



Spécificités de la gestion des ressources humaines dans l'insertion par l'activité économique

Octobre 2014

Sommaire

1. Un projet social s'appuyant sur une activité économique

Adapter son organisation aux spécificités de la SIAE

Des métiers et compétences spécifiques à reconnaître, valoriser et développer

2. Une structure employant des salarié-e-s en insertion

Des salarié-e-s avec des problématiques spécifiques à manager

Des besoins plus forts et spécifiques en matière de formation

Un principe de parcours à intégrer

Prendre en compte les salarié-e-s en insertion

3. un environnement complexe et un cadre strict

Politique de recrutement et gestion du personnel

Des contrats de travail particuliers

Respect du droit du travail

Les impacts de la réforme de l'IAE

1. UN PROJET SOCIAL S'APPUYANT SUR UNE ACTIVITE ECONOMIQUE



Mettre en place une organisation et des compétences particulières

La mission des structures de l'IAE (SIAE)

Les SIAE ont pour mission de favoriser l'insertion socio-professionnelle de **personnes éloignées de l'emploi** (par la progression des compétences, l'acquisition de savoirs et l'autonomie financière des individus) en s'appuyant sur une activité économique.

Elles recrutent donc des personnes sans emploi, qui, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières, ne sont pas susceptibles d'être embauchées immédiatement sur le marché du travail, et leur proposent une mise en emploi qui s'effectue obligatoirement dans le cadre d'un **contrat de travail**, tenant compte de la situation de la personne embauchée.

Les SIAE s'appuient sur une équipe de salarié-e-s professionnel-le-s, chargé-e-s de l'encadrement technique et de l'insertion professionnelle des salarié-e-s en insertion.



Quatre types de conventionnements IAE existent, relevant de logiques différentes :

- Les Entreprises d'Insertion (EI) qui ont une activité de production de biens ou de services (article L5132-5 du Code du travail)
- Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) qui ont aussi une activité de production de biens ou de services (articles L5132-15 et suivants du Code du travail)
- Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) qui ont une activité de mise à disposition* (article L5132-7 du Code du travail)
- Les Associations Intermédiaires (AI) qui ont également une activité de mise à disposition (articles L5132-7 et suivants du Code du Travail).

* La mise à disposition signifie que l'entreprise conventionnée IAE propose une offre de main d'œuvre à ses clients, selon le modèle du travail temporaire. Les salarié-e-s en insertion sont ainsi amenés à travailler dans les locaux du client (entreprises, collectivités ou particuliers). Cela a des impacts en termes de gestion RH.

ADAPTER SON ORGANISATION AUX SPÉCIFICITÉS DE LA SIAE

► Mettre en œuvre une organisation efficace permettant de remplir sa mission sociale tout en assurant la pérennité de l'activité économique

Par la nature même de sa mission, la SIAE doit constamment gérer la tension entre la poursuite de son objet social (l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi) et son objectif de productivité (qui permet d'assurer l'activité support de l'insertion).

► Gérer le turn-over des salarié-e-s en insertion

La mission d'insertion implique ainsi un principe de **turn-over** des salarié-e-s. Ils sont engagés principalement en contrat à durée déterminée¹ et ont vocation à rejoindre le milieu de travail classique, au terme d'un parcours d'insertion d'une durée variable (agrément IAE délivré par Pôle emploi pour une durée de 24 mois, renouvelable).

¹ Les ACI et les EI concluent principalement des CDDI (CDD d'insertion), les AI concluent principalement des CDDU (CDD d'usage) et les ETTI des contrats de mission.

Ce principe de turn-over, même si inhérent à la mission de la SIAE, doit être anticipé et géré pour ne pas aller à l'encontre du bon fonctionnement de la structure. Un turn-over important des salarié-e-s en insertion, s'il se traduit par des sorties dynamiques², constitue un indicateur de réussite de la mission d'insertion d'une SIAE.

En revanche, un turn-over soutenu des salarié-e-s permanent-e-s est plus problématique, puisqu'il peut traduire des conditions de travail difficiles (manque de valorisation, pression, climat social dégradé etc.).

► Gérer le départ en formation / la formation d'un-e salarié-e en insertion

D'une part, le développement des compétences d'un-e salarié-e en insertion, et notamment son départ en formation, nécessite une organisation particulière pour que son absence ne perturbe pas l'activité économique de la structure.

D'autre part, le développement des compétences d'un-e salarié-e en insertion doit à la fois servir le parcours de la personne et constituer un apport pour la structure (notamment pour soutenir son activité économique). Ce sont là des équilibres fins que le dirigeant de la SIAE et son équipe doivent appréhender et mettre en œuvre via une organisation spécifique.

► Coordonner accompagnement socioprofessionnel et apprentissage technique

Le parcours d'un-e salarié-e en insertion doit lui permettre de bénéficier d'un accompagnement socio-professionnel, tout en lui donnant l'occasion de développer ses compétences via un apprentissage technique. L'aménagement de ces différents temps d'accompagnement et d'apprentissage nécessite une adaptation de l'organisation.

DES METIERS ET COMPETENCES SPECIFIQUES A RECONNAITRE, VALORISER ET DEVELOPPER

La structure d'Insertion par l'Activité Economique a une obligation légale d'accompagnement : elle doit mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'accompagnement socioprofessionnel des salarié-e-s en insertion (article L5132-1 du Code du travail).

