

Insertion par l'activité économique

Comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Novembre 2021

Directrice de la publication : Cécile Leclair (Avisé) // Coordination éditoriale : Diane Vanderstegen (Avisé) // Rédaction : Audric Dodel (Social COBizz), Claudine Leclerc (Social COBizz), Diane Vanderstegen (Avisé) // Contribution : Julien Alleau (Coorace Normandie), Julien Baron (Coorace), Emilie Croguennec (Fédération des acteurs de la solidarité), Fanny Dauchez (Le Marché de l'inclusion), Bérengère Daviaud (Avisé), Sophie Garcia (Le Marché de l'inclusion), Céline Gros (Avisé), Charles-Benoît Heidsieck (Le Rameau), Siegrid Henry (Haut-Commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises), Kanitha Kernem Auclair (Avisé), Joséphine Labroue (Haut-Commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises), Nora Noceir (Coorace), Baptiste Odin (Vitamine T), Marine Tous-Lion (Fédération des acteurs de la solidarité), Yann Ulliac (Le Rameau), Abdessamad Youssfi (Le Marché de l'inclusion) // Relecture : Claudine Leclerc (Social COBizz), Jean-François Simon (Avisé),



Diane Vanderstegen (Avisé), Léa Volle (Avisé) // Secrétariat de rédaction : Léa Volle (Avisé) // Conception graphique : Yann Collin // Maquettage : Sandrine Fleury // Photos de couverture : IStock : Alvarez, Patcharin Saenlakon, Katarzyna Bialasiewicz, Farknot Architect // Éditeur : Avisé, 18 avenue Parmentier Bâtiment cour - 75011 Paris // Impression : Imprimerie de la Centrale, Parc d'Activités « Les oiseaux », rue des colibris, CS10078, 62302 Lens Cedex // Date achèvement tirage : novembre 2021 // ISBN : 979-10-91375-19-1 // Dépôt légal : novembre 2021 // ©Avisé 2021 - Tous droits réservés.

Une publication dirigée par l'Avisé et co-rédigée par le centre de ressources du DLA sur l'insertion par l'activité économique, porté par l'Avisé, et SocialCOBizz.



L'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement.

L'Avisé a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement.

Créée en 2002, l'Avisé est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

L'Avisé intervient à chaque étape de la vie d'une entreprise de l'ESS, de l'émergence à la maximisation de son impact social, en produisant des outils, en animant des communautés d'acteurs des territoires et en construisant des programmes d'accompagnement dédiés.

www.avise.org



Porté par l'Avisé depuis 2012, le centre de ressources du dispositif local d'accompagnement dédié à l'insertion par l'activité économique (CR DLA IAE) a pour objectif de renforcer les compétences des chargés de mission DLA dans leurs accompagnements auprès des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE).

Premier dispositif d'accompagnement de l'ESS en France, le DLA, dispositif local d'accompagnement de l'ESS, accompagne les structures d'utilité sociale dans la consolidation et le développement de leurs emplois et de leurs projets. Présent sur l'ensemble du territoire, le DLA propose un accompagnement sur-mesure et gratuit et compte près de 6 000 bénéficiaires chaque année. L'Avisé est l'opérateur national du dispositif.

En 2020, 544 structures de l'insertion par l'activité économique (soit 14 % des SIAE) ont été accompagnées par le DLA¹.

www.info-dla.fr



socialcobizz

Le Groupe Ares, Vitamine T et Investir&+ ont créé SocialCOBizz pour partager leur expertise et leur expérience sur les joint-ventures sociales (JVS). La mission de l'association est de faire émerger une société plus inclusive, en déployant les modèles de partenariats, en particulier les JVS, sur un large périmètre territorial et sectoriel. SocialCOBizz apporte son expertise dans la structuration de partenariats inclusifs mobilisant des acteurs à la fois de l'ESS et de l'économie dite « classique ».

www.socialcobizz.com

¹ Source : système d'information du DLA, basé sur des éléments déclaratifs

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

Favoriser les partenariats entre structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et entreprises du territoire pour en démultiplier l'impact positif p. 6

DÉCOUVRIR

Quelques éléments de compréhension de l'insertion par l'activité économique (IAE) p. 8

Les types de structure de l'insertion par l'activité économique p. 9

Les ressources financières et le conventionnement des SIAE p. 10

Le parcours d'insertion p. 11

Le pilotage de l'IAE p. 12

La représentation de l'IAE p. 12

COMPRENDRE

Les partenariats, une solution structurante pour répondre aux enjeux des SIAE, des entreprises et des territoires p. 13

L'évolution progressive des partenariats entre SIAE et entreprises :
du « contrat-échange » au « contrat-alliance » p. 14

Des politiques publiques favorables au renforcement des partenariats entre SIAE et entreprises p. 15

Les partenariats entre SIAE et entreprises : une large palette de modalités envisageables p. 17

Le partenariat, une réponse à de multiples enjeux p. 18

Les partenariats, des solutions face aux contextes de crise p. 21

PRÉPARER

Instaurer les conditions pour une relation partenariale équilibrée et définir sa stratégie partenariale p. 23

Instaurer un cadre propice à une relation partenariale équilibrée :
changer de regard, faire évoluer sa posture et son discours p. 24

Avant de passer à l'action, définir sa stratégie partenariale p. 27

SE LANCER

S'appuyer sur des outils pour développer ses partenariats p. 29

Connaître son environnement et se situer dans l'écosystème territorial de l'inclusion	p. 30
Créer des liens avec les acteurs du territoire engagés pour l'inclusion	p. 35
Développer ses relations commerciales avec les entreprises de son territoire	p. 38
Développer ses coopérations économiques en répondant à des marchés avec d'autres acteurs	p. 40
Coconstruire avec les entreprises des solutions inclusives en ressources humaines	p. 43
Coconstruire de nouvelles activités avec les acteurs engagés du territoire, à travers des projets collectifs	p. 50
Coconstruire de nouvelles activités avec les acteurs engagés du territoire, en créant une structure commune	p. 55

APPROFONDIR

S'inspirer d'expériences réussies de coconstruction d'activités pour l'emploi durable p. 60

Impliquer ses partenaires dans la construction du projet : l'atelier Panier de la Mer à Fécamp	p. 61
Mutualiser des moyens pour porter un projet commun : TriVel	p. 66
Faire corps en créant une joint-venture sociale : Acces Inclusive Tech	p. 69
Faire corps en créant une joint-venture sociale : Brise de Terre	p. 72

S'AMÉLIORER

Évaluer ses partenariats pour démultiplier son impact commun p. 75

Comprendre l'évaluation en cinq principes clés	p. 76
L'évaluation des partenariats, un véritable enjeu et un levier de mobilisation collective	p. 76
Évaluer ses partenariats en pratique : un cheminement en quatre étapes	p. 77
Se faire accompagner dans sa démarche d'évaluation partenariale	p. 82

Les points clés à retenir p. 84

Pour aller plus loin p. 86

Panorama des acteurs de l'IAE en réseaux p. 88

Favoriser les partenariats entre SIAE et entreprises du territoire pour en démultiplier l'impact positif

Aujourd'hui, près de 4 000 structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) emploient plus de 134 000 salariés en insertion en France², avec un objectif commun : « *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* »³. Toutes ces structures proposent ainsi, aux salariés en insertion, un accompagnement socio-professionnel et des mises en situation de travail.

Compte tenu de leur objectif d'insertion professionnelle, ces structures sont particulièrement amenées à développer des relations avec les entreprises du territoire pouvant constituer de potentiels employeurs pour les salariés en parcours ainsi que de potentiels clients. Il a pu arriver que ces relations soient « *marquées par une méconnaissance, voire une méfiance réciproque* »⁴ mais l'on observe une évolution de ces relations vers une meilleure interconnaissance et l'élaboration de projets communs, ainsi qu'une prise en compte accrue de ces enjeux dans les politiques publiques.

En 2021, parmi 750 établissements interrogés, représentatifs des entreprises de dix salariés et plus, 24 %⁵ ont déjà mis en place un partenariat avec une SIAE ou un établissement ou service d'aide par le travail (ESAT).

Par ailleurs, dans le contexte de crise actuel, les partenariats de long terme entre structures d'insertion et entreprises apparaissent encore plus nécessaires pour contribuer à répondre aux nombreux besoins des territoires.

Cette ressource vise à outiller les SIAE et les acteurs qui les accompagnent, notamment les chargés de mission du DLA, le dispositif local d'accompagnement de l'économie sociale et solidaire (ESS), afin de favoriser le développement de partenariats efficaces et pertinents entre SIAE et entreprises du territoire et ainsi de démultiplier l'impact positif de celles-ci sur l'ensemble des parties prenantes, particulièrement en faveur de l'emploi durable.

Vocabulaire

Dans cette ressource, le terme « entreprise » désigne généralement toute structure employeuse qui peut constituer un employeur pérenne pour les salariés issus de parcours d'insertion.

Comme les parcours d'insertion sont limités dans le temps (sauf exception pour les personnes d'au moins 57 ans, qui peuvent bénéficier d'un contrat à durée indéterminée d'inclusion), de fait, ici, le terme « entreprise » désigne une structure employeuse qui n'est pas une SIAE.

2 Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), *L'insertion par l'activité économique en 2019-Hausse du nombre de salariés en insertion*, 2021, p.2 : www.dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/linsertion-par-lactivite-economique-en-2019. Chiffres exacts : 3 843 SIAE actives et 134 300 salariés en insertion au 31/12/ 2019

3 Code du travail, article L5132-1 : www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019869574

4 Centre de ressources DLA Financement porté par France Active et centre de ressources DLA Insertion par l'activité économique porté par l'Avise, *Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique*, 2018, p.32 : www.franceactive.org/download/enjeux-juridiques-financiers-de-cooperation-entre-entreprises-sociales-solidaires-2

5 Comisiz-Opinion Way pour l'Observatoire des partenariats, *Étude IMPACT-Entreprise*, 2021, p.61 : www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/09/IMPACT-Entreprises-Territoires-Rapport_synthese-Septembre-2021.pdf



« Les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) (couramment encore appelés "centres d'aide par le travail" ou CAT) sont des établissements médico-sociaux qui relèvent, pour l'essentiel, des dispositions figurant dans le code de l'action sociale et des familles. Ils offrent aux personnes handicapées des activités diverses à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. »

Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion

DÉCOUVRIR

QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les SIAE ont pour mission de développer l'insertion professionnelle de personnes en situation d'exclusion. Connaître leurs principales caractéristiques est nécessaire pour appréhender leurs enjeux.

Les types de structure de l'insertion par l'activité économique

Les **quatre types majoritaires** de structure de l'insertion par l'activité économique (SIAE) peuvent être distingués en deux catégories.⁶

Les structures qui embauchent des salariés en insertion pour leur propre activité :

- Les **ateliers et chantiers d'insertion (ACI)**, principalement sous statut associatif, non-inscrits dans le champ concurrentiel, ont généralement pour public des **personnes particulièrement éloignées de l'emploi**. On dénombre 1 907 ACI, qui emploient 52 800 salariés en insertion, principalement dans l'entretien des espaces verts et les services à la personne ou à la collectivité⁷.
- Les **entreprises d'insertion (EI)**, qui peuvent être des associations ou des sociétés commerciales, inscrites dans le champ concurrentiel, emploient leurs salariés en insertion majoritairement dans les services à la personne ou aux collectivités. On dénombre 981 EI qui emploient 15 800 salariés en insertion.

Certaines de ces structures sont labellisées « Régie de Quartier » (milieu urbain) ou « Régie de Territoire » (milieu rural)⁸, ce qui signifie qu'elles placent au cœur de leur projet les habitants du territoire. Premiers bénéficiaires des emplois proposés et des prestations réalisées par la régie, les habitants ont une place de droit dans le collège des instances dirigeantes qui leur est dédié. La majorité des 131 régies sont des SIAE.

Les structures qui pratiquent la mise à disposition de salariés en insertion :

- Les **associations intermédiaires (AI)**, sous statut associatif, inscrites dans le champ concurrentiel, mettent leurs salariés en insertion à disposition de **particuliers ou de professionnels**, majoritairement dans les services à la personne et aux collectivités. Les AI portent également une mission d'**accueil, d'information et d'orientation** des personnes en situation d'exclusion sur leur territoire. On dénombre 655 AI, qui emploient 51 800 salariés en insertion.
- Les **entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)**, principalement des sociétés commerciales, inscrites dans le champ concurrentiel, mettent leurs salariés en insertion à disposition **de professionnels uniquement**, principalement dans la construction, le transport et la logistique. On dénombre 300 ETTI qui emploient 13 900 salariés en insertion.

En complément, créées en 2018 à titre expérimental par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, les **entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI)** visent à insérer des personnes éloignées de l'emploi via une activité d'entrepreneur individuel. En milieu d'année 2021, il existait 19 EITI.⁹

6 En dehors du champ de l'IAE, d'autres types de structures contribuent également à l'accès à l'emploi durable des personnes éloignées de l'emploi, par exemple les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (www.lesgeiq.fr) et les entreprises à but d'emploi de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (www.tzcl.d.fr).

7 La nomenclature des professions est celle du répertoire opérationnel des métiers et des emplois de Pôle emploi.

8 Comité national de liaison des régies de quartier, *Une garantie d'adhésion aux valeurs du réseau* : www.regiedequartier.org/projet-politique/le-label

9 Source des données chiffrées : DARES, 2021, *op. cit.*, p.2, et Lulu dans ma rue et la fédération des entreprises d'insertion, *Plaidoyer pour une prolongation de l'expérimentation de l'EITI*, 2021, p.9 : www.lesentreprisesdinsertion.org/presse/entreprises-dinsertion-par-travail-independant-cap-vers-prolongation-l'experimentation

SIAE et économie sociale et solidaire

Les SIAE s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). Reconnue par la loi de juillet 2014, l'ESS regroupe un ensemble de structures – associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises à statut commercial – cherchant à concilier la poursuite d'une utilité sociale, la recherche d'un modèle économique viable, une gouvernance démocratique et une lucrativité limitée ou une rentabilité mise au service de la finalité sociale. Présentes dans tous les secteurs d'activité, elles ont pour ambitions communes de créer des emplois pérennes et non-délocalisables, de développer une plus grande cohésion sociale et d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires et reposent sur un projet social qui s'exprime à travers leur activité, les personnes qu'elles emploient, leurs clients et bénéficiaires ou leur mode d'organisation.

Les ressources financières et le conventionnement des SIAE

Les ressources financières des SIAE sont constituées d'une part de leurs recettes commerciales et d'autre part d'aides financières. Le poids respectif de ces deux types de ressources varie selon le type de SIAE : pour les ACI, les recettes de commercialisation des biens et services produits ne doivent pas dépasser 30 % (ou exceptionnellement 50 %) des charges liées à ces activités ; pour les EI, AI, ETTI, le chiffre d'affaires représente la ressource financière principale.

Toutes les SIAE reçoivent une aide financière publique nommée « aide au poste d'insertion », versée par l'État au travers des directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS).

Pour les quatre types majoritaires de SIAE (ACI, EI, AI et ETTI), cette aide comprend une part socle, dont le montant varie selon le type de SIAE, et une part modulée.

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 dans le cadre d'un contrat de travail [...]
- une organisation spécifique » qui comprend « un accompagnement socio-professionnel individualisé et de qualité ainsi qu'un encadrement technique adapté à l'activité ou l'emploi support de chaque salarié en insertion »¹⁰.

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 »¹¹.

Pour les quatre types majoritaires de SIAE, les départements cofinancent fréquemment l'aide au poste d'insertion pour les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA).

10 Instruction DGEFP n° 2014 – 2 du 5 février 2014 relative au pilotage des dispositifs de l'insertion par l'activité économique, fiche 2 « Le conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique » : www.ville-emploi.asso.fr/wp-content/uploads/docs/Fiche-2-conventionnement-des-structures-de-l'IAE.pdf

11 *Ibid.* ; voir également les articles R5132-10-12 (www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028650435), R5132-23 (www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028651388) et R5132-37 (www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032485191) du Code du travail

Pour les EITI, l'aide au poste d'insertion est fixée en fonction du volume horaire travaillé des travailleurs indépendants (un équivalent temps plein correspondant à 1 505 heures).

Pour répondre à leurs besoins financiers, les SIAE peuvent également chercher à obtenir des financements privés.

Pour obtenir un ou plusieurs des statuts de l'IAE et les aides financières associées, toutes ces structures doivent bénéficier d'un conventionnement avec l'État.

Le parcours d'insertion

Pour intégrer une SIAE en tant que salarié en insertion, il est possible soit d'être dirigé vers un parcours d'insertion par un prescripteur habilité (liste établie par un arrêté¹²) ou un orienteur (c'est-à-dire un prescripteur non habilité) soit d'être recruté directement par une SIAE (auto-prescription).

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, à travers un diagnostic socio-professionnel individuel et, pour les SIAE, la vérification des critères administratifs d'éligibilité. Les critères d'éligibilité à un parcours d'insertion sont établis par l'arrêté précité. Seuls les prescripteurs habilités peuvent déroger à ces critères. L'éligibilité du candidat (le cas échéant) doit être déclarée sur la plateforme digitale « Les emplois de l'inclusion ».

Lorsque la SIAE confirme l'embauche du candidat, un « PASS IAE », valable deux ans, est délivré au nom du candidat afin de valider son entrée en parcours d'insertion, lui permettant d'être recruté par toutes les SIAE et d'ouvrir à la SIAE la possibilité de bénéficier de l'aide au poste.¹³

À l'issue du parcours d'insertion, trois types de sortie constituent les « sorties dynamiques » (qui font partie des indicateurs suivis par les DDETS dans le cadre de la détermination du montant modulé) :

- les sorties vers un emploi durable, c'est-à-dire un contrat à durée indéterminée (CDI), un contrat à durée déterminée (CDD) de plus de six mois et non aidé, l'intégration de la fonction publique ou la création ou reprise d'entreprise ;
- les sorties vers un emploi de transition, c'est-à-dire un CDD de moins de six mois et non aidé, une embauche en contrat aidé en dehors de l'IAE pour une durée déterminée ;
- les sorties positives, c'est-à-dire l'embauche dans une autre SIAE, l'intégration ou la poursuite d'une formation qualifiante, la prise de droits à la retraite.

12 Arrêté du 1^{er} septembre 2021 fixant la liste des critères d'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion par l'activité économique et des prescripteurs mentionnés à l'article L. 5132-3 du code du travail : www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044011209

13 Ce système se substitue à la nécessité d'une délivrance par Pôle Emploi d'un agrément avant toute embauche d'un salarié en insertion. Ce fonctionnement est entériné par la loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée » (www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042665434) et le décret n° 2021-1128 du 30 août 2021 relatif à l'insertion par l'activité économique (www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043990367).

Le pilotage de l'IAE

Au niveau national :

- Le poste de **ministre délégué** à l'Insertion, auprès de la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, a été créé en juillet 2020 pour concourir « à la définition des politiques conduites en matière d'insertion dans l'emploi, d'insertion économique et professionnelle, notamment par l'activité économique, et d'engagement des entreprises en matière d'insertion et d'innovation sociale en matière d'emploi et les met[tre] en œuvre » et contribuer à « la conception et au déploiement du service public de l'insertion »¹⁴.
- Le **Conseil de l'inclusion dans l'emploi** a été créé en 2018 pour cinq ans et placé auprès du ministère du Travail. Il compte vingt-trois membres (notamment des représentants d'administrations, de l'écosystème de l'inclusion, d'entreprises engagées et de la recherche) qui ont notamment pour mission de jouer un rôle actif dans le développement de politiques publiques d'inclusion dans l'emploi au sens large (ce qui inclut également le secteur adapté, par exemple).

Au niveau local, les **conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique** conçoivent les plans d'action pour l'IAE sur leur territoire et sont consultés pour le conventionnement des SIAE¹⁵.

La représentation de l'IAE

Pour représenter les intérêts des SIAE et accompagner les structures au quotidien, plusieurs réseaux nationaux mènent des actions auprès de l'écosystème de l'insertion. Certains de ces réseaux sont présents dans les territoires via des délégations régionales.

Il existe également des inter-réseaux de l'IAE, qui regroupent, au niveau local, des représentants de plusieurs réseaux nationaux de l'IAE.



POUR EN SAVOIR +

Consultez la liste, non exhaustive, des réseaux nationaux de l'IAE et celle des dynamiques de réseaux régionales (inter-réseaux, tête de réseaux, etc.) d'acteurs de l'IAE, p.88.

¹⁴ Décret n° 2020-973 du 31 juillet 2020 relatif aux attributions de la ministre déléguée auprès de la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, chargée de l'insertion : www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000042185637

¹⁵ Le pacte d'ambition pour l'IAE prévoit le remplacement des CDIAE par des comités régionaux de l'inclusion dans l'emploi. À date, cette évolution n'est pas encore mise en œuvre.

LES PARTENARIATS, UNE SOLUTION STRUCTURANTE POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DES SIAE, DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES

Les relations entre SIAE et entreprises ont progressivement évolué vers des partenariats structurants, qui peuvent constituer des solutions face aux défis des territoires, particulièrement dans des contextes de crise.

L'évolution progressive des partenariats entre SIAE et entreprises : du « contrat-échange » au « contrat-alliance »

Pour mieux comprendre les dynamiques partenariales actuelles des SIAE, il faut revenir sur leur **cadre global**, c'est-à-dire la **construction progressive des partenariats entre structures de l'ESS et entreprises au cours des dernières décennies**.

On peut distinguer les **trois phases** suivantes, comme le montrent les travaux du Rameau¹⁶ :

- Le **développement du mécénat**, dont les grands jalons ont été la création de l'Admical (association visant à favoriser le mécénat) en 1979, celle de la Fondation du Mécénat Humanitaire en 1986 et la loi Aillagon de 2003 qui a permis aux fondations de se développer ;
- Le **développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)** suite à la promulgation, en 2001, de la loi relative aux nouvelles régulations économiques qui établit l'obligation pour les sociétés françaises cotées de communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités et dont les effets se sont manifestés dès 2005. Dans les années suivantes apparaissent des collaborations telles que celle des Jardins de la montagne verte, association d'insertion par le maraîchage biologique à Strasbourg, et de l'entreprise locale la Société alsacienne de torréfaction et d'importation de cafés, pour valoriser les déchets de grains de café par le compostage¹⁷ ou, en Auvergne-Rhône-Alpes, le contrat de sous-traitance mis en place par SITA DEEE, filiale de Suez Environnement traitant des déchets d'équipements électriques et électroniques, avec l'unité locale d'Envie, groupement de SIAE dans le même secteur d'activité, pour le traitement d'écrans, partenariat qui a permis à SITA de pallier des difficultés de recrutement tout en intégrant des personnes initialement éloignées de l'emploi¹⁸ ;
- La **coconstruction du déploiement à grande échelle de solutions sociétales** qui se caractérise par un engagement important des acteurs publics et privés pour le développement de l'innovation sociale. Dès 2010, des acteurs comme AG2R La Mondiale puis AGIRC ARRCO expérimentent et accompagnent le changement d'échelle de projets sociétaux innovants tandis que le Gouvernement crée, en 2014, La France s'engage, initiative rassemblant des acteurs publics, des associations et des grandes entreprises qui s'est par la suite structurée en fondation afin d'accompagner l'innovation sociale. Les acteurs cherchent, alors, à établir des relations plus équilibrées et durables, au sein de modèles économiquement pérennes et à fort impact social.

¹⁶ Le Rameau en partenariat avec Banque des territoires, Institut CDC pour la recherche, Fédération nationale des Caisses d'Epargne, Fondation groupe RATP, GRDF, Vv, *Le référentiel : l'évaluation partenariale en pratique*, 2019, p.21 – 22 : www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/11/Referentiel2019_LR_HD_Pages.pdf

¹⁷ Le Rameau, *Partenariat association-entreprise Extrait de la banque de cas de l'Observatoire national des partenariats : JMV / SATI*, 2012 : www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/09/07_JMV_SATI-bad-2012.pdf

¹⁸ Métropole de Lyon, co-production initiée par l'Admical, AEH, Pro Bono Lab, Rhône Développement Initiative, *Partenariats entreprises / associations Réalités, utilités, bénéfiques*, 2015, p.9 – 10 : www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/06/ConferenceLyon-Livret-PEA.pdf

Les relations entre SIAE et entreprises s'inscrivent donc dans un cadre global qui a progressivement évolué d'une **logique d'échange** (que vais-je retirer de cette relation et que vais-je donner dans ce cadre ?) à une **logique d'alliance** (quelles sont les actions que nous pouvons mener ensemble ?)¹⁹.

