ces formations sont importantes car elles permettent de redonner au salarié le niveau suffisant pour poursuivre une formation ou pour le maintenir à son poste.

Autre situation : nos salariés en charge de l'accompagnement repèrent avec une entreprise utilisatrice un besoin de qualifier un salarié sur un métier ou recherchent à anticiper les besoins des entreprises utilisatrices en matière de formation et en fonction de l'activité ou des évolutions du personnel (planification des formations sur des périodes plutôt creuses ou anticipation sur des départs et congés, etc.). Dans ce cas, le projet de formation est étudié selon un cahier des charges précis avec le salarié intéressé et l'organisme de formation pour déterminer l'action et le programme pédagogique adéquats. Ces actions sont bénéfiques en matière d'insertion durable puisqu'elles débouchent le plus souvent sur une embauche.

Enfin, lorsqu'un salarié exprime le besoin d'une formation en dehors de ces cas de figure, la formation est étudiée en fonction des dispositifs dont peut bénéficier le salarié comme le congé formation par exemple.

**Quelles sont les formations les plus demandées et mises en œuvre ?**

**S.D :** de nombreuses formations demandées concernent celles qui permettront à nos intérimaires d'accéder à un emploi ou de le maintenir à son poste : permis, CACES, habilitation, etc. ou des formations certifiantes ou qualifiantes telles que maçon, électricien, soudeur, etc. Celles qui ont été le plus mises en œuvre pour l'année 2014, sont les remises à niveau des savoirs de base comme le Français Langue Etrangère ou l'initiation à la bureautique. Enfin, nous organisons chaque année des sessions de formation pour prévenir les risques professionnels auprès de nos intérimaires.

**Peut-on mesurer l'impact de la formation sur les parcours en termes de sortie ?**

**S.D :** bien sûr. En 2013, 80% des salariés qui ont suivi une formation en alternance ont obtenu un emploi dont 50% en emploi durable. Pour les personnes éloignées de l'emploi que nous accompagnons, l'accès à la formation est un enjeu majeur dans la construction de leur devenir professionnel. Nous utilisons les différents dispositifs de formation comme l'alternance avec les contrats de professionnalisation ou les contrats spécifiques à notre branche (CDPI et CIPI). Les avantages sont multiples et bénéfiques à l'entreprise utilisatrice, au salarié et à notre entreprise : outil de recrutement et externalisation du dispositif de formation, acquisition d'un titre ou d'un diplôme, embauche, valorisation du parcours en insertion, délégation sur de nouveaux métiers, etc.

# Mesure de l'effort de formation dans les entreprises d'insertion

Conjuguer travail salarié, accompagnement socioprofessionnel, acquisition de compétences pour les personnes éloignées de l'emploi est au cœur du projet social des entreprises d'insertion. Leur effort de formation financé par elles-mêmes et leurs OPCA ressort à 2,6% de leur masse salariale chargée. C'est un point de plus que l'effort constaté en moyenne dans l'ensemble des entreprises françaises. Si on y ajoute le coût des actions prises en charge financièrement par des tiers, l'effort de formation atteint 3%.

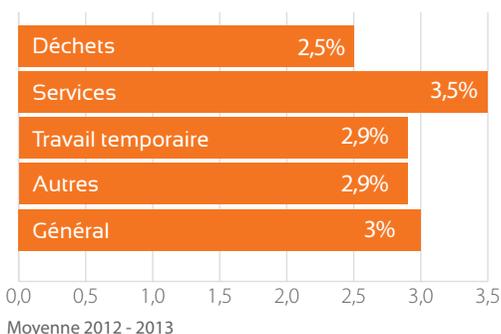
En moyenne, pour chaque entreprise, l'effort de formation correspond à près de 1 030 heures réalisées par un organisme extérieur, dont 835 heures au profit des salariés en parcours d'insertion et 194 heures pour les salariés permanents. Chaque salarié en parcours d'insertion bénéficie ainsi en moyenne d'un peu plus de 30 heures de formation externe au cours de l'année.

