



Kit de survie pour un diagnostic partagé DLA

d'une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE)



Juillet 2024



Financiers principaux



Cofinancé par l'Union européenne



Pilotes nationaux

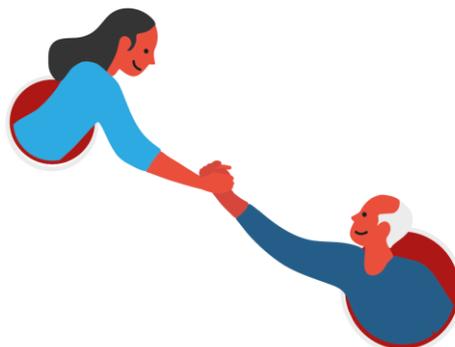


Opérateur national



France Active, en tant que centre de ressource pour le DLA (CR DLA) sur le financement et **l'Avise** en tant que CR DLA sur l'insertion par l'activité économique (IAE) proposent aux chargé.e.s de mission DLA un outil en deux grandes parties pour aborder l'accompagnement d'une SIAE, particulièrement le diagnostic partagé. Il permet d'appréhender le modèle socio-économique (MSE) d'une SIAE.

- 1 **L'IAE, kézako ?** p. 3 à 10
- 2 **Des pistes de questions à poser à une SIAE lors d'un diagnostic partagé DLA** p. 11 à 21
- 3 **Lexique** p. 22
- 4 **Pour aller plus loin** p. 23



Les SIAE, actrices du développement des territoires

“ L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. » (Code du travail, article L5132-1) ”

Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) embauchent des personnes éloignées de l'emploi, par exemple des demandeurs d'emploi de très longue durée ou des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), dans le cadre d'un **parcours d'insertion**. Fin 2022, **4 404 SIAE** employaient **144 600 salarié.e.s en insertion**.



Objectif : permettre aux bénéficiaires d'accéder, idéalement, à un emploi durable, sinon à un emploi de transition ou à une sortie positive (par exemple une formation)



Durée de ce parcours : deux ans maximum, sauf en cas de dérogation

Les SIAE sont également des **actrices du développement économique des territoires** (un rôle reconnu par le Code du travail, art. L5132-1). En effet, toutes les SIAE mènent une **activité commerciale** qui occupe une place plus ou moins importante dans leur modèle économique global.

Présentes dans une **grande diversité de secteurs**, elles sont nombreuses à porter des activités qui contribuent à la **transition écologique** : gestion des déchets, entretien des espaces naturels et verts... De façon plus émergente, certaines SIAE développent des activités s'inscrivant dans la transition numérique (développement web..). Comme elles développent de **nombreux liens partenariaux** sur le territoire, les SIAE peuvent aussi alimenter ou lancer des **projets de filières à fort impact social**, par exemple dans **l'économie circulaire ou l'alimentation durable**.

Les SIAE s'inscrivent dans le champ de l'ESS.

Les SIAE sont des structures conventionnées avec l'Etat (voir p. 5). Il existe 5 types de conventionnement de l'IAE (voir p. 7).

Le parcours d'insertion d'une personne éloignée de l'emploi

5

Sortie

L'efficacité des SIAE est évaluée par leur taux de **sorties dynamiques qui sont de 3 sortes** :

- **sortie vers l'emploi durable** : CDI, CDD ou mission d'intérim de plus de 6 mois et non aidé, intégration de la fonction publique, création ou reprise d'entreprise ;
- **sortie vers un emploi de transition** : CDD ou mission d'intérim de moins de 6 mois et non aidé, embauche en contrat aidé en dehors de l'IAE pour une durée déterminée ;
- **sortie positive** : embauche dans une autre SIAE pour une durée déterminée, intégration ou poursuite d'une formation pré-qualifiante ou qualifiante, prise de droits à la retraite.

4

Accompagnement

Les accompagnateurs socio-professionnels (ASP) ou chargé.e.s d'insertion professionnelle (CIP) réalisent l'accompagnement individuel via **3 leviers** :

- **appui à la résolution des difficultés sociales** (logement, santé, budget....)
- **apprentissage et maîtrise des savoirs de base** (cours de français, établissement d'un budget personnel...) éventuellement par de la formation
- **élaboration du projet professionnel et actions en vue d'accès à l'emploi** (bilan de compétences, aide à la recherche d'emploi et à la préparation des entretiens, périodes de mise en situation en milieu professionnel – voir p. 22).

Cet accompagnement peut être réalisé **en lien avec des référents sociaux externes** (assistant.e social.e, conseiller.e France Travail, etc). **L'accompagnement individuel réalisé par l'ASP ou CIP s'effectue en binôme avec l'encadrant.e technique ou chargé.e de suivi des missions** qui accompagne les salarié.e.s en parcours sur leur poste de travail.

3

Si confirmation de l'éligibilité et du recrutement

Déclaration de l'éligibilité sur la plateforme [« Les emplois de l'inclusion »](#). Un **« PASS IAE »** valable 2 ans est délivré au nom de cette personne : valide son entrée en parcours d'insertion, lui permet d'être recrutée par toutes les SIAE et ouvre à la SIAE la possibilité de bénéficier de l'aide au poste.

1

Orientation et candidature

Pour intégrer une SIAE :

- soit être dirigé.e vers un parcours d'insertion par un **prescripteur habilité** (liste établie par un [arrêté](#)) ou un **orienteur** (c'est-à-dire un prescripteur non habilité),
- soit être **recruté.e directement par une SIAE** (« auto-prescription »).

2

Vérification de l'éligibilité

Dans tous les cas, l'éligibilité du candidat doit être vérifiée par le prescripteur habilité ou par la SIAE elle-même en cas d'auto-prescription. L'évaluation de l'éligibilité est réalisée à travers un **diagnostic socio-professionnel individuel et, pour les SIAE, la vérification des critères administratifs d'éligibilité. Seuls les prescripteurs habilités peuvent déroger à ces critères.**

Éligibilité

Les critères d'éligibilité sont indiqués dans un [arrêté](#). Toutes les SIAE doivent s'y conformer. **Chaque critère « de niveau 1 » valide automatiquement l'éligibilité** : par ex. bénéficiaire du RSA ou demandeur d'emploi depuis 24 mois et plus. **Les critères « de niveau 2 » doivent être combinés.**

Conventionnement, publics cibles, issue du parcours

Le processus de conventionnement



Une structure qui souhaite créer une SIAE ou renouveler son statut de SIAE doit transmettre une **demande de conventionnement à l'État** détaillant son projet d'insertion. La décision est prise par le préfet suite à un avis du Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE – voir p. 9).

Le conventionnement détermine **la forme** que prendra la structure parmi les cinq types de SIAE (voir p. 7) ainsi que le nombre de postes en insertion que la structure s'engage à créer.

Ce conventionnement dure d'un an à trois ans maximum.

Publics cibles et accompagnement



Sur les critères d'éligibilité et le parcours d'insertion: voir page précédente

Il y a aujourd'hui un fort enjeu à **valoriser les publics « invisibles »**, c'est-à-dire ceux dont les freins n'apparaissent pas dans les critères établis. Aujourd'hui il semble exister un consensus sur les points suivants : les publics en IAE sont **de plus en plus éloignés de l'emploi** avec des problématiques de santé mentale notamment ; **au-delà des critères établis, une caractérisation des freins à l'emploi serait pertinente mais apparaît complexe.**

A noter :

- Les **salarié.e.s en insertion** sont aussi appelé.e.s **salarié.e.s en parcours**.
- Accompagnateur socio-professionnel (ASP) et chargé.e d'insertion professionnelle (CIP) sont des termes interchangeables, synonymes. En revanche on parle d'encadrant.e technique dans les ACI et les EI et de chargé.e de suivi des missions dans les AI et ETTI (voir tableau p. 7).