Les **acteurs de l'IAE** ont été **précurseurs dans le développement de ces alliances**, notamment avec des grands groupes privés, pour coconstruire des solutions sociétales : dès les années 1990, par exemple, le groupe Adecco entre au capital des entreprises de travail temporaire d'insertion ID'EES INTERIM et Janus, tandis qu'en 2010, Emmaüs Défi noue un partenariat avec SFR sur la téléphonie solidaire.

Après de premières cocréations pionnières, telles que Jura-tri, en 1993, alliance entre une association de traitement des déchets et des partenaires industriels privés, ou Envie 2e Nord, en 2006, par le groupe d'insertion Vitamine T et l'acteur industriel Coolrec France, c'est à partir de 2009 que le modèle des joint-ventures sociales - entreprises sociales créées ou reprises par des partenaires - prend de l'ampleur. La dynamique se dessine notamment à travers le lancement de Soluval - spécialisée dans la seconde vie des véhicules et issue d'un rachat opéré par Vitamine T et la MACIF - puis en 2011, par la cocréation de Log'Ins - entreprise adaptée spécialisée dans la logistique, par le groupe d'insertion Ares et Norbert Dentressangle (aujourd'hui XPO Logistics Europe).

Le modèle des joint-ventures sociales est incarné, en 2021, par au moins une quinzaine de structures actives en France.

Vocabulaire

« Une entreprise adaptée est une entreprise du milieu ordinaire, soumise aux dispositions du code du Travail, qui a la spécificité d'employer au moins 55 % de travailleurs handicapés parmi ses effectifs de production. Ces travailleurs sont recrutés parmi les personnes sans emploi, les plus éloignées du marché du travail. L'entreprise adaptée permet à ses salariés d'exercer une activité professionnelle dans un environnement adapté à leurs possibilités afin qu'ils obtiennent ou conservent un emploi », ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion

Des politiques publiques favorables au renforcement des partenariats entre SIAE et entreprises

Dans les politiques publiques, le **renforcement des relations entre SIAE et entreprises** est identifié comme une **source de valeur ajoutée et de développement pour chacune des parties prenantes**. En 2008, le rapport général du Grenelle de l'insertion, temps d'échange et de négociations collectives associant toutes les parties prenantes de l'insertion, porte ainsi, parmi ses propositions, celle d'appuyer activement le développement des partenariats entre entreprises et acteurs de l'accompagnement social et de l'inclusion et affirme que « [r]approcher entreprises "classiques" et monde de l'insertion par l'activité économique doit être un gage d'efficacité et de performance pour ces deux domaines ».

Dans les années 2010, l'État a mis en œuvre deux outils qui peuvent constituer des leviers pour le développement des partenariats entre SIAE et entreprises :

19 AG2RLAMONDIALE – LeRameau, *L'investissement sociétal en actions I*, 2018, p.120 : www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/10/Guide-IS_Pages_BD.pdf

- Pour **développer l’employabilité des salariés en insertion** : les **périodes de mise en situation en milieu professionnel** (PMSMP), instaurées en 2014, 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.
- Pour **appuyer le développement commercial des SIAE** : la possibilité, instaurée en 2015²⁰, de **réserver des marchés publics à des SIAE**. Permettant également d’appuyer les coopérations économiques entre SIAE et entreprises, la possibilité de considérer le caractère inclusif d’une prestation comme une condition d’exécution, pouvant être complétée par un critère d’attribution, ou comme l’objet d’un marché public était déjà présente dans la loi depuis les années 2000 et a été réaffirmée par des évolutions législatives ultérieures (2015, 2016 puis 2019)²¹. C’est par l’intégration de clauses sociales d’insertion dans les marchés que les acheteurs peuvent favoriser (à différents degrés) le positionnement des SIAE sur les appels d’offres.

En 2019, le **Pacte d’ambition pour l’IAE**, feuille de route visant à créer 100 000 emplois supplémentaires en insertion d’ici fin 2022, inscrit dans ses **engagements** le fait de « **[r]allier toutes les entreprises et tous les acteurs publics à la cause de l’inclusion** ». Cet engagement a été concrétisé via plusieurs actions :

- la création du Campus de l’inclusion, qui accompagne les dirigeants d’entreprise dans la mise en place de démarches inclusives (en 2019),
- la création du Marché de l’inclusion, service numérique qui met en relation l’offre commerciale des structures inclusives avec la demande en achats responsables de la part de professionnels (en 2020),
- l’inscription dans la loi d’une expérimentation pour favoriser le recrutement de personnes en fin de parcours d’insertion par les entreprises (en 2020),
- la valorisation des partenariats entre SIAE et entreprises, au sein des deux appels à projets de l’État « fonds de développement de l’inclusion » (2020 et 2021), devant favoriser leur participation active à une relance économique inclusive, dans le contexte de crise sanitaire.

Dans le cadre des jeux olympiques et paralympiques de 2024, l’initiative ESS 2024, soutenue par de nombreux acteurs dont l’État, vise à favoriser l’accès des entreprises de l’ESS aux marchés et invite les SIAE, tout comme les autres entreprises de l’ESS, à se positionner sur les appels d’offres publiés, en tant que prestataires responsables.

Via ces actions, les **politiques publiques contribuent aux rapprochements entre SIAE et entreprises du territoire**.



POUR EN SAVOIR +

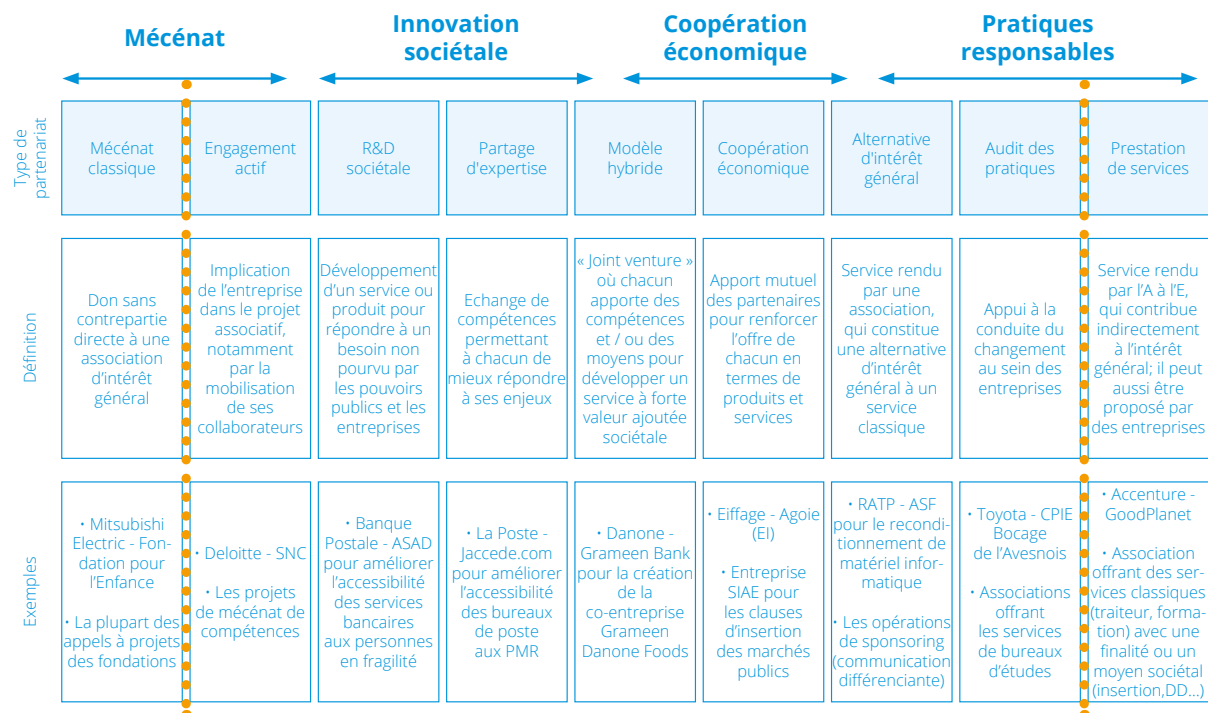
Sur le Marché de l’inclusion, consultez la partie « **Se lancer – S’appuyer sur des outils pour développer ses partenariats** », p. 38.

20 Article 36 – II de l’ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics : www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030920376

21 Article 38 - I de l’ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics ; articles 28, 29 et 62 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics (www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032295952) ; code de la commande publique, articles L2112-2 (www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037703468) et L2112-3 (www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037703470), R2152-7 (www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037730485), R2123-1 (www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043316424)

Les partenariats entre SIAE et entreprises : une large palette de modalités envisageables

Selon Le Rameau, sur la base de cette mise en perspective historique, les partenariats entre SIAE et entreprises peuvent être positionnés dans une **typologie**, qui donne à voir la **vaste étendue du champ des possibles** :



Source : Le Rameau, *Le référentiel : l'évaluation partenariale en pratique*, 2019, p.19

Ces multiples formes de partenariat correspondent à des **objectifs, des degrés de maturité et d'implication différents**.

Les **formes de partenariat aux deux extrémités du spectre** sont **celles par lesquelles des démarches de partenariat sont généralement initiées** : structures de l'ESS et entreprises entrent souvent en relation dans le cadre d'une démarche de mécénat ou de pratiques responsables. Pour les **SIAE**, la **porte d'entrée du partenariat avec les entreprises** se situe fréquemment du côté des **achats responsables**.

Le passage d'une étape à une autre n'a rien de nécessaire : initier une démarche d'achat responsable n'engage pas nécessairement le développement de coopérations économiques ou de coopérations d'innovation sociale.

Il est par contre essentiel d'**adopter, parmi cette diversité de démarches, la plus pertinente** par rapport aux **besoins et objectifs** des parties prenantes et de construire la démarche partenariale **de façon progressive**, via des **ajustements** successifs, en **restant à l'écoute des évolutions de ces besoins et objectifs**. Ce n'est que par la multiplication des échanges que pourra se construire petit à petit la **confiance nécessaire à la construction de projets communs**.

Le partenariat, une réponse à de multiples enjeux

Dans une logique d'alliance, la **ligne directrice du partenariat** est la suivante : **concevoir et réaliser des actions communes, afin de créer de la valeur pour la SIAE, pour le partenaire (dans le cadre de leur stratégie globale) et pour le territoire**. Les besoins de ces parties prenantes, déterminants pour identifier les objectifs du partenariat, peuvent être regroupés au sein des enjeux suivants.

Maximiser son impact social face aux défis des territoires, en premier lieu l'emploi durable

Apportant des solutions innovantes et inclusives aux besoins de recrutement, les partenariats entre les SIAE, qui accompagnent au quotidien des publics en situation d'exclusion, et les entreprises sont particulièrement importants pour **contribuer à répondre aux besoins d'emploi sur les territoires**, enjeu qui est perçu comme le plus important par les acteurs du territoire²².

Comme l'écosystème partenarial des SIAE est riche, les coopérations entre SIAE et entreprises fonctionnent d'autant mieux que la coordination est bonne entre la SIAE et l'ensemble de ses partenaires du territoire, en particulier les acteurs locaux de l'accompagnement socio-professionnel.

Tout en répondant à cet enjeu d'emploi, ces partenariats peuvent contribuer à apporter des solutions face à d'autres défis des territoires tels que la **transition écologique** (notamment via des projets dans le champ de l'économie circulaire), la dynamisation économique via l'ancrage territorial (relocalisation, lutte contre la désindustrialisation), la **cohésion territoriale** ou encore l'**aménagement du territoire** (par exemple, renforcement des infrastructures et services essentiels, au service de la mobilité).

En permettant de toucher davantage de bénéficiaires (potentiellement sur de nouveaux territoires), d'être plus efficace pour chaque bénéficiaire, ou encore d'élargir le champ de leur impact social (par exemple en touchant des bénéficiaires différents), ces partenariats sont un moyen pour les SIAE de **changer d'échelle afin de maximiser leur impact social sur le territoire**.

Vocabulaire

Au sein de l'écosystème français de l'ESS, le terme « impact social » est aujourd'hui généralement employé pour désigner les changements provoqués par une organisation sur ses parties prenantes et sur la société en général. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale ou d'externalités. L'approche économique de la valeur créée par une organisation n'est pas la seule dimension de l'impact social, il s'agit de s'intéresser aux multiples dimensions de l'impact : humaines, politiques, sociétales, environnementales, territoriales.



POUR EN SAVOIR +

Sur l'importance, pour les SIAE, de placer l'accès à l'emploi durable au centre de leurs actions et de leur mission, consultez la partie « Préparer - Instaurer les conditions pour une relation partenariale équilibrée et définir sa stratégie partenariale », p. 23.

22 Le Rameau, 2019, *op. cit.*, p.23

Pérenniser ou développer son modèle économique

Les partenariats avec les entreprises du territoire peuvent être un des leviers à mobiliser par les SIAE pour **développer leur modèle économique**. Pour les SIAE, ils peuvent en effet constituer un outil pour **développer leur offre existante ou de nouvelles offres**, via **l'accès à des ressources, compétences et connaissances complémentaires** et à travers la **mutualisation de coûts, de moyens humains, ou encore de risques**. Ainsi c'est en s'associant à des partenaires aux apports complémentaires que des acteurs comme Envie Rennes ou Actif ESS, groupement de SIAE en Seine-Maritime, ont pu lancer de nouvelles activités (un centre de traitement de déchets de chantiers pour Envie Rennes, un atelier de traitement d'invendus de poisson pour Actif ESS) et ainsi mettre en place de nouveaux modèles économiques et de nouveaux supports d'insertion.

Si elles répondent bien à un besoin et s'inscrivent dans une vision globale, ces stratégies peuvent favoriser la pérennisation voire le développement du modèle économique de la SIAE tout en répondant à l'objectif de maximisation de l'impact social.

De surcroît, parmi les entreprises ayant déjà établi des partenariats (avec divers types d'acteurs), l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise fait partie des objectifs les plus partagés en matière de partenariat²³.



POUR EN SAVOIR +

Sur la coconstruction de nouvelles offres avec des acteurs du territoire, notamment des entreprises, consultez la partie « Se lancer - S'appuyer sur des outils pour développer ses partenariats », p. 29.

Sur les partenariats mis en place par Actif ESS et Envie Rennes, consultez la partie « Approfondir - S'inspirer d'expériences réussies de coconstruction d'activités pour l'emploi durable », p. 61 et 66.

Renforcer les liens avec ses parties prenantes internes et externes

Pour la SIAE comme pour l'entreprise, les partenariats **renforcent et améliorent bien souvent les relations avec les parties prenantes internes et externes**, notamment les autres acteurs du territoire, sur toute la chaîne de valeur (création de valeur, dont bénéficient à la fois les partenaires et le territoire, optimisation de la chaîne de valeur, etc.). Par exemple, la SIAE Capdife de Croix-Rouge insertion a fortement impliqué la ville d'Agde, le département de l'Hérault et la région Occitanie dans son projet de joint-venture sociale (nommée Brise de Terre) avec la criée du Grau d'Agde, visant à créer une entreprise d'insertion transformant des produits de la mer et de la terre. Par ailleurs, parmi les entreprises ayant déjà établi des partenariats (avec divers types d'acteurs), l'appui à l'ancrage territorial de l'entreprise est l'objectif le plus partagé en matière de partenariat²⁴.

En interne, au niveau des ressources humaines, l'apprentissage progressif tout au long de la coopération, notamment via la mutualisation, peut permettre **l'accès à de nouvelles compétences** ainsi qu'engendrer des **innovations managériales et de processus**, aussi bien pour la SIAE que pour l'entreprise. Ainsi, la SIAE Tremplin, ayant plusieurs activités dans l'Ain, notamment la collecte et le recyclage de textiles ainsi que la couture, et l'entreprise de distribution Mondial Tissus ont initié un partenariat portant sur le don de tissu de l'entreprise à la SIAE et poursuivi leur collaboration par un contrat de sous-traitance et le recrutement par l'entreprise d'un salarié en insertion. Dans ce cadre, le responsable marketing de l'entreprise a appuyé

²³ Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, *Etude IMPACT – Entreprise*, 2021, p.60

²⁴ *Ibid.*

les salariés travaillant dans les magasins de la SIAE dans leur montée en compétences sur l'aménagement de l'espace de vente²⁵.

De plus, ces partenariats entre SIAE et entreprises répondent à une **demande croissante de sens et d'engagement de la part des salariés des entreprises** et sont ainsi **vecteurs de fidélisation des équipes, d'évolution et d'accomplissement au travail**. Ceci constitue un **argument fort que les SIAE peuvent mettre en avant** auprès de partenaires potentiels. Par exemple, la Fondation Accenture, qui a cocréé avec Ares la joint-venture sociale Acces Inclusive Tech dans le secteur du numérique, propose aux salariés d'Accenture une mise à disposition de dix jours pour réaliser la formation initiale des salariés en insertion d'Acces. Cette initiative est susceptible de répondre aux aspirations des collaborateurs d'Accenture, dont 30 %, en 2019, menaient des actions engagées, via le mécénat de compétences, le bénévolat ou à travers un soutien financier.



POUR EN SAVOIR +

Sur les joint-ventures sociales Acces Inclusive Tech et Brise de Terre, consultez la partie « Approfondir - S'inspirer d'expériences réussies de coconstruction d'activités pour l'emploi durable », p.69 et p.72.

Inciter à la mobilisation et à la transformation collective en capitalisant sur les innovations

Les partenariats structurants et de long terme entre SIAE et entreprises ont de nombreux effets positifs pour l'ensemble des parties prenantes. De façon générale, ils sont **source d'innovations au service de l'impact social** car ils permettent de **tester de nouvelles démarches, organisations ou méthodes** visant à apporter des **solutions efficaces aux attentes et obligations croissantes en matière de responsabilité** de toutes les parties prenantes. Parmi les entreprises ayant déjà établi des partenariats (avec divers types d'acteurs), l'apport d'innovation à l'entreprise fait partie des objectifs largement partagés en matière de partenariat²⁶.

La **capitalisation et la diffusion des enseignements issus des partenariats**, notamment des innovations expérimentées, **contribuent à maximiser l'impact** des réponses apportées aux difficultés locales, enjeu fondamental étant donné l'ampleur des défis dans les territoires. En effet, **partager ce bilan permet d'inciter d'autres acteurs à se mobiliser** pour construire collectivement des solutions aux besoins.

Pour tirer des enseignements de ces partenariats, il est nécessaire de se **placer au plus tôt dans une logique d'amélioration continue et de capitalisation**, fondée sur une **démarche d'évaluation**.



POUR EN SAVOIR +

Sur l'évaluation des partenariats entre SIAE et entreprises, consultez la partie « S'améliorer - Évaluer ses partenariats pour démultiplier son impact commun », p. 75 ;

Sur les outils à mobiliser pour mettre en œuvre des partenariats avec des entreprises, consultez la partie « Se lancer - S'appuyer sur des outils pour développer ses partenariats », p. 29.

²⁵ Joséphine Jossermoz, *Partenariat réussi entre Mondial Tissu et Tremplin*, Groupe Ecomedia, 23 janvier 2020 : www.groupe-ecomedia.com/ess-partenariat-mondial-tissu-tremplin

²⁶ Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, *Étude IMPACT – Entreprise*, 2021, p.60

Les partenariats, des solutions face aux contextes de crise

Dans un **contexte de crise**, il est essentiel, pour les SIAE et les entreprises du territoire, de pouvoir **agir ensemble pour relever collectivement les défis**.

L'aspect le plus évident de la crise liée au Covid-19 est son **caractère économique et social** ; or dans un contexte de réduction des ressources financières et d'augmentation du chômage, il est essentiel que les acteurs du territoire travaillent ensemble pour **créer de la valeur et pour permettre à tous, notamment aux personnes les plus éloignées de l'emploi, de développer des compétences d'avenir pour accéder à des emplois pérennes**.

Bien que les SIAE aient été affectées par la crise²⁷, leur dynamisme et leur capacité à proposer des solutions face à la crise ont été démontrés par les nombreuses initiatives mises en place, permettant à la fois de parer aux besoins les plus urgents et de maintenir ou de créer des emplois. Ainsi, entre mars et mai 2020, 7 % des SIAE ont créé ou développé une activité essentielle dans le cadre de l'urgence sanitaire, telle que la fabrication de masques²⁸.

Par ailleurs, face à la **crise écologique**, l'urgence de la transition n'est plus à démontrer. La transition écologique constitue également une **opportunité face aux difficultés économiques et sociales** : la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire adoptée en 2020 vise, parmi ses impacts attendus, à créer « 300 000 emplois supplémentaires, locaux et couvrant toute la palette de qualifications »²⁹.

Les **SIAE, très présentes dans le réemploi et la réutilisation** des biens ménagers, ont un **rôle à jouer**, en coopération avec les autres acteurs du territoire, pour que ces activités d'avenir soient porteuses d'opportunités notamment pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, afin que la transition écologique soit également solidaire.

Enfin, de façon plus large, certains acteurs alertent quant à la survenue d'une **crise démocratique**. Au sein des organisations, cela se traduit par **deux enjeux** : la **démocratisation du pouvoir en interne** et la **correspondance entre les valeurs des collaborateurs et celles des organisations**.

Concernant le premier enjeu, certaines formes d'entreprises de l'ESS, comme les **sociétés coopératives et participatives (SCOP)**, dans lesquelles les salariés possèdent au minimum 65 % des droits de vote et 51% du capital social, ou les **sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)**, qui permettent d'associer divers types de parties prenantes dans la gouvernance de la structure, peuvent être une **source de bonnes pratiques pour les entreprises**. Les **SIAE constituées en SCOP ou SCIC ont d'ailleurs tout intérêt à mettre en avant cette spécificité** dans leurs démarches auprès de partenaires potentiels.

27 « 43 % [des SIAE] anticipent une baisse [de leur résultat net de fin d'année] supérieure à 20 % et 22 % une baisse de 10 à 20 %, à la date de l'enquête ie avant le 5 mai [2020] », Dares, Résultats de l'enquête flash Covid-19 auprès des structures de l'insertion par l'activité économique, mai 2020, p.6 : www.dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/cfbc34dbe18e9302243035c91eda48d2/Dares_enquete-flash-IAE_mai2020.pdf

28 *Ibid*, p.4

29 Ministère de la Transition écologique et solidaire, *La loi anti-gaspillage dans le quotidien des français : concrètement ça donne quoi ?*, 2020, p.3 : www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/DP%20Loi%20anti-gaspillage.pdf

Concernant le second enjeu, les **attentes croissantes des salariés en matière de responsabilité sociale et environnementale** peuvent contribuer à **inciter les organisations à prendre des engagements éthiques et à les mettre en action au quotidien** en les intégrant dans leur cœur de métier et leur modèle économique. Cette tendance peut représenter **une opportunité pour les SIAE** qui, ayant souvent une très bonne connaissance des besoins du territoire, peuvent inciter les entreprises à orienter leurs engagements vers la réponse à ces besoins identifiés, ce qui peut se traduire opérationnellement par la mise en place de partenariats.

**POUR EN SAVOIR +**

Sur la gouvernance démocratique dans l'ESS, découvrez les dossiers réalisés par l'Avise, en partenariat avec Démocratie Ouverte : *Gouvernance* (sur les enjeux et les piliers) et *Développer sa gouvernance* (sur la mise en œuvre).

PRÉPARER

INSTAURER LES CONDITIONS POUR UNE RELATION PARTENARIALE ÉQUILBRÉE ET DÉFINIR SA STRATÉGIE PARTENARIALE

Les dernières années ont vu l'émergence de nouvelles formes de partenariats entre SIAE et entreprises, orientées vers la coconstruction de solutions communes sur le long terme. Or, pour construire des partenariats structurants, il est nécessaire d'avoir instauré un cadre propice à l'équilibre dans la relation partenariale, dans la confiance réciproque, et d'avoir défini sa stratégie partenariale. Ce chapitre propose des clés pour y parvenir.

Instaurer un cadre propice à une relation partenariale équilibrée : changer de regard, faire évoluer sa posture et son discours

Les verbatims de cette section sont issus d'entretiens réalisés par des animateurs du programme SEVE Emploi avec des SIAE ayant participé au programme. SEVE Emploi est un programme d'accompagnement à la relation partenariale avec les entreprises du territoire au service de l'emploi durable, développé par la Fédération des acteurs de la solidarité, réseau national de lutte contre les exclusions.