L'accès à la formation des salariés des EI-ETTI présente néanmoins une importante disparité : l'effort de formation constaté dans les entreprises du panel varie de 0% de la masse salariale à plus de 13% pour le maximum (écart type de 3%). Le salarié en insertion peut ainsi bénéficier de 0 à 208 heures de formation en fonction de son EI-ETTI d'appartenance !

La taille de l'entreprise ne joue aucunement pour expliquer les différences dans l'accès à la formation des salariés, les grandes EI-ETTI n'étant pas significativement plus vertueuses que les plus petites. En revanche, le secteur d'activité de l'entreprise apparaît un peu plus discriminant (cf. graphique ci-contre). Ainsi le secteur des services ressort avec un effort de formation de 3,5% de la masse salariale tandis que le secteur des déchets présente le plus faible taux (2,5%) ; les autres secteurs d'activité ne s'écartant quasiment pas de la moyenne (3%).

Le cas des ETTI apparaît particulier avec un taux d'effort dans la moyenne, tandis qu'en nombre d'heures de formation externe, ce secteur paraît offrir un large accès à la formation aux salariés en parcours d'insertion (plus de 46 heures par salarié en moyenne). A l'inverse, les entreprises des services présentent un nombre d'heures de formation externe par salarié en insertion inférieur à la moyenne (près de 20 heures contre 30 heures en moyenne générale) alors que leur effort budgétaire est relativement important. Cette divergence entre le volume d'heures de formation réalisées par salarié et le budget afférent tient sans doute aux conditions d'organisation des formations (nombre de salariés formés notamment) et aux contenus dispensés : surcoût des formations techniques par rapport à des formations visant l'acquisition d'un socle de compétences de base par exemple.

## > Effort de formation des EI-ETTI selon leur secteur d'activité



## > Heures de formation externe par salarié en insertion (ETP)





## Quelles dynamiques partenariales au service du développement territorial ?

De nouveaux systèmes de coopération se mettent en place dans les territoires à l'image des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Pôles que le Labo de l'ESS a largement contribué à faire émerger, aboutissant à une reconnaissance légale de ceux-ci dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire et au lancement d'un nouvel appel à projet par le gouvernement en avril 2015.

**Etat des lieux et perspectives de ces nouvelles dynamiques partenariales avec Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS, et illustrations de quelques PTCE, portés par des entreprises d'insertion de la fédération, lauréats du premier appel à projet lancé par l'Etat en juillet 2013.**



## **Pouvez-vous nous rappeler ce qu'est un Pôle territorial de coopération économique ?**

La Loi relative à l'ESS en définit clairement ses contours dans son article 9, alinéa 1 : « Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »

## **Quels traits communs et différences significatives avez-vous pu repérer concernant ces pôles ?**

Les PTCE ont pour trait commun d'œuvrer au décloisonnement des acteurs des territoires et à la mise en mouvement des collectivités en faveur d'une économie plus solidaire. Ils œuvrent tous pour le renforcement du tissu économique local en valorisant les ressources inexploitées des territoires. Les formes de coopérations et de gouvernance varient en revanche d'un pôle à l'autre, elles s'adaptent selon les secteurs d'activités et les typologies de partenariats changent en fonction de la réalité du territoire et de la filière dans laquelle ils s'inscrivent. Mais quel que soit le secteur d'activité ou le mode de gouvernance, les PTCE créent des réponses innovantes aux besoins des entreprises, des collectivités, des financeurs et des citoyens.

## **Quelles sont désormais les perspectives d'avenir pour les PTCE ?**

Au niveau gouvernemental, un deuxième appel à projets interministériel a été lancé. Le Labo de l'ESS encourage les entreprises d'insertion à y répondre comme précédemment.

L'appétence de nombreux décideurs (politiques, financiers, entrepreneurs...) sur la question des PTCE démontre leur pertinence et leur valeur ajoutée. Il reste à faire la démonstration de leur capacité à créer des emplois et à construire dans la durée des partenariats basés sur une coopération sur le long terme. Cette démonstration indispensable implique que les PTCE se donnent des objectifs et des indicateurs pour évaluer la réalité des valeurs qu'ils défendent et les mettre en accord avec leurs principes.