L'issue du parcours d'insertion



Sur les types de sorties dynamiques : voir page précédente

Aujourd'hui il semble exister un consensus sur le besoin de **faire évoluer les indicateurs de sortie** en adoptant une approche globale pour **valoriser la levée des freins à l'emploi** (santé, logement, situation financière...).

Les ressources financières des SIAE

Un mélange de recettes commerciales...



- Pour les **ateliers chantiers d'insertion (ACI)**, les recettes de commercialisation des biens et services produits ne doivent pas dépasser **30 % (exceptionnellement 50 %)** des charges liées à ces activités (Code du travail, [article D5132-34](#)) ;
- Pour les entreprises d'insertion (EI), les associations intermédiaires (AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), le chiffre d'affaires représente la ressource financière principale.

... et d'aides financières majoritairement publiques



- Les aides au poste d'insertion : versées par l'État au travers des DDETS. Pour les quatre types majoritaires de SIAE, elles sont composées d'un **montant socle qui dépend du type** de SIAE et d'un **montant modulé** (compris entre 0 % et 10 % du montant socle). Le montant socle contribue à financer les missions de base de la SIAE, qui reposent sur la prise en charge d'un public spécifique prioritaire, une activité ou un emploi support d'un parcours d'insertion et une organisation spécifique qui comprend un accompagnement socio-professionnel individualisé et de qualité ainsi qu'un encadrement technique adapté. Le montant modulé valorise « *les efforts particuliers au-delà des missions de base [...]. Il repose sur trois critères : les caractéristiques des personnes embauchées, les efforts d'insertion mis en œuvre par la structure et les résultats en termes d'accès à l'emploi ou à la formation à la sortie de la structure* »¹. **Des dialogues de gestion sont effectués chaque année** où la **DDETS** fixe notamment le nombre d'ETP éligibles à l'aide au poste sur la base des demandes de la structure. Pour les quatre types majoritaires de SIAE, les départements cofinancent fréquemment l'aide au poste d'insertion pour les bénéficiaires du RSA.
- Le Fonds de développement de l'inclusion (FDI) : aide modulable pouvant être sollicitée par toutes les SIAE. Elle peut s'appliquer : au conseil (sur l'identification, l'élaboration et le suivi des projets de développement d'activités) ; au démarrage, au développement, et à la consolidation. A noter qu'en 2024, la loi de finances n'a pas prévu de crédits pour le FDI.

Autres financements possibles : le mécénat, les dons, le financement participatif, les partenariats privés, le FSE, France Active, les collectivités. Les SIAE peuvent également faire appel au crédit pour financer leurs projets.

⇒ **Les SIAE font face à une baisse des aides financières de l'État et des collectivités, assortie d'une injonction à se financer davantage via la commande publique.**

(1) Instruction DGEFP n° 2014 – 2 du 5 février 2014»

Les 4 principaux conventionnements IAE

Il existe 4 principaux types de conventionnements IAE, chacun a un modèle spécifique. Les **AI** et **ETTI** réalisent de la **mise à disposition de personnel**, alors que les **ACI** et les **EI** embauchent des salariés en insertion pour leur propre activité. Certains **ACI** et **EI** sont labellisés « Régie de Quartier » en milieu urbain ou « Régie de Territoire » en ruralité (sur les Régies voir p. suivante) Un 5^{ème} conventionnement, l'**entreprise d'insertion par le travail indépendant (EITI)**, est encore en expérimentation et est à ce jour très marginal (voir p. suivante).

	Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)	Entreprises d'insertion (EI)	Association intermédiaire (AI)	Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)
Nbe de structures ¹	2 174	1 185	630	415
Nb de salarié.e.s en insertion ¹	64 200	19 000	43 400	18 000
Statut	Associatif principalement 9 types de structures peuvent porter un ACI ⁴	Société commerciale ou associatif	Associatif	Majoritairement sociétés commerciales soumises à la réglementation juridique sur les entreprises de travail temporaire
Type d'embauche	Pour <u>leurs activités propres</u>		<u>Mise à disposition</u> auprès de clients particuliers ou professionnels	<u>Mise à disposition</u> auprès de clients professionnels
Champ concurrentiel	Non	Oui	Oui	Oui
Contraintes légales	Plafonnement du chiffre d'affaires à 30% des charges liées (dérogation à 50%)	-	Sauf dérogation, durée totale des mises à dispo (mâd) d'un salarié pour 24 mois à partir de la 1ère mâd : 480 heures max ⁵	Triple exclusivité : de publics, d'activité, de moyens
Tuteur.ice sur le poste de travail	Encadrant.e technique (encadrement quotidien sur une activité en propre)		Chargé.e de suivi de mission (suivi à distance)	
Durée de parcours (moyenne) ¹	11,3 mois	10,5 mois	9,3 mois	5,6 mois
Durée de parcours (médiane) ¹	9 mois	7,4 mois	4,4 mois	2,5 mois
Temps de travail hebdo moyen en 2020 ²	26,5 h	33 h	12,4 h	23,4 h
Aide au poste en 2024	23 458 € / ETP / an	12 218 € / ETP / an	1 588 € / ETP / an	4 688 € / ETP / an
Types de contrats d'insertion	Contrat à durée déterminé d'insertion (CDDI)	CDDI	Contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) ; CDDI à la marge	Contrat de mission (travail temporaire)
Durée max. des contrats	24 mois sauf dérogation			
Secteurs dans lesquels elles étaient le plus active ³	Entretien des espaces verts et naturels ; nettoyage urbain et industriel	Nettoyage urbain et industriel	Nettoyage industriel et aide à la vie quotidienne	Construction, transport et logistique

(1) DARES, *L'insertion par l'activité économique en 2022*

(2) DARES, *L'insertion par l'activité économique en 2020*

(3) DARES, *L'insertion par l'activité économique en 2021*

(4) Code du travail, art. R5132-27

(5) Décret n° 2021-1129

Ne pas confondre

- > **Les SIAE regroupent l'ensemble des structures conventionnées pour l'un des 5 conventionnements IAE : ACI, EI, AI, ETTI, EITI.**
 - Focus sur les entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI) : elles visent à insérer des personnes éloignées de l'emploi via une activité d'entrepreneur individuel. Leur expérimentation démarrée en 2018 est prolongée jusqu'à fin 2026. En 2023, elles ont employé 700 personnes en parcours. 77 EITI au 31 janvier 2024.
 - Rappel : le terme de « **Régie** » (de Quartier ou de Territoire) est **un label et non un conventionnement IAE**. Ce label est délivré par le Mouvement des Régies. Il signifie que ces structures placent les habitants du territoire au cœur de leur projet. Premiers bénéficiaires des emplois et des prestations de la régie, les habitants ont une place de droit dans le collège des instances dirigeantes qui leur est dédié. La majorité des 127 Régies sont des SIAE (des ACI ou des EI).
- > **D'autres dispositifs pour l'inclusion dans l'emploi qui ne relèvent pas de l'IAE :**
 - **Les entreprises à but d'emploi (EBE) de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** : « entreprise de l'ESS, conventionnée par le territoire sur lequel elle est implantée et le Fonds d'expérimentation ». Elles produisent des emplois supplémentaires manquants sur le territoire et adaptés aux personnes privées durablement d'emploi habitantes du territoire, qu'elles embauchent sur proposition du comité local pour l'emploi. Ces personnes sont embauchées à temps choisi et peuvent être embauchées en **CDI** (lorsque cela permet de répondre à leur besoin) ¹ > Différence importante avec les SIAE qui ont une fonction de sas vers l'emploi durable.
 - **Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)** : « collectif d'entreprises, piloté par ses adhérents, qui organise des parcours d'insertion et de qualification. Ainsi, les entreprises prennent part au projet associatif du Geiq et parient sur le potentiel de candidats pour résoudre leurs problématiques de recrutement. Porté par ses entreprises adhérentes, sur un territoire, chaque Geiq met à leur disposition des salariés pour des parcours allant de 6 à 24 mois. Chaque parcours vise une qualification (généralement de 1er niveau), et permet au salarié d'acquérir des savoir-faire inhérents à son poste » ².
 - **Les structures du secteur protégé et adapté (STPA) :**
 - « **Les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT)** sont des établissements médico-sociaux dont le personnel handicapé a une capacité réduite au travail ³.
 - **Les entreprises adaptées (EA)** sont des entreprises d'utilité sociale, ayant une obligation d'employer au moins 55 % de personnes en situation de handicap. Elles sont régies par le Code du Travail » ³.
- > **Et les contrats aidés, est-ce de l'IAE ?** Les SIAE reçoivent toutes une aide au poste d'insertion. Cependant, au sens strict, **les contrats appelés « contrats aidés » ne sont pas des contrats en SIAE.** Il s'agit des parcours emplois compétences (PEC), des contrats d'apprentissage, de professionnalisation, adultes-relais, CDD senior, engagement jeune, emplois francs.