Cet accompagnement, et à terme leur insertion professionnelle, nécessite de faire appel à des compétences spécifiques et des métiers particuliers :

- **des chargé-e-s d'accompagnement socio-professionnel**, qui ont notamment pour missions l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement de personnes en insertion. Ils travaillent en partenariat avec d'autres structures (services sociaux, emploi, formation, logement, santé, services administratifs...)
- **et/ou des encadrant-e-s techniques**³ chargé-e-s d'encadrer des salarié-e-s en insertion, d'assurer leur formation en situation de production, de gérer l'organisation et le suivi de la production et de se coordonner avec des professionnels chargés de l'accompagnement social et socioprofessionnel (hors AI et ETTI).

► Reconnaître, valoriser les compétences et les métiers des permanents

Dans ces métiers, les « *facteurs de risques d'usure professionnelle sont nombreux* »⁴ du fait notamment de la confrontation quotidienne à des situations difficiles et complexes liées à la situation des personnes accompagnées. En outre, le profil des salarié-e-s en insertion évoluant, les chargé-e-s d'accompagnement

² Les sorties dynamiques sont composées des sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD de plus de six mois etc.), des sorties vers un emploi de transition et des sorties positives (formation qualifiante, poursuite du parcours etc.).

³ Titre professionnel ETAIE (Encadrant Technique d'Activité d'Insertion par l'Economique) inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles depuis 2002

⁴ *Professionnalisation des SIAE : kit RH 2013*, Fnars Pays de la Loire, 2013

et les encadrants techniques sont également confrontés à des problématiques d'adaptation de leurs pratiques.

Ainsi, une attention particulière doit être portée sur la reconnaissance et la valorisation de leurs métiers, et aux conditions dans lesquelles ils sont exercés.

► Assurer la professionnalisation et la fidélisation des permanents

Le métier d'encadrant technique nécessite une double compétence, sociale et technique, ce qui engendre des problèmes de recrutement au sein des SIAE.

La formation, les groupes d'analyse de pratique, des fiches de postes stabilisées, les entretiens professionnels et de formation et entretiens d'évaluation, le plan de prévention des risques professionnels sont autant de démarches et d'outils au service de l'amélioration des conditions de travail, qui peuvent ainsi participer au « *prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres* ».

De même, concernant les chargé-e-s d'accompagnement socioprofessionnel, il est plus efficace de s'inscrire dans des présences au sein de la structure relativement longues, afin d'établir des partenariats solides avec les acteurs susceptibles de jouer un rôle dans la réussite du parcours des salarié-e-s en insertion.

Afin d'assurer la professionnalisation des salarié-e-s permanents, les réseaux de l'IAE proposent différentes formations. Par exemple, depuis le milieu des années 1990, **la FNARS propose une formation qualifiante de niveau IV pour les encadrants techniques.**



La formation d'Encadrant technique d'activité d'insertion par l'économique (ETAIE)

La formation ETAIE est destinée aux encadrants techniques en poste dans tout type de structure de l'IAE (ACI, AI, EI, ETTI). Ce titre de niveau IV, inscrit au RNCP, est accessible par la formation et la VAE.

Il est co-porté par la FNARS et l'Institut Social de Lille. La formation est coordonnée régionalement soit par un organisme de formation partenaire de l'IAE, soit par un réseau de l'IAE au nom de l'inter-réseau, soit par un inter-réseau lui-même.

La formation se déroule sur 12 à 18 mois, pour un temps de formation compris en 50 et 60 jours.

A ce jour, près de 700 encadrants techniques ont obtenu le titre ETAIE.

Il s'agit d'une formation collective et en alternance sur 4 « unités de certification » (UC) :

- Encadrer des salariés en insertion,
- Former des salariés en situation de production,
- Organiser et suivre la production,
- Se coordonner avec les professionnels chargés de l'accompagnement social et socioprofessionnel.

ETAIE fonctionne selon le principe de l'alternance intégrative :

- Le coordinateur vient rencontrer à plusieurs reprises l'encadrant technique en situation de travail,
- Toute la structure s'engage avec l'encadrant qui suit la formation, avec notamment la mise en place d'un tutorat et de journées de rencontres des directeurs et des tuteurs,
- Les stagiaires échangent régulièrement sur la pratique de leur métier, avec l'objectif de prendre pleinement conscience des différentes missions du métier d'encadrant technique, de pointer des difficultés, de proposer des solutions et de les mettre en œuvre au quotidien.

La formation est adaptable pour répondre aux besoins des structures et des encadrants :

- Possibilité de ne suivre qu'une partie des UC et d'étaler la validation du titre sur plusieurs années,
- Possibilité de validation partielle,
- Possibilité de parcours mixte (formation et VAE),
- Polyvalence sur tous les secteurs d'activités de l'IAE.

FNARS

D'autres mécanismes, comme le **CQP (Certificat de Qualification Professionnelle)**, existent également.