## **Quelles sont aujourd'hui les attentes des acteurs des PTCE par rapport aux Pouvoirs publics ?**

Consolider les modèles économiques des PTCE est aujourd'hui l'objectif prioritaire. Comme pour toute entreprise, la stabilité financière et la viabilité économique sont cruciales. L'engagement de l'Etat (inscription dans la loi, financement d'appels à projets, soutien à la caractérisation des pôles) a permis d'engager un processus de « Recherche et Développement » inhérent au développement de toute innovation.

Par ailleurs, il faut accompagner leur caractérisation, leurs échanges, leur création et développement par des outils d'accompagnement, leur mesure d'impact, pour consolider une communauté naissante.

## **Comment évaluer ces figures émergentes de systèmes de coopération stratégique très diverses ?**

En amont du travail d'évaluation, un travail de caractérisation est essentiel. Le Labo de l'ESS consolide avec des chercheurs et des acteurs impliqués, une grille d'évaluation détaillée comprenant des critères quantitatifs et qualitatifs. Cet outil permettra de connaître l'impact économique et social des PTCE sur leur territoire. Nous pourrions ainsi évaluer leurs intérêts sur des critères tels que : combien de structures et quels types de structures coopèrent sur un pôle ? Quelles innovations sociales ou technologiques ? Quelle valeur ajoutée pour les territoires en termes d'emploi, de prestations de services, etc. ? Sur quelles filières s'inscrivent les pôles ?

### **> PTCE Pays de Bray - Maison d'économie solidaire en Picardie**

Sous le mot d'ordre « Coopérer pour développer », ce PTCE est né et s'enrichit de rencontres et réflexions collectives visant à favoriser la création d'activités et d'emplois sur le territoire élargi du Pays de Bray, à cheval entre la Picardie et la Normandie. La Maison d'Économie Solidaire mène des actions grâce à la coopération et à la mutualisation d'institutions, d'associations, d'artisans, d'entreprises et de citoyens. La structure a en premier lieu adopté un statut SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) qui permet d'associer autour d'un projet commun des acteurs de différentes natures : salariés, usagers, bénévoles, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers. Ce statut contribue largement à son originalité et à sa vocation de développement économique, social et environnemental. Une pépinière d'artisans a ensuite vu le jour en coopération avec la CCI, la CMA et une collectivité. Enfin, un volet services à la personne s'est développé pour répondre aux besoins du territoire.

### **> Clus'Ter Jura en Franche-Comté**

Impulsé et porté par l'entreprise d'insertion Juratri, ce PTCE se positionne comme un « Cluster territorial » trans-sectoriel, rassemblant citoyens, acteurs locaux, experts du développement territorial et partenaires économiques. Son objet est de générer des projets exemplaires, créateurs d'emplois, pour répondre aux besoins sociaux du territoire (vieillesse, mobilité, dégradation de l'habitat, création d'entreprise individuelle, alimentation). Les moyens mobilisés par ce PTCE pour favoriser l'émergence de ces projets reposent sur de l'ingénierie territoriale, de l'ingénierie économique et de la communication. Cette offre d'accompagnement a vocation à être adaptée et modulée selon les besoins des partenaires. Trois thématiques sont aujourd'hui développées pour l'accompagnement de projet, en réponse aux besoins du territoire et aux enjeux sociaux et environnementaux : la mobilité, la méthanisation et l'éco-rénovation.

> CIS-DT 52 en Champagne-Ardenne

Ce PTCE a émergé en réponse à un territoire rural en désindustrialisation malgré une tradition métallurgique forte, la Haute-Marne. La réussite d'une coopération industrielle entre une entreprise classique et une entreprise d'insertion a incité les acteurs à réfléchir à la création d'un service d'ingénierie locale qui serait en charge de dupliquer l'opération sur d'autres marchés.