(1) TZCLD, foire aux questions, « Qu'est-ce qu'une entreprise à but d'emploi (EBE) ? »

(2) Les GEIQ, la plus belle façon d'embaucher

(3) Hosmoz, « Quelles différences entre les ESAT et les EA ? »

Le pilotage de l'IAE

Le pilotage au niveau national

- **Le ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités**: il est en charge des orientations stratégiques de l'IAE, pilotées opérationnellement par **la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)**. La DGEFP s'appuie sur les DDETS pour la mise en œuvre du pilotage de l'IAE au niveau local. En 2024, l'enjeu principal de la DGEFP est la co-construction d'une nouvelle feuille de route nationale de l'IAE pour la période 2024-2027, autour de 3 sujets : l'identification et la mobilisation des publics les plus éloignés de l'emploi et la levée des freins sociaux ; la construction du projet professionnel et l'insertion sur le marché du travail ; le développement de l'activité et des territoires.
- **France Travail** : l'IAE s'inscrit dans un contexte global de refonte de l'accompagnement vers l'emploi marqué principalement par la transformation de Pôle Emploi en France Travail le 1er janvier 2024.

Le pilotage au niveau local

- **La DDETS** : un partenaire incontournable. Pour chaque SIAE de leur département, les DDETS instruisent les demandes de conventionnement, mènent l'entretien de bilan annuel des actions (le dialogue de gestion) et définissent le montant total de l'aide au poste. Les DDETS contribuent également au pilotage local de l'IAE via le CDIAE.
- **Le conseil départemental de l'IAE (CDIAE)** dont le rôle consiste à :
 - donner des avis sur les demandes de conventionnement IAE et sur les candidatures au Fonds de développement de l'inclusion (FDI) local,
 - réaliser un plan d'action pour promouvoir l'IAE sur le territoire, en cohérence avec les autres dispositifs en faveur de l'insertion.
- Au niveau des bassins d'emploi, les **comités techniques d'animation (CTA)** ont pour missions de suivre les parcours d'insertion de façon globale et d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs de l'IAE. Pilotés par Pôle emploi, les CTA réunissent les prescripteurs, les représentants des SIAE, les DDETS et d'autres acteurs pertinents du territoire.

L'écosystème de l'IAE

L'écosystème opérationnel au niveau local



- **Pour avoir accès à des financements** : acteurs publics et privés (voir p.6)
- **Pour identifier et recruter les personnes éloignées de l'emploi sur le territoire** : les prescripteurs habilités (France Travail, les missions locales, les caisses d'allocations familiales, les CCAS, l'ASE...) et les orienteurs (qui peuvent orienter des personnes vers un parcours d'insertion mais ne peuvent pas valider leur éligibilité ; par exemple, des associations de quartier)
- **Pour favoriser la levée des freins sociaux des personnes en parcours d'insertion** : par exemple, [Action logement](#) pour les enjeux d'accès au logement, [Mob'In](#) pour les difficultés de mobilité, etc.
- **Pour favoriser l'accès à la formation des salariés en parcours** : les opérateurs de compétences (OPCO), les SIAE agréées organismes de formation, etc. Sur ce point, voir par exemple le guide [Les étapes clés du parcours de formation professionnelle dans l'Insertion par l'Activité Economique \(IAE\)](#)
- **Pour construire un parcours d'insertion cohérent et adapté** : [les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification \(GEIQ\)](#) – voir p. 8, les dispositifs adaptés aux personnes en situation de grande précarité comme [« Premières heures en chantier »](#) ou [« TAPAJ, travail alternatif payé à la journée »](#) - voir p. 22
- **Pour favoriser l'accès à l'emploi durable** : le programme [SEVE Emploi](#) développé par la Fédération des acteurs de la solidarité, la démarche [Vita Air](#) proposée par Coorace, les entreprises à but d'emploi (EBE) du dispositif [Territoires zéro chômeur de longue durée \(TZCLD\)](#) – voir p. 8, la communauté [Les entreprises s'engagent](#), etc
- **Pour bénéficier d'un accompagnement** (par exemple sur son modèle économique ou son organisation) : les réseaux de l'IAE au niveau local, le DLA, les structures d'accompagnement à l'émergence ainsi qu'à l'accélération, etc.

Focus sur l'appui et la représentation par les réseaux de l'IAE

Pour représenter les intérêts des SIAE et chercher à garantir aux SIAE une offre d'accompagnement adaptée, **plusieurs réseaux nationaux** mènent des actions auprès de l'écosystème de l'insertion. **Au niveau local, certains de ces réseaux** sont présents dans les territoires via des **délégations régionales**. Il existe également des **inter-réseaux de l'IAE** : **dans certaines régions**, ils regroupent des représentants de plusieurs délégations locales de réseaux nationaux de l'IAE.

A partir de février 2023, **neuf réseaux nationaux de l'IAE se sont constitués en un collectif national** pour renforcer leur plaidoyer.

Pour en savoir plus sur les réseaux de l'IAE : voir [cet article](#) de l'Avise

Les trois piliers du modèle économique des SIAE

Une approche **par piliers** a été privilégiée. Toutes les SIAE ont un modèle socio-économique qui repose sur 3 piliers essentiels :



Les questions posées dans ces fiches permettent une appréhension large de la notion de modèles socio-économiques (MSE) : une approche qui va au-delà des données budgétaires et financières et qui intègre la logique de parties prenantes et d'écosystème territorial. Leur objectif est d'attirer l'attention des chargé.es de mission DLA sur les spécificités de ces trois piliers. **Elles ne se substituent pas aux questions plus générales et transversales liées à la méthodologie de diagnostic partagé.**

Les questions et les réponses proposées ici sont des propositions. Elles ne constituent nullement un modèle ou une grille d'analyse figée. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse à ces questions : leur objectif est d'aider à une compréhension globale du positionnement de la SIAE par rapport à sa mission et à l'intérieur de son écosystème.

Le texte en italique et en gris en-dessous des questions expose l'objectif des questions proposées.