Un CQP pour les Encadrants techniques pédagogiques et sociaux (ETPS) & les Accompagnateurs socio-professionnels

Dans le cadre de la branche des ACI, l'accord portant sur la classification comporte une fiche de poste spécifique sur les « *ETPS Encadrant Technique Pédagogique et Social* » des ACI. Ceux-ci se trouvent au cœur du métier des ACI en ayant une triple approche :

1. Mise en situation de travail à partir des supports de production divers et variés
2. Prise en compte des difficultés sociales et professionnelles des salarié-e-s polyvalents
3. Transmission de savoir-faire afin de faciliter la montée en compétence des salarié-e-s polyvalents.

De nombreuses formations qualifiantes existent, et même si la formation de formateur pour adultes présente certains intérêts, la formation en situation de travail relève d'une pédagogie adaptée.

C'est pourquoi la Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation Professionnelle (CPNEFP) de la branche professionnelle des ACI a souhaité créer un CQP « *formateur en situation de production* » qui s'adresserait aux encadrants (ETPS) et éventuellement accompagnateurs. L'ingénierie de formation a été confiée à CHANTIER école qui propose déjà une action de formation « *Comment Réussir un Chantier Ecole* » dont le fondement porte sur les apprentissages en situation de travail en s'appuyant sur une démarche outillée (livret de suivi, séquence d'apprentissage, fiche technique, attestation de compétences, banque de donnée pédagogique).

Le CQP « *formateur en situation de production* » dont l'intitulé n'est pas encore figé est en cours de construction et il devrait être validé par la CPNEFP dans le courant de l'année 2014. Il devrait porter sur les points suivants :

- Connaissance de l'IAE et plus spécifiquement des ACI, des territoires et besoins des personnes
- Développer une démarche méthodique pour concevoir et outiller des séances d'apprentissage à partir de situation de production
- Animer des séances d'apprentissage et évaluer les acquis en situation de production
- Accompagner les personnes dans la valorisation et la capitalisation de leurs acquis
- Expérimenter la démarche, analyser et ajuster sa pratique et ses outils.

Un groupe de travail issu de la CPNEFP composé de représentant des organisations syndicales et patronales a en charge de faire évoluer le référentiel proposé. La cible reste les salarié-e-s polyvalents qui, à travers la montée en compétence des encadrants bénéficieront d'un appui pédagogique afin de faciliter leur parcours d'insertion pour retrouver le chemin de l'emploi.

CHANTIER-ECOLE

2. UNE STRUCTURE EMPLOYANT DES SALARIÉ-E-S EN INSERTION



Porter une attention particulière à l'accompagnement des personnes et au développement des compétences

Les salarié-e-s en insertion

Peuvent être recrutées dans les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) les personnes « *sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières* » (article L5132-1 du Code du travail), et notamment :

- les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté,
- les bénéficiaires de minima sociaux (RSA...),
- les demandeurs d'emploi de longue durée,
- les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale,
- travailleurs handicapés (selon le degré d'invalidité), personnes de plus de 50 ans, personnes sous main de justice etc.



Profil des salarié-e-s en insertion*

- « Les personnes recrutées dans les SIAE sont plutôt des hommes, souvent peu qualifiés et bénéficiaires de minima sociaux ».
- 60% d'entre elles ont connu auparavant soit une succession d'emplois temporaires, soit un ou plusieurs épisodes de chômage après une première phase d'emploi stable.
- 42% d'entre elles expliquent leur difficulté d'accès à l'emploi principalement par l'absence de permis de conduire ou de véhicule ou d'un niveau de formation suffisant.
- Les salarié-e-s des ACI sont les plus éloignés de l'emploi, ils vivent le plus souvent seuls et déclarent un état de santé plus fragile ».

* Les salarié-e-s des structures de l'insertion par l'activité économique : accompagnement et situation à la sortie (DARES Analyses n°020, mars 2014)

L'orientation vers les structures de l'IAE repose principalement sur une prescription de Pôle emploi.

La SIAE (hors AI) devra attester de l'obtention par le salarié de l'agrément Pôle emploi, valable pendant 24 mois (et renouvelable), si elle veut percevoir le financement de sa mission d'insertion (article L5132-3 du Code du travail).

Il est conseillé de demander l'agrément avant la conclusion des contrats de travail afin de limiter les risques d'embauches non financées.

Cet agrément peut être délivré par Pôle emploi, les Missions Locales et Cap Emploi. D'autres acteurs locaux de l'insertion professionnelle peuvent également être prescripteurs habilités (PLIE et Conseils Généraux), bien qu'ils le soient rarement, mais ne délivrent pas l'agrément.



Agrément Pôle emploi en AI

Les AI sont soumises à un régime juridique de l'agrément qui est différent des autres SIAE. L'agrément Pôle emploi n'est pas une condition d'accès aux aides spécifiques du secteur (y compris depuis la réforme du financement). En revanche, l'agrément Pôle emploi sera une condition d'embauche du salarié qui doit réaliser une mission de plus de 16 heures en secteur dit « marchand ».

Articles L5132-3 et L5132-9 du Code du travail

DES SALARIÉ-E-S AVEC DES PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES À MANAGER

Les salarié-e-s en insertion peuvent rencontrer une multitude de freins à l'emploi : mobilité, garde d'enfants, logement, problèmes physiques et psychologiques (dépendances, absentéisme, discipline...). De fait, certains de ces freins à l'emploi touchent davantage les femmes que les hommes (ex : l'absence de mode de garde d'enfants adapté).