De nombreux acteurs de territoire, tant du secteur classique, du secteur de l'IAE que du secteur de l'ESS, dont le MEDEF, la CCI, l'UIMM et l'entreprise d'insertion Tremplin 52, se sont alors rassemblés autour de ce qui deviendra le Pôle de coopération industrielle et sociale pour le développement territorial. La mutualisation des savoir-faire des hommes, des moyens, des entreprises présentes sur un territoire donné a permis de créer une dynamique locale en faveur du développement économique et d'encourager la création d'entreprises industrielles et de parcours d'insertion. L'action se concentre aujourd'hui sur l'identification de niches de marché sur les activités de bio-ressources, recyclage, bois et services aux entreprises.

## Cluses sociales : les entreprises de travail temporaire marquent leur positionnement

La commande publique et la commande privée sont des leviers de développement de l'activité économique des EI et des ETTI, elles peuvent devenir de véritables accélérateurs de parcours pour les salariés en insertion dès lors que les donneurs d'ordre intègrent des critères sociaux et de développement durable dans leur politique d'achat.

En 2013, le dernier recensement des chiffres de la commande publique<sup>1</sup> atteint 71,5 milliards d'euros. La clause sociale serait légèrement repartie à la hausse ; 6,1% des marchés de plus de 90 000 euros HT comporteraient des clauses sociales (4,3% en 2012). Les collectivités territoriales tirent le chiffre de la clause sociale avec 10,2% de marchés contre seulement 3,2% pour l'Etat.

Pour les entreprises d'insertion, qui peuvent intervenir dans les différentes procédures de la clause sociale (accès direct, en co-traitance, en sous-traitance), les données évoluent peu d'années en années, elles restent très peu positionnées sur l'ensemble des articles de la clause sociale. Les chiffres de 2013 recueillis par Alliance Villes Emploi<sup>2</sup> démontrent que les entreprises d'insertion stagnent à 4% que ce soit sur les modalités de l'article 14 ou la combinaison dite du 14+53 qui apparait la plus favorable pour les entreprises d'insertion, puisque la procédure valorise la prestation d'insertion dans le choix de l'entreprise attributaire. Une procédure intéressante pour construire des parcours d'insertion de qualité et encourager la co-traitance entre entreprise et entreprise d'insertion, néanmoins elle reste trop peu utilisée avec 11,37% des heures d'insertion contre plus de 75% pour l'article 14.

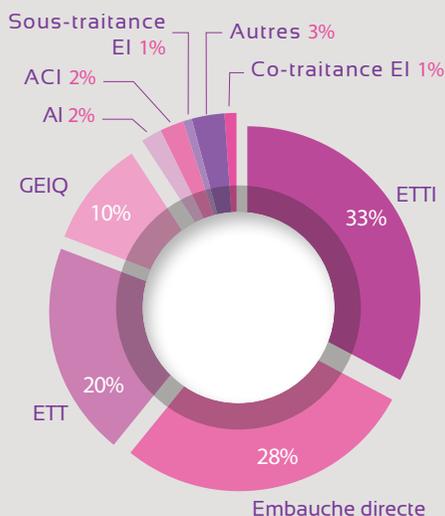
Pour les ETTI, la procédure de l'article 14 - l'insertion comme condition d'exécution - leur est particulièrement favorable, elles sont néanmoins de plus en plus concurrencées sur ce terrain par les entreprises du travail temporaire classique et les accords nationaux passés avec des grands groupes. Les chiffres de 2013 démontrent que 33% des heures

d'insertion ont été réalisées par des ETTI, 20% pour le travail temporaire classique. Le recours au travail temporaire représente alors plus de la moitié des heures d'insertion réalisées en 2013.