LA MISSION D'INSERTION



Partant du principe que nul n'est inemployable, l'objectif des SIAE est d'accompagner leurs salarié.e.s en insertion vers l'emploi, idéalement durable. Cette mission repose sur **trois piliers** : **l'accompagnement sur le poste de travail, l'accompagnement à la levée des freins sociaux et l'accompagnement au projet professionnel.**

Le diagnostic d'une SIAE doit mettre en lumière le fonctionnement et les résultats de la structure au regard de ces 3 piliers. Questionner les moyens au service de la mission d'insertion peut aussi éclairer d'éventuels dysfonctionnements pouvant impacter d'autres pans de la structure (alignement entre le projet et la réalité de l'organisation, bien-être des équipes ...)

→ **Salarié.e.s en insertion** : qui est le public cible ? Considérez-vous certains publics comme prioritaires ? Des objectifs en termes de publics accompagnés vous sont-ils donnés par vos financeurs ?

En moyenne : combien y a-t-il de salarié.e.s en parcours dans votre structure ? La tranche d'âge la plus représentée ? La répartition F/H ? La part de bénéficiaires du RSA ? Le niveau de diplôme ? Depuis combien de temps étaient-ils demandeurs d'emploi avant d'intégrer votre structure ? Les principales difficultés socioprofessionnelles et freins à l'emploi de ces salarié.e.s ? Les projets professionnels de ces salarié.e.s sont-ils plutôt proches de l'activité support de la structure ou plutôt éloignés ? Combien de temps restent-ils dans votre structure ?

Rencontrez-vous des difficultés de recrutement des salarié.e.s en insertion ? Quels sont les prescripteurs majoritaires par le biais desquels les salarié.e.s en insertion sont conduits vers votre structure ?

- > Identifier les objectifs de la structure dans sa mission sociale
- > Mesurer la connaissance par la structure de son public, de ses principales difficultés et freins à l'emploi
- > Evaluer si l'activité et le modèle semblent adaptés aux besoins de son public

→ **Publics éloignés de l'emploi sur le territoire** : selon vous, quels sont les publics avec le plus fort besoin d'accompagnement sur votre territoire ? Quelles tendances observez-vous localement ? Comment vous faites-vous connaître auprès de ces publics ? Ciblez-vous certains prescripteurs spécifiques ? Participez-vous à des temps d'échanges avec les acteurs de votre écosystème sur la situation et les besoins des publics les plus éloignés de l'emploi sur le territoire ?

- > Evaluer la perception par la structure des principaux enjeux sociaux de son territoire
- > Questionner le lien de la SIAE aux prescripteurs locaux (sujet approfondi dans la partie « Lien au territoire »)

→ **Les ressources pour l'accompagnement** : quel est le nombre de salarié.e.s permanent.e.s et quelle est leur décomposition au niveau des postes (direction, encadrement, accompagnement) ? Mettez-vous en place des dispositifs internes pour améliorer vos pratiques (temps de coordination, échanges de pratiques, discussions avec des intervenant.e.s extérieurs...) ? Faites-vous des évaluations de vos accompagnements ? Les salarié.e.s permanent.e.s bénéficient-ils de formations ? Si oui, quelles sont les plus fréquentes ?

- > Identifier les moyens à disposition de la structure pour réaliser sa mission sociale - à mettre au regard des ambitions
- > Identifier dans quelle mesure la structure cherche à prendre du recul, de la hauteur par rapport à ses pratiques pour s'améliorer, notamment en accompagnant et formant ses salarié.e.s permanent.e.s

→ **Les pratiques d'accompagnement** : avez-vous mis en place un processus d'accueil et d'intégration pour chaque nouveau salarié en insertion ? Si oui en quoi consiste-t-il ?

Comment accompagnez-vous concrètement les salarié.e.s en insertion sur leurs freins sociaux ? Sur leur poste de travail ou leurs missions ? Sur leur projet professionnel ? Dans l'année écoulée, les salarié.e.s en insertion ont-ils suivi des formations ? Personnalisez-vous l'accompagnement selon les besoins de chaque salarié.e en insertion ? Quelle est la fréquence des points de suivi entre chaque salarié.e en insertion et son CIP ou ASP référent ? Quel est le temps de parcours moyen dans votre structure ?

Organisez-vous des temps d'interconnaissance, d'échange voire des rencontres pour le recrutement (ou *job dating*) entre les employeurs du territoire et les salarié.e.s en insertion ? Entraînez-vous les salarié.e.s en insertion aux entretiens de recrutement ? Sur l'année passée, des salarié.e.s ont-ils réalisé des périodes de mise en situation en milieu professionnel (ou d'autres types d'expérience en entreprise comme les contrats passerelles – voir p. 22) ?

Quels outils utilisez-vous au quotidien pour les accompagner (grille d'évaluation des difficultés sociales, bilan des capacités professionnelles, logiciels métier...) ?

- > Identifier dans quelle mesure la structure adapte l'accompagnement selon les besoins des salariés en insertion (ex : en fonction de l'intensité des difficultés rencontrées, la structure peut augmenter la fréquence des entretiens avec les permanents)
- > Identifier dans quelle mesure la structure anticipe la sortie des salariés en insertion et les prépare à cette perspective

→ **Articulation entre mission sociale et production** : que mettez-vous en place pour bien combiner accompagnement social et activité économique ? Comment décririez-vous les relations entre ASP/CIP et encadrant.e.s techniques – et chargé.e.s de développement commercial le cas échéant ? Quel est le taux de turnover des salarié.e.s en insertion ? Comment gérez-vous cet aspect ?

- > Comprendre comment la structure appréhende la rotation du personnel dans son modèle et ses éventuels impacts organisationnels ou économiques
- > Mesurer si la structure s'assure que l'ensemble des membres de l'équipe permanente dispose d'une vision globale de l'activité à moyen terme et si elle a mis en place une coordination et une communication efficaces entre accompagnateurs socioprofessionnels et encadrant.e.s techniques
- > Mettre en lumière d'éventuelles tensions d'organisation entre la production et l'accompagnement social

→ **Sortie** : quel est le taux de sortie dynamique et comment se décompose-t-il (emploi durable, de transition, sorties positives) ?

Quelle est la proportion de ruptures de périodes d'essai dans votre structure ?

Comment évaluez-vous les effets du parcours sur les freins sociaux des personnes accompagnées ? Quels résultats observez-vous quant à la levée des freins sociaux des personnes accompagnées dans votre structure ?

Continuez-vous d'accompagner après leur sortie les personnes qui ont fini leur contrat en insertion dans votre structure ? Proposez-vous quelque chose aux salarié.e.s qui sortent sans emploi ni formation ? Faites-vous de l'accompagnement auprès des employeurs dans leur recrutement ?

- > Déterminer la qualité des sorties du dispositif en les comparant aux moyennes nationales et locales, mettre en lumière une éventuelle force ou difficulté de la structure dans ce domaine
- > Comprendre les indicateurs utilisés et valorisés par la structure

→ **Participation et implication des salarié.e.s en insertion** : à quel degré impliquez-vous les salarié.e.s en insertion dans les décisions stratégiques de la structure ? Dans les actions d'accompagnement social ? Dans l'organisation du travail quotidien ? Y-a-t-il des instances de consultation ?

- > Evaluer dans quelle mesure la structure cherche à rendre les salarié.e.s en insertion acteurs de la vie de la structure et de leur accompagnement

LES ACTIVITÉS SUPPORT

Pour les SIAE, **l'activité commerciale est un des leviers au service de leur mission sociale** (accompagner les salariés en insertion vers l'emploi durable). L'activité constitue à la fois le **support matériel** pour la mobilisation des salarié.e.s en parcours et une pièce essentielle **du modèle de revenus de la SIAE** (plus ou moins centrale selon le type de SIAE et sa stratégie).