► Gérer le temps d'accompagnement lié à la levée des freins à l'emploi des salarié-e-s en insertion

Pour lever les freins à l'emploi des salarié-e-s en insertion, en les accompagnant directement ou en faisant le lien avec les partenaires pertinents (ex : assistants sociaux), des temps spécifiques doivent être prévus. Ces temps spécifiques, en fonction des personnes, peuvent parfois être très conséquents ; la difficulté étant alors de valoriser et gérer ces temps dans l'accompagnement socioprofessionnel proposé par la SIAE.

► Manager des personnes en difficulté, gérer les situations complexes ou conflictuelles, gérer l'absentéisme

Le management de personnes en difficulté constitue un autre défi majeur pour l'équipe de la SIAE. Les situations personnelles de certains salarié-e-s en insertion, et notamment les situations d'addiction, d'isolement ou de grande précarité peuvent rendre difficile la mission d'accompagnement de l'équipe. C'est pourquoi la gestion de situations complexes ou conflictuelles fait partie des compétences dont l'équipe doit se doter pour réaliser sa mission dans de bonnes conditions.

► Prendre en compte les difficultés particulières des salarié-e-s en insertion dans les processus d'accueil et d'information sur le cadre de travail des salarié-e-s

Au regard du profil des salarié-e-s en insertion et notamment des difficultés liées à l'illettrisme ou à la maîtrise de la langue, une attention particulière doit être portée à la mise en place de moyens de communication adaptés. L'objectif est que le salarié en insertion bénéficie, dès son accueil et tout au long de son parcours dans la SIAE, de toutes les informations sur son cadre du travail (règlement intérieur, procédures internes, affichage obligatoire...). Cela s'inscrit également dans une démarche pédagogique, afin d'améliorer sa connaissance des règles du travail, et par là même son employabilité à la sortie de la SIAE.

DES BESOINS PLUS FORTS ET SPÉCIFIQUES EN MATIÈRE DE FORMATION

L'accès à la formation constitue un enjeu majeur pour le public accueilli par les SIAE. En effet, en raison de profils et de parcours très divers, les salarié-e-s en insertion ont des besoins prononcés et spécifiques en termes de formation. Leur insertion professionnelle dans le marché du travail classique passe effectivement par l'acquisition de compétences nouvelles, par l'apprentissage de techniques professionnelles ainsi que par l'appropriation des codes de ce marché du travail.

En ce sens, la récente réforme de la formation professionnelle devrait faciliter l'accès des salarié-e-s en insertion aux dispositifs de formation. Par exemple, les structures pourront prescrire des « *périodes de mise en situation en milieu professionnel* » pour leurs salarié-e-s.



Impact sur la GRH de la réforme de la formation professionnelle

Le changement du système de financement de la formation professionnelle continue, qui affaiblit l'obligation des employeurs de financement de la formation des salarié-e-s, nécessite un changement de posture des entreprises et des SIAE d'une logique de « dépense » à une logique « d'investissement ».

Analyser méthodiquement les besoins en fonction des compétences existantes, des projets des personnes et des objectifs des structures devient la condition pour une optimisation des plans de formation, mais plus globalement de la politique RH.

Par ailleurs, le seul recours aux dispositifs de la formation professionnelle peut s'avérer insuffisant pour construire des parcours professionnels en phase avec les projets personnels, les stratégies des entreprises et les besoins des territoires. Ainsi, il apparaît plus cohérent de mobiliser une approche plus globale de **management des compétences**, en s'appuyant sur des outils de développement des compétences individuelles et collectives (analyse de pratiques, accompagnements individuels ou collectifs, ...). Le développement de nouveaux modèles sur les territoires, comprenant des objectifs de professionnalisation et de sécurisation des parcours, pourra alors voir le jour.

COORACE

► Favoriser l'accès à la formation des salarié-e-s en insertion

Afin de préparer au mieux les salarié-e-s en insertion à un retour vers le marché du travail classique, la formation constitue un outil crucial pour les SIAE. Il est alors nécessaire pour ces dernières de travailler dans une logique partenariale forte avec les autres acteurs de la formation professionnelle tels que le service public de l'emploi ou les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA).

Même si le départ de certains salarié-e-s en formation peut compliquer l'organisation interne d'une structure, la démarche de formation joue un rôle clé dans la réussite du parcours d'un salarié en insertion.

► Valoriser et formaliser ses actions de développement des compétences (CQP, certification...)

Il est important, pour les salarié-e-s en insertion, de pouvoir attester de l'acquisition de certaines compétences. En effet, la reconnaissance formelle d'une capacité professionnelle constitue un élément favorisant un parcours positif du salarié en insertion. Les certifications mises en place par les branches professionnelles, comme les CQP (Certificat de Qualification Professionnelle), agissent ainsi comme des marqueurs d'évolution. Sur le plan personnel, l'obtention d'une certification ou d'un diplôme accentue par ailleurs la reprise de confiance en soi pour les salarié-e-s en insertion.