<sup>1</sup> Observatoire Economique de l'Achat Public - Recensement exercice 2013

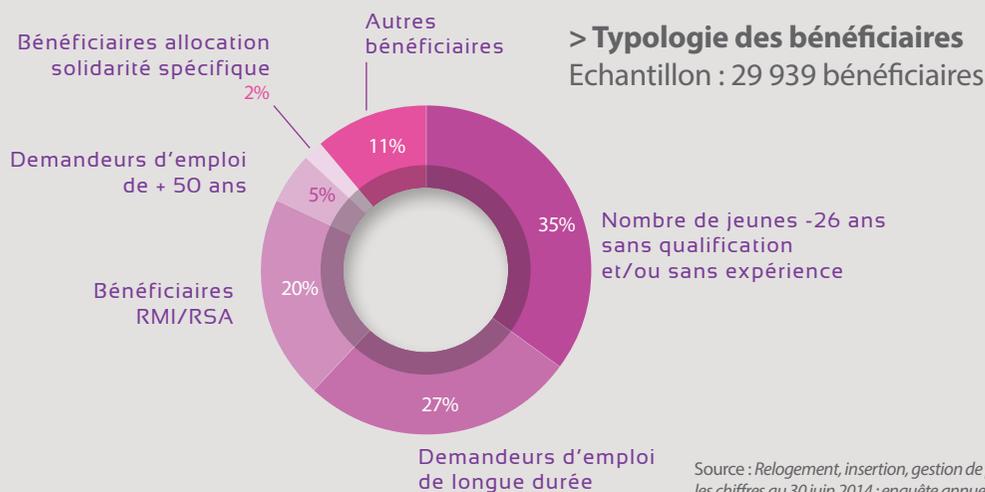
<sup>2</sup> Consolidation nationale des résultats des clauses sociales d'insertion - 2013 ; Alliance Villes Emploi

### > Article 14 : les modalités d'exécution de la clause



Avec la politique de rénovation urbaine, qui intègre qu'au moins 5% des heures réalisées soient réservés à l'insertion professionnelle des habitants des zones urbaines sensibles (ZUS), les clauses sociales ont pris une autre dimension. Depuis le démarrage du programme en 2003, l'Agence nationale pour la rénovation urbaine enregistre 21 millions d'heures d'insertion<sup>3</sup> qui ont bénéficiées à plus de 56 000 personnes, 64% d'entre elles étaient issues de zones urbaines sensibles.

Les bénéficiaires des clauses sociales sont pour plus du tiers les jeunes de moins de 26 ans sans qualification et/ou sans expérience, la part des demandeurs d'emploi de longue durée atteint 27%, les femmes représentent seulement 5,5% des personnes employées dans le cadre de clauses d'insertion dans la politique de rénovation urbaine. La typologie des bénéficiaires est structurellement liée à la filière d'activité majoritaire, à savoir le BTP. Un rééquilibrage en faveur de l'emploi féminin peut être atteint par la diversification des activités, notamment en intégrant davantage de clauses d'insertion dans les marchés de services.



La majorité des heures d'insertion est réalisée par les ETTI (34%). Les entreprises d'insertion sont très peu positionnées sur les marchés ANRU avec 4% des heures réalisées. Quant au GEIQ, ils enregistrent 10% des heures réalisées et les entreprises du travail temporaire classique 18%. Comme pour l'ensemble des marchés clausés, l'embauche directe par des entreprises progresse significativement et atteint 26% des heures réalisées, dans ce cas, les entreprises mobilisent les contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

Les chiffres de la clause sociale démontrent que les ETTI tiennent une place prépondérante sur les marchés comportant une clause sociale, la mise à disposition et la qualité de l'offre d'insertion qu'elles proposent leur permettent de répondre aux exigences du marché. Les entreprises d'insertion accèdent encore peu aux marchés comportant une clause sociale. Pour améliorer leur positionnement plusieurs actions sont à développer : poursuivre la logique d'allotissement pour que le marché soit accessible aux TPE/PME ; diversifier les secteurs d'activités pour sortir du tout bâtiment et accompagner les entreprises d'insertion dans des logiques de coopération.