L'équilibre dans la relation partenariale : un concept qui n'est pas une évidence

Développer des relations partenariales équilibrées avec les entreprises implique que la SIAE se perçoive comme un acteur non seulement social mais également économique du territoire, en capacité d'échanger sur un pied d'égalité avec les entreprises et d'envisager des relations partenariales structurantes, sur le moyen à long terme, avec celles-ci.

Dans les faits, au quotidien, il n'est pas toujours évident pour les SIAE d'instaurer un tel cadre. Ainsi, plusieurs SIAE ayant suivi le programme SEVE Emploi indiquent qu'avant cela, elles tendaient à concevoir leurs relations avec les entreprises uniquement sous l'angle de leurs besoins de placement à court terme des salariés en insertion, sans tenir compte de la situation de l'entreprise contactée, ni des besoins et objectifs de celle-ci.



« Avant, on ne se sentait pas légitimes, on n'avait pas le bon discours ni identifié les process qu'on avait déjà mis en place. »

Isabelle Ledernez, directrice, et **Sandrine Demarchi**, conseillère en insertion professionnelle, Emplois & Services 06



POUR EN SAVOIR +

Sur SEVE Emploi, consultez la partie « Se lancer - S'appuyer sur des outils pour développer ses partenariats », p. 43.

Les trois piliers d'une relation partenariale équilibrée

Pour la SIAE, la mise en place d'un cadre propice repose sur trois piliers incontournables : **replacer au centre de ses actions et de sa mission l'accès à l'emploi durable, s'inscrire dans une logique territoriale et se doter de la capacité opérationnelle de réaliser ce changement.**

Le fil conducteur de ce changement est la volonté de la SIAE de se définir en **replaçant au centre de ses actions et de sa mission l'accès à l'emploi durable** (et non l'accompagnement, qui est un moyen, non une fin en soi). Ceci nécessite que la SIAE **accepte le changement, l'évolution de ses conceptions** et de ses **pratiques** dans ses relations avec :

- **les salariés en insertion**, en considérant, par exemple, que la résolution de leurs différentes difficultés socio-professionnelles n'est pas nécessairement un pré-requis à la rencontre avec les entreprises,
- **les entreprises**, en intégrant les relations partenariales avec ces acteurs dans sa stratégie et en

étant prête à passer d'une logique de court terme (visant uniquement à répondre à un besoin immédiat de placement de salariés spécifiques) à une logique partenariale sur le moyen, voire le long terme, fondée sur le dialogue et l'écoute mutuelle et visant des objectifs opérationnels partagés à même de favoriser l'accès à l'emploi durable.

Par ailleurs, pour construire un cadre relationnel équilibré avec les entreprises, il est indispensable que la **SIAE se conçoive comme partie prenante d'un écosystème territorial de l'insertion socio-professionnelle, dans lequel la coordination entre acteurs est fondamentale**. Ainsi, si une SIAE et une entreprise nouent un partenariat devant avoir pour effet l'accès à l'emploi durable, le niveau de développement de cet écosystème, la création de liens avec ce dernier et la bonne coordination globale de ces acteurs sont autant de leviers pour que les partenaires atteignent les résultats fixés. Cette logique d'articulation territoriale permet de cadrer les attentes que peut avoir l'entreprise envers la SIAE.

Enfin, la SIAE doit se doter de la **capacité opérationnelle de réaliser ce changement**, à travers :

- une organisation solide permettant d'assurer à la fois la conception et la mise en œuvre du changement dans les relations partenariales mais également le maintien du niveau des activités de la structure (en quantité et en qualité), pour éviter des difficultés économiques ;
- la capacité à consacrer des moyens humains, autant que possible pérennes, à cette évolution des relations partenariales, qui demande un investissement conséquent en temps et se construit sur le moyen voire le long terme.

Il est fondamental que **la SIAE traduise ces changements par une évolution dans sa posture et son discours** auprès de ses parties prenantes, notamment les entreprises du territoire et les salariés en insertion.



FOCUS

Comment traduire en posture et en mots sa mission d'acteur de l'emploi et sa place dans l'écosystème territorial ?

✓ Présenter différemment l'ambition et les objectifs de sa structure

« Notre ambition est de créer le maximum d'opportunités aux salariés afin qu'ils puissent avoir un emploi durable qui leur convienne. » **Marie-Tiffany Delgado**, directrice et **Aline Martin**, chargée de transition professionnelle, Les Ateliers LigéteRiens

« Favoriser le recrutement des salariés en transition et les soutenir dans leurs projets. » **Marie-Tiffany Delgado**, directrice et **Aline Martin**, chargée de transition professionnelle, Les Ateliers LigéteRiens

✓ Faire évoluer sa posture auprès des salariés en insertion

« Dès le départ, on parle [aux salariés en insertion] de retour à l'emploi et parfois c'est un peu perturbant pour eux. On leur accorde toute notre confiance, on est dans l'échange et l'estime de soi est mise en avant. » **Isabelle Ledernez**, directrice, et **Sandrine Demarchi**, conseillère en insertion professionnelle, Emplois & Services 06

✓ Construire des relations partenariales stratégiques sur le moyen ou le long terme

« On ne cherche plus à placer un salarié défini quand on rencontre une entreprise. Notre objectif est de nouer un partenariat avec elle [...]. On ne cherche pas à plaquer notre besoin sur son fonctionnement, on s'intéresse plutôt à ce que fait l'entreprise et ce dont elle a besoin. Ce n'est qu'après, quand nous avons créé les conditions d'une bonne écoute mutuelle, que nous proposons de répondre aux besoins qu'elle a exprimés. » **Frédéric Menanteau**, directeur de l'Association Segréenne D'Insertion Economique et Sociale (ASDIÉS)

✓ Faire évoluer le langage de l'IAE

« L'accompagnatrice socio-professionnelle est désormais dénommée "chargée de transition professionnelle" [...] » et les salariés en insertion sont dits "en transition", **Marie-Tiffany Delgado**, directrice et **Aline Martin**, chargée de transition professionnelle, Les Ateliers LigéteRiens.

✓ Connaître les acteurs de l'emploi sur le territoire et s'articuler avec eux

« Il faut intervenir sur le bassin d'emploi et il faut l'avoir défini. [...] La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit devenir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT) qui englobe la notion de territoire. On a tout à gagner à partager les opportunités sur le territoire en ayant une approche globale et non cloisonnée des publics qu'on accompagne. » **Frédéric Menanteau**, directeur de l'ASDIÉS

✓ Intégrer dans son discours la logique partenariale sur le territoire

« On se présente de façon différente, on ne parle plus [seulement de notre structure], mais on s'inscrit dès la départ dans une logique territoriale et dans une dynamique de mouvement. On se définit par le fait de proposer une offre d'insertion attractive, en soulignant les partenariats que nous avons noués avec les entreprises du territoire mais aussi les solutions portées par d'autres acteurs autour de l'hébergement et de la santé par exemple. » **Frédéric Menanteau**, directeur de l'ASDIÉS

Avant de passer à l'action, définir sa stratégie partenariale

Pour poser ce cadre relationnel équilibré, il est nécessaire que la culture et l'organisation de la SIAE soient compatibles avec ces piliers et que la SIAE soit volontaire pour impulser le changement ; cependant, ce n'est que dans l'action que pourront se construire peu à peu des relations partenariales équilibrées avec les entreprises.

Avant de passer à l'action, il est nécessaire d'avoir défini sa stratégie partenariale. Ici le principe fondamental est que cette stratégie partenariale découle de la stratégie globale de la structure et soit un des leviers au service de cette stratégie globale. Les principales questions à se poser sont les suivantes :

- Parmi les axes prioritaires de la stratégie de la SIAE, quels sont ceux pour lesquels il est utile ou nécessaire de mettre en place des partenariats ?
- Quels sont les objectifs et les attentes par rapport à ces partenariats ? Quelle serait la valeur ajoutée de ces partenariats pour le territoire (prioritairement en matière d'accès à l'emploi durable), pour la SIAE et pour le partenaire éventuel ?
- Parmi ces partenariats éventuels, lesquels sont prioritaires ?
- Quelles sont les caractéristiques que devrait avoir le partenaire pour atteindre ces objectifs ?
- Quel serait le contenu du partenariat ? Quelles actions la SIAE et ce partenaire pourraient-ils mener ensemble grâce à leurs atouts et apports respectifs ?
- Quelle serait la forme du partenariat ? Quel serait le degré d'implication de la SIAE et du partenaire ?
- Quels seraient les moyens nécessaires pour la SIAE et le partenaire envisagé, pour mettre en place ce partenariat ?
- Quelles relations existantes pourraient être mobilisées pour ces partenariats ? Ici, il est utile d'avoir fait un bilan de l'état de ses relations partenariales, notamment avec les entreprises.

La stratégie partenariale, qui permettra de concrétiser le changement de regard et de posture, doit nécessairement être adaptée aux spécificités du territoire et de la SIAE et devra, au fil du temps, s'ajuster aux évolutions des besoins du territoire et de la stratégie des partenaires.



POUR ALLER + LOIN

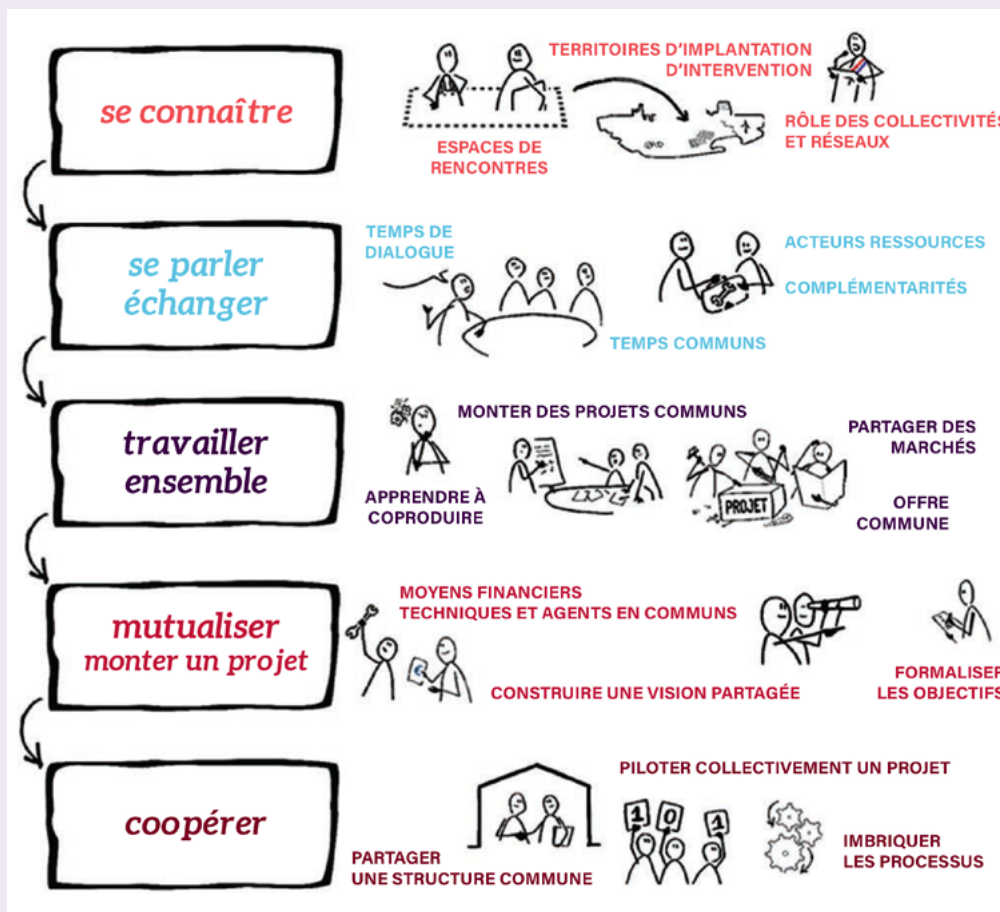
Consultez le *Guide partenariats entreprises Développer les partenariats sur le territoire*, réalisé par le Réseau Cocagne en collaboration avec Le Rameau, en 2013 et *Construire ensemble*, publié par le MEDEF en partenariat avec Le Rameau, en 2014.



FOCUS

Déterminer le degré d'implication nécessaire

Pour déterminer le degré d'implication nécessaire par le projet de partenariat, il est utile de mobiliser cet outil, issu du guide édité par la chambre régionale de l'ESS (CRESS) Centre-Val de Loire, qui propose une représentation des différents stades d'un processus de partenariat :



Source : CRESS Centre - Val de Loire, réalisation par Initiatives et Cité, *Guide pratique de la coopération économique en économie sociale et solidaire*, 2021, p. 10 (Conception-réalisation du schéma : ExtraCité / Personnages : Benoît de Haas ©)

La démarche globale de changement pour aller vers l'entreprise au service de l'emploi durable, quand elle est bien cadrée et réalisée dans de bonnes conditions, amène de nombreux impacts positifs pour la SIAE, l'entreprise et le territoire. C'est au fur et à mesure des différentes étapes que les *a priori* réciproques peuvent être levés et que peuvent se construire et se renforcer la confiance réciproque et, pour la SIAE, le sentiment de légitimité pour établir un rapport équilibré avec les entreprises du territoire.

SE LANCER

S'APPUYER SUR DES OUTILS POUR DÉVELOPPER SES PARTENARIATS

Apprendre en faisant est une démarche incontournable en matière de partenariat. Si instaurer un cadre favorable à la démarche partenariale et définir sa stratégie partenariale sont essentiels, ce n'est qu'en se lançant que le changement dans les relations partenariales deviendra réalité. En suivant une gradation dans le niveau d'implication partenarial, ce chapitre présente des outils mobilisables pour mener à bien sa démarche partenariale avec les entreprises.

Connaître son environnement et se situer dans l'écosystème territorial de l'inclusion

Pour initier des partenariats, il est essentiel que les SIAE connaissent les dynamiques socio-économiques et les acteurs de leur territoire afin de comprendre les besoins, de se situer dans leur écosystème et ainsi d'identifier les partenaires pertinents pour leurs projets.



Développé par la délégation régionale Normandie de Coorace, réseau des entreprises d'utilité sociale et territoriale.

Objectifs

Coodiag est une méthode de diagnostic des besoins de territoire qui permet aux SIAE de mieux connaître leur territoire pour piloter leur développement social (principalement faciliter l'accès des personnes éloignées de l'emploi aux services d'accompagnement) et économique (par exemple, développer de nouvelles activités).

Coodiag permet de croiser et d'articuler les données de la SIAE et celles de son territoire, à plusieurs échelles, afin de répondre notamment à ces questions :

- comment connaître la distribution géographique des acteurs de l'insertion et leur poids économique et social sur les territoires ?
- comment assurer son développement en repérant plus facilement les entreprises du territoire susceptibles d'être intéressées par l'offre de services de la SIAE ?
- comment identifier les zones encore peu couvertes par l'offre d'insertion (espaces où le besoin d'insertion ne rencontre pas d'offre et inversement) ?
- comment comprendre la répartition territoriale des compétences disponibles ou recherchées afin de mieux accompagner les trajectoires des salariés en parcours ?

Cibles

Coodiag s'adresse à toutes les SIAE. Il peut également être utilisé par tout acteur de l'ESS et peut compléter les diagnostics réalisés par des acteurs institutionnels.

La méthodologie Coodiag peut notamment être mobilisée dans le cadre de démarches qualité, de la rénovation d'un projet stratégique, d'un projet de création ou de reprise d'activités, etc.

Fonctionnement

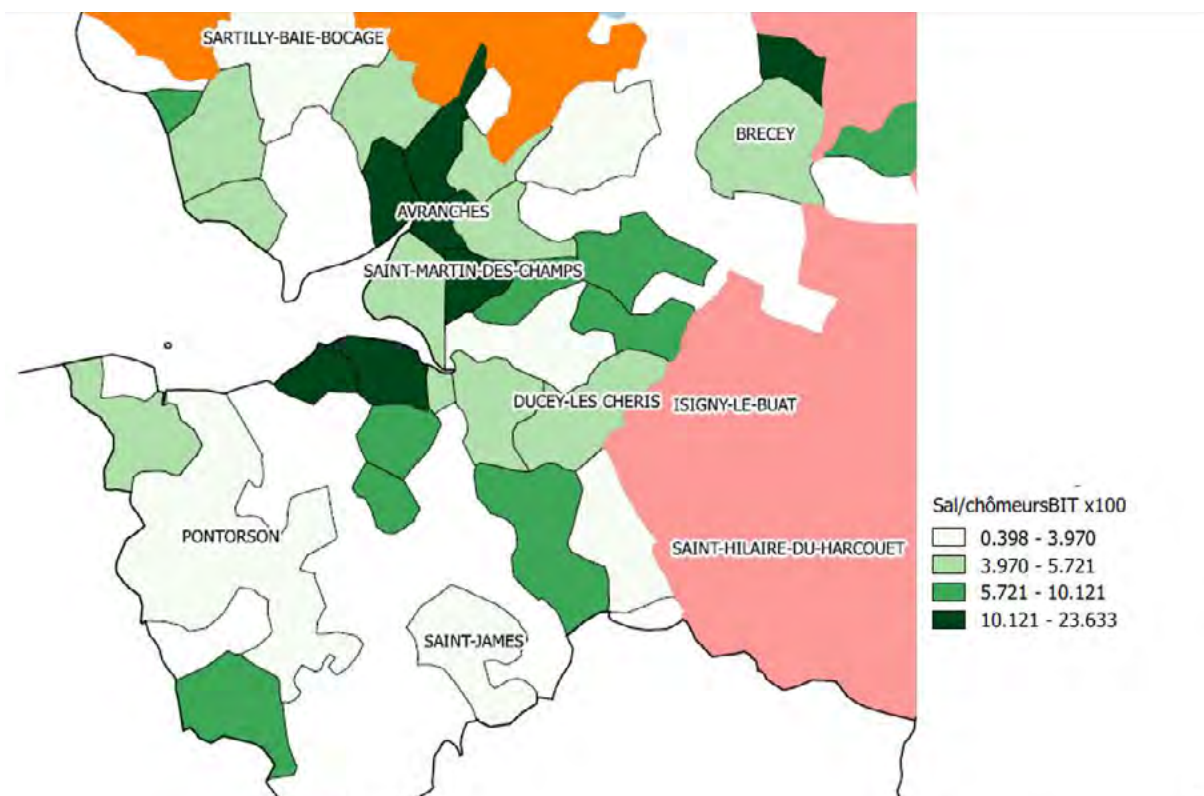
Coodiag propose de **croiser les données quantitatives et qualitatives de toute SIAE avec les données socio-économiques de son territoire de conventionnement**, notamment les données de Pôle Emploi, de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Ce préalable établi, le diagnostic territorial peut dès lors **associer les parties prenantes du territoire pour développer un diagnostic de territoire partagé**.

Le traitement de données, principalement par **l'utilisation d'outils de géomatique**, aboutit à des synthèses sous forme de **rapports et d'atlas cartographiques**. Cette production permet donc de travailler à un diagnostic de la structure au sein de son territoire. Sur la base de ce traitement de données, **la SIAE peut tirer des préconisations et prendre des décisions pour l'orientation de ses activités sociales et économiques**. Plusieurs niveaux d'analyse sont proposés, allant de l'analyse descriptive de données à une analyse cartographique ou statistique multivariée³⁰.

Treize diagnostics ont été réalisés depuis l'élaboration de cette méthodologie par Coorace Normandie.

Exemple 1

Impact de la SIAE sur le chômage et rôle de la SIAE dans la stratégie de recrutement des entreprises du territoire



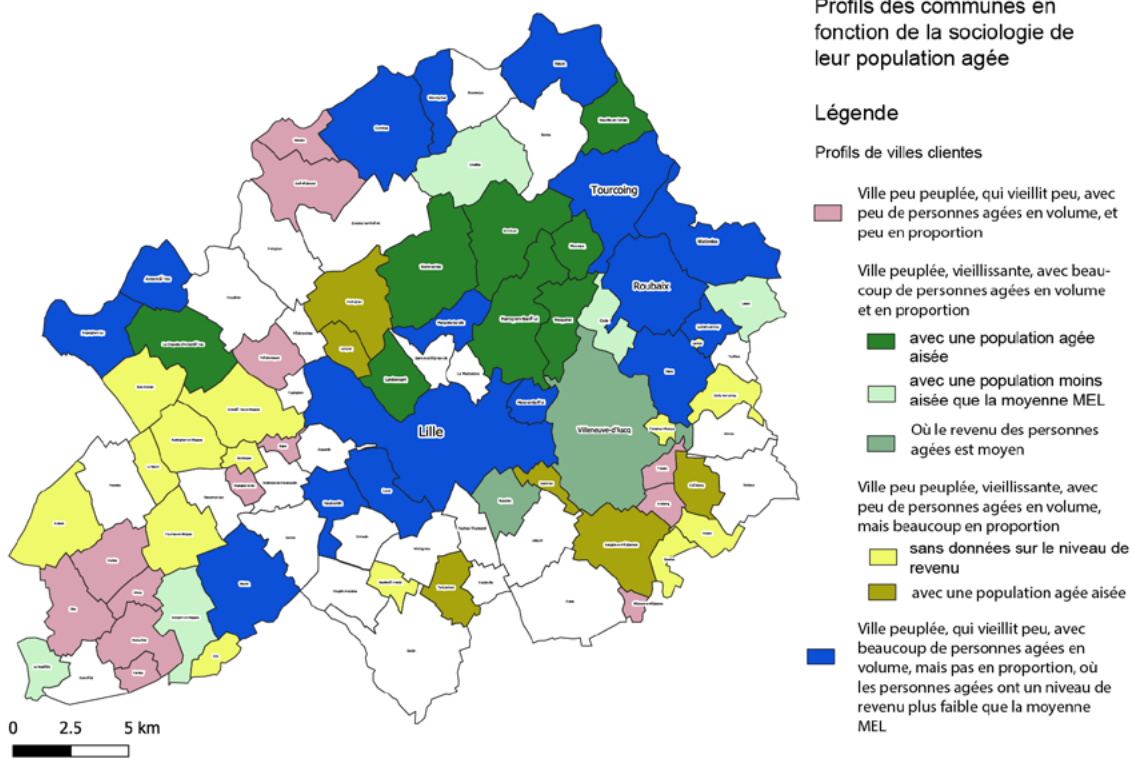
Source : Coorace Normandie, avec l'aimable autorisation de Passerelles à Avranches

Au regard du nombre de salariés en parcours au sein de l'association intermédiaire, quel est l'impact de la structure sur le chômage à l'échelle communale ? À titre d'exemple, à Avranches, si la structure cessait son activité, le taux de chômage progresserait de 23,63 %. Si cette donnée rappelle l'importance de la SIAE dans les politiques de l'emploi, elle est tout autant capitale dans la coopération entre l'association intermédiaire et les employeurs du territoire. Sur certaines communes où les employeurs ont des difficultés à recruter, ils ont intérêt à s'adresser à l'association intermédiaire, point de mise en relation entre chercheurs d'emploi et chercheurs de compétences.

30 Quand de nombreux paramètres influent sur un phénomène, il est difficile d'attribuer chaque effet à un paramètre précis, ce qui rend complexe la représentation de l'impact d'un paramètre (ou d'une variable). La statistique multivariée permet de représenter les liens entre paramètres, grâce à l'usage de la probabilité.