► Compétences transverses

Le développement des compétences des salarié-e-s en insertion répond à un double objectif, qui peut constituer une difficulté pour les SIAE. En effet, cette montée en compétences doit servir le salarié en insertion sur le long terme, dans l'accomplissement de son projet professionnel. Pour autant, afin de soutenir leur activité, les SIAE ont également besoin que les salarié-e-s développent des compétences métiers. L'acquisition de compétences transverses apparaît alors comme un point essentiel de la formation des salarié-e-s en insertion.



Les compétences transverses

Les salarié-e-s en parcours d'insertion sont agréé-e-s par Pôle emploi pour une durée de 24 mois durant laquelle l'entreprise d'insertion les accompagne dans un parcours de formation individualisé et protéiforme.

L'étude menée conjointement en 2012 par OPCALIA et le CNEI a permis d'analyser les pratiques de formation des entreprises d'insertion (EI) et entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) et a mis l'accent sur l'importance de l'acquisition conjointe de compétences métiers et de compétences transverses au service d'une mobilité professionnelle vers des secteurs en tension.

Trois grandes familles de compétences transverses ont été identifiées :

- réapprendre à travailler sur un objet spécifique (savoirs de base et aptitudes comportementales),
- identifier ses affinités et aptitudes (renforcement des compétences fonctionnelles),
- renforcer les compétences métiers (dépassement des compétences clés du métier visé).

L'acquisition de ces compétences transverses est particulièrement importante lorsque l'activité exercée au sein de l'entreprise d'insertion ne correspond pas au métier qui pourra être exercé ensuite. C'est le cas notamment dans le secteur des déchets, où les salarié-e-s s'orientent ensuite majoritairement vers d'autres secteurs type industrie, transport ou logistique.

CNEI

UN PRINCIPE DE PARCOURS A INTÉGRER

Une diversité de parcours peut être proposée aux salarié-e-s en insertion. En effet, les parcours sont très différents, par exemple entre une AI spécialisée sur les services à la personne, ou une EI spécialisée sur le BTP. Le parcours doit donc être construit, à partir des profils et besoins des personnes.

Les ensembliers et les groupes économiques solidaires (regroupant plusieurs dispositifs) visent notamment à permettre cette logique de parcours d'insertion, via la possibilité d'offrir des activités supports différentes et des dispositifs différents.

► Gérer la diversité des profils en adaptant le parcours et/ou l'activité support

Les dirigeants de SIAE sont donc confrontés à une diversité de profils et de besoins. Des moyens peuvent alors être mis en œuvre pour que l'organisation du travail et le service proposé puissent s'adapter aux contraintes et/ou besoins spécifiques des personnes. A titre d'exemple, une SIAE spécialisée dans les services de ménage a adopté des horaires de travail adaptés au profil de leurs salarié-e-s en insertion, à savoir une majorité de femmes ayant des contraintes familiales fortes. De ce fait, la SIAE réalise un travail pédagogique auprès de ses clients pour leur expliquer que la SIAE propose ses services pendant les horaires de travail (et non très tôt le matin ou tard le soir).

Gérer la diversité des profils, c'est également, en fonction des personnes, proposer des temps d'accompagnement socio-professionnel plus ou moins longs, des formations/actions de renforcement des compétences adaptées ; tout ceci nécessitant toujours de la souplesse dans l'organisation.

► Travailler sur la sortie et l'autonomisation, lisser le passage avec le salarié en insertion

Les salarié-e-s en insertion semblent souvent avoir peu conscience du fait d'être « en parcours », dans un temps délimité et avec un objectif de sortie de la SIAE. La perception d'être avant tout un salarié-e de la structure est répandue et est renforcée par la SIAE qui promeut également la reconnaissance du salarié-e en insertion comme salarié à part entière.

Or, il est important pour le salarié de s'inscrire dans une logique de parcours et pour la SIAE de travailler avec lui sur sa sortie et son autonomisation pour lisser le passage vers l'extérieur, où les conditions de travail sont plus dures et les contraintes des salarié-e-s en insertion sont moins prises en compte.

► S'inscrire dans une démarche de GPEC territoriale

De même, pour favoriser la sortie des salarié-e-s en insertion dans les entreprises du territoire, il est souhaitable que la SIAE s'inscrive dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au niveau territorial (GPEC T). Cela induit notamment de travailler en collaboration avec les entreprises du territoire pour identifier leurs besoins en main d'œuvre, actuels et à venir, et de penser ensemble et avec d'autres partenaires, des formations (dans ou hors SIAE) pour les salarié-e-s en insertion qui répondraient à ces besoins.



L'approche par les compétences : associer « Accompagnement » et « GRH »

Le contexte de mutation a amplifié le besoin de compétences nouvelles pour structurer efficacement les SIAE autour des projets de développement d'activité et d'impulsion des dynamiques territoriales. Dans ce cadre, les salarié-e-s permanent-e-s sont confronté-e-s à une évolution de leurs métiers d'accompagnement et d'encadrement.

Cela implique une réflexion autour de l'organisation, des conditions de travail et, de façon générale, de l'animation des ressources humaines au sein des SIAE.

Parallèlement, une stratégie de repérage, d'évaluation et de valorisation des compétences (transversales, transférables, spécifiques), associée à un diagnostic des besoins des entreprises du territoire, apparaît nécessaire pour objectiver et optimiser la construction des parcours des personnes accompagnées au sein des SIAE.