<sup>3</sup> Relogement, insertion, gestion de proximité : les chiffres au 30 juin 2014 ; enquête annuelle ANRU



## Des déséquilibres à l'efficience

Les analyses de cette édition 2014 de l'Observatoire des entreprises d'insertion de la fédération mesurent les évolutions de ce modèle d'entreprise solidaire et nous permettent d'en décortiquer toutes ses dimensions. Ce travail d'expertise à 360 degrés est une contribution que la fédération propose depuis maintenant 10 ans, offrant une matière riche, indispensable pour comprendre et agir.

Pour rentrer un peu plus au cœur de l'entreprise d'insertion, il faut regarder son modèle organisationnel. Celui-ci résulte de la gestion permanente de déséquilibres multiples : liés à l'hétérogénéité de parcours et de productivité des salariés, à la tension entre performance économique et projet social, entre la vision entrepreneuriale et la quasi-délégation de service public. Si la recherche incessante d'équilibres peut fragiliser l'entreprise d'insertion, la mise en œuvre d'actions pour y parvenir (management, innovation organisationnelle, combinaison formation et production, contractualisation privé / public, gouvernance...) la rendent particulièrement réactive et agile. Ces qualités, fruits de la gestion quotidienne des déséquilibres inhérents au modèle, deviennent autant d'atouts pour sa pérennité et son développement.

Cette dynamique vertueuse tend à rétablir en continu l'équilibre économique de l'entreprise d'insertion sans rogner sur sa mission sociale, sa raison d'être. Evidemment cette analyse macro du modèle n'empêche pas la casse à l'échelle micro de chaque entreprise, avec des disparitions d'entreprises qui ne résistent pas à ces déséquilibres. Mais en termes de modèle, l'entreprise d'insertion est bien une entreprise d'adaptation. Mais sa vertu devient une forme de piège pour prétendre au juste financement de sa mission sociale. A cet égard on peut rappeler qu'après 12 ans de blocage de l'aide aux postes, l'Etat a acté une revalorisation symbolique (l'aide passant de 9 681 à 10 000 € en 2013), considérant probablement le modèle économique suffisamment résistant pour ne pas le financer davantage.

La qualité de l'entreprise d'insertion est aussi son efficience. L'Etat finance l'équivalent de 57% du SMIC par poste pour 45% de sorties vers l'emploi pour des personnes qui en sont éloignées. Cette performance devrait en faire un argument pour son développement au bénéfice des personnes en rupture sociale, sans qualification ni perspectives.

Il faudrait pour cela mettre cette efficience en regard des emplois d'avenir du secteur non-marchand, dont le coût pour l'Etat est de 75% du SMIC, auquel il faut ajouter le budget de 15 M€ annuel alloué aux Missions locales pour l'accompagnement des jeunes et une très forte mobilisation de fonds formation, pour des résultats qui devront être regardés de près. Efficience à comparer également aux contrats initiative emploi du secteur marchand vantés pour leur taux élevé de sorties vers l'emploi<sup>1</sup> mais en oubliant de le relier à une autre réalité : un effet d'aubaine estimé à 85%<sup>2</sup>. En clair, l'entreprise, qui de toute façon allait embaucher, le fait en signant d'abord un contrat avec une aide de 30% du SMIC environ, pour ensuite garder la personne. Avec ce schéma, la réussite est aussi élevée qu'artificielle.

Au final, la recherche combinée de performance sociale et de performance économique crée une boucle vertueuse, bénéfique socialement et économiquement pour toute la société. Maxime à afficher d'urgence dans les lieux de pouvoir et de décision pour changer de braquet et développer significativement les parcours en entreprise d'insertion.

**Olivier Dupuis**  
Secrétaire général  
de la fédération des entreprises d'insertion

<sup>1</sup> DARES Analyses n°71, septembre 2014 « Six mois après la fin de leur contrat CUI-CIE, 66% des personnes sont en emploi ».