Exemple 2

Développer l'activité de services à la personne - profil des communes selon la sociologie des personnes âgées

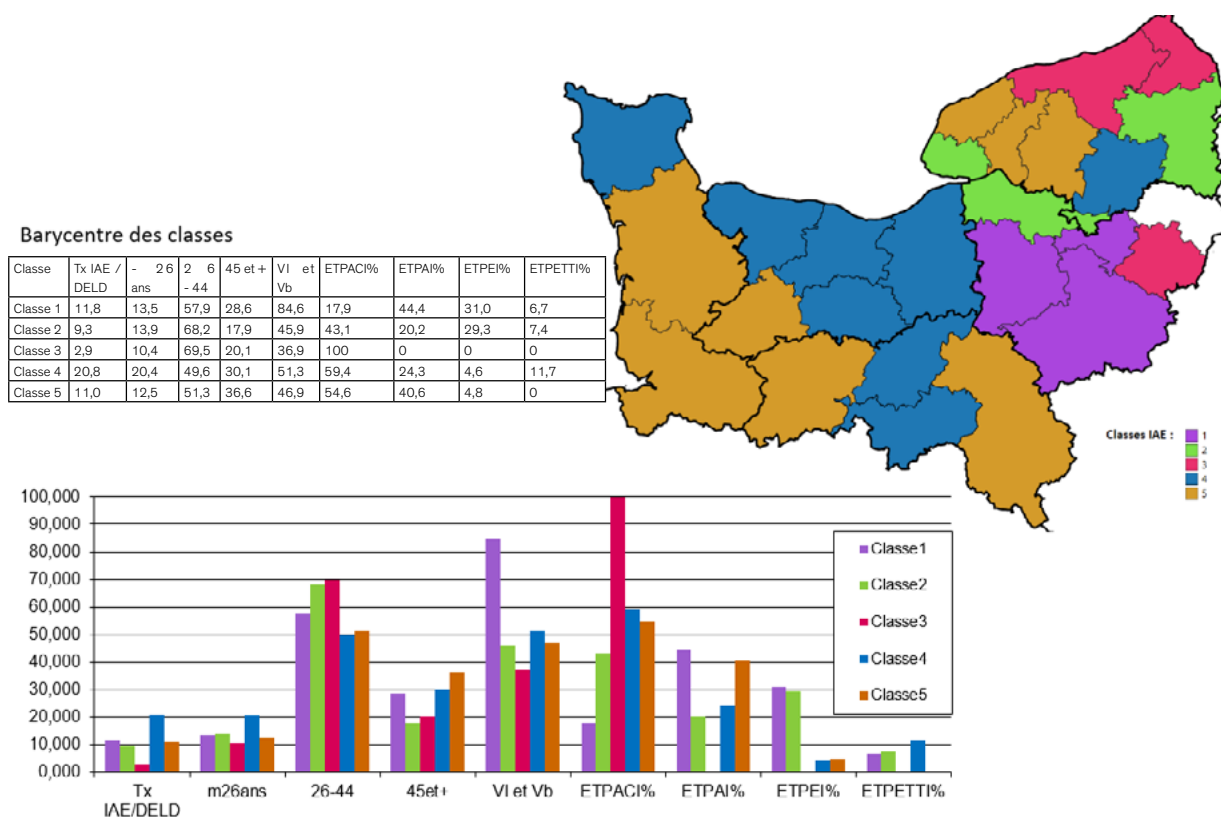


Source : Coorace Île-de-France pour Coorace Hauts-de-France

Coodiag peut notamment permettre de cerner le profil de communes en fonction de données sociologiques. En s'appuyant sur ces éléments, la SIAE peut mieux comprendre son environnement et ainsi prendre des décisions pour l'orientation de ses activités.

Exemple 3

Profils des zones d'emploi normandes au niveau de l'offre d'insertion



Source : Coorace Normandie

Au regard du nombre de personnes salariées par les SIAE de chaque zone d'emploi, quel est l'impact de ces SIAE sur la demande d'emploi de longue durée et quel est le profil de chaque zone au niveau de l'offre d'insertion ? À titre d'exemple, les territoires de la classe 1 ont connu un développement de l'IAE équilibré tant en termes d'offre de services IAE que de catégories de publics accueillis. Cette classe est également celle où l'impact des SIAE sur la demande d'emploi est le plus fort (environ 20 % sur la demande d'emploi de longue durée).

Impacts

Avec moins de deux ans de recul, l'évaluation de l'impact de Coodiag peut être réalisée sur plusieurs points, notamment :

- comment les préconisations du rapport ont été appropriées par les organisations ayant bénéficié d'un Coodiag ?
- quels sont les résultats liés à cette appropriation sur les indicateurs analysés dans le cadre du rapport Coodiag ?

Quelle que soit la situation, cette évaluation doit nécessairement être rattachée à la question de départ : pour quelle raison a été commandé le diagnostic ? Ainsi, les impacts de Coodiag se mesurent sur une période de douze à trente-six mois.

Témoignage



« La participation au diagnostic Coodiag a été motivée par notre candidature à l'appel à projets « fonds de développement de l'inclusion » en 2020 afin de bénéficier d'un accompagnement pour nous aider à travailler sur notre projet de développement. Coodiag nous a permis de mettre des faits objectifs et des arguments sur des perceptions et des conjectures que nous avons, ce qui entraîne un meilleur argumentaire auprès des partenaires et crédibilise et professionnalise le discours et les projets de la structure. Les cartes qui permettent de mieux visualiser sont des outils de communication en elles-mêmes et c'est ce qui renforce la pertinence de Coodiag. C'est une démarche qui vient renforcer différents pôles d'une structure et qui s'ajoute naturellement aux projets déjà en cours. Enfin, la clé est d'emmener le collectif pour renforcer les retombées de la démarche. »

Nathalie Begon, directrice de l'Association des Travailleurs à la Recherche d'un Emploi (A.T.R.E.)



POUR PASSER À L'ACTION

Contactez la délégation régionale Coorace de votre territoire (www.annuaire-coorace.org/coorace-en-region) ou écrivez à Julien Baron, responsable du service de développement économique et d'innovation sociale au sein de Coorace : julien.baron@coorace.org

Créer des liens avec les acteurs du territoire engagés pour l'inclusion

Démarches complémentaires de la mobilisation d'outils de diagnostic, les échanges et le développement de relations avec les entreprises du territoire sont des actions clés pour identifier des besoins non couverts ainsi que les entreprises avec lesquelles nouer des partenariats en faveur de l'emploi durable.

Communauté « Les entreprises s'engagent »

Objectifs

Le dispositif « Les entreprises s'engagent »³¹, lancé par le Président de la République en juillet 2018, vise à **renforcer et pérenniser le lien entre l'État et les entreprises pour favoriser l'inclusion dans l'emploi**, notamment via des actions concrètes déployées avec des acteurs de terrain.

Pour les SIAE, ce dispositif constitue une opportunité d'accéder à un vivier d'entreprises locales d'ores et déjà engagées ou souhaitant s'engager en faveur de l'inclusion et avec lesquelles elles peuvent développer des actions de sensibilisation ou de partenariat (recrutements, achats, etc.).

Cibles

Toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité et leur taille, peuvent s'impliquer au sein de la communauté « Les entreprises s'engagent » et rejoindre le club de leur département qui l'anime. Toutes les SIAE peuvent également rejoindre ou simplement solliciter le club départemental pour déployer des actions avec ses entreprises membres.

Actuellement, les entreprises impliquées dans le dispositif sont fréquemment des petites et moyennes entreprises (PME) et des très petites entreprises (TPE), bien que cela puisse varier selon la composition économique du territoire et les acteurs impliqués dans le portage local du dispositif (voir ci-dessous). La communauté est en constante évolution et progression.

Fonctionnement

Concrètement, la communauté permet aux entreprises des territoires de se réunir dans des clubs départementaux afin d'échanger et d'agir ensemble en faveur de l'inclusion dans l'emploi. Ces clubs sont portés par des dirigeants d'entreprise engagée (« leaders ») et les services déconcentrés de l'État (direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités - DDETS).

En 2021, 95 clubs départementaux sont actifs et plus de 15 000 entreprises sont engagées au sein de la communauté.

Les entreprises membres de ces clubs concentrent en priorité leurs engagements sur l'inclusion des publics vulnérables à travers l'accompagnement et le déploiement d'actions visant à favoriser leur insertion professionnelle. Ceci peut se traduire par diverses actions visant notamment à :

- renforcer les partenariats avec les acteurs de l'inclusion, notamment les SIAE, pour mener des actions en faveur de publics éloignés de l'emploi (accompagnement, formation, recrutement),
- participer au changement d'échelle de l'offre d'insertion par l'activité économique (politique d'achat

31 Auparavant nommé « La France Une Chance, les entreprises s'engagent »

responsable notamment via les clauses sociales, sous-traitance dans le cadre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, etc.).

Les actions peuvent varier d'un territoire à l'autre. Des actions de sensibilisation et de rapprochement peuvent être opérées entre les entreprises des clubs et les SIAE locales, par exemple une semaine découverte sur l'IAE (telle que celle organisée par le club de l'Aube), ou des webinaires de sensibilisation (comme ceux organisés par le club de Paris sur la découverte de l'IAE et les achats inclusifs).

Des actions spécifiques en matière de recrutement peuvent également être réalisées, telles que les *job dating* (rencontres professionnelles) organisés par le club de Loire-Atlantique, en partenariat avec les SIAE du territoire.

Les actions autour des achats inclusifs s'appuient notamment sur l'outil Marché de l'inclusion.

Au niveau national, ce dispositif est porté par la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et piloté par le Haut-commissaire à l'emploi et l'engagement des entreprises.



POUR EN SAVOIR +

Sur le Marché de l'inclusion, consultez la fiche dédiée, p.38.

Impacts

Le dispositif favorise l'interconnaissance entre les acteurs engagés pour l'inclusion et la mise en place de partenariats concrets qui favorisent le recrutement inclusif et les achats inclusifs.

Témoignage

La SIAE Boutique Boulot (AI et ACI), à Troyes, a été mise en relation avec le club des entreprises inclusives de l'Aube via la direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP) de l'Aube, dès la création du club. La SIAE est aujourd'hui adhérente au club, une participation active qui lui permet de :

- se faire connaître auprès des entreprises du territoire, par exemple via la participation à des échanges dans le cadre d'événements thématiques sur l'IAE réalisés en 2020 et en 2021,
- renforcer l'expérience professionnelle des salariés en insertion à travers des mises en relation avec des entreprises du club ayant abouti à la mise à disposition de salariés (via l'AI) pour une entreprise qui cherchait des auxiliaires de vie et la contractualisation avec une autre entreprise sur des missions de manutention et de transformation de palettes (via l'ACI),
- ouvrir de nouvelles perspectives d'emploi durable aux salariés en parcours : ainsi, les deux salariés qui ont été mis à disposition ont vu cette expérience se transformer en emploi durable.



« Il ne faut pas avoir peur de l'insertion ! Nous avons des salariés en insertion aux nombreuses qualités pour lesquels nous mettons tout en place pour que le parcours se passe le mieux possible »

Sonia Dumanche, directrice de Boutique Boulot



POUR PASSER À L'ACTION

- Consultez le site dédié : lesentreprises-sengagent.gouv.fr
- Contactez les clubs départementaux : lesentreprises-sengagent.gouv.fr/la-communaute

Développer ses relations commerciales avec les entreprises de son territoire

Assurer son développement commercial est un des leviers au service de l'emploi durable, qui constitue, pour la SIAE, un outil de pérennisation ou développement de son modèle et de renforcement des compétences des salariés en parcours. Or pour accroître ses relations commerciales, il est nécessaire de promouvoir son offre, notamment à travers le canal digital, aujourd'hui incontournable.



Le Marché de l'inclusion

Objectifs

Le Marché de l'inclusion est un **service numérique** qui **met en relation l'offre commerciale des structures inclusives avec la demande en achats responsables de la part de professionnels** du secteur public et privé.

La mise en œuvre de cette place de marché était inscrite parmi les propositions du Pacte d'ambition pour l'IAE³².

Cibles

Toutes les SIAE et les structures du secteur du handicap peuvent s'inscrire sur le Marché de l'inclusion.

Après une expérimentation, entre septembre et décembre 2020, dans trois régions (Grand Est, Hauts-de-France et Île-de-France), le Marché de l'inclusion est ouvert dans toute la France depuis janvier 2021.

Fonctionnement

La plateforme permet aux structures inclusives de présenter leur offre de services ainsi que des informations sur leur entreprise et des contacts à jour. Les acheteurs intéressés peuvent ainsi contacter directement les structures.

La plateforme met également à disposition une liste téléchargeable de tous les prestataires inclusifs de France. Elle est notamment utilisée par des grands groupes qui la comparent avec leur base actuelle de prestataires. Ces groupes peuvent ainsi facilement mesurer leurs achats inclusifs et mettre en place un suivi précis de leurs progrès sur cette question.

Mis en place à l'initiative du Haut-commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises, le Marché de l'inclusion est porté par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et les services de Pôle emploi et est accompagné par la Direction Interministérielle au Numérique (DINUM).

Opérationnellement, le Marché de l'inclusion est développé par la startup d'État La plateforme de l'inclusion, qui a également mis en place et déployé Les emplois de l'inclusion (anciennement connu sous le nom Plateforme), outil digital visant à faciliter la mise en lien entre les candidats aux parcours d'insertion et les structures inclusives cherchant à recruter.

³² Mesure 26, parmi les enjeux et objectifs : « Valoriser l'offre de service des SIAE dans une logique de place de marchés » : travail-emploi. gouv.fr/IMG/pdf/pacte_d_ambition___insertion_par_l_activite_economique.pdf

L'ensemble des SIAE et des entreprises adaptées est référencé sur le Marché de l'inclusion. En 2021, plus de 1 000 structures ont déjà complété leur fiche d'inscription afin d'être plus visibles par les acheteurs. Il est prévu que les établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) soient intégrés à la plateforme d'ici fin 2021.

En septembre 2021, plusieurs centaines d'acheteurs connaissaient le Marché de l'inclusion et étaient susceptibles de l'utiliser. Une campagne de déploiement et de communication a été lancée auprès des acheteurs.

Impacts

En 2021, plus de 70 mises en relation ont été effectuées via la plateforme.

Témoignages

« Notre présence sur le Marché de l'inclusion est une opportunité de multiplier nos supports de communication et de visibilité. » **Mathilde Gavard**, accompagnatrice socio-professionnelle, Art Haute Lande

« Nous avons décidé d'être présents sur le Marché de l'inclusion pour être identifiés comme un centre de relation client à la portée nationale. » **Arnaud Grognet**, directeur de Ethicofil



POUR PASSER À L'ACTION

- Consultez le site lemarche.inclusion.beta.gouv.fr
- Contactez lemarche@inclusion.beta.gouv.fr



FOCUS

Le DLA accompagne les SIAE dans leur démarche de marketing digital

Pour être accompagnées dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de marketing digital, les SIAE peuvent faire appel au DLA, le dispositif local d'accompagnement de l'ESS. Ainsi, dans les Hauts-de-France, un groupe de travail – constitué de l'Avisé (via le centre de ressources du DLA sur l'IAE), des chargés de mission DLA à l'échelle départementale et régionale, de l'inter-réseaux de l'insertion par l'activité économique en Hauts-de-France (IRIAE Hauts-de-France) et du réseau national CHANTIER École - a mis en place un programme, conçu spécifiquement pour les SIAE, comprenant un webinar de sensibilisation au marketing digital (réalisé en 2020), un accompagnement collectif sur le marketing digital (via des ateliers réalisés en 2021) et un outillage sur le marketing digital pour les SIAE (réalisation fin 2021). Le webinar et un des ateliers collectifs comprenaient notamment un temps de présentation et d'échange au sujet du Marché de l'inclusion, réalisé par un intervenant de la plateforme.

Développer ses coopérations économiques en répondant à des marchés avec d'autres acteurs

L'intégration de la dimension sociale dans les achats publics est encouragée par les politiques publiques nationales et par la volonté politique de collectivités qui mobilisent leurs achats comme un levier de développement local³³. Pour prendre en compte cette dimension, les acheteurs publics peuvent notamment intégrer dans les marchés des clauses sociales d'insertion qui font du caractère inclusif de la prestation soit une condition d'exécution, pouvant être complétée par un critère d'attribution, soit l'objet même du marché³⁴. Ceci constitue une opportunité économique pour les SIAE, qui, par le biais de la cotraitance, peuvent à la fois augmenter leur capacité à saisir ces opportunités économiques, ouvrir davantage de perspectives aux salariés en insertion et renforcer les compétences internes.

La cotraitance

Objectifs

Les SIAE peuvent accéder aux marchés soit directement, en répondant seules ou en cotraitance aux appels d'offres, soit indirectement en se positionnant comme sous-traitantes d'entreprises attributaires des marchés. La cotraitance désigne le fait que **des opérateurs économiques répondent ensemble à un marché afin de mettre en commun leurs compétences et moyens matériels et financiers**, pour un temps donné. Les structures cotraitantes étant chacune liées directement au donneur d'ordre par un contrat, elles sont chacune responsables vis-à-vis de lui.

Via le regroupement avec d'autres acteurs, la cotraitance peut permettre à une SIAE de :

- **être en capacité de répondre à un marché** auquel elle ne peut pas (ou ne souhaite pas) répondre seule,
- **ouvrir davantage de perspectives professionnelles aux salariés en parcours**, particulièrement quand la cotraitance est réalisée avec une entreprise en capacité de proposer des emplois durables,
- **renforcer les compétences internes**, à la fois sur des aspects techniques du métier de la SIAE (du fait de la mise en commun de capacités et de moyens avec les cotraitants) et sur le processus de mutualisation et de coopération.

Cibles

Quand un marché n'est pas réservé et qu'une SIAE souhaite y répondre en cotraitance, elle peut solliciter pour cela tous types de structures : d'autres SIAE, d'autres structures inclusives (par exemple dans le champ du handicap) ou encore des entreprises en dehors du champ de l'inclusion. Quand un marché est réservé – mais ouvert à l'IAE, c'est-à-dire qu'il concerne soit des SIAE uniquement soit des SIAE et des structures du handicap – et qu'une SIAE souhaite y répondre en cotraitance, elle ne peut solliciter pour cela

³³ Le plan national d'action pour les achats publics durables 2015 – 2020 visait à ce qu'en 2020, 25 % des marchés conclus au cours de l'année intègrent au moins une disposition sociale : www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Plan_national_d_action_pour_les_achats_publics_durables_2015-2020.pdf. Pour découvrir des recommandations pour l'évolution de la commande publique vers une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, consultez *Pour une commande publique sociale et environnementale : état des lieux et préconisations*, Sophie Beaudouin-Hubière et Nadège Havet, 2021, particulièrement la section « 5-3-2 Utilisation des clauses sociales dans l'achat public », p.47 - 48 : www.economie.gouv.fr/commande-publique-achats-plus-responsables#

³⁴ D'autres possibilités pour favoriser le développement de l'IAE via la commande publique étant de réserver un marché, ou un ou plusieurs lots d'un marché, à l'IAE ; ou encore de réserver un marché aux entreprises de l'ESS.

que des structures habilitées à répondre à ce marché.

Quel que soit leur conventionnement, les SIAE peuvent envisager la cotraitance comme un mode de réponse à des marchés. Dans les faits, selon le conventionnement de la SIAE, la pertinence de répondre à un appel d'offres sera déterminée par les besoins du marché : ACI et EI sont des conventionnements pertinents pour les marchés de prestation sans mise à disposition de personnel tandis que AI et ETTI sont des conventionnements adaptés aux marchés de mise à disposition de personnel.

Pour une entreprise en dehors du champ de l'inclusion candidate à un marché comprenant une clause d'insertion, la cotraitance avec une ou plusieurs SIAE est une des modalités permettant d'être en conformité avec les exigences d'insertion du marché et donc de pouvoir exécuter le marché selon les conditions requises, ou d'augmenter la qualité de son offre pour le remporter (en cas de critère sur le sujet de l'insertion).

Fonctionnement

La cotraitance est mise en place via un groupement momentané d'entreprises (GME). Les cotraitants, titulaires du marché, désignent un mandataire en leur sein pour coordonner la réalisation des prestations, ainsi que la gestion administrative et financière et les échanges avec le donneur d'ordres.

Les cotraitants peuvent choisir entre deux types de GME :

- Le GME conjoint : chaque cotraitant n'a la responsabilité que de la partie des prestations qui lui incombent. Ce type de GME est recommandé dans le cas de marchés divisés en lots techniques car chaque cotraitant interviendra sur le lot correspondant à son expertise ou à sa localisation géographique.
- Le GME solidaire : chaque cotraitant est financièrement responsable de l'ensemble du marché et de sa réalisation, même s'il n'en exécute qu'une partie. Ce type de GME est recommandé pour des structures d'un même secteur d'activité souhaitant répondre ensemble à un marché qui requiert la capacité de réaliser un volume de prestations conséquent.

Clauses d'insertion et marchés privés

Dans les marchés privés, les acheteurs peuvent également mettre en place des clauses d'insertion, en s'inspirant des pratiques des achats publics. Ainsi, les marchés privés intégrant une dimension d'insertion peuvent constituer une opportunité pour les SIAE, qui peuvent y répondre notamment en cotraitance, tout comme pour les marchés publics. Des pratiques responsables en matière d'achats sont notamment mises en place par de grands groupes comme SEB ou L'Oréal.

Impacts

En 2011, 17 % des SIAE ont eu un accès direct, seules ou en cotraitance, à des marchés publics comprenant des clauses d'insertion.

Plus largement, en 2016, environ 9 % des marchés publics d'une valeur supérieure à 90 000 € hors taxes intégraient une clause sociale³⁵. Six mois ou un an après la fin de leur parcours d'insertion, plus de la moitié des publics ayant bénéficié d'une clause d'insertion ont accès à une solution durable et ne sont plus en recherche d'emploi³⁶.

35 Données 2016 du recensement de l'Observatoire économique de la commande publique, cité dans ministères du Travail, de l'Économie et des Finances, de l'Action et des comptes publics / DGEFP / OCEP, *Guide sur les aspects sociaux de la commande publique*, 2018, p. 17 : www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/guide-aspects-sociaux-cp.pdf

36 Alliance Villes Emploi, cité dans *ibid.* p. 18

Témoignage

Vitaservices, El filiale du groupe Vitamine T, ayant plusieurs activités dont le nettoyage, et Protim, entreprise « conventionnelle » spécialisée dans la sécurisation de l'habitat, ont répondu conjointement, avec succès, à un marché lancé par la META (Mutualisation des énergies pour transformer et aménager), groupement d'intérêt économique pour le renouvellement urbain constitué de Vilogia (groupe privé d'immobilier social) et de Lille Métropole Habitat. Ce marché, dont les opérations ont démarré en 2020 pour une durée de quatre ans, porte sur la sécurisation de 15 000 logements dans le cadre de chantiers de rénovation de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU).

Vitaservices, mandataire du groupement, est chargé du nettoyage des logements ; Protim, cotraitant, pose les barrières de sécurisation contre les intrusions. Pour cette prestation, Vitaservices mobilise quatre salariés en insertion encadrés par un chef d'équipe. Ce marché, à l'origine de la coopération entre Vitaservices et Protim, a déjà permis à deux salariés issus de parcours d'insertion au sein de Vitaservices d'être positionnés chez Protim en CDI.



POUR PASSER À L'ACTION

- Consultez le site d'Alliance Villes Emploi, en charge du développement et de la valorisation des clauses sociales : www.ville-emploi.asso.fr
- Contactez les réseaux nationaux de l'IAE, leurs délégations régionales et les dynamiques de réseaux (inter-réseaux, tête de réseaux...) d'acteurs de l'IAE au niveau régional : voir p. 88.
- Contactez les facilitateurs des clauses sociales dans les territoires, grâce au moteur de recherche d'Alliance Villes Emploi : www.ville-emploi.asso.fr/annuaire/faciliteurs-des-clauses-sociales
- Contactez les réseaux régionaux d'acheteurs publics, qui visent à rassembler des acheteurs autour d'un projet commun, à mettre en commun des connaissances et des bonnes pratiques et à organiser des échanges entre pairs, des temps d'information et de formation : www.ecologie.gouv.fr/achats-publics-durables (section « Les réseaux régionaux », sous-section « Les réseaux existants »)



POUR EN SAVOIR +

Sur la cotraitance en général, consultez la fiche *Développer les coopérations économiques avec les structures de l'économie sociale et solidaire*, publié par l'Avise et Handeco, en 2019.

Sur les GME, consultez le tableau *Quel type de groupement momentané d'entreprises - GME - choisir pour préparer une réponse groupée à un marché ?* réalisé par Inser'Eco 93, en février 2020.

Coconstruire avec les entreprises des solutions inclusives en ressources humaines

Les partenariats entre SIAE et entreprises doivent pouvoir constituer des leviers pour l'accès à l'emploi durable des salariés en parcours. Pour cela, des dispositifs proposent d'accompagner les SIAE à changer de posture pour coconstruire, avec les entreprises, des solutions inclusives en ressources humaines.



Porté par la Fédération des acteurs de la solidarité, réseau national de lutte contre les exclusions

Objectifs

SEVE Emploi vise à **permettre aux SIAE de devenir des partenaires privilégiés des employeurs** (en particulier des TPE et PME) du territoire afin d'**accompagner ces derniers dans le recrutement, l'intégration en milieu professionnel et le maintien en emploi des salariés issus de SIAE**. Dans le cadre de SEVE Emploi, les SIAE mettent en œuvre la médiation active, c'est-à-dire qu'elles mettent en lien des entreprises et des personnes en recherche d'emploi, salariées de la SIAE, pour faire correspondre besoins en recrutement et objectifs d'emploi durable.