L'activité support de la SIAE **ne correspond pas forcément au projet professionnel des salarié.e.s** en insertion. Colonne vertébrale de l'accompagnement, elle peut être plus ou moins professionnalisante, plus ou moins accessible à certains types de publics et plus ou moins orientée vers une forme de productivité.

→ **Produits ou services vendus** : quelles sont vos activités support et pourquoi les avez-vous choisies ?

L'ensemble de l'équipe permanente est-elle alignée avec ces activités ? Quel est leur niveau d'implication dans les décisions liées à l'activité commerciale ? Les salarié.e.s en insertion sont-ils impliqués dans ces décisions ? Si oui de quelle manière ?

Avez-vous réalisé ou réalisez-vous régulièrement des études sur les besoins du territoire et l'offre existante, pour vérifier la pertinence de votre offre ?

Avez-vous déjà réévalué ou réévaluez-vous régulièrement l'adaptation de vos activités par rapport aux compétences et aux besoins de vos salariés en insertion ?

Réfléchissez-vous (ou êtes vous incités par vos partenaires, DDETS notamment) à développer d'autres activités ?

- > *Comprendre la volonté première de la structure dans le choix de cette activité support (opportunité, cohérence avec le parcours du ou des fondateur(s), choix stratégique, place de la mission sociale dans le projet...)*
- > *Evaluer le partage en interne de la vision stratégique du projet (équipe permanente – gouvernance - salarié.e.s en insertion)*
- > *Evaluer si la structure a une vision stratégique claire*
- > *Identifier si la structure s'interroge régulièrement sur la pertinence de ses activités au regard des besoins du territoire et de la situation des salarié.e.s en insertion*

→ **Chiffre d'affaires**

Tarifification : Proposez-vous différents types de prix de vente pour vos produits ou services ? Si oui quels sont-ils ? Par rapport aux produits ou services similaires disponibles sur le territoire, comment estimez-vous que vos prix se positionnent ? Les prix de vente de vos produits ou services ont-ils évolué ces dernières années ?

Volumes de ventes : constatez-vous une évolution dans vos volumes de ventes ces dernières années ?

Quels produits ou services constituent le cœur de votre CA ?

Question spécifique aux ACI : quel pourcentage votre chiffre d'affaires représente-t-il par rapport aux chargés liés ? Est-il inférieur à 30 % ? S'il est supérieur à 30 % : comment se passent les échanges avec la DDETS sur ce point ?

- > *Identifier si la structure a une stratégie pour consolider ou développer son chiffre d'affaires*
- > *Particulièrement si évolution forte du chiffre d'affaires récemment : analyser les causes*
- > *Pour les ACI, identifier comment la structure se positionne par rapport à la règle sur le seuil du chiffre d'affaires*

→ **Cibles** : vos activités ciblent-elles des clients particuliers (offres dites « Business to Consumer » - BtoC) ou professionnels (offres dites « Business to Business » - BtoB) ? Si les deux, quelle est la répartition ? Votre clientèle a-t-elle évolué ces dernières années ? Réalisez-vous de la prospection commerciale ?

Si BtoB :

- Combien de clients avez-vous ?
- Ces clients sont-ils majoritairement : des entreprises, des acteurs publics (collectivités...), des associations ?
- Vos clients principaux sont-ils vos donneurs d'ordre directs (pour lesquels vous êtes le fournisseur en direct) ou des intermédiaires (pour lesquels vous êtes un sous-traitant) ?

Quelle est la proportion de vos plus gros clients dans votre chiffre d'affaires ?

Avez-vous une dépendance économique à un client en particulier ? Si oui, est-ce votre donneur d'ordre direct ou un intermédiaire ?

- > *Mesurer le degré de dépendance de la structure à un client en particulier et le risque qui en découle*
- > *Questionner la stratégie commerciale de la SIAE, jauger son ambition entrepreneuriale par rapport à son ambition d'accompagnement social*
- > *Evaluer le degré de fragilité de la structure dans un environnement concurrentiel (ex : sous-traitance, fort degré de dépendance)*

→ **Focus sur les liens avec les acheteurs publics** : répondez-vous à des marchés publics ? Si oui avez-vous obtenu des marchés publics ces dernières années ?

Si des structures publiques (collectivité, services de l'État...) sont pour vous des clients qui pèsent de façon importante dans votre chiffre d'affaires : recevez-vous également des aides financières de la part de ces structures (subventions, aides au poste...) ? Si tel est le cas : identifiez-vous cette situation comme un facteur de risque ? Quelles seraient les actions envisageables pour diminuer le niveau de risque ?

- > *Comprendre si la structure à une double dépendance économique à des acteurs publics (revenu d'activité et subventions) et si elle cherche à diversifier ses financements (auquel cas, bien s'assurer qu'elle a réfléchi à l'impact de telle diversification sur son modèle économique)*

→ **Organisation** : réalisez-vous votre activité sur plusieurs sites ? Pour les structures faisant partie d'un ensemblier : quelle cohérence et quelle coordination avec les autres activités de l'ensemblier ? Quel partage des moyens ?

Si vous menez plusieurs activités distinctes, avez-vous une comptabilité analytique ?

Disposez-vous d'un.e chargé.e de développement commercial ?

- > *Avoir une vision d'ensemble de l'activité et des moyens de la structure pour son activité commerciale*
- > *Comprendre comment les différentes activités s'articulent entre elles*

→ **Formation des dirigeant.e.s** : quel est le parcours des dirigeant.e.s ? Leur secteur d'activité d'origine ? Ont-ils des compétences spécifiques en pilotage d'entreprise, stratégie commerciale, développement de partenariats, accompagnement social ?

- > *Identifier les forces et éventuellement points de progression des dirigeant.e.s au regard des besoins de la structure, des opportunités et menaces qui se profilent*

- **Canaux de commercialisation** : avez-vous plusieurs points de vente de vos produits ou services ? Commercialisez-vous vos produits ou services en ligne en complément de la commercialisation dans un point de vente physique ? Les salarié.e.s en insertion participent-ils à la commercialisation des produits ou services que vous proposez ?
- > *Questionner la stratégie de distribution et son degré d'appropriation par la SIAE (pour les EI et les ACI notamment, les canaux de distribution peuvent être à la fois un levier commercial et un support d'accompagnement ou de travail pour les salariés en insertion)*
- **Communication** : comment communiquez-vous sur vos activités auprès de vos clients et prospects ? Avez-vous une stratégie de communication digitale (qui met en avant vos activités commerciales) ? Connaissez-vous le site Le marché de l'inclusion (plateforme développée par une startup d'État qui met en relation l'offre des structures inclusives avec les acheteurs publics et privés) ? Si oui, avez-vous mis à jour votre fiche sur ce site ?
- > *Identifier si la structure a développé une stratégie de communication ou si les actions de communication sont réalisées de façon sporadique sans réflexion d'ensemble*
 - > *Evaluer si les actions de communication mises en place permettent à la structure d'augmenter sa visibilité auprès des clients et prospects*
- **Concurrence** : d'autres SIAE ou structures du handicap sont-elles positionnées sur un type d'activité similaire au votre sur le territoire ? Comment vous percevez-vous par rapport à la concurrence privée ? Êtes-vous en contact ou en collaboration avec d'autres structures inclusives ou entreprises « conventionnelles » de votre secteur d'activité ? Vous arrive-t-il de répondre en co-traitance à des appels d'offre ou à des appels à projet ?
- > *Evaluer si la structure estime qu'elle adopte un positionnement spécifique et évaluer son degré de confiance*
 - > *Juger la volonté de coopération avec les acteurs du même secteur d'activité (structures inclusives ou autres), sur les sujets économiques comme socio-professionnels*
- **Projection stratégique dans l'avenir** : de façon générale sur vos activités commerciales et leur modèle : comment envisagez-vous son évolution à un an, trois ans, cinq ans ? Qui porte principalement cette réflexion dans la structure : gouvernance, équipe salariée ? Est-ce un sujet sur lequel vous réfléchissez collectivement ? L'ensemble de l'équipe permanente est-elle impliquée dans ces réflexions ?
- > *Evaluer si la structure a identifié des opportunités et menaces qui l'impacteront dans l'avenir ; si oui, identifier quelles évolutions elle anticipe par rapport à cela*