<sup>2</sup> Cour des comptes, note d'analyse de l'exécution budgétaire, mai 2015, « L'écart entre le nombre de contrats aidés et le nombre de chômeurs évités s'explique selon la DGEFP par l'ampleur des effets d'aubaine pris en compte dans l'estimation de la DARES pour le secteur marchand : selon le type de contrat aidé, l'« effet emploi » serait compris entre 9% et 15% seulement, soit 6 à 8 fois moins que dans le secteur non-marchand. »



# Observatoire des entreprises d'insertion

## 2014

---

### 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 cet ouvrage.

Merci également à **Philippe Lerouvillois**, économiste, consultant, chercheur associé à l'Université de Lorraine, **Patrick Lenancker**, président de la Confédération Générale des Scop, **Damien Boulanger**, avocat au Barreau de Nantes, intervenant en droit des sociétés au Cabinet CJP, **Benoit Gaume**, avocat spécialiste en droit des affaires, **Marie Avenel** et **Véronique Rémy** de la DARES, **Pascale d'Artois**, directrice générale du FAF.TT, **Sandrine Désertot**, directrice de l'insertion, de la formation et de la qualité de l'ETI Bourgogne Intérim, **Hugues Sibille**, président du Labo de l'ESS, pour leurs contributions à cet ouvrage ainsi que, pour la fédération des entreprises d'insertion, à **Manuel Hauville**, chargé de mission Appui financier - référent ETI, **Justine Jourdain**, chargée de mission Développement, et **Joséphine Labroue**, chargée de mission Plaidoyer.

## La fédération en régions

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Alsace

contact.alsace@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Aquitaine

contact.aquitaine@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Auvergne

contact.auvergne@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Bourgogne

contact.bourgogne@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Bretagne

contact.bretagne@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Centre

contact.centre@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Champagne-Ardenne

contact.ca@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Franche-Comté

contact.fc@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Ile-de-France

contact.idf@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### La Réunion

contact.lareunion@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

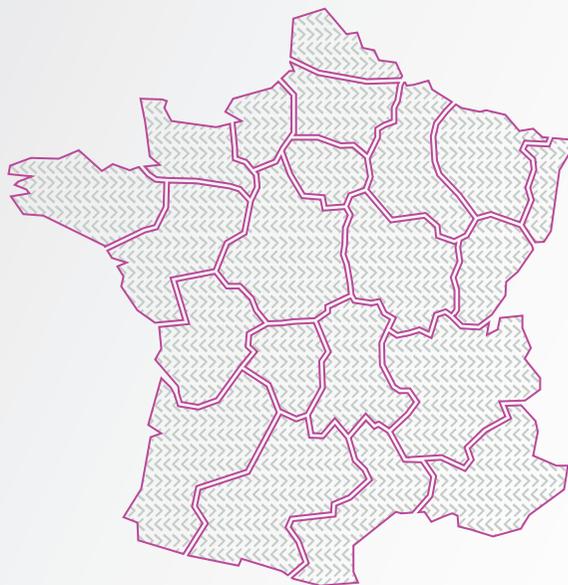
#### Languedoc-Roussillon

contact.lr@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Limousin

contact.limousin@lesentreprisesdinsertion.org



### La fédération des entreprises d'insertion

#### Lorraine

contact.lorraine@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Midi-Pyrénées

contact.mp@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Nord Pas-de-Calais

contact.npdc@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Normandie

contact.normandie@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Pays de la Loire

contact.pdl@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Picardie

contact.picardie@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Poitou-Charentes

contact.pc@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Provence-Alpes-Côte d'Azur

contact.paca@lesentreprisesdinsertion.org

### La fédération des entreprises d'insertion

#### Rhône-Alpes

contact.ra@lesentreprisesdinsertion.org



**la fédération  
des entreprises  
d'insertion**

Efficacité économique,  
finalité sociale

Avec le soutien de :



### La fédération des entreprises d'insertion

18-20 rue Claude Tillier - 75012 Paris

Tél. 01 53 27 34 80 - contact@lesentreprisesdinsertion.org

[www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org)

[@lafederationEI](https://twitter.com/lafederationEI)