Les principes d'action de SEVE Emploi

À l'interface entre les différents acteurs locaux de l'emploi, SEVE Emploi ambitionne d'amener les parties prenantes du territoire à changer de regard sur l'insertion, dans un objectif de développement de l'emploi durable pour tous. Pour cela, SEVE Emploi s'appuie sur les principes suivants :

- **tout le monde est employable et a le droit à l'emploi** ;
- il faut **changer les organisations, non les personnes** (la performance individuelle dépend du cadre collectif, qui doit donc s'adapter pour favoriser l'« employabilité » de chacun) ;
- les **salariés en parcours doivent décider de leurs objectifs d'emploi** et, avec l'appui de la SIAE, construire leur projet de parcours professionnel selon ces objectifs ;
- **ce sont les mises en situation professionnelle qui sont créatrices d'opportunités**, ce qui implique qu'il n'est pas nécessaire d'avoir levé les différents freins sociaux (par exemple d'accès au logement) avant d'inciter les personnes à aller à la rencontre des entreprises. Au contraire, c'est la découverte des entreprises, sous différentes formes, qui permettra à la personne de se projeter dans des perspectives d'emploi. La SIAE facilite ce processus en créant les opportunités de rencontres professionnelles et en assurant le suivi de la relation.

Cibles

SEVE Emploi s'adresse à toutes les SIAE volontaires, quel que soit leur conventionnement et leur réseau d'adhésion. Les critères de sélection sont les suivants :

- adhésion au cadre de référence de SEVE Emploi,
- reconnaissance de l'emploi durable comme objectif central du programme SEVE Emploi et des SIAE s'engageant dans le programme,

- mise en place de temps dédiés à la relation avec les entreprises et accord sur la priorité de la médiation active comme projet associatif sur l'année,
- capacité et volonté de la gouvernance, de la direction et de l'équipe à faire évoluer leur fonctionnement et leurs pratiques pour déployer SEVE Emploi,
- capacité d'adaptation de l'organisation interne de la SIAE à la mise en œuvre de cette évolution.

Il est indispensable que les SIAE participantes aient les moyens de s'impliquer dans le programme. Ainsi, ne peuvent pas participer les SIAE dont les équipes sont très mobilisées pour d'autres raisons (SIAE en création, en cours de fusion, engagées dans d'autres expérimentations, accompagnements ou événements incompatibles avec SEVE Emploi).

Fonctionnement

Après une première phase expérimentale entre 2016 et 2018, le projet SEVE Emploi est entré dans une phase d'essaimage croissante, avec pour objectif d'avoir accompagné 3 15 SIAE sur tout le territoire métropolitain d'ici 2022.

Les SIAE accompagnées par SEVE Emploi bénéficient des éléments suivants.

- **Une formation-action de dix jours**, dispensée à toute l'équipe de la SIAE, au rythme d'environ un jour par mois. Cette formation part du terrain, c'est-à-dire des actions déjà réalisées au sein de la SIAE, des besoins non couverts et des possibilités d'action. L'équipe de la SIAE et le formateur échangent entre chaque session pour suivre et consolider les actions décidées. À l'issue de la formation, les SIAE sont autonomes dans l'utilisation des outils coconstruits avec le formateur.
- **Une dotation financière de 20 000 €** permettant de financer le temps dédié par les équipes ainsi que les actions menées.
- **Une possibilité d'approfondissement de la médiation active** via la mise en œuvre d'actions de suivi dans l'emploi, grâce à une dotation spécifique (dédiée à une soixantaine de SIAE ayant suivi une année de formation-action, jusqu'à 2022).
- **Une animation régionale** pour assurer les conditions favorables à la coopération entre les acteurs du projet, via des actions de coordination, mobilisation et communication.
- **Une animation nationale** par la Fédération des acteurs de la solidarité, qui pilote le projet, communique à son sujet, favorise le partage de bonnes pratiques et développe une plateforme de formation collaborative en ligne³⁷.

Au cours de la formation-action, le formateur et l'équipe de la SIAE identifient des actions à mener par la SIAE, qui peuvent s'inscrire dans les axes suivants.

- **Faire évoluer son organisation afin de dégager davantage de temps pour les relations avec les entreprises.** Pour ceci, la SIAE peut par exemple créer un poste dédié aux relations avec les entreprises ou impliquer plus fortement les salariés permanents volontaires dans les relations avec celles-ci. « *Désormais les encadrants techniques qui le souhaitent peuvent [...] faire du lien avec les entreprises eux aussi, ce qui n'était quasiment jamais le cas avant. Nous réfléchissons à peut-être faire évoluer nos offres d'emplois dans ce sens* », **Frédéric Menanteau**, directeur de l'ASDIES.

37 www.seve-emploi.com/formez-vous

- **Connaître les entreprises du territoire et commencer à créer des liens** afin de constituer un réseau d'entreprises engagées pour l'emploi durable. Pour cela, la SIAE peut par exemple constituer un fichier de prospection et contacter les entreprises pour comprendre leurs besoins.
- **Mettre en relation les entreprises et les salariés en insertion** dans un objectif d'emploi durable, ce qui passe notamment par des actions d'interconnaissance (visites d'entreprises par la SIAE et inversement, temps d'échange individuels entre salariés en insertion et équipe de l'entreprise). La SIAE peut présenter à l'entreprise le principe des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) qui permettent au salarié et à l'entreprise d'aller plus loin dans la découverte mutuelle, avant de s'engager éventuellement dans un emploi de long terme.
- **Accompagner les entreprises dans le recrutement et dans la prise de poste du salarié issu de la SIAE** (accueil du salarié en entreprise, intégration dans le poste et suivi dans l'emploi). Par exemple pour accompagner les entreprises dans les démarches d'embauche, la SIAE peut développer des compétences sur les aides à l'emploi. Sur le suivi dans l'emploi, la SIAE peut constituer un tiers de confiance entre l'entreprise et le salarié, par exemple sur la mobilité, le logement, la garde d'enfants, notamment en mobilisant les partenaires de l'accompagnement social. Pour mener à bien ces étapes, il est important que la SIAE ait pu comprendre en quoi consiste le poste, en échangeant avec l'entreprise.

Pour chacun de ces axes, il peut être intéressant d'échanger, voire de mutualiser des moyens et des actions, avec les SIAE du territoire, engagées dans SEVE Emploi ou intéressées par la démarche.

Impacts

Le programme SEVE Emploi peut avoir les impacts suivants sur les SIAE engagées dans la démarche :

- **une augmentation du nombre de mises en relation**, de mises en situation et globalement d'opportunités présentées aux salariés en transition et des résultats réels sur les sorties en emploi : « *On leur présente des opportunités tous les matins, on ne fait pas que dire qu'on les accompagne vers l'emploi, on le prouve en multipliant les propositions* », **Frédéric Menanteau**, directeur de l'ASDIES ;
- **un renforcement de la confiance en soi** (des salariés en parcours et de la SIAE) et de la confiance réciproque ;
- **l'installation d'une dynamique positive** entre l'équipe permanente de la SIAE, les salariés en insertion et les entreprises ;
- **la construction progressive d'un sentiment de légitimité** à aller vers les entreprises du territoire et un changement de posture de la SIAE : « *SEVE nous permet de nous définir comme un acteur économique du territoire et de nous présenter "d'égal à égal" aux entreprises ordinaires* », **Marie-Tiffany Delgado**, directrice et **Aline Martin**, chargée de transition professionnelle, Les Ateliers LigéteRiens
- **une évolution de la perception de la SIAE**, par les autres acteurs du territoire, vue comme un acteur de l'emploi, répondant aux besoins du territoire et des partenaires : « *[O]n est vus [par les entreprises conventionnelles] comme un partenaire du territoire répondant à leurs besoins* », **Delphine Le Flecher**, responsable d'atelier, et **Philippe Doussineau**, chargé de l'emploi de salariés en transition professionnelle, communauté de communes Blavet Bellevue Océan (porteuse notamment d'une SIAE) ;
- **un changement de posture des salariés en parcours** : « *[La multiplication des sorties en emploi] génère chez les salariés l'envie que ce soit leur tour. Avant, ils voyaient leur travail au sein des ate-*

liers comme un travail permanent et non comme un tremplin pour aller vers l'entreprise ordinaire. Une nouvelle énergie s'est créée et les salariés ont des envies. Ils sont dans une dynamique de recherche d'emploi », **Marie-Tiffany Delgado**, directrice et **Aline Martin**, chargée de transition professionnelle, Les Ateliers LigéteRiens ;

- **L'identification de pistes de travail sur des enjeux périphériques à l'emploi** mais clés pour l'inclusion socio-professionnelle des personnes accompagnées, comme la mobilité : « Nous souhaitons travailler sur la mobilité et, accompagnés de l'animatrice SEVE Emploi, nous avons développé et mis en œuvre une action de vélo école en partenariat et financée par le conseil départemental du Loiret et le réseau MOB'in en Centre-Val de Loire », **Marie-Tiffany Delgado**, directrice et **Aline Martin**, chargée de transition professionnelle, Les Ateliers LigéteRiens

Témoignage

L'ASDIÉS a noué une relation de confiance avec une entreprise du territoire, notamment en lui proposant de l'accompagner dans sa démarche de recrutement. Ceci a abouti à des opportunités d'emploi pour les salariés en parcours.



« Nous avons fait une visite d'entreprise, il y a quelque temps, et repris contact avec le directeur peu après. Il nous a évoqué des projets de recrutement, mais il ne sait pas comment s'y prendre [...] Nous lui avons proposé de l'aider dans sa démarche de recrutement. Il était surpris et pensait que nous allions le faire payer pour notre aide ! Plusieurs rencontres ont eu lieu, qui ont permis de créer un lien de confiance, et il a rencontré quatre salariés qui s'intéressaient à son activité. Il a accepté d'en prendre trois en PMSMP pour en recruter au moins un à l'issue du stage. Il est prêt à les former sur le poste. [...] Les entreprises n'ont en fait pas toujours une vision très claire de leurs possibilités RH et ont aussi besoin d'être accompagnées. »

Frédéric Menanteau, directeur de l'ASDIÉS



POUR PASSER À L'ACTION

- Consultez le site dédié : www.seve-emploi.com
- Retrouvez tous les contacts sur : www.seve-emploi.com/equipe



Porté par Coorace, réseau des entreprises d'utilité sociale et territoriale

Objectifs

Vita Air est une **méthodologie** visant à questionner le rapport au travail, valoriser les trajectoires professionnelles et les compétences et accompagner les transformations managériales et culturelles du monde de travail. Elle propose à la **SIAE** de se positionner comme **spécialiste en ressources humaines auprès des entreprises** pour révéler l'adéquation entre les compétences actuelles et potentielles des salariés en parcours et les besoins de main-d'œuvre des entreprises et pour accompagner leur adaptation mutuelle.

En milieu d'année 2021, une quinzaine de SIAE et de groupes économiques solidaires composent le réseau des structures Vita Air.

Cibles

Toutes les SIAE peuvent adopter la démarche Vita Air. Deux conditions sont requises - la compatibilité du projet et des pratiques de la SIAE avec les valeurs du réseau Coorace et la capacité à absorber une conduite du changement exigeante en termes de gestion managériale et de temps – et le dossier de chaque SIAE doit être validé en comité en amont de chaque accompagnement. Jusqu'à présent, cette méthodologie a été principalement mise en œuvre par des AI et des ETTI.

Fonctionnement

Vita Air est fondée sur trois piliers - écouter les besoins, changer de posture et penser compétences – et deux étapes de mise en œuvre – l'accompagnement d'une part et le diagnostic et l'étude de poste d'autre part.

Les trois piliers proposés par Vita Air aux SIAE :

Écouter les besoins, pour :

- permettre au salarié en parcours d'exprimer ses besoins, ses aspirations, ses contraintes afin de trouver un poste en cohérence avec ses compétences et son potentiel,
- accompagner l'entreprise recruteuse à identifier les compétences qu'elle cherche et à décrire en détail le poste vacant afin de réussir un recrutement sur mesure.

Changer de posture, pour :

- améliorer sa flexibilité et son agilité,
- se positionner en apporteur de solution, avec l'idée qu'à toute difficulté d'une entreprise du territoire, la SIAE peut apporter une solution RH et que chaque demandeur d'emploi est un apporteur potentiel de compétences,
- se positionner en accompagnateur pour que l'entreprise fasse évoluer ses pratiques RH, notamment pour développer le recrutement sur la base des compétences et non plus du seul diplôme.

Penser compétences :

- réaliser des études de poste au sein de l'entreprise recruteuse (nature et spécificités des tâches, compétences exigées, environnement d'exercice) afin de produire une fiche de diagnostic de poste et un rapport d'audit,

- diagnostiquer également les compétences du salarié en parcours et capitaliser ses compétences, afin que l'entreprise puisse recruter la bonne personne à la bonne place.

Les deux étapes de mise en œuvre de Vita Air :

Par le biais de l'accompagnement, Vita Air appuie la SIAE pour :

- changer de posture pour devenir un acteur dynamique de la mise en emploi et une structure inclusive à impact fort au sein de son territoire,
- prendre conscience de son rôle et sa compétence en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- valoriser son expertise RH,
- réaliser des diagnostics de poste dans les entreprises et analyser leurs besoins en compétences,
- mieux accompagner les acteurs de son écosystème, notamment en développant ses méthodes et outils d'accompagnement à la mise à disposition.

Par le biais du diagnostic et de l'étude de poste, Vita Air accompagne l'entreprise recruteuse à :

- analyser les besoins en compétences,
- identifier les postes pour lesquels certaines tâches effectuées par le salarié ne nécessitent pas le diplôme pour lequel il a été embauché,
- optimiser l'organisation interne et mieux calibrer les besoins en personnel,
- valoriser les atouts et compétences des salariés en parcours,
- réussir le recrutement sur mesure et diminuer les offres d'emploi non pourvues.

Par le biais du diagnostic et de l'étude de poste, Vita Air accompagne le salarié en parcours à :

- prendre conscience que ses compétences et ses aptitudes sont recherchées par les entreprises,
- travailler son estime de soi, son assurance et sa confiance,
- sécuriser son parcours professionnel et s'insérer durablement sur le marché du travail, dans un poste stable.

Impacts

La méthodologie Vita Air peut avoir les impacts suivant sur les structures engagées dans la démarche :

- sur le plan économique, avec l'augmentation du chiffre d'affaires de la structure (de plus 5 % à plus 15 % par an) et des entreprises clientes, qui étaient limitées dans leur développement par les difficultés de recrutement,
- sur les trajectoires professionnelles, avec la valorisation des compétences des demandeurs d'emploi au-delà du seul diplôme et la montée en compétences progressive à travers les mises à disposition,
- sur le territoire, avec le renforcement d'une culture de la coopération, favorable au développement territorial,
- sur les relations managériales, avec un changement de posture vis-à-vis des personnes en recherche d'emploi, perçues comme une richesse, et des réorganisations internes.

Témoignage

Le groupe Multi Service Sud Vendée (MSSV) confirme que l'engagement dans la démarche Vita Air a permis à la structure :

- d'acquérir une posture lui permettant de discuter avec les acteurs de l'emploi et les acteurs économiques,
- d'être intégrée dans les processus de décision de ces derniers,
- d'avoir une reconnaissance de l'expertise de la structure de la part des acteurs de l'emploi.

La mise en place d'une solution numérique de gestion de compétences est, en outre, un vrai avantage pour la démarche, permettant de faciliter l'identification des compétences nécessaires, à acquérir ou acquises.



POUR PASSER À L'ACTION

Contactez la délégation régionale Coorace de votre territoire (www.annuaire-coorace.org/coorace-en-region) ou écrivez à Nora Noceir, chargée de projets « Passerelles vers l'emploi » au sein de Coorace : nora.noceir@coorace.org

Coconstruire de nouvelles activités avec les acteurs engagés du territoire, à travers des projets collectifs

Pour répondre aux besoins non couverts du territoire, SIAE et entreprises peuvent choisir de coconstruire une nouvelle activité. Cette démarche est exigeante, s'élabore dans la durée et demande un socle de confiance solide, des moyens ainsi qu'une véritable adaptation mutuelle. Cependant, elle est aussi propice à un renforcement pérenne de l'impact positif des deux partenaires.



La Fabrique à initiatives

Créée et animée par l'Avise.

Objectifs

Impulsé en 2010 par l'Avise, le dispositif Fabrique à initiatives propose son ingénierie et son expertise en matière d'animation territoriale et de modélisation économique pour accompagner les acteurs d'un territoire dans l'identification et la construction d'activités de l'ESS.

Dispositif d'innovation sociale, la Fabrique à initiatives part des besoins et des enjeux du territoire et connecte acteurs publics, acteurs privés, entreprises de l'ESS et citoyens pour coconstruire des réponses entrepreneuriales adaptées. Porté en région par des structures de l'accompagnement, il modélise de nouvelles activités ou essaime des innovations ayant fait leurs preuves ailleurs, en les adaptant aux réalités locales, et facilite leur mise en œuvre.

Cibles

La Fabrique à initiatives s'adresse à tout acteur du territoire ayant repéré un besoin sociétal et souhaitant développer des solutions pour y répondre, ayant identifié une idée de projet à impact qu'il n'est pas en mesure d'étudier et de développer, ou plus largement souhaitant créer une dynamique d'innovation sociale sur son territoire. Toutes les SIAE et tous les acteurs de l'inclusion qui sont dans ces cas de figure peuvent faire appel aux Fabriques à initiatives.

Le dispositif a accompagné plusieurs projets à visée d'insertion, dont certains ont été portés par des SIAE, par exemple l'atelier Panier de la Mer à Fécamp, qui traite des invendus de poisson pour les distribuer à l'aide alimentaire ou à des épiceries sociales et restaurants d'insertion.

Fonctionnement

Le dispositif Fabrique à initiatives mobilise une méthodologie unique de création d'activité :

- détection des besoins et des opportunités d'un territoire et qualification de projets à impact pour y répondre,
- conception d'activités innovantes et durables à travers l'étude d'opportunité et la mobilisation collective,
- identification et accompagnement de porteurs de projet vers le lancement de l'activité, aux côtés de partenaires engagés.

En 2021, on dénombre 30 Fabriques à initiatives dont 16 en cours d'expérimentation.

Impacts

En 2020, les Fabriques à initiatives ont représenté :

- **plus de 90** projets de territoire facilités,
- **plus de 4 000** partenaires mobilisés,
- **26** nouvelles entreprises ou activités créées,
- **30** entreprises ou activités en cours de création.

Pour le territoire, la Fabrique à initiatives est un outil pour :

- impliquer les habitants sur leur lieu de vie, en leur donnant la parole et en catalysant leurs idées,
- compléter l'analyse des besoins et des opportunités du territoire,
- mettre en réseau des acteurs locaux pour le territoire, en favorisant l'interconnaissance des acteurs et en apportant un regard neutre sur le projet,
- faciliter les innovations sociales et accompagner leur essaimage, en les adaptant aux spécificités des territoires.

Témoignage

Entre 2013 et 2016, la Fabrique à initiatives, portée en Normandie par l'Adress, a accompagné la mise en place d'un projet partenarial à visée d'insertion : l'atelier Panier de la Mer à Fécamp. De nombreux partenaires ont été impliqués dans la construction de ce projet qui répond également à des enjeux d'accès à une alimentation de qualité pour tous, de transition écologique et de culture de territoire.



POUR EN SAVOIR +

Sur l'atelier Panier de la Mer à Fécamp, consultez la partie « Approfondir - S'inspirer d'expériences réussies de coconstruction d'activités pour l'emploi durable », p. 61.



POUR PASSER À L'ACTION

- Consultez le site dédié : fabriqueainitiatives.org
- Contactez berengere.daviaud@avise.org



Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

Objectifs

Selon l'article 9 de la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, « les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, [...], 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 ».

Selon le Labo de l'ESS³⁸, les PTCE peuvent notamment contribuer à la dynamisation des activités économiques locales via la mise en valeur des ressources inexploitées des territoires, au développement de solutions innovantes face aux besoins locaux, à la transition écologique, au décroïsonnement des acteurs à la faveur de la solidarité et à la mise en dynamique des collectivités locales.

Cibles

Tout regroupement d'acteurs qui correspond à la définition législative des PTCE est libre de se caractériser comme tel. Pour affirmer son engagement en faveur des PTCE et son appartenance à cette dynamique, il est possible d'adhérer à la charte des PTCE (lancée en 2014 puis actualisée fin juin 2021 dans le cadre de la relance des PTCE), qui rappelle la pertinence et la spécificité de ces groupements.

De nombreux PTCE comptent des SIAE parmi leurs membres : dans une enquête réalisée en 2016 par le Labo de l'ESS auprès de 24 PTCE représentant 187 structures, les SIAE représentaient 23 % des répondants³⁹.



POUR EN SAVOIR +

Consultez la charte des PTCE : www.lalabo-ess.org/signez-et-diffusez-la-nouvelle-charte-des-ptce

Fonctionnement

En 2020, on compte 56 PTCE actifs, au sujet desquels une étude du Labo de l'ESS⁴⁰ a mis en avant les caractéristiques suivantes.

Les activités des PTCE s'inscrivent très souvent dans les secteurs de la transition écologique et sociale et concernent le plus souvent plusieurs filières.

Être un PTCE implique de servir un projet non seulement social mais aussi économique. Les modèles économiques des PTCE sont variables. En moyenne, les subventions publiques représentent 43 % de leur budget tandis que la vente de services constitue 27 % de leur budget.

En moyenne, un PTCE est porté par environ trois équivalents temps plein (ETP) salariés. Par ailleurs, un PTCE mobilise fréquemment entre dix et quinze bénévoles.

38 Le Labo de l'ESS, *Les pôles territoriaux de coopération économique*, 2014, p.11 – 12 : www.lalabo-ess.org/system/files/2021-01/22.04.2020_ptce_compressed.pdf

39 Le Labo de l'ESS, *Enquête d'analyse des PTCE*, 2017, p.13 : [www.lalabo-ess.org/system/files/2021-01/enquete_d_analyse_ptce\(1\).pdf](http://www.lalabo-ess.org/system/files/2021-01/enquete_d_analyse_ptce(1).pdf)

40 Le Labo de l'ESS, *Relancer les PTCE*, 2020 : www.lalabo-ess.org/system/files/2021-05/2021.05.07%20Relancer%20les%20PTCE%20-%20WEB.pdf

Les PTCE ont généralement été initiés par la société civile, particulièrement par des acteurs de l'ESS. Les acteurs de l'ESS sont les plus présents en nombre dans les PTCE, mais bien souvent, on y trouve aussi d'autres types d'acteurs comme des artisans, des entreprises du territoire, des pouvoirs publics ou des établissements de recherche.

Selon une étude du Labo de l'ESS⁴¹, en 2014, les entreprises privées participant à un PTCE étaient le plus souvent des petites et moyennes entreprises (PME) et petites et moyennes industries (PMI) locales, proches des entreprises de l'ESS par leur activité ou leur origine. Elles étaient généralement en minorité dans le PTCE.

Généralement, la gouvernance des PTCE est « *relativement formalisée et la prise de décision globalement partagée* »⁴².

La coopération porte principalement sur le portage collectif de projets et la mise en commun de connaissances et compétences.

Les PTCE se sont développés notamment grâce à deux appels à projets de l'État, en 2013 et 2015. En 2021, une dynamique de relance des PTCE a été engagée, notamment via l'appel à manifestation d'intérêt national et permanent « PTCE émergents », lancé par le secrétariat d'État chargé de l'Économie sociale, solidaire et responsable, pour identifier les dynamiques territoriales pouvant se constituer en PTCE et les appuyer. Par ailleurs, pour consolider les PTCE existants, un bouquet de services, dont le DLA est un des outils essentiels, a été défini.



POUR EN SAVOIR +

Consultez le bouquet de services PTCE : www.ptce-saison3.fr/projet-4

Impacts

En 2020, selon le Labo de l'ESS⁴³, l'impact le plus majoritairement ressenti par les membres des PTCE est le développement de la proximité entre structures (mentionné par 78 % des PTCE répondants), suivi par la consolidation et l'ancrage des compétences de chacun (mentionné par 43 % des répondants).

La perception des impacts des coopérations au sein des PTCE a évolué puisqu'en 2016, selon le Labo de l'ESS⁴⁴, les principaux impacts ressentis étaient les suivants :

- développement de la qualité des relations professionnelles (pour 59 % des membres de PTCE répondants),
- développement de solutions collectives innovantes face aux besoins des citoyens et des entreprises (pour 55 % des répondants),

41 Le Labo de l'ESS, 2014, *op. cit.*, p.16

42 Le Labo de l'ESS, 2020, *op. cit.*, p.20

43 *Ibid.*, p.54

44 Le Labo de l'ESS, 2017, *op. cit.*, p.27 - 28

- développement de la proximité entre les acteurs (pour 47 % des répondants).