En intégrant pleinement les notions de « **compétence** » et de « **développement des compétences** » :

- Les salarié-e-s permanent-e-s, qui peuvent développer et valoriser leurs compétences, sont davantage impliqués et deviennent véritables acteurs du changement et de la stratégie de la SIAE ;
- Les salarié-e-s en parcours, accompagné-e-s pour développer leurs compétences et pour être en capacité de les valoriser, peuvent construire des projets professionnels cohérents et accéder plus facilement à des contrats de travail plus sécurisants.

Les SIAE peuvent s'appuyer sur les compétences des salarié-e-s (permanent-e-s et en parcours) pour un développement de leurs activités sur les territoires.

COORACE

PRENDRE EN COMPTE LES « SALARIÉ-E-S EN INSERTION »

Une SIAE se compose de deux grandes catégories de salarié-e-s : les salarié-e-s dits permanents et les salarié-e-s dits en insertion. Ces derniers sont les destinataires du projet social de l'entreprise. Ils sont en parcours d'insertion, avec un objectif de retour vers le marché du travail classique, et constitue la force productive principale de la structure. Les salarié-e-s permanents sont des professionnels pouvant occuper des fonctions classiques (diriger, assurer le secrétariat ou la comptabilité etc.) et/ou des fonctions propres à une entreprise de l'IAE telles que l'accompagnement socio-professionnel des salarié-e-s en insertion. Il est fréquent que leur fonction mixe ces deux aspects.

La présence de ces deux catégories peut, d'une certaine manière, compliquer le pilotage RH de la structure. En effet, les dirigeants doivent gérer le caractère spécifique de la place des salarié-e-s en insertion, à la fois salarié de la structure à part entière, mais se situant dans une démarche de parcours, limitée dans le temps.

► Assurer une égalité de traitement entre salarié-e-s permanents et salarié-e-s en insertion

Pour la SIAE, il s'agit de veiller à mettre en place un mode de gestion des RH qui ne génère pas de différences de traitement pouvant se transformer en inégalités, notamment en défaveur des salarié-e-s en insertion. En effet, ils bénéficient des mêmes droits que les salarié-e-s permanents, et doivent en être informés.

Cependant, égalité ne signifie pas uniformité : chaque catégorie de personnel peut avoir des besoins et/ou contraintes spécifiques justifiant une réponse spécifique de la direction. Ainsi, en raison d'un manque de qualification, il est envisageable que la SIAE finance plus de formation pour les salarié-e-s en insertion. Dorénavant, l'enjeu pour les SIAE consiste à adopter une démarche globale de pilotage RH, en accordant une place pleine et entière aux salarié-e-s en insertion dans la vie de la structure, et en les considérant comme des salarié-e-s de plein droit.

► Intégrer les salarié-e-s en insertion dans les Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

Les salarié-e-s en insertion comptent dans les effectifs des SIAE pour le calcul des seuils liés aux institutions représentatives du personnel dans les mêmes conditions que les salarié-e-s permanents. Ils pourront donc être exclus de ce décompte dès lors que le contrat de travail avec lequel ils sont embauchés en est expressément exclu. Parmi ces contrats figurent ceux conclus dans le cadre d'un Contrat Unique d'Insertion (CUI). En revanche, le CDD d'insertion n'est pas exclu (Article L1111-2 du Code du travail).

La réforme des financements de l'IAE se traduit, pour les Ateliers et Chantiers d'Insertion, par un passage du CUI-CAE au Contrat à Durée Déterminée d'Insertion. Ce changement de contrat de travail entraîne des effets de seuil importants pour les ACI. Cependant, les règles légales de calcul des effectifs induisent que les ACI ne devront probablement pas lancer les élections pour la mise en place de ces IRP avant juillet 2015⁵.

Les salarié-e-s en insertion sont électeurs et éligibles dans les conditions de droit commun.

⁵ Par exemple : « Article L2312-2 – La mise en place des délégués du personnel n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins onze salariés est atteint pendant douze mois, consécutifs ou non, au cours des trois années précédentes » (Code du travail).

3. UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET UN CADRE JURIDIQUE STRICT



Respecter des obligations employeur relevant du droit commun et du cadre IAE

Un écosystème indispensable mais complexe

Les SIAE procèdent d'une ambivalence permanente entre l'initiative privée, qui les crée, et l'évolution dans un environnement institutionnel contraint et complexe. En effet, elles ne sont pas totalement libres de leurs choix, par exemple en termes de recrutement. Puisqu'elles participent à l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, différents financeurs publics (Etat et certaines collectivités locales) accordent aux SIAE des financements publics, qui peuvent être conditionnés au respect de certaines contraintes, comme le choix des personnes embauchées. Ce rôle de prescription, extérieur à la structure, constitue un élément important à cerner pour analyser la politique RH d'une structure.

Ainsi, les SIAE doivent mettre en place une relation équilibrée avec leurs différents partenaires, d'autant plus qu'elles se caractérisent nécessairement par un ancrage territorial prononcé.