LE LIEN AU TERRITOIRE

Tisser des liens partenariaux sur le territoire est essentiel pour les SIAE, sur tous les pans de leur activité : pour générer de l'activité commerciale ou des ressources non marchandes (subventions, financements privés...), pour mieux accompagner les salariés en parcours (avec le tissu des acteurs de l'accompagnement social) et pour maximiser leurs opportunités de sorties en emploi ou en formation (avec les employeurs et les centres de formation).

→ Tour d'horizon des relations de la structure avec l'écosystème territorial

Dans quelle mesure pensez-vous connaître suffisamment les acteurs du territoire listés ci-dessous ? Dans quelle mesure évaluez-vous que ces acteurs connaissent votre structure ? Quelle perception pensez-vous qu'ils ont de votre structure ? Souhaiteriez-vous faire évoluer certains aspects de cette situation ?

- Prescripteurs
 - Acteurs partenaires de l'accompagnement social : sur le logement, la mobilité, la formation ...
 - Financeurs publics : DDETS, collectivités
 - Financeurs privés : fondations...
 - Clients (particuliers ; professionnels, publics et privés), prospects
 - Employeurs qui recrutent ou pourraient recruter des salariés en parcours
 - Les publics éloignés de l'emploi sur le territoire
 - De façon générale les habitants du territoire
 - Autres structures inclusives du territoire (SIAE, structures du handicap, entreprises à but d'emploi (EBE) de Territoire zéro chômeur de longue durée, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ))
 - Entreprises privées du même secteur d'activité (potentiellement concurrentes)
- > *Mesurer la connaissance par la structure de son écosystème territorial*
 - > *Déterminer si la structure est identifiée localement*
 - > *Réaliser un premier tour d'horizon des relations de la structure avec son écosystème (deux stratégies possibles : soit creuser directement les sujets dès cette question ; soit demander des réponses concises ici puis revenir sur les acteurs pour approfondir sur ceux avec lesquels il semble y avoir le plus d'enjeu)*

→ Stratégie partenariale : avez-vous formalisé une stratégie partenariale ?*

Qui porte principalement cette réflexion dans la structure : gouvernance, équipe salariée ? Est-ce un sujet sur lequel vous réfléchissez collectivement ? Existe-t-il un consensus au sein des équipes permanentes quant aux décisions et actions de la structure en matière de partenariats ?

Identifiez-vous qui sont vos partenaires prioritaires aujourd'hui ? Identifiez-vous des évolutions à venir dans ces relations partenariales à horizon un an, trois ans, cinq ans ?

- > *Evaluer si la structure porte une réflexion globale structurée sur ses partenariats ou si elle mène des actions sporadiques sans fil conducteur*
- > *Identifier si la structure se questionne régulièrement sur ses partenariats et si elle cherche à les faire évoluer en fonction des évolutions des besoins du territoire et des objectifs de la structure*
- > *Déterminer dans quelle mesure cette réflexion semble collective et s'il semble exister des désaccords au sein de l'équipe quant à certaines décisions en matière partenariale*

*Cette stratégie doit découler du projet global de la structure. Elle répertorie les objectifs des partenariats, les attentes par rapport à ceux-ci et leur valeur ajoutée. Elle établit un ordre de priorité entre les partenariats.

→ Focus sur les démarches de mutualisation, rapprochement et coopération

Depuis le début de la structure, avez-vous réalisé avec les autres structures du territoire (SIAE ou autres) des démarches de : mutualisation, rapprochement (répondre en commun à des AAP par exemple), coopération renforcée (absorption, fusion, cocréation structure ad-hoc) ?

Si de tels projets ont été menés : quelles en étaient les raisons ? Les objectifs de ces projets ont-ils été atteints ?

Actuellement, la structure envisage-t-elle de mener de tels projets à horizon un an, trois ans, cinq ans ? Si oui, quelles en sont les raisons ? A quel stade en sont ces projets ?

- > Identifier si la structure mène des actions de coopération sur le territoire
- > Evaluer si ces actions s'inscrivent dans une stratégie globale visant à répondre à des objectifs identifiés ou si elles résultent principalement d'opportunités qui se sont présentées (sans une vraie réflexion préalable)
- > Identifier la valeur ajoutée qu'ont apportée ou que devraient apporter ces démarches

→ Focus sur les relations avec les financeurs

Financeurs publics

Comment décririez-vous vos relations avec la DDETS ? Pour quelle durée est votre conventionnement actuel ? Cette durée a-t-elle évolué dans la période récente (cinq dernières années) ? Quel pourcentage de montant modulé de l'aide au poste la DDETS vous accorde-t-elle généralement ? Comment se passent généralement les échanges avec la DDETS sur le nombre d'ETP en insertion que vous demandez ? La DDETS a-t-elle exprimé récemment des incitations à ce que vous fassiez évoluer des éléments du modèle de votre structure (conventionnement, activité...) ?

Dans quelle mesure le conseil département contribue-t-il au financement de l'aide au poste pour vos salarié.e.s en insertion bénéficiaires du RSA ? Comment décririez-vous vos relations avec le conseil départemental ? Avez-vous des liens en dehors de l'aide au poste ?

Comment décririez-vous vos relations avec la commune (ou EPCI) ? Avez-vous des liens particuliers avec la commune ? Avez-vous des liens particuliers avec la Région ?

Mobilisez-vous du FSE pour contribuer au financement de la structure ? Si oui, depuis combien de temps ? Avez-vous rencontré des difficultés récemment pour dans la gestion et l'obtention du FSE ?

Recevez-vous des financements de la part d'autres acteurs publics (par exemple : ADEME...) ?

Financeurs privés

Recevez-vous des financements de la part de fondations ? Réalisez-vous une veille sur les appels à projets de financeurs privés ?

Recevez-vous des dons de la part d'entreprises ou de particuliers ?

Comment souhaiteriez-vous que vos relations avec ces acteurs privés évoluent ?

Avez-vous en tête d'autres financeurs potentiels et quels sont les freins à effectuer une demande ?

- > Evaluer dans quelle mesure les ressources non marchandes de la structure sont diversifiées et dans quelle mesure la structure cherche à diversifier davantage ces ressources
- > Identifier d'éventuelles zones de risques quant aux ressources non marchandes

→ **Les relations avec les prescripteurs** : qui sont les prescripteurs et orienteurs des candidats à un parcours d'insertion vers votre structure ? Comment décririez-vous vos relations avec eux ? Comment entretenez-vous l'interconnaissance avec les prescripteurs ? Trouvez-vous que les candidatures réalisées par l'intermédiaire des prescripteurs sont généralement pertinentes ?

Quels acteurs pourraient être prescripteurs mais ne le sont pas ou insuffisamment ? Pour quelles raisons, selon vous ?