Témoignage

Le PTCE Coopaxis vise à construire une culture du numérique inclusive et collaborative dans l'agglomération de Tours. En 2013, il comptait vingt-quatre membres – dix associations dont deux SIAE, neuf entreprises, quatre collectivités, un laboratoire de recherche – parmi lesquels les SIAE jouent un rôle important dans le développement d'outils et de mécanismes d'accompagnement des publics en insertion sur les nouvelles technologies. La dynamique partenariale se concrétise notamment au sein du PTCE par la mutualisation, entre les membres, d'outils numériques.



POUR EN SAVOIR +

Sur Coopaxis et d'autres PTCE intégrant la dimension IAE, consultez *Investigation des modèles économiques des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), intégrant la dimension insertion par l'activité économique (IAE)*, sous la direction de Benjamin Masure, 2015



POUR PASSER À L'ACTION

- Consultez le site mis en place par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance pour le compte de la coalition nationale des PTCE, dans le cadre de la dynamique de relance des PTCE initiée par le secrétariat d'État chargé de l'Économie sociale, solidaire et responsable : www.ptce-saison3.fr
- Consultez les ressources du Labo de l'ESS sur les PTCE : www.lelabo-ess.org/poles-territoriaux-de-cooperation-economique

Coconstruire de nouvelles activités avec les acteurs engagés du territoire, en créant une structure commune

La joint-venture sociale (JVS)

Objectifs

La joint-venture sociale est le type de coopération le plus abouti entre acteurs solidaires et classiques qui s'associent pour créer une nouvelle structure et réaliser une mission sociale adossée à un modèle économique classique.

Cibles

Toute structure d'intérêt général, donc toute SIAE, peut mettre en place une JVS si elle a la volonté et la capacité de mettre en œuvre ce type de démarche de coopération.

Fonctionnement

Les éléments ci-dessous sont tirés des packs méthodologiques *Prendre la décision de créer une Joint-Venture Sociale* et *Mettre en œuvre une Joint-Venture Sociale* réalisés par SocialCOBizz.

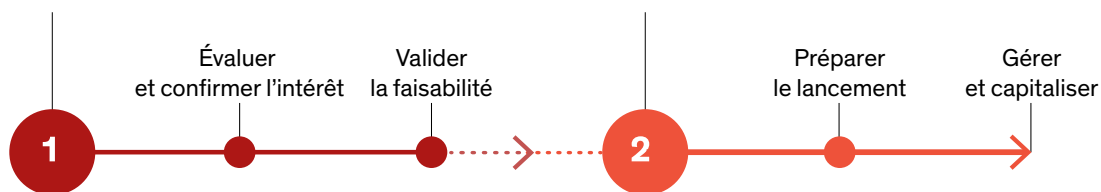
La joint-venture sociale se définit par trois caractéristiques principales.

- **Le portage par des associés complémentaires autour d'un projet commun** : ainsi, une JVS peut être portée par une structure de l'ESS (par exemple une SIAE) et une entreprise.
- **L'objectif social**, qui doit être mentionné dans ses statuts. Une des façons de garantir la priorité donnée à l'objectif social de la JVS est que la structure de l'ESS possède la majorité des parts sociales de la JVS.
- **La rentabilité et la pérennité du modèle économique** : la JVS se construit sur un modèle économique hybride, qui combine chiffre d'affaires et subventions publiques ou privées, au service de son objectif social.

Le processus de prise de décision stratégique et de réalisation d'une JVS peut être schématisé ainsi :

Prendre la décision

Mettre en œuvre



Source : Social COBizz, *Prendre la décision de créer une Joint-Venture Sociale*, Pack méthodologique, 2017, p.2

Les étapes décrites ci-dessous doivent être ajustées en fonction des spécificités du projet.

1 Étape de prise de décision

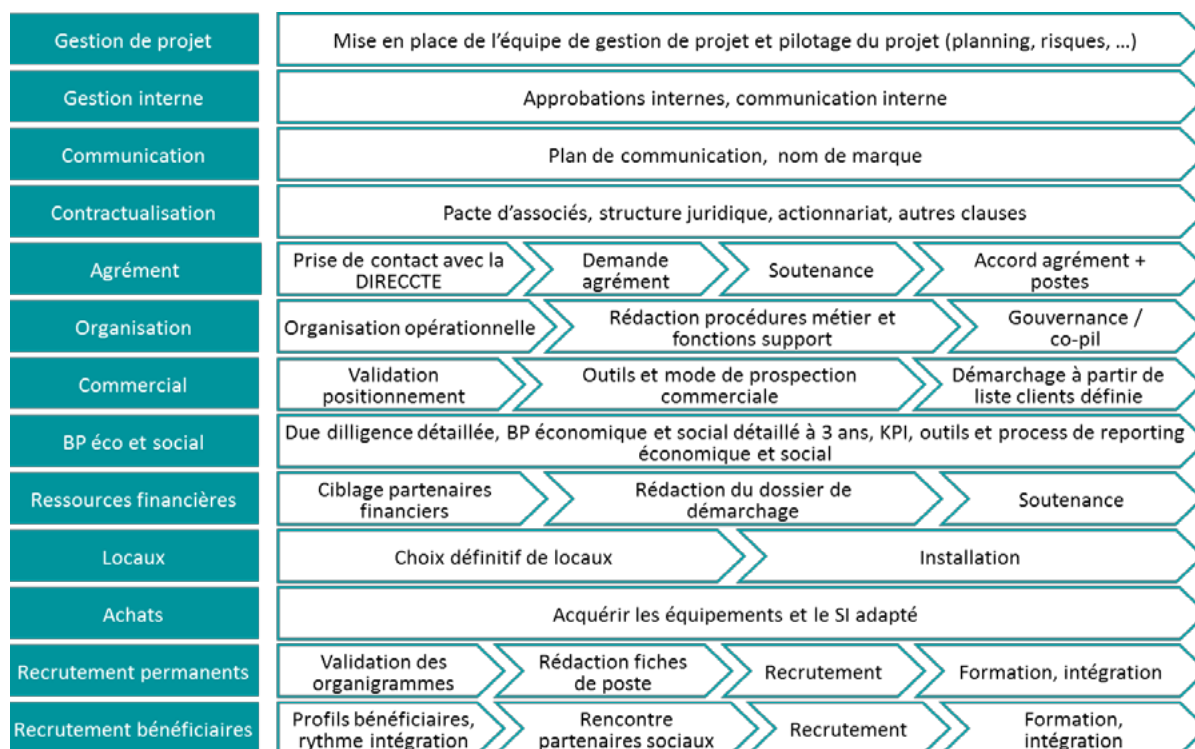
- Pour évaluer et confirmer l'intérêt de la JVS, il est recommandé d'avoir réalisé les étapes suivantes :
 - **évaluer si la JVS est bien la modalité** de cocréation **la plus adaptée au projet**, notamment en identifiant les **bénéfices et inconvénients** potentiels d'une JVS **au regard de la stratégie et des besoins** opérationnels concrets de l'organisation et de ses parties prenantes,
 - **mesurer l'appétence en interne** pour le lancement d'un projet de JVS et sensibiliser les équipes au modèle de la JVS,
 - **définir les éléments structurants** de la JVS imaginée (mission sociale, territoire cible, offre économique, associés potentiels, sponsors potentiels),
 - **identifier des partenaires potentiels** et lancer des échanges au sujet du projet.

- Pour **valider la faisabilité de la JVS**, il est recommandé d'avoir réalisé les étapes suivantes :
 - **Formaliser le projet** en définissant **une volonté et des objectifs communs**. Pour construire un partenariat de long terme, il est nécessaire que les motivations des partenaires découlent de leur stratégie globale. En interne, chaque partenaire doit être soutenu au plus haut niveau de son organisation et doit avoir identifié une équipe projet. La formalisation des grands principes du montage dès cette étape garantit un déroulement des prochaines étapes en toute transparence. Le livrable de cette étape peut être l'obtention d'un accord de principe des directions générales et une liste des parties prenantes à impliquer.
 - **Confirmer l'offre économique et la mission sociale de la JVS**, selon le potentiel de marché, les métiers possibles de la JVS, ou encore le positionnement concurrentiel, pour l'aspect économique, et les publics bénéficiaires ou encore leurs modes d'accompagnement, pour le volet social. Lors de cette phase, la réflexion sur les métiers de la JVS doit être réévaluée régulièrement au regard du choix des publics ciblés et vice-versa. Le livrable peut se concrétiser sous la forme d'une note de synthèse.
 - **Formaliser un *business plan* et le montage**. À ce stade, il faut avoir estimé les éléments clés (temps nécessaire à l'atteinte d'un équilibre économique, revenu généré, nombre d'employés permanents et en insertion, moyens financiers et humains mobilisés par chaque partenaire, répartition des rôles et responsabilités, mode de financement) et rédigé une première version des statuts. Le livrable peut être une lettre d'intention.

Sur la base de ces éléments, les directions des partenaires prennent la décision de se lancer ou non dans la mise en œuvre de la JVS.

2 Étape de mise en œuvre

- Pour **préparer le lancement**, les grandes étapes peuvent être les suivantes :



Source : Social COBizz, *Mettre en œuvre une Joint-Venture Sociale, Pack méthodologique*, 2017, p.6

À ce stade, les éléments essentiels sont les suivants.

- **L'identification d'un porteur de projet unique par chaque structure partenaire** : généralement identifié en interne, ce porteur doit avoir un état d'esprit d'entrepreneur et une bonne connaissance du métier de la JVS. Idéalement, ces porteurs sont associés au projet de JVS le plus en amont possible.
- **Une contractualisation claire**, qui comprend les statuts et le pacte d'associés.
- **Une organisation claire et efficace** (organisation opérationnelle, fonctions support et gouvernance). Notamment, il faut veiller à une répartition équilibrée des fonctions support, selon la part de chaque partenaire dans la JVS.

- Pour **gérer et capitaliser la JVS**, il est essentiel de :

- **conserver l'engagement et l'équilibre entre les partenaires**. L'implication des directions sur le long terme est essentielle au développement de la JVS et passe par la mise en place d'une organisation stable comprenant des instances adaptées (comité stratégique, comité de pilotage, etc.), des participants bien identifiés, un rythme régulier et adapté, des comptes-rendus et la communication pertinente des informations aux interlocuteurs concernés ;
- **communiquer et consolider les liens entre les structures**, ce qui est nécessaire à la mise en place des synergies indispensables pour le développement de la JVS. Pour une bonne compréhension commune, définir un vocabulaire commun est une pratique intéressante. Par ailleurs, le partenaire qui porte l'expertise métier doit être vigilant à ne pas chercher à appliquer telles quelles ses méthodes et stratégies à la JVS car les spécificités de la JVS peuvent nécessiter une adaptation de ces pratiques ;

– adapter ses efforts selon les étapes de la JVS

- Les trois premières années étant décisives, il est conseillé que la JVS soit hébergée par le partenaire qui porte l'expertise métier. Par ailleurs, il est fondamental que les directions des deux partenaires accompagnent l'équipe de direction opérationnelle dans cette phase. La réalisation d'un bilan à trois ans peut être utile.
- Avant la phase d'envol, il est recommandé de passer par une phase d'adaptation, de calage entre les partenaires et de consolidation des acquis, qui permet par exemple de s'assurer de l'efficacité de l'organisation de la production, de la montée en compétences des équipes, etc. Il est également fondamental que la direction opérationnelle ait créé des liens assez forts avec les deux partenaires pour que l'équipe opérationnelle puisse mobiliser les ressources des partenaires.
- Durant la phase d'envol, il est important que la JVS puisse progressivement développer son indépendance par rapport aux partenaires co-fondateurs.
- Enfin, particulièrement dans des phases de développement, il est nécessaire d'anticiper le recrutement d'encadrants et d'accompagnateurs socio-professionnels.

– évaluer l'impact de la JVS tout au long du cycle de vie



POUR EN SAVOIR +

Sur l'évaluation des partenariats, consultez la partie « S'améliorer - évaluer ses partenariats pour démultiplier son impact commun », p.75.

Sur les joint-ventures sociales, consultez les packs méthodologiques de Social COBizz : socialcobizz.com/packmethodo/#presentation

Sur les cocréations de façon plus générale, consultez la boîte à outils de la cocréation réalisée par Ashoka avec le soutien d'Accenture : www.ashoka.org/fr/histoire/le-toolkit-de-la-co-creation

Impacts

À titre d'exemple, la joint-venture sociale Acces Inclusive Tech, active dans les services numériques aux entreprises (créée en 2016 via un partenariat entre le groupe d'insertion Ares, la fondation Accenture et le fonds d'investissement Investir&+) a accompagné 52 salariés en insertion en 2019 avec un taux de sortie en emploi ou en formation de 71 %.

Témoignage



« L'avantage [de l'association d'Ares et d'Accenture dans le cadre d'Acces Inclusive Tech] est de combiner le meilleur des deux mondes : l'expertise d'Ares dans le recrutement, le management sur des prestations clients et l'accompagnement social de personnes fragiles et le cœur de métier d'Accenture dans l'informatique et la gestion déléguée de services. L'innovation est d'arriver à combiner ces deux types d'expertise autour d'un même projet. »

Jean-Christophe Arnauné, directeur de la JVS Acces Inclusive Tech⁴⁵

45 Investir&+, *Joint-ventures sociales (1/3) : le témoignage de Jean-Christophe Arnauné*, directeur d'Acces Inclusive Tech, 26 juillet 2017, www.investiretplus.wordpress.com/2017/07/26/joint-ventures-sociales-13-le-temoignage-de-jean-christophe-arnaune-directeur-dacces-inclusive-tech



POUR EN SAVOIR +

Sur des exemples de JVS, consultez les fiches dédiées à Acces Inclusive Tech et Brise de Terre, dans la partie « Approfondir - S'inspirer d'expériences réussies de coconstruction d'activités pour l'emploi durable », p.69 et 72.



POUR PASSER À L'ACTION

Contactez :

- les SIAE ayant développé des JVS : par exemple, Lemon Tri (Augustin Jaclin, co-fondateur et président, augustin.jaclin@lemontri.fr) ou Vitamine T (Baptiste Odin, responsable développement Île-de-France, baptiste.odin@groupevitaminet.com)
- l'association Social COBizz qui peut accompagner des projets de JVS : Claudine Leclerc, directrice (claudine.leclerc@ares-association.fr)

S'INSPIRER D'EXPÉRIENCES RÉUSSIES DE COCONSTRUCTION D'ACTIVITÉS POUR L'EMPLOI DURABLE

Coconstruire une activité est un processus qui doit se réaliser dans la durée et nécessite un degré élevé de connaissance et de confiance mutuelles entre les partenaires. Plus les partenaires sont impliqués, plus il est probable que le partenariat soit propice à un renforcement pérenne de l'impact positif. Cependant pour parvenir à coconstruire, il faut une vraie adaptation mutuelle entre partenaires, ce qui peut amener de la complexité : « *[e]n pratique, coconstruire est un art difficile. Il demande du temps, de l'énergie et de l'attention. À l'image de la marche, c'est un équilibre permanent à établir et à maintenir* » (Le Rameau 2019). Pour autant, SIAE et entreprises peuvent faire de ces complexités une force pour construire ensemble des partenariats à fort impact social sur le territoire, comme le montrent les retours d'expérience suivants.

Impliquer ses partenaires dans la construction du projet : l'atelier Panier de la Mer à Fécamp

Cette analyse a été réalisée grâce à un entretien avec Christophe Courcoux-Serdeczny, directeur général d'Actif ESS. La vision sur les pistes de développement d'activités est donc celle portée par Actif ESS ; elle n'engage pas la fédération nationale Le Panier de la Mer dans son ensemble.



ATELIER PANIER DE LA MER

FICHE D'IDENTITÉ

Secteur : transformation de ressources halieutiques (issues de la pêche)

Activités : préparation de produits de la mer et distribution à l'aide alimentaire ou à d'autres structures à vocation sociale

Enjeux et besoins auxquels répond ce projet

- accès à l'emploi
- transition écologique
- accès à une alimentation de qualité et diversifiée pour tous
- culture de territoire

Partenaires : Actif ESS, l'Adress, la fédération nationale Le Panier de la Mer, la criée de Fécamp, des acteurs publics et plusieurs grandes entreprises et fondations

Type de partenariat : implication des partenaires dans la construction du projet et mécénat

Localisation : Fécamp

Statut : atelier et chantier d'insertion

Date de création : ouverture de l'atelier fin 2016

Le projet, construit en partenariat

L'atelier Panier de la Mer à Fécamp, à **visée d'insertion**, traite **des invendus de poisson de Normandie** pour les distribuer à l'aide alimentaire nationale ou localement à des épiceries sociales et restaurants d'insertion. Les salariés en parcours d'insertion assurent toutes les étapes de l'activité, qui sont principalement la réception et le stockage des produits, la découpe, la surgélation, la mise en palettes et la livraison. Ils réalisent également l'entretien des locaux et du matériel.

Les partenaires et le contexte du partenariat

L'atelier Panier de la Mer à Fécamp a été créé grâce à l'implication des partenaires suivants :

- **l'Adress**, acteur de terrain qui coconstruit avec les acteurs locaux des solutions pour répondre aux besoins du territoire, notamment en portant le dispositif Fabrique à initiatives en Normandie ;
- **Actif ESS**, groupement d'insertion par l'activité économique basé à Fécamp et Dieppe, qui représentait, fin 2020, 250 à 300 fiches de paye par mois (soit environ 85 ETP) et est composé de trois entités :
 - InterActif, une association intermédiaire qui offre des services à la personne aux particuliers et entreprises,
 - Actif Insertion qui porte quatre ateliers et chantiers d'insertion, dont l'atelier Panier de la Mer à Fécamp, et un pôle mobilité proposant de la location de véhicules et une formation en auto-école,
 - Actif Garage, une entreprise d'insertion sous forme de SCIC ;
- **la fédération nationale Le Panier de la Mer** qui depuis 2004 rassemble des SIAE qui développent une offre de produits de la mer en faveur de l'aide alimentaire nationale, via une activité de transformation réalisée par des salariés en insertion formés aux métiers de l'agroalimentaire et du mareyage ;
- **la criée de Fécamp**, qui a été gérée par une entreprise privée au statut de société à responsabilité limitée (SARL) de 2011 à 2020, et est gérée par une société d'économie mixte depuis octobre 2020,
- **des acteurs publics** : l'agglomération Fécamp Caux Littoral, le département, la région, l'État via la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) ;
- **de grandes entreprises et des fondations** : Cesbron (spécialiste du froid industriel et commercial, aujourd'hui Dalkia Froid Solutions), le fonds Caisse d'Épargne Normandie pour l'initiative solidaire, la fondation Daniel et Nina Carasso⁴⁶ et la fondation Carrefour.

En 2012, dans le cadre de son activité de Fabrique à initiatives, l'Adress met en lien des acteurs locaux, le département de Seine-Maritime, l'union régionale des entreprises d'insertion et les agglomérations de Dieppe et Fécamp, pour creuser l'idée d'un projet autour de la pêche et de l'insertion. À la suite d'un premier comité de pilotage en 2013, ils découvrent et visitent les ateliers Panier de la Mer à Saint-Malo et Boulogne-sur-Mer et s'accordent pour répliquer le concept à Fécamp. La réalisation de l'étude de faisabilité puis du projet ont été confiées au groupe Actif ESS, qui porte aujourd'hui, via Actif Insertion, le cinquième atelier Panier de la Mer, installé dans la criée de Fécamp.

Les **bases du projet** ont été **coconstruites pendant trois ans** par l'Adress, Actif Insertion, la fédération nationale Le Panier de la Mer, l'agglomération Fécamp Caux Littoral et d'autres partenaires publics et privés.

⁴⁶ Daniel Carasso fut le fondateur de Danone en France et aux États-Unis. La fondation soutient des projets dans les domaines de l'alimentation durable et de l'art citoyen.

La création de cet atelier Panier de la Mer à Fécamp devait permettre de répondre à de **nombreux besoins du territoire** :

- la **transition écologique**, du fait de l'insuffisante valorisation des invendus de poisson dans les criées,
- des **besoins sociaux** : un taux de chômage à Fécamp au moment de l'émergence du projet, en 2012, qui s'élevait à un peu plus de 19 % (soit plus de neuf points supplémentaires par rapport à la moyenne nationale) et un besoin de proposer une alimentation de qualité et diversifiée dans les circuits d'aide alimentaire,
- une **forte culture de territoire autour de la pêche**, notamment de la morue, qui a façonné l'histoire de Fécamp et a longtemps constitué une ressource essentielle pour le développement local, et qui a contribué à la forte sympathie du grand public pour le projet.

Impacts du projet construit en partenariat

En 2021, l'atelier Panier de la Mer à Fécamp emploie douze salariés en insertion, accompagnés par un encadrant technique et un conseiller en insertion professionnelle. Sur le premier semestre 2021, le taux de sortie positive est d'environ 25 %.

En milieu d'année 2021, soixante tonnes de produits ont déjà été traitées par l'atelier depuis le début d'année.

Au-delà de ces résultats au niveau social et environnemental, ce projet a également eu un impact positif sur les relations avec les **acteurs industriels** du territoire, qui ont ainsi eu l'opportunité de **mieux connaître l'insertion par l'activité économique et de changer de regard sur les structures d'insertion**. Le succès de ce projet ambitieux a permis de gagner la confiance des acteurs du secteur des produits de la mer et de nombreux salariés en insertion dans l'atelier Panier de la Mer à Fécamp se voient maintenant proposer un emploi chez des entreprises du secteur comme Delpierre, Pêcheurs d'Islande, ou encore Intermarché ou Leclerc pour leurs rayons poissonnerie.

Pour développer son intégration dans la filière, l'atelier Panier de la Mer à Fécamp est représenté (par la participation du directeur d'Actif Insertion) au groupe d'action locale pêche aquaculture (GALPA) de l'agglomération Fécamp Caux Littoral, instance qui contribue au développement durable des filières professionnelles sur le littoral notamment en sélectionnant, accompagnant et finançant des projets via une enveloppe abondée par le fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) et la région. La participation à cet organe permet à la structure d'entretenir des relations régulières avec les autres représentants de la filière.

Facteurs clés de succès du partenariat

Tout d'abord, la **complémentarité des apports des différents partenaires a fortement contribué au succès** du partenariat :

- **l'expertise sur l'insertion sociale et professionnelle** a été apportée par **Actif Insertion**, qui a porté l'étude de faisabilité puis le projet et a également apporté des **financements** ;
- la **mise en lien entre les partenaires**, la **coordination** globale et l'**accompagnement** du projet ont été assurés par **l'Adress**, dans le cadre du dispositif **Fabrique à initiatives** - par ailleurs le département a mis en relation Actif Insertion avec les acteurs de l'aide alimentaire ;

- **l'expertise technique** a été apportée par la **fédération nationale Le Panier de la Mer**, qui a mis à disposition du projet un conseiller technique ;
- **les locaux appartiennent à la criée de Fécamp**, qui les loue à Actif Insertion ; par ailleurs, au quotidien, les employés de la criée apportent fréquemment de l'aide aux salariés de l'atelier Panier de la Mer, sur des aspects techniques, de façon informelle ;
- le **financement** a été apporté par plusieurs acteurs :
 - des **partenaires publics** : la région, la DDETS (via le fond mutualisé de revitalisation pour l'insertion et l'emploi en Seine-Maritime) et le département ont apporté environ 80 000 € au projet au total ; l'agglomération Fécamp Caux Littoral a par ailleurs versé un financement complémentaire ;
 - des **partenaires privés** : Cesbron, le fonds Caisse d'Épargne Normandie pour l'initiative solidaire, la fondation Daniel et Nina Carasso et la fondation Carrefour ont apporté environ 100 000 € au projet. Ces entreprises partenaires, dont certaines étaient déjà fortement sensibilisées à l'enjeu de la gestion des invendus (particulièrement les acteurs en lien avec l'alimentation) souhaitaient être associées à ce projet notamment du fait de son impact positif sur le territoire.

L'investissement financier des différents partenaires a permis d'équiper l'atelier en matériel professionnel (frigidaires, surgélateur, etc.) de haute qualité. Ceci permet aux salariés en insertion de se former sur du matériel utilisé par les professionnels du secteur et est donc une plus-value pour les perspectives d'emploi.