UNE « POLITIQUE » DE RECRUTEMENT ET UNE GESTION DU PERSONNEL CONTRAINTES ET IMPLIQUANT UNE MULTITUDE D'ACTEURS

Les services déconcentrés de l'Etat (DIRECCTE), Pôle emploi, les Conseils Généraux, les autres collectivités territoriales... Les interlocuteurs directs des SIAE peuvent être nombreux, chacun finançant la structure selon une logique précise. Par exemple, les Conseils Généraux, par ailleurs financeurs du RSA, peuvent faire pression sur la structure pour que celle-ci embauche prioritairement des allocataires du RSA. Sur ce point, les SIAE sont de toute façon tenues de respecter la définition légale des personnes embauchées, qui doivent être au préalable agréées par Pôle emploi pour ouvrir droit au financement spécifique du secteur (sauf pour les AI). Pôle emploi dispose donc également d'une influence certaine sur la politique de recrutement de la structure.

Par ailleurs, au-delà de ces contraintes importantes, les SIAE, de par leur objectif d'insertion socio-professionnelle, cherchent à prendre en considération le projet personnel des salarié-e-s en insertion, notamment dans le cadre du développement des compétences.

► Gérer la tension entre politique RH de la structure et politique publique de l'emploi

Les financements publics dont bénéficient les SIAE, notamment de la part de l'Etat, sont accordés en raison de leur participation à la politique publique de l'emploi. En effet, du fait de leur action auprès d'un public éloigné de l'emploi, les SIAE sont des acteurs importants de l'insertion professionnelle, et bénéficient pour cette raison d'un soutien public, afin qu'elles puissent concourir, à leur manière, à la politique publique en faveur de l'emploi.

Toutefois, cela signifie que les SIAE sont amenées à s'inscrire dans les priorités de cette politique publique de l'emploi, qui peut alors se consacrer à un public spécifique, à des types d'emplois particuliers etc. Ces priorités ne coïncident pas nécessairement avec les propres objectifs RH de la structure, qui établit sa propre politique RH pour ses salarié-e-s et pour son développement. Dès lors, il convient d'assurer un équilibre entre ces deux logiques.

► Adapter le recrutement entre besoins de la structure et projets des salarié-e-s

Les SIAE s'appuient sur une activité support d'insertion, qui nourrit par essence la tension entre les deux objectifs initiaux de chaque structure : le développement économique et l'accompagnement social. D'une part, cette activité support constitue bien le cœur de l'activité économique de la structure : sous forme de mise à disposition ou de production directe, c'est elle qui assure les revenus commerciaux de la SIAE (pour

une entreprise d'insertion, ces revenus commerciaux représentent en moyenne 83% de ses ressources globales). D'autre part, il s'agit d'une activité « support », c'est-à-dire qu'elle sert avant tout la réinsertion des personnes éloignées de l'emploi. La mission sociale de la SIAE s'appuie donc tout autant sur cette activité. Afin de faciliter l'insertion professionnelle de ses salarié-e-s, la SIAE doit prendre en compte les projets professionnels futurs de ces derniers, en identifiant notamment les besoins liés à ces projets (en termes de compétences, de connaissances etc.). De même, la SIAE doit s'assurer qu'elle est en mesure d'accompagner chaque salarié en insertion.

► Permettre le renforcement de l'initiative de l'employeur dans la gestion des contrats

Les différentes contraintes en matière de recrutement et de gestion RH conduisent les structures à militer pour une autonomie plus grande liée à leur fonction employeur. En effet, les SIAE souhaitent construire des projets d'insertion complets et cohérents, en ayant de plus amples possibilités pour les mener. La récente réforme des financements de l'IAE permet, par exemple, de fournir plus de souplesse et d'autonomie aux dirigeants d'ACI du fait du passage du CUI-CAE au CDDI. Les objectifs d'insertion liés à la part modulable de l'aide au poste constituent par ailleurs un gage d'engagement des structures vers des parcours de qualité, au bénéfice de l'insertion professionnelle des publics accueillis.

DES CONTRATS DE TRAVAIL PARTICULIERS

Les SIAE déclinent leur activité économique selon deux modalités différentes : la mise à disposition pour les AI et les ETTI, la production de biens et services pour les EI et ACI. Il s'agit de modes de travail différents, qui induisent une place différente pour le (la) salarié-e en insertion au sein du collectif de travail. En effet, dans le cadre d'une activité de mise à disposition, le (la) salarié-e peut évoluer dans des cadres différents selon les missions, et ne dispose pas nécessairement d'une proximité physique immédiate avec l'ensemble de l'équipe d'accompagnement de la structure. La gestion RH des salarié-e-s en insertion diffère fortement selon le type d'activité développé (mise à disposition ou production).

Les SIAE ont recours à des contrats de travail qui se situent justement au croisement entre droit du travail standard et dispositions relatives à l'IAE.

Ainsi, les EI et les ACI (depuis le 1^{er} juillet 2014 pour ces derniers) ont recours principalement au Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI).

Le CDDI est un contrat qui peut s'adapter aux besoins et capacités de la personne en insertion, puisqu'il peut être conclu pour une durée variant entre 4 et 24 mois. La durée hebdomadaire de travail doit être fixée entre 20 et 35 heures (un ACI pourra même proposer une durée inférieure à 20 heures). Cette souplesse, nouvelle pour les ACI, devrait permettre aux structures de moduler plus efficacement les parcours.