- > *Comprendre si la structure connaît ses prescripteurs et orienteurs (il est important pour une SIAE d'être bien identifiée sur son territoire pour améliorer l'identification et le recrutement des salarié.e.s en insertion ainsi que le parcours des personnes)*
- > *Identifier si la relation actuelle aux prescripteurs permet à la structure de mener à bien avec pertinence (au regard de ses activités et de son modèle) sa mission d'identification et de recrutement des personnes éloignées de l'emploi*

→ **Les relations avec les acteurs partenaires de l'accompagnement social**

Quels acteurs connaissez-vous et mobilisez-vous sur le territoire pour :

- favoriser la résolution de freins d'ordre social des personnes en parcours d'insertion
- favoriser l'accès à la formation des salariés en parcours
- construire un parcours d'insertion cohérent et adapté ?

Comment décririez-vous vos relations avec ces acteurs ?

Estimez-vous que l'offre de ces acteurs est adaptée aux besoins de vos salarié.e.s en parcours ?

Estimez-vous qu'il manque une offre d'accompagnement social sur le territoire dont vos salarié.e.s en insertion auraient besoin (sur un ou de besoin(s) en particulier, par exemple accompagnement psychologique...) ?

- > *Identifier dans quelle mesure la structure mobilise l'offre d'accompagnement social du territoire pour travailler sur les freins à l'emploi des salarié.e.s en parcours*
- > *Identifier les actions que la structure met en place pour les salarié.e.s qui ne sont pas encore prêts à aller dans une entreprise « conventionnelle » (mais qui peuvent continuer leur parcours dans une autre structure inclusive du territoire)*

→ **Les relations avec les employeurs du territoire (pour l'emploi durable)**

Quels sont les employeurs du territoire qui embauchent le plus des personnes issues d'un parcours d'insertion dans votre structure ? Les embauchent-ils majoritairement pour des emplois durables ou temporaires ? Comment décririez-vous vos relations avec ces employeurs ?

Quand un employeur embauche une personne issue d'un parcours d'insertion dans votre structure, proposez-vous à cet employeur et à cette personne de les accompagner dans le processus de prise de poste ?

Que mettez-vous en place pour entretenir vos relations avec les employeurs du territoire ?

Comment souhaitez-vous faire évoluer votre relation aux employeurs du territoire –aussi bien ceux avec lesquels vous êtes déjà en lien que ceux avec lesquels vous n'avez pas ou peu de contacts ?

Sur ce sujet de la stratégie et des actions par rapport aux employeurs du territoire, existe-t-il un consensus au sein de l'équipe permanente ou y a-t-il des désaccords ?

- > *Evaluer dans quelle mesure la structure anticipe les sorties de ses salarié.e.s en parcours*
- > *Identifier si la structure a développé une stratégie de relation aux employeurs du territoire et si elle considère cet enjeu comme stratégique*
- > *Identifier dans quelle mesure la structure cherche à connaître la situation et les besoins des employeurs du territoire et à se positionner comme un partenaire RH auprès d'eux*

→ **Bénévolat** : Travaillez-vous avec des bénévoles ? Si oui combien sont-ils et sur quels types d'activités sont-ils positionnés ? Comment les activités des bénévoles s'articulent-elles avec celles de l'équipe des salariés permanents ? Comment décririez-vous votre relation avec vos bénévoles ? Comment mettez-vous en avant le travail de ces bénévoles (dans votre communication, dans votre démarche d'évaluation d'impact le cas échéant...) ?

- > *Evaluer l'importance du bénévolat dans le modèle et les activités de la structure*
- > *Evaluer l'implication du tissu bénévole dans le projet*
- > *Questionner la valorisation du travail des bénévoles*

→ **Implication dans les réseaux locaux** : vous inscrivez-vous dans une dynamique de réseaux localement ? Ces réseaux sont-ils de l'IAE ou de votre secteur d'activité (ou croisent-ils ces deux enjeux) ? Quel est votre niveau d'implication dans ces réseaux ?

- > *Appréhender la place de la structure dans les dynamiques de réseaux locales*

→ **Gouvernance territoriale de l'IAE** : quelles sont les orientations définies pour l'IAE par le conseil départemental de l'IAE (CDIAE) ? Êtes-vous informés des décisions du CDIAE et des comités techniques d'animation (CTA) ou impliqués dans ces instances ?

- > *Appréhender la place de la structure dans les dynamiques institutionnelles locales*

Quelques définitions utiles

- **Plateforme de l'inclusion** : « constituée en avril 2022 en tant que Groupement d'Intérêt Public (GIP) par le Ministère du Travail, la Plateforme de l'inclusion regroupe une dizaine de services numériques qui visent à faciliter la vie des personnes éloignées de l'emploi et de celles et ceux qui les accompagnent ». La Plateforme a notamment développé 3 services qui sont particulièrement destinés aux SIAE : [les Emplois de l'inclusion](#), [le Marché de l'inclusion](#) et [le Pilotage de l'inclusion](#).
- **CDI Inclusion** : introduit par la loi du 14 décembre 2020 et précisé par le décret du 30 août 2021, il concerne seulement les personnes âgées d'au moins 57 ans rencontrant des difficultés sociales et professionnelles qui ont déjà, a minima, 1 an d'expérience en parcours IAE (impossible pour la personne qui a fini son parcours). Il ne doit pas excéder 20 % des ETP (30 % par dérogation). A partir de la 2ème année, le montant de l'aide financière versée pour ces contrats est de 70 % du montant de base de l'aide au poste.
- **Contrats passerelles** : expérimenté jusqu'en décembre 2025, ce dispositif permet aux ACI et EI de mettre à disposition, auprès d'entreprises de droit commun, pour une durée maximale de six mois, les salariés engagés depuis au moins quatre mois dans un parcours d'insertion
- **Périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)** : instaurées en 2014, elles permettent à des personnes bénéficiant d'un accompagnement social ou professionnel de découvrir une profession ou un secteur, de valider un projet professionnel ou d'entamer une démarche de recrutement. Les ACI, AI et EI peuvent prescrire ce dispositif à leurs salariés accompagnés.
- **Premières heures en chantier (PHC)** : « un dispositif de remobilisation par l'emploi des publics en situation de grande précarité, principalement à la rue, s'adossant sur les ateliers chantiers d'Insertion (ACI). Le programme permet une reprise très progressive de l'emploi, avec des contrats de CDDI commençant à 4h par semaine ». Il est mis en place par l'association Convergence France.
- **TAPAJ** : « Le Travail Alternatif Payé À la Journée est une innovation médico-sociale soutenue par l'Etat qui en accompagne sa couverture nationale. TAPAJ permet aux jeunes de 16 à 25 ans en situation de précarité, de reprendre le contrôle de leur vie et de prévenir leurs conduites addictives via un accompagnement global (médico-psycho-social) et une activité professionnelle payée à la journée ne les engageant pas immédiatement sur la durée ». Les SIAE peuvent se positionner comme partenaires de ce dispositif.
- **Triple exclusivité** : pour les ETTI, le respect de la triple exclusivité, de public (exclusivement des personnes éligibles à un parcours d'insertion sur la base de la prescription), d'activité (exclusivement le travail temporaire) et de moyens (devant être mis exclusivement au service du projet social) conditionne le conventionnement et l'octroi des aides au poste.
- **Agence de services et de paiement (ASP)** : gère opérationnellement le traitement et le paiement des aides au poste d'insertion. A ne pas confondre avec les accompagnateurs socio-professionnels dont l'acronyme est aussi ASP !