La réussite **de cette démarche partenariale** a également reposé sur le **processus de coconstruction** du projet via des **comités de pilotage réguliers** (tous les six mois pendant les trois ans de construction du projet) avec les différents partenaires, comités qui visaient à fédérer autour du projet (par exemple en rappelant les besoins du territoire auxquels répond le projet), partager les interrogations et les points d'avancement. Les comités de pilotage réunissaient Actif Insertion, l'Adress, des représentants des collectivités, des services de l'État, des partenaires industriels, comme la criée de Fécamp ou Ecopromer (grossiste de produits de la mer), des acteurs de la pêche réunis en une organisation professionnelle (comité régional des pêches maritimes et des élevages marins de Normandie), des acteurs institutionnels comme la chambre de commerce et d'industrie et Pôle Emploi de Fécamp, des acteurs de l'éducation dans la filière comme le lycée maritime et d'autres entreprises partenaires dans les métiers de la mer.

Le dernier facteur de réussite de la démarche partenariale a été la **capacité de l'Adress et d'Actif Insertion à ajuster le rythme d'avancement du projet, quand cela était nécessaire, pour répondre aux enjeux de certains partenaires clés**, qui s'inscrivaient dans des temporalités différentes (enjeux de défiscalisation pour les partenaires privés, enjeux administratifs pour les services de l'État et le département), **tout en conservant la maîtrise globale du calendrier** afin de s'assurer que celui-ci permette la construction d'un projet de qualité.

Perspectives de développement du projet

Aujourd'hui, un des enjeux identifiés par Actif Insertion au sujet du fonctionnement actuel de l'activité Panier de la Mer est que les produits envoyés vers les circuits de l'aide alimentaire sont pris en charge par des

centrales d'achat au niveau national, qui gèrent ensuite la répartition des produits vers les points de distribution. Il est donc difficile d'évaluer la part des produits traités par les Paniers de la Mer qui est distribuée et consommée localement en aide alimentaire.

Ainsi, à la fois pour développer une **filière locale de distribution et de consommation des produits de la mer**, et pour **renforcer l'activité commerciale** de l'atelier Panier de la Mer à Fécamp, Actif Insertion a noué des liens avec d'autres entreprises de l'ESS sur le territoire, principalement les restaurants d'insertion et les épiceries sociales et solidaires.

Pour ces partenaires, cet approvisionnement permet d'avoir accès à des produits de qualité et locaux, sans passer par des centrales d'achat.

Pour Actif Insertion, la distribution des produits auprès de ces acteurs locaux permet davantage de souplesse dans la gestion des stocks. Par ailleurs, cela permet de générer de l'activité de livraison et donc de renforcer la création de postes et la formation de chauffeurs-livreurs.

Mutualiser des moyens pour porter un projet commun : TriVel



TRIVEL

FICHE D'IDENTITÉ

Secteurs : économie circulaire, bâtiments et travaux publics (BTP)

Activité : tri des déchets de chantiers liés à des activités de construction

Enjeux et besoins auxquels répond ce projet

- transition écologique⁴⁷
- accès à l'emploi
- diversification d'activités et différenciation

Partenaires : Véolia, Envie, Groupe Legendre

Type de partenariat : contrats bipartites et tripartites

Localisation : Bourgbarré (35)

Statut : marque commune (copropriété des partenaires)

Date de création : 2018

Le projet, construit en partenariat

TriVEL est un **centre de tri à vocation d'insertion** qui traite les déchets de chantiers générés par les activités dans le bâtiment du groupe Legendre et d'autres entreprises situées dans les Côtes d'Armor et le Morbihan.

Les partenaires et le contexte du partenariat

Trois acteurs sont impliqués dans ce partenariat :

- **Envie** : fédération qui regroupe des entreprises d'insertion positionnées notamment sur des activités en lien avec l'économie circulaire (collecte, tri, réparation, recyclage, etc.) ;
- **Véolia** : entreprise proposant des solutions de gestion, d'optimisation et de valorisation des ressources en eau, en matière première et en énergie aux collectivités et aux entreprises ;
- **Groupe Legendre** : groupe majeur de la construction, de l'immobilier et de l'énergie en France.

⁴⁷ Notamment besoin de solutions de traitement des déchets du secteur de la construction, qui en 2017 représentent plus des deux tiers de la production de déchets en France (ADEME, *Déchets chiffres-clés*, 2020, p.23, bibliothèque.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/28-dechets-chiffres-cles-edition-2020-9791029712135.html : « En 2017, la production de déchets en France représente 326 millions de tonnes, dont 224 millions de tonnes pour le secteur de la construction [...] »).

Envie Rennes développe des activités de réemploi et de recyclage depuis une vingtaine d'années. Suite à la perte d'un marché de recyclage d'écrans en 2013, la structure doit se diversifier. Dès cette même année, des projets sont expérimentés en partenariat avec Véolia notamment pour le recyclage de matelas. Les deux acteurs apprennent ainsi à se connaître et à travailler ensemble. La culture de l'innovation et du partenariat est présente chez les deux acteurs.

Lorsqu'Envie propose à Véolia de se positionner sur le recyclage des déchets du BTP, la pertinence du projet apparaît immédiatement mais les investissements pour le lancer semblent conséquents. C'est notamment afin de limiter ces derniers que l'implication du Groupe Legendre apparaît alors particulièrement pertinente. Le groupe internalisait le traitement de ses déchets mais devait arrêter l'activité pour des raisons de sécurité ; le projet répondait donc également à un enjeu immédiat du groupe.

Impacts du projet construit en partenariat

Le projet a permis la création de **neuf emplois dont six en insertion socio-professionnelle, la moitié de ces postes en insertion étant occupés par des femmes**. Cet objectif d'égalité entre les femmes et les hommes parmi les bénéficiaires des postes en insertion a été annoncé dès le début du projet. Pour atteindre ce but, les partenaires ont clairement exprimé cette ambition aux acteurs susceptibles d'orienter des publics en insertion vers TriVEL ; par ailleurs, ils ont veillé à l'ergonomie de la chaîne (pour en assurer l'accessibilité au plus grand nombre) et ont mené des actions de sensibilisation avec les associations qui luttent contre les discriminations afin de changer les regards sur les métiers. En effet, le tri de déchets textiles est considéré comme un métier féminin, tandis que le tri de déchets provenant du secteur du BTP est assimilé à un métier masculin, alors qu'au niveau gestuel, le travail est identique.

Des passerelles vers des métiers en tension (tels que conducteur d'engins de travaux publics) ont été développées, notamment avec Véolia.

Grâce à cette coopération, 24 000 tonnes de déchets du BTP sont traitées chaque année.

Facteurs clés de succès du partenariat

Tout d'abord, le succès du partenariat repose sur la **complémentarité** des trois acteurs, qui permet à TriVEL :

- de bénéficier d'un volume suffisant de matières à traiter grâce aux flux de construction et de rénovation (Véolia et Legendre),
- d'identifier des débouchés pour l'ensemble des déchets traités (Véolia),
- de créer des emplois en insertion et de porter un véritable projet social (Envie).

Par ailleurs, un facteur clé de succès important a été la capacité des partenaires à mettre en place des **investissements conséquents** mais **bien répartis** (tout comme les risques), pour le lancement de l'activité, via :

- la mise à disposition d'un terrain et de locaux par Legendre,
- des investissements pour la chaîne de tri, portés par Envie (1,3 millions d'euros),
- l'engagement contractuel de Legendre et de Véolia d'apporter un tonnage suffisant à l'activité à un prix encadré (24 000 tonnes par an).

Il a également été essentiel de mettre en place une **répartition claire des rôles**, qui institue :

- le rôle référent d'Envie sur les sujets opérationnels,
- le rôle référent de Véolia sur les aspects commerciaux et la mise à disposition de débouchés pour le traitement des déchets valorisables et non valorisables,
- la contribution de Legendre à travers la mise à disposition de locaux, de volumes suffisants de matières et de débouchés pour le traitement des déchets non traités.

Enfin, la réussite du partenariat a reposé sur la **confiance et la transparence**, fondées sur :

- la possibilité que les partenaires se sont donnés, durant la phase d'étude, de sortir du projet à tout moment, sans que les autres ne se sentent lésés,
- la confiance préexistante entre les équipes d'Envie et de Véolia qui a permis à Véolia de se positionner comme sponsor auprès de Legendre pour valoriser la qualité du travail d'Envie,
- un ensemble de contrats qui définissent clairement et encadrent juridiquement les rôles, le partage des gains, des pertes et des risques.

Perspectives de développement du projet

La duplication du projet sur de nouveaux territoires est particulièrement intéressante mais nécessite d'identifier un partenaire en capacité de mettre à disposition des locaux ou un territoire avec une forte densité de population, afin de trouver les volumes adéquats, car il y a un point d'équilibre essentiel à atteindre, lié aux investissements initiaux nécessaires.

Au-delà d'une étude de faisabilité économique basée sur le ratio entre la quantité de déchets et le coût d'investissement, le succès de la duplication d'un tel projet repose sur le paramétrage de la chaîne de tri, parfois en continu, en fonction du flux collecté et sur les solutions techniques permettant de garantir la qualité des flux triés pour satisfaire les débouchés locaux pour les déchets. Ces éléments sont essentiels à la rentabilité du projet. C'est pour cette raison qu'Envie et Veolia envisagent de proposer une forme d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur ces enjeux si de tels projets se développaient dans d'autres territoires.

Faire corps en créant une joint-venture sociale : Acces Inclusive Tech



ACCES INCLUSIVE TECH FICHE D'IDENTITÉ

Secteur : numérique

Activités : exécution de tests fonctionnels (vérification du fonctionnement d'une application ou d'un logiciel) et support utilisateur de premier niveau

Enjeux et besoins auxquels répond le projet :

- accès à l'emploi
- inclusion numérique, notamment comme levier pour l'insertion socio-professionnelle
- développement commercial et hybridation des ressources
- ressources humaines : une pénurie de ressources dans les métiers du numérique et des talents inexploités en réinsertion professionnelle qui ont une appétence pour le numérique

Partenaires : groupe Ares, fondation Accenture, Investir&+

Type de partenariat : joint-venture sociale

Localisation : Saint-Denis (93) et interventions dans toute l'Île-de-France

Statut : société par actions simplifiée (SAS) et conventionnements en tant qu'entreprise d'insertion et entreprise adaptée

Date de création : 2016

Le projet, construit en partenariat

Acces Inclusive Tech emploie et accompagne des personnes en insertion, via une activité dans le secteur du numérique. Dans le cadre de **projets informatiques pour des entreprises**, les salariés réalisent des tests fonctionnels visant à vérifier que les applications ou logiciels développés fonctionnent correctement. Acces Inclusive Tech propose également des **services d'externalisation pour les fonctions support** (par exemple, traitement des réclamations) et la **gestion de données** (par exemple, mise à jour de bases de données).

Les partenaires et le contexte du partenariat

Première co-entreprise d'insertion sur les métiers du numérique, Acces Inclusive Tech a pour mission de faire de la technologie, qui peut constituer un frein à l'emploi des personnes les plus fragiles, un facteur d'inclusion vers le monde du travail. Acces Inclusive Tech est née d'une collaboration innovante entre trois acteurs complémentaires :

- **le groupe Ares**, acteur majeur de l'insertion par l'activité économique en Île-de-France,
- **la fondation Accenture**, fondation de l'une des principales entreprises de services du numérique

- en France,
- **Investir&+**, structure d'investissement de long terme dédiée à des entrepreneurs qui développent des projets à fort impact social ou environnemental.

Le partenariat est né d'une rencontre entre le président de la fondation Accenture et le directeur général d'Ares. Ce dernier, conscient de l'enjeu de l'inclusion numérique, notamment pour les publics en insertion, souhaitait développer son activité dans les métiers de l'informatique, afin de diversifier les perspectives proposées aux salariés en parcours.

Pour la fondation Accenture, le partenariat était une opportunité de relocaliser une activité d'Accenture jusqu'à alors réalisée à l'étranger, tout en donnant corps aux ambitions sociales et d'innovation d'Accenture.

Investir&+ souhaitait sponsoriser ce modèle innovant et s'est donc positionné comme promoteur de la démarche, dès la phase d'opportunité.

Le projet s'est concrétisé à l'issue d'une étude d'opportunité puis d'une phase de lancement d'environ quinze mois.

Impacts du projet construit en partenariat

Acces Inclusive Tech a accompagné **52 salariés en insertion en 2019** avec un **taux de sortie en emploi ou en formation de 71 %**. Ces résultats reposent sur des **parcours d'insertion performants**, qui permettent une réelle évolution des salariés et une montée en compétences progressive, sur des métiers en tension, via les formations proposées aux salariés (formation initiale de dix jours réalisée par des salariés d'Accenture mis à disposition par la fondation, formations réalisées par les équipes d'Ares tout au long du parcours, etc.) ainsi que via les différentes prestations réalisées par Acces Inclusive Tech.

Fin 2020, 45 salariés sont employés dont **une trentaine en parcours de retour à l'emploi**.

Outre la plus-value sociale apportée (en réponse à la demande croissante des entreprises d'intégrer une composante RSE à leurs projets de transformation numérique), les clients d'Acces Inclusive Tech (Engie, AXA, EDF, Accenture, etc.) se sont montrés très satisfaits de la qualité des prestations réalisées.

Facteurs clés de succès du partenariat

Acces Inclusive Tech place la performance économique au service de l'intérêt général et de l'insertion de ses salariés en parcours. Son succès repose sur :

- la **complémentarité** entre l'expertise d'Ares (accompagnement social et professionnel, recrutement et management de personnes éloignées de l'emploi), les compétences d'Accenture (connaissance des métiers du numérique, positionnement et références de l'entreprise, veille et prospective qui sont essentielles dans ce secteur en constante évolution) et celles d'Investir&+ (culture financière et compétences d'investisseur à impact, spécialiste des projets hybrides),
- le **rôle moteur de la fondation Accenture** qui, maîtrisant à la fois les enjeux commerciaux et sociaux, a pu promouvoir le projet au sein d'Accenture,
- **l'inscription par Accenture de l'innovation sociale dans ses axes stratégiques**,
- le **rôle de médiateur et d'arbitre** joué par **Investir&+** dans la gouvernance,
- la **création de valeur pour tous les acteurs**, via
 - l'attractivité importante représentée par des prestations de qualité, avec une plus-value

sociale forte (pouvant répondre à des clauses d'insertion par exemple), pour Accenture (qui peut solliciter Acces Inclusive Tech en tant que sous-traitant), les autres entreprises de services du numérique (qui sont les clients directs de Acces Inclusive Tech), et les clients finaux (transformation digitale et numérique responsable),

- le support d'insertion que constitue cette activité pour Ares, qui lui permet d'augmenter son impact social et de se développer.

Perspectives de développement du projet

Acces Inclusive Tech a deux projets de développement principaux.

Tout d'abord, la structure souhaite développer son **centre de services** (à Saint-Denis), ouvert lors de l'été 2020, avec l'ambition de créer 100 emplois inclusifs d'ici fin 2021. Il permet de répondre aux enjeux de relocalisation sur un territoire fortement touché par le chômage et offre une troisième option aux équipes en insertion (qui peuvent être également intégrées au sein des équipes des clients d'Acces ou des entreprises de services du numérique dont Acces Inclusive Tech est sous-traitant).

Le second projet correspond une **entreprise adaptée**, lancée par Acces Inclusive Tech, pour laquelle elle a obtenu les agréments en octobre 2020, dans l'objectif de développer ses activités et son expertise dans le champ du handicap. En 2019, 23 % des salariés accompagnés au sein de l'entreprise d'insertion étaient en situation de handicap.

Faire corps en créant une joint-venture sociale : Brise de Terre



BRISE DE TERRE

FICHE D'IDENTITÉ

Secteur : transformation agricole et de ressources halieutiques

Activités : valorisation, transformation et commercialisation de produits de la mer et de la terre, en circuit court

Enjeux et besoins auxquels répond ce projet :

- accès à l'emploi
- transition écologique
- accès à une alimentation de qualité et diversifiée pour tous
- culture de territoire

Partenaires : la SIAE Capdife de Croix-Rouge insertion et la criée du Grau d'Agde

Type de partenariat : joint-venture sociale

Localisation : Agde (34)

Statut : société par actions simplifiée (SAS) et conventionnement en tant qu'entreprise d'insertion

Date de création : 2018

Le projet, construit en partenariat

Brise de Terre emploie des personnes éloignées de l'emploi autour d'une activité de transformation de produits issus de la mer (par le biais du partenariat avec la criée du Grau d'Agde) et issus de la terre (via la SIAE Capdife de Croix-Rouge insertion). Les produits transformés sont ensuite vendus localement, en privilégiant les circuits courts, auprès de restaurants d'insertion, de commerces locaux ou de la restauration collective.

Les partenaires et le contexte du partenariat

Deux acteurs sont impliqués dans ce partenariat :

- La criée du Grau d'Agde : société anonyme d'économie mixte locale, détenue à 49 % par les pêcheurs et à 51 % par la ville d'Agde,
- Capdife, SIAE dans l'Hérault ayant notamment une activité de maraichage biologique en ACI, reprise en 2013 par Croix-Rouge insertion, initiative de la Croix-Rouge française qui s'est développée dans un premier temps en reprenant des structures d'insertion en mauvaise santé.

La criée du Grau d'Agde fait un état des lieux de ses activités et enjeux dès 2012. Elle entame une réorganisation et des investissements (amélioration des conditions de travail des pêcheurs, de la vente, etc.). En outre, la criée fait le constat que certaines espèces de poisson sont mal valorisées, que la mauvaise gestion d'affluences ponctuelles et de certains déchets (comme les carcasses) entraîne un gaspillage important. L'intérêt d'un atelier de transformation sur site apparaît.

Une mise en relation avec Capdife, qui commercialise entre autres des paniers de fruits et légumes, est alors effectuée. Capdife s'intéresse aux produits protéinés dans une logique de diversification d'activités.

Ensemble, face à des objectifs complémentaires – le développement d'un atelier de transformation d'une part et la commercialisation de protéines animales de l'autre – et la volonté conjointe d'agir sur le territoire pour redistribuer des richesses, favoriser l'accès à l'emploi et mieux valoriser les ressources halieutiques, la criée du Grau d'Agde et Capdife décident de créer Brise de Terre.

Impacts du projet construit en partenariat

Le projet a permis l'embauche de deux salariés permanents et de quatre salariés en parcours d'insertion pour l'activité de transformation.

Le projet poursuit également plusieurs ambitions fortes sur le territoire :

- une activité économique territorialisée, en circuit court : valorisation d'espèces mal vendues en fonction des périodes, vente de produits extra-frais et surgelés localement (livraisons environ 48h après la pêche, avec indication des dates de pêche et d'emballage des produits), juste rémunération des pêcheurs (prix plancher d'achat défini contractuellement),
- une valorisation et une préservation des ressources halieutiques locales (uniquement des poissons sauvages pêchés localement) couplée à la promotion des métiers de la mer, qui souffrent d'un manque d'attractivité entraînant des pénuries de main-d'œuvre, et pour lesquels la formation des personnes éloignées de l'emploi peut constituer une des solutions.

Facteurs clés de succès du partenariat

Le succès du partenariat repose en premier lieu sur la **complémentarité** entre les compétences de la criée (métiers de la mer et valorisation de ses produits) et l'expertise de Capdife (accompagnement des publics éloignés de l'emploi et transformation et commercialisation de produits alimentaires).

Il repose également sur le **partage clair et équilibré des rôles et des responsabilités** entre les partenaires : Capdife et la criée détiennent chacun 50 % de la SAS, les postes de direction sont répartis entre les membres des deux structures, répartition équilibrée qui se retrouve au sein du conseil d'administration (trois administrateurs pour chacune des structures fondatrices).

Enfin, l'**ancrage territorial** du projet est capital : la logique de circuit court et de soutien de l'économie locale, le développement d'une offre d'insertion sur un territoire fortement touché par la précarité (le département de l'Hérault connaît un taux de chômage dépassant les 20 % sur certains territoires), la préservation des ressources halieutiques locales (meilleure gestion et utilisation) et la valorisation de métiers traditionnels de la région. Ainsi l'implication des différentes collectivités territoriales est essentielle et forte dans le projet, que ce soit à l'échelle du département de l'Hérault, de la région Occitanie, ou encore de la ville d'Agde (actionnaire de la criée et donc également de Brise de Terre).

Perspectives de développement du projet

Le développement de la structure passera par la montée en puissance de la transformation et la valorisation des produits de la terre (légumes et fruits cultivés par Capdife), seconde activité prévue de la joint-venture sociale. Ce développement du volet « Terre » s'accompagnera d'une inversion des positions dirigeantes de la structure : Aurélie Dessein (directrice de la criée) passera de directrice générale à directrice générale adjointe de Brise de Terre, tandis que Bertrand Munich (directeur de la structure d'insertion) fera le chemin inverse, afin d'équilibrer la gouvernance de la joint-venture sociale.

ÉVALUER SES PARTENARIATS POUR DÉMULTIPLIER SON IMPACT COMMUN

Le partenariat est une démarche qui se construit progressivement et nécessite de se projeter dans la durée. L'inscription du partenariat dans une perspective d'amélioration continue et de développement de son impact social sur le territoire est une des clés de sa réussite. Or, pour pouvoir progresser ensemble, il est nécessaire d'avoir mis en œuvre une démarche partagée d'évaluation du partenariat, le plus en amont possible. Ce chapitre propose des clés pour y parvenir.

Comprendre l'évaluation en cinq principes clés

En s'inspirant de la définition de l'évaluation de l'impact social⁴⁸, on peut définir l'évaluation comme un **processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation ou une activité.**

Avant de se lancer dans une démarche évaluative, il est utile de prendre connaissance des **cinq principes suivants sur l'évaluation** issus du Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social de l'Avise :

- 1) L'évaluation révèle une **tendance partielle de la réalité.**
On définit toujours un objet partiel d'évaluation, qui n'est qu'une partie de l'objet total auquel on s'intéresse. Il faut admettre que tout ne se mesure pas. Pour autant, tout ce qui ne se mesure pas n'en est pas moins intéressant. La mesure, n'étant que partielle, donne une tendance de la réalité. Établir la démonstration incontestable d'une relation de cause à effet entre une action réalisée et un changement produit est souvent très complexe, voire impossible, car il est difficile d'appréhender l'ensemble des nombreux facteurs « externes » à l'action qui contribuent également à ce changement.
- 2) L'évaluation est avant tout un **processus** : c'est une **démarche itérative** plutôt qu'instantanée.
- 3) L'évaluation doit être, autant que possible, une **démarche participative et transparente.**
Il s'agit de partager le processus et les résultats avec l'ensemble des parties prenantes de la structure d'utilité sociale (bénéficiaires, bénévoles, administrateurs, financeurs, etc).
- 4) **L'ambition de l'évaluation doit être ajustée** au regard des **contraintes et des enjeux.**

La démarche se construit en fonction des ressources humaines, du temps et des finances disponibles.
- 5) La finalité de la démarche évaluative doit être **pensée dès le cadrage.** L'évaluation permet à la fois d'**appuyer des prises de décision** et de **valoriser** les actions menées.



POUR ALLER + LOIN

Consultez le Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social, animé par l'Avise : www.avise.org/evaluation-impact-social

L'évaluation des partenariats, un véritable enjeu et un levier de mobilisation collective

Les éléments suivants sont issus des travaux du Rameau sur l'évaluation partenariale.

Selon le Rameau, l'évaluation **des partenariats** « *n'a pas pour vocation de faire un simple bilan d'une relation, mais bien d'identifier ce qu'elle a produit à la fois pour chacun des partenaires, ainsi que pour le(s) territoire(s) d'implantation et les bénéficiaires visés par l'action commune* »⁴⁹.

48 L'évaluation de l'impact social est un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes. On cherche ainsi à dépasser les actions et activités des structures pour se poser la question suivante : « *quelles sont leurs conséquences et pour qui ?* », en ne se limitant pas à la seule dimension économique.

49 Le Rameau, 2019, *op. cit.*, p.14

Pour les partenaires, l'évaluation des partenariats répond aux objectifs suivants :

- **évaluer les effets produits** par le **partenariat en réponse au besoin identifié**,
- **permettre de valoriser** ces effets,
- **évaluer la contribution** du **partenariat à l'atteinte des objectifs propres à chaque partenaire**,
- **instaurer un cadre propice à un dialogue équilibré** et à une confiance réciproque,
- **se doter d'un outil d'aide à la décision** sur lequel s'appuyer pour orienter sa stratégie partenariale.