Pour aller plus loin

Pour en savoir plus sur les grands enjeux de l'IAE :

- La section sur l'IAE dans la partie « Comprendre l'ESS » de avise.org
- Particulièrement les articles « IAE : de quoi parle-t-on » ; « Les SIAE, mode d'emploi » ; « Enjeux et perspectives des SIAE »

Les guides de l'Avise :

- IAE – Comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ? (2021)
- IAE - Comment développer des coopérations territoriales pour une alimentation plus juste et durable ? (2023)



Les guides France Active :

- Je construis utile (2021)
- Je pilote donc je suis (2021)





Fiches complémentaires au kit de survie pour un diagnostic partagé DLA

d'une structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE)



Juillet 2024



Financiers principaux



Cofinancé par l'Union européenne



Pilotes nationaux



Opérateur national





Les contrats



Les éléments ci-dessous sont issus du guide pratique La prescription de parcours d'insertion par l'activité économique (IAE) réalisé par le ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

=> **Les contrats conclus à l'embauche**

Pour les ACI, les EI et parfois les AI :

- **Le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)** a été généralisé à la suite de la réforme du financement des SIAE en 2014. Sa durée doit être d'au moins 4 mois. La durée hebdomadaire de travail est de 20 heures minimum, mais des dérogations sont possibles en deçà pour les ACI, par exemple dans le cadre de Premières heures en chantier (voir ci-dessous) pour permettre à des personnes très éloignées de l'emploi d'accéder à l'IAE.

Pour les AI :

- **Le contrat à durée déterminée d'usage (CDDU)** est proposé par les AI. La durée hebdomadaire de travail peut être inférieure à 24 heures pour que le parcours d'insertion puisse être adapté à des personnes très éloignées de l'emploi.
- **Le contrat de mise à disposition** lie l'AI et l'utilisateur à la disposition duquel l'association met un ou plusieurs salariés. Les salariés mis à disposition restent salariés de l'AI.

Pour les ETTI :

- **Le contrat de mission (ou contrat de travail temporaire)** est signé entre l'ETTI et le salarié en insertion. La durée hebdomadaire de travail peut être inférieure à 24 heures pour que le parcours d'insertion puisse être adapté à des personnes très éloignées de l'emploi.
- **Un contrat de mise à disposition** est signé entre l'ETTI et l'entreprise utilisatrice.

Pour toutes les SIAE : le parcours en IAE doit être suspendu lors que : le contrat de travail est suspendu depuis plus de 15 jours ; lorsqu'il est rompu ; lorsqu'il est terminé ; dans une situation faisant l'objet d'un accord entre les membres du CTA. Pour les EI et ACI, un cas de figure supplémentaire : lors d'une **bascule dans l'expérimentation contrat passerelle** (voir page suivante).

Un délai de carence de deux ans est imposé entre deux parcours en IAE. Seuls les prescripteurs habilités peuvent obtenir une dérogation à ce délai.

Prolonger le parcours en IAE

Pour toutes les SIAE : sur dérogation, le parcours en IAE peut être renouvelé au-delà de 24 mois et pour une durée de 12 mois maximum pour chaque demande pour : les personnes ayant obtenu la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) ; les personnes ayant au moins 50 ans.

Uniquement dans les ACI et les AI : pour les personnes rencontrant des difficultés particulièrement importantes.

Premières heures en chantier

Le programme Premières heures en chantier (PHC) « est un dispositif de remobilisation par l'emploi des publics en situation de grande précarité, principalement à la rue, s'adossant sur les ateliers chantiers d'Insertion (ACI). Le programme permet une reprise très progressive de l'emploi, avec des contrats de CDDI commençant à 4h par semaine ». Il est mis en place par l'association Convergence France.

Les éléments ci-dessous sont issus du guide pratique La prescription de parcours d'insertion par l'activité économique (IAE) réalisé par le ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

=> Les contrats pouvant être conclus pendant le parcours IAE

Pour rester dans la SIAE pour une durée indéterminée

- **CDI Inclusion** : introduit par la loi du 14 décembre 2020 et précisé par le décret du 30 août 2021, il concerne seulement les personnes âgées d'au moins 57 ans rencontrant des difficultés sociales et professionnelles qui ont déjà, a minima, 1 an d'expérience en parcours IAE (impossible pour la personne qui a fini son parcours). Il ne doit pas excéder 20 % des ETP (30 % par dérogation). A partir de la 2^{ème} année, le montant de l'aide financière versée pour ces contrats est de 70 % du montant de base de l'aide au poste.

Pour favoriser la transition vers l'emploi dans une entreprise « conventionnelle »

- **Contrats passerelles** : expérimenté jusqu'en décembre 2025, ce dispositif permet aux ACI et EI de mettre à disposition, auprès d'entreprises de droit commun, pour une durée maximale de six mois, les salariés engagés depuis au moins quatre mois dans un parcours d'insertion
- **Cumul des contrats en fin de parcours** : suite à la loi du 14 décembre 2020, il est désormais possible de cumuler en fin de parcours IAE, un contrat d'insertion et un contrat de droit commun, pour faciliter la transition professionnelle vers une entreprise classique. Pour ce faire, une dérogation à la durée hebdomadaire minimale de travail de 20 heures pour les CDDI conclus en ACI, AI et EI, est permise, afin d'atteindre une durée globale d'activité correspondant à un temps plein ou au moins égal à 24 heures.

Les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)

Instaurées en 2014, elles permettent à des personnes bénéficiant d'un accompagnement social ou professionnel de découvrir une profession ou un secteur, de valider un projet professionnel ou d'entamer une démarche de recrutement. Les ACI, AI et EI peuvent prescrire ce dispositif à leurs salariés accompagnés.

ANALYSER - LA MISSION D'INSERTION



Durée des parcours



La durée moyenne de parcours est un paramètre important pour analyser les effets de l'accompagnement. Elle a aussi des implications économiques.

Des temps de parcours très courts peuvent être un signe de performance mais peuvent aussi suggérer que le public de la SIAE est « trop près » de l'emploi ou que les conditions de travail sont particulièrement difficiles.

A l'inverse des temps de parcours très longs peuvent suggérer que le public est trop éloigné de l'emploi par rapport au modèle de la structure ou que les moyens alloués à l'accompagnement socio-professionnel sont insuffisants.

Le temps de parcours moyen a aussi une incidence sur le temps dédié au recrutement par les équipes d'encadrement et sur la performance économique : un turn-over trop important associé à des difficultés de recrutement peut amener certaines structures à réduire leur production.

Evaluation des résultats



Le taux de sortie dynamiques est l'indicateur utilisé par les DDETS pour évaluer les résultats obtenus par les SIAE.

Il est important d'analyser la composition des sorties dynamiques et de questionner leur nombre : un taux particulièrement élevé peut parfois amener à questionner les pratiques de recrutement, le risque étant de recruter un public « trop près » de l'emploi afin d'augmenter son taux de sorties dynamiques.

A l'inverse, un taux particulièrement bas peut mettre en lumière d'autres dysfonctionnements : public trop éloigné de l'emploi au regard des moyens alloués à l'accompagnement socio-professionnel, inadéquation entre les projets professionnels des salariés en insertion et les besoins de recrutement du territoire, lacunes dans les missions d'accompagnement socio-professionnels ou dans l'encadrement, etc.

Il est également intéressant de questionner la structure sur les effets de l'accompagnement au-delà du taux de sortie dynamique : amélioration des conditions de vie de ses salariés, regain de confiance, avancées dans les situations administratives, bien-être au travail, progrès en langue française, amélioration de la mobilité, etc. Les indicateurs utilisés par les DDETS ne tiennent pas compte de ces effets. Pourtant ceux-ci peuvent dire beaucoup des moyens mis en place par la structure et de sa vision de l'accompagnement. Il est important de les mettre en lumière et de les valoriser.