Au-delà de ces enjeux à l'échelle individuelle pour les partenaires, l'évaluation partenariale répond également à un objectif collectif qui est de donner à voir l'impact social des partenariats entre l'ESS, notamment les SIAE, et les entreprises du territoire, pour inspirer d'autres acteurs à suivre cette voie. « *Évaluer l'utilité sociale d'un partenariat, c'est en outre permettre de construire un levier de mobilisation d'autres acteurs, pour développer à grande échelle les réponses adaptées aux besoins de la société* »⁵⁰.

L'évaluation partenariale facilite notamment la capitalisation de l'expérience partenariale, qui est un levier à la fois pour renforcer le partenariat et diffuser les enseignements afin d'inciter d'autres acteurs à se mobiliser et est de plus en plus perçue comme un enjeu par les acteurs qui mettent en œuvre des partenariats⁵¹.



POUR ALLER + LOIN

Consultez *La capitalisation des expériences, un voyage au cœur de l'apprentissage*, F3E, 2014.

Évaluer ses partenariats en pratique : un cheminement en quatre étapes

Pour atteindre ces objectifs, l'évaluation partenariale peut être structurée en **quatre étapes**⁵², qui consistent en l'analyse :

- du **cadre** du partenariat,
- de son **contenu**,
- de ses **résultats**,
- de ses **perspectives d'avenir**.

Chacune de ces étapes est détaillée ci-dessous et illustrée par un exemple issu des travaux du Rameau : l'évaluation du partenariat régional entre la Caisse d'Épargne Grand Est Europe et les antennes de Nancy et de Reims de Envie, réseau de SIAE dans l'économie circulaire.⁵³

50 Le Rameau, *Le référentiel : Évaluation de l'utilité sociale des partenariats associations-entreprises*, 2015, p.12 : www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/05/Le-Rameau-referentiel-double.pdf

51 Le Rameau, 2019, *op. cit.*, p.60

52 *Ibid.*, p.66 - 69

53 *Ibid.*, p.104 - 107

L'analyse du cadre du partenariat

L'analyse du cadre du partenariat comprend :

- Le rappel de l'**identité** des partenaires, de leur **stratégie partenariale** ainsi que de leurs **attentes en matière d'évaluation** ;
- Une présentation de la **genèse et de l'historique du partenariat** pour rappeler le contexte, ce qui sera indispensable pour identifier les perspectives d'avenir du partenariat ;
- Une présentation des **objectifs du partenariat pour chacun des partenaires et pour le territoire**, ce qui permettra de les confronter aux résultats effectifs du partenariat. Chacun des partenaires doit **prioriser les objectifs** qu'il a identifiés pour lui-même et pour le territoire.



CAS PRATIQUE

Analyse du cadre du partenariat régional entre Envie et la Caisse d'Épargne Grand Est Europe

Les acteurs et la genèse du partenariat

Envie est un **réseau d'insertion par l'activité économique** spécialisé dans le **recyclage des déchets** d'équipements électriques et électroniques, de matelas et de matériel médical.

Chiffres clés 2017 de l'ensemble du réseau : 50 entreprises d'insertion, 3 000 salariés, 2 250 parcours d'insertion, un chiffre d'affaires de 86 millions d'euros, 120 000 tonnes de déchets traités.

La Caisse d'Épargne Grand Est Europe est une **banque coopérative** pour qui la RSE contribue à la fois à l'impact positif sur les territoires et à la performance économique.

Chiffres clés 2017 de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe : 3 000 salariés, 436 000 sociétaires, 2,6 milliards d'euros de fonds propres, 100 projets solidaires soutenus par an.

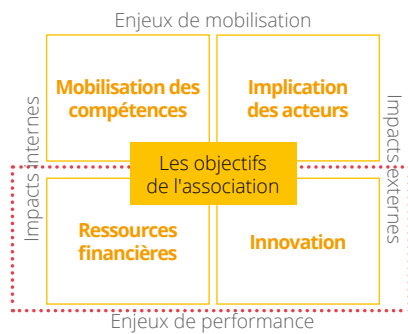
Ce partenariat s'inscrit à la fois dans la **stratégie des partenaires** (notamment dans le cadre de la stratégie RSE nationale de la Fédération des Caisses d'Épargne) et dans une **continuité** puisque des structures Envie du Grand Est avaient déjà bénéficié de soutien financier de la part de la Caisse d'Épargne en Grand Est, depuis 1997.

Les objectifs du partenariat

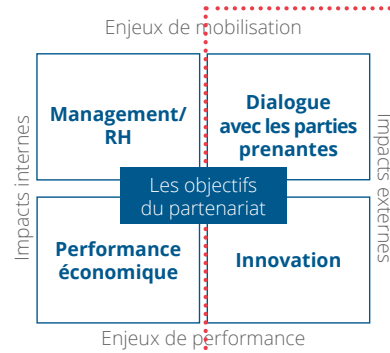
- Pour **Envie**, le partenariat doit permettre le **développement de nouvelles activités de recyclage** dans la région Grand Est, via l'apport de ressources financières et la facilitation du processus d'innovation.
- Pour la **Caisse d'Épargne Grand Est Europe**, le partenariat doit permettre d'**appuyer un projet territorial à fort impact** et de **donner corps aux orientations RSE** de l'entreprise tout en **soutenant l'innovation sociétale**.
- L'**enjeu d'intérêt général** auquel contribue le partenariat est le **développement de l'économie circulaire**.

OBJECTIFS DU PARTENARIAT

- Soutenir financièrement le développement de nouvelles activités de recyclage dans la région Grand-Est.



- Accompagner les projets à impacts positifs sur son territoire
- Incarner l'engagement RSE du groupe au travers du soutien d'innovations sociétales



LE PARTENARIAT ENVIE - CAISSE D'ÉPARGNE GRAND EST EUROPE

Enjeu d'intérêt général : L'économie circulaire

L'économie circulaire est un sujet mobilisateur, créateur d'emplois non délocalisables : on estime que le secteur représente un potentiel de 300 000 emplois supplémentaires.

(Source : « Feuille de Route pour une économie 100% circulaire », Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, 23/04/2018)



L'entreprise soutient financièrement et met en réseau l'association dans le déploiement territorial de son action (aménagement de locaux, achat de véhicule, activités de recyclage).

Source : Le Rameau, *Le référentiel : l'évaluation partenariale en pratique*, 2019, p.104

L'analyse du contenu du partenariat

L'analyse du contenu du partenariat est le socle de l'étape suivante qui est l'évaluation des résultats du partenariat. Elle requiert l'analyse des éléments suivants :

- Les **actions mises en œuvre par chaque partenaire** dans le cadre du partenariat : les actions réalisées par la SIAE à destination de l'entreprise, celles réalisées par l'entreprise à destination de la SIAE, celles de la SIAE et de l'entreprise pour le territoire ;
- Les **moyens humains, financiers et logistiques** engagés pour la mise en œuvre du partenariat ;
- Les **modes d'animation et de pilotage** du partenariat.



CAS PRATIQUE

Analyse du contenu du partenariat régional entre Envie et la Caisse d'Épargne Grand Est Europe

Les actions et moyens mis en œuvre

- Les moyens humains :
 - Mobilisation de la **direction et des équipes opérationnelles d'Envie**
 - Mobilisation des **administrateurs de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe** qui ont été intégrés au conseil d'administration des unités locales d'Envie
 - Mobilisation des **collaborateurs en charge du mécénat et de la RSE de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe**
- Les moyens techniques : appui à la gestion de budget pour les salariés en insertion d'Envie, réalisé par la Caisse d'Épargne Grand Est Europe
- Les moyens financiers : apport financier de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe qui a permis l'achat de matériel de recyclage, l'aménagement de nouveaux locaux et l'acquisition de véhicules

Les modalités d'animation et de pilotage du partenariat

- Le partenariat a été formalisé via une **convention** qui précise l'objectif du projet, les moyens et le public cible.
- En ce qui concerne le **pilotage**, c'est le **conseil d'administration de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe** qui a validé les décisions de mécénat.
- Le partenariat a fait l'objet d'une **communication auprès des parties prenantes des partenaires** : pour Envie, salariés en insertion, pouvoirs publics, partenaires financiers et opérationnels ; pour la Caisse d'Épargne Grand Est Europe, les administrateurs, salariés et le grand public.
- Le **suivi** a été réalisé via un **questionnaire, administré à Envie** un an après la décision de partenariat, qui a confirmé la réalisation des projets soutenus.

L'analyse des résultats du partenariat

L'évaluation des résultats du partenariat doit permettre d'identifier **dans quelle mesure les objectifs du partenariat ont été atteints**, dans une perspective d'amélioration continue. Pour évaluer les résultats du partenariat, il est possible d'utiliser la **méthode suivante**⁵⁴ :

1) Définir les critères d'évaluation à partir des objectifs prioritaires définis (à la fois pour chacun des partenaires et pour le territoire). Par exemple, si pour les partenaires, un objectif partagé est d'accroître la capacité d'innovation sur l'économie circulaire, un critère d'évaluation du partenariat peut être : « le partenariat a permis l'identification et la mise en pratique d'idées innovantes en lien avec l'économie circulaire ». Pour faciliter le suivi de ce critère dans un tableau, on peut le numéroter : C1.

54 Le Rameau, 2019, op. cit., p.62 - 63

2) Décliner les critères d'évaluation en indicateurs d'évaluation, quantitatifs ou qualitatifs. Par exemple, à partir du critère C1, on peut définir les indicateurs suivants : « nombre d'études de faisabilité sur l'économie circulaire réalisées », « pourcentage de ces études de faisabilité ayant donné lieu à une expérimentation », « pourcentage de ces expérimentations ayant été pérennisé », « perception du caractère innovant de ces expérimentations par les partenaires ». Pour faciliter le suivi, on peut numéroter ces indicateurs et les lier au critère de rattachement (C1, I1 ; C1, I2, etc).



CAS PRATIQUE

Analyse des résultats du partenariat régional entre Envie et la Caisse d'Épargne Grand Est Europe

Les résultats clés du partenariat

Pour **Envie** :

- Le **développement des activités** grâce aux investissements permis par l'apport financier de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe
- Le **renforcement de la crédibilité** de l'association qui a permis la mobilisation de nouveaux partenaires, à la fois au niveau financier et pour le développement de nouveaux projets
- L'**accompagnement des salariés en insertion à la gestion de budget**, grâce à l'apport des compétences techniques de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe
- Le **soutien à l'innovation** via une réflexion sur l'écologie industrielle et la diversification des activités de recyclage (par exemple sur le matériel médical)

Pour la **Caisse d'Épargne Grand Est Europe** :

- La **consolidation de l'ancrage territorial** de la Caisse d'Épargne dans le Grand Est
- L'**affirmation du positionnement d'investisseur sociétal** de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe
- Les **échanges avec les salariés en insertion et l'écosystème d'Envie** (acteurs publics, institutions, associations) à l'occasion d'événements de valorisation du partenariat chez Envie
- L'**accueil d'administrateurs et de dirigeants d'Envie au sein du conseil d'administration** de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe

Pour l'**intérêt général** :

- L'établissement d'une **preuve de concept en matière d'économie circulaire**
- Le développement d'une **expertise en écologie industrielle**

L'analyse des perspectives d'avenir du partenariat

Enfin, la dernière étape de ce cheminement est d'identifier les **perspectives d'avenir** du partenariat. Pour cela, il faut s'interroger sur les points suivants :

- la **cohérence des résultats** avec les objectifs initiaux,
- l'**éventuelle évolution des attentes** des différents partenaires au cours du partenariat,
- à partir de ces données, les **stratégies à adopter** pour l'avenir du partenariat.

Pour Envie et la Caisse d'Épargne Grand Est Europe, la perspective d'avenir a été l'**inscription du partenariat dans la durée**.

Se faire accompagner dans sa démarche d'évaluation partenariale

Les membres du **réseau Social Value France**, qui réunit les **acteurs de l'évaluation d'impact social**, sont susceptibles de pouvoir accompagner une démarche d'évaluation partenariale.



POUR ALLER + LOIN

Au sein du Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social, animé par l'Avise, consultez l'article sur Social Value France : www.avise.org/evaluation-impact-social/accompagnements-et-financements/le-reseau-social-value-france

LES POINTS CLÉS À RETENIR

Quels objectifs pour les partenariats entre SIAE et entreprises ?

- Les partenariats entre SIAE et entreprises peuvent répondre à de multiples enjeux, parmi lesquels :
 - **maximiser son impact social** face aux défis des territoires, en premier lieu l'**emploi durable**,
 - **pérenniser ou développer son modèle économique**,
 - **renforcer les liens avec ses parties prenantes** internes et externes,
 - **inciter à la mobilisation** et à la transformation collective en capitalisant sur les innovations.

Quel cadre pour les partenariats entre SIAE et entreprises ?

- Pour les SIAE, il est essentiel d'instaurer un **cadre propice** à la **construction d'une relation partenariale équilibrée** avec les entreprises, en s'appuyant sur trois piliers incontournables :
 - replacer au centre de ses actions et de sa mission l'**accès à l'emploi durable**,
 - s'inscrire dans une **logique territoriale**
 - se doter de la **capacité opérationnelle** de réaliser ce changement.
- Avant de passer à l'action, il est nécessaire d'avoir défini une **stratégie partenariale**, découlant de sa stratégie globale, qui guidera les actions courantes en matière de partenariat. Cette stratégie doit être adaptée selon les spécificités du territoire et de la SIAE et devra s'ajuster, au fil du temps, aux évolutions des besoins du territoire et de la stratégie des partenaires. Voir les principales questions pour construire sa stratégie partenariale, p. 27.
- Toute démarche de partenariat nécessite de **commencer par prendre le temps de se connaître et d'échanger**. En effet, ce n'est que par la multiplication des échanges que pourra se construire petit à petit la confiance nécessaire à l'élaboration de projets communs. Voir l'**échelle de la coopération** p. 28.

Quel champ des possibles pour les partenariats entre SIAE et entreprises ?

- Le champ des possibles est vaste pour les partenariats entre SIAE et entreprises, cf tableau p. 17.
- Le passage d'une étape de la démarche partenariale à une autre n'a rien de nécessaire. Ce qui compte est d'**adopter**, parmi cette diversité de démarches, **la plus pertinente** par rapport aux **besoins et objectifs** des parties prenantes et de construire la démarche partenariale **de façon progressive**, via des **ajustements** successifs, en **restant à l'écoute des évolutions de ces besoins et objectifs**.
- Plus on chemine vers des modes de partenariat structurants, plus les démarches tendent à être complexes, demandent du temps, un socle de confiance solide et de l'adaptation mutuelle mais plus elles sont propices à un renforcement pérenne de l'impact positif.

Quelles clés pour la construction d'un projet partenarial entre SIAE et entreprises ?

- Pour un projet partenarial entre SIAE et entreprises, il est fondamental que soient partagés entre les partenaires :
 - **l'objectif commun**, qui doit pouvoir constituer un levier pour l'accès à l'emploi durable,
 - l'identification claire de la **valeur ajoutée de chaque partenaire** pour le projet,
 - la répartition claire des **rôles et responsabilités**,
 - l'importance de l'**ancrage territorial** du projet.
- Il est important de se placer le plus en têt possible dans une **logique d'amélioration continue et de capitalisation**, fondée sur une **démarche d'évaluation**. Tirer les enseignements du partenariat est essentiel pour les partenaires et les diffuser est fondamental pour la mobilisation collective.

Quels appuis peut solliciter une SIAE pour sa démarche partenariale avec les entreprises ?

Il est fortement conseillé de **mobiliser des outils et dispositifs** pour développer ses partenariats (voir les outils présentés en p. 29 à 59) et de **se faire accompagner dans sa démarche**, notamment par le DLA et les réseaux de l'IAE.

Voir le panorama des acteurs de l'IAE en réseaux, p.97.

POUR ALLER PLUS LOIN

Sélection de ressources utiles pour les équipes de structures de l'insertion par l'activité économique et leurs accompagnateurs.

La plupart des ressources sont téléchargeables sur www.avise.org/ressources

- **Toolkit de la co-création**
Ashoka
www.ashoka.org/fr/histoire/le-toolkit-de-la-co-creation
- **Accompagner les rapprochements de structures de l'ESS**
Avisé, 2019
www.avise.org/ressources/accompagner-les-rapprochements-de-structures-dans-less
- **Développer les coopérations économiques avec les structures de l'Economie Sociale et Solidaire**
Avisé et Handeco, 2019
www.avise.org/ressources/developper-les-cooperations-economiques-avec-les-structures-de-leconomie-sociale
- **Cinq formes de coopération adaptées aux besoins des territoires ruraux**
Avisé et RTES, 2020
www.avise.org/ressources/cinq-formes-de-cooperation-adaptees-aux-besoins-des-territoires-ruraux
- **Je joue collectif pour toutes formes de coopération et de fusion**
Centre de ressources DLA Financement porté par France Active, 2020
www.franceactive.org/download/je-joue-collectif
- **Guide pratique de la coopération économique en économie sociale et solidaire**
CRESS Centre - Val de Loire, réalisation par Initiatives et Cité, 2021
www.cresscentre.org/wp-content/uploads/2021/04/CRESS-GuideCoop2020-1.pdf
- **Partenariats réussis pour l'emploi, Associations d'insertion & acteurs économiques, Guide pour l'action**
Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (FNARS)⁵⁵, 2012
www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2020/06/Guide_V05_interactif.pdf
- **Coopérations, mutualisations et groupements des structures d'insertion par l'activité économique en Île-de-France**
GRAFIE, 2019
www.grafie.org/system/files/2020-02/GRAFIE_RAPPORT%20COOPERATIONS.pdf
- **Enjeux juridiques et financiers de la coopération**
Juris Associations, France Active, 2017
www.franceactive.org/download/enjeux-juridiques-financiers-de-cooperation-entre-entreprises-sociales-solidaires

55 Devenue la Fédération des acteurs de la solidarité

-
- **Le référentiel : l'évaluation partenariale en pratique**
Le Rameau en partenariat avec Banque des territoires, Institut CDC pour la recherche, Fédération nationale des Caisses d'Épargne, Fondation groupe RATP, GRDF, Vv, 2019
www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/11/Referentiel2019_LR_HD_Pages.pdf
 - **Illustrations partenariats associations – entreprises, les études de cas**
Le Rameau
www.lerameau.fr/illustrations-partenariats-associations-entreprises-a-paraitre
 - **Évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations-entreprises**
Le Rameau, 2015
www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/05/Le-Rameau-referentiel-double.pdf
 - **Construire ensemble**
Medef en partenariat avec Le Rameau, 2014
www.medef.com/fr/content/construire-ensemble
 - **Pack méthodologique dédié aux joint-ventures sociales**
SocialCOBizz, 2017
socialcobizz.com/packmethodo/#presentation
 - **Guide partenariats entreprises Développer les partenariats sur le territoire**
Réseau Cocagne en collaboration avec Le Rameau, 2013
www.avise.org/ressources/developper-les-partenariats-sur-le-territoire

PANORAMA DES ACTEURS DE L'IAE EN RÉSEAUX

Liste (non exhaustive) des réseaux nationaux de l'IAE

Réseaux généralistes fédérant notamment (ou principalement) des SIAE

Coorace

Site national : www.coorace.org

Délégations régionales : www.annuaire-coorace.org/coorace-en-region

La Croix-Rouge française via Croix-Rouge insertion

Page de Croix-Rouge insertion sur le site national : www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/

Croix-Rouge-insertion

Emmaüs France

Page sur les actions en faveur de l'emploi et de l'insertion menées par le Mouvement Emmaüs, sur le site national : emmaus-france.org/nos-actions/emploi-et-insertion

Fédération des acteurs de la solidarité

Page sur les actions en faveur de l'emploi menées par la Fédération des acteurs de la solidarité, sur le site national : www.federationsolidarite.org/nos-actions/agir-pour-lemploi-de-tou-te-s

Délégations régionales accessibles depuis la page d'accueil du site national

Les Restaurants du Cœur – les Relais du Cœur

Page sur les actions en faveur de l'emploi menées par les Restaurants du Cœur – les Relais du Cœur, sur le site national : www.restosducoeur.org/nos-actions/emploi

Réseaux spécialisés

CHANTIER école

Site national : www.chantierecole.org

Délégations régionales : www.chantierecole.org/-Associations-regionales-.html

Comité national de liaison des régies de quartier

Site national : www.regiedequartier.org

Envie

Site national : www.envie.org

La fédération des entreprises d'insertion

Site national : www.lesentreprisesdinsertion.org

Délégations régionales : www.lesentreprisesdinsertion.org/france/equipes-permanentes

Tissons la solidarité

Site national : www.tissonslasolidarite.fr

Réseau Cocagne

Site national : www.reseaucocagne.asso.fr

Union nationale des associations intermédiaires

Site national : www.unai.fr

Liste (non exhaustive) des dynamiques de réseaux (inter-réseaux, tête de réseaux...) d'acteurs de l'IAE au niveau régional

Groupement Régional des Acteurs Franciliens de l'Insertion par l'Economique (GRAFIE), inter-réseau francilien de l'IAE

www.grafie.org

IAE Grand Est | Innover & Agir pour l'Emploi, tête de réseaux régionale

www.iaegrandest-lca.org

INAE, inter-réseau régional de l'IAE en Nouvelle Aquitaine

www.inae-nouvelleaquitaine.org

Inter-Réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique en Hauts-de-France (IRIAE Hauts-de-France)

www.linkedin.com/company/iriae-hauts-de-france

Inter-Réseau IAE Occitanie (IRIO)

Pôle ressources insertion par l'activité économique Bourgogne-Franche-Comté

www.pole-iae-bfc.org

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des contributeurs et les personnes suivantes qui ont participé à l'élaboration de cette ressource.

Réseaux de l'IAE, de collectivités et club d'entreprises

Elsa Audurier, Coorace

Nicolas Auzière, Coorace Île-de-France

Julien Daniel, Comité national de liaison des régies de quartier

Jerôme Dormoy, Alliance Villes Emploi

Sylvain Dursent, Inter-Réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique en Hauts-de-France (IRIAE Hauts-de-France)

Alexis Goursolas, Fédération des acteurs de la solidarité

Héloïse Hamain, Fédération des acteurs de la solidarité PACA Corse (SEVE Emploi)

Amira Jemaï, Coorace

Aurélie Kuhn-Sue, Club des entreprises inclusives de l'Aube

Jean-Luc Lecomte, CHANTIER école

Mélanie Lembre, Fédération des acteurs de la solidarité Pays de la Loire (SEVE Emploi)

Pierre-Yves L'Her, Fédération des acteurs de la solidarité Bretagne (SEVE Emploi)

Isabelle Mestre, Fédération des acteurs de la solidarité Centre-Val de Loire (SEVE Emploi)

Charlotte Millereaux, Coorace Hauts-de-France

Agnès Rigaudière-Real, Fédération des entreprises d'insertion

Dirigeants et collaborateurs de structure portant une ou plusieurs SIAE

Nathalie Begon, Association des Travailleurs à la Recherche d'un Emploi (A.T.R.E)

Christophe Courcoux-Serdeczny, ACTIF Entreprises Sociales et Solidaires

Marie-Tiffany Delgado, Les Ateliers LigéteRiens

Sandrine Demarchi, Emplois & Services 06

Bénédicte Dodard-Serrano, Passerelles AI & Passerelles vers l'emploi

Philippe Doussineau, communauté de communes Blavet Bellevue Océan

Sonia Dumanche, Boutique Boulot

Mathilde Gavard, Art Haute Lande

Arnaud Grognet, Ethicofil

Isabelle Ledernez, Emplois & Services 06

Delphine Le Flecher, communauté de communes Blavet Bellevue Océan

Aline Martin, Les Ateliers LigéteRiens

Frédéric Menanteau, Association Segréenne D'Insertion Economique et Sociale (ASDIES)

Danièle Prugent, Multi Service Sud Vendée

Insertion par l'activité économique

Comment mettre en œuvre des partenariats pour l'emploi durable avec les entreprises du territoire ?

Aujourd'hui, près de 4 000 structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) emploient plus de 134 000 salariés en insertion, avec un objectif commun : favoriser l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Pour répondre à cet objectif, ces structures sont amenées à développer des relations avec des entreprises du territoire pouvant constituer de potentiels employeurs pour les salariés en insertion ainsi que de potentiels clients.

Cette ressource vise à outiller les SIAE et les acteurs qui les accompagnent, afin de favoriser le développement de partenariats efficaces et pertinents entre SIAE et entreprises du territoire.



L'Avise, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement.

L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

www.avise.org

Réalisé en partenariat avec :



Financeurs principaux



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.

Pilotes nationaux



Opérateur national