Les AI ont également accès à ce contrat de travail depuis 2008 mais, à ce jour, le contrat de travail généralement utilisé est le CDD d'usage et plus marginalement le CUI-CAE.

Les ETTI sont quant à elles soumises au droit du travail temporaire et concluent donc avec les salarié-e-s en insertion des « contrats de mission ».

► Absorber la gestion administrative

Les SIAE doivent faire face à une charge administrative très lourde. En effet, les contrats de travail peuvent être signés sur des périodes courtes, potentiellement différentes pour chaque salarié, avec une réglementation particulière à prendre en compte (agrément, modalités d'accompagnement, réglementation liée au secteur d'activité etc.). Pour les activités de mise à disposition, notamment en AI, la durée parfois courte des missions accentue d'autant plus ce poids administratif.

Ainsi, il est important pour les SIAE d'avoir une gestion administrative rigoureuse et structurée, afin que celle-ci n'empiète pas sur les autres missions de la structure, comme l'accompagnement.

► Sécuriser les contrats de mise à disposition avec les clients/utilisateurs

Pour les ETTI et les AI, il est important de sécuriser les différentes clauses du contrat de mise à disposition avec les clients/utilisateurs. En effet, les salarié-e-s en insertion sont placés sous la responsabilité du client de la SIAE pour travailler. Il convient donc de sécuriser la SIAE, en termes de responsabilité et de prévention des litiges, par une bonne information préalable du client et de formaliser les obligations contractuelles des deux parties.

RESPECT DU DROIT DU TRAVAIL

Les SIAE sont des employeurs classiques qui doivent en plus appliquer des règles spécifiques à l'IAE. L'environnement juridique prévoit donc deux sources d'obligations : celles issues du droit du travail *stricto sensu* et celles issues de la réglementation IAE.

Le respect de la législation en vigueur est très important car les structures emploient généralement des personnes en situation de fragilité, souvent précaire. Aussi, il convient d'assurer à l'ensemble des salarié-e-s un accès à la médecine du travail. Sur ce point, la carence dans les effectifs de la médecine du travail dans certains territoires peut pénaliser les SIAE dans leur obligation d'organiser des visites médicales (notamment les AI en raison des volumes conséquents).



La Convention collective des ACI étendue

Point d'étape depuis son extension au 31 octobre 2012

La CCN des ACI fait partie aujourd'hui du panorama des règles professionnelles instituées dans les ACI. Appliquée dans les structures dont l'activité principale est l'ACI, elle n'en soulève pas moins encore des interrogations.

Si elle est mise en place en règle générale et sur son ensemble, il apparaît que certains accords qui la constituent ont encore du mal à être correctement appliqués. En l'absence d'observatoire (en cours d'étude pour sa mise en place), la Branche Professionnelle des ACI ne dispose pas de chiffres précis. Il n'est possible de se référer qu'à ceux fournis par les adhésions aux contrats prévoyance avec CHORUM et à ceux fournis par UNIFORMATION, OPCA de la Branche. 650 structures auraient alors mis en place la CCN, soit un peu plus de une sur trois. L'ACI ne constituant pas l'activité principale de toutes les structures, nous constatons une progression logique.

L'accord sur la prévoyance, qui prévoit notamment l'adhésion à un contrat avec l'opérateur « CHORUM » n'est encore que partiellement utilisé, avec des réticences notamment en ce qui concerne l'opérateur unique désigné. Ce point, remis en question par les textes de loi, devra d'ailleurs faire l'objet d'une révision à la fin de l'engagement contractuel de 5 ans avec l'opérateur.

Nous constatons également des difficultés à instaurer le dialogue social, et notamment l'accord qui prévoit la mise en place d'une ISCT (Instance Santé Conditions de Travail). En effet, les structures, et plus particulièrement les petites, ne sont pas familiarisées avec les instances de représentation du personnel. Elles ont besoin d'un fort appui afin de mettre en place une instance de dialogue employeur /salarié-e-s (et notamment salarié-e-s polyvalents en parcours d'insertion).

Enfin, la mise en place de la CCN ACI a soulevé un problème inattendu et important pour les structures porteuses d'ACI : le manque de formation en matière de gestion des ressources humaines. Cette carence, mise en exergue par les besoins sur le dialogue social, dépasse largement ce point en constatant une insuffisance de connaissance de base du Code du Travail. La Branche Professionnelle et les Réseaux commencent à prendre mesure des besoins et activent l'offre de formation dans ce sens. Elle devra être complétée par de l'accompagnement individualisé afin de prendre en compte une multitude des cas engendrés par la diversité qui caractérise et enrichit les ACI.

CHANTIER-ECOLE

► L'égalité professionnelle entre femmes et hommes

Les SIAE sont soumises à la réglementation relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi qu'aux interdictions de discriminer en raison du sexe, de la situation familiale et de l'état de grossesse (articles L1132-1 à L1132-3 du Code du travail).



L'égalité femmes-hommes dans l'IAE : un chantier à ouvrir

Bien que les femmes soient plus au chômage et en sous-emploi que les hommes (cf. statistiques INSEE 2012), les entreprises de l'IAE embauchent majoritairement des hommes (60 %).

Cette tendance est encore plus marquée pour les ACI puisque ceux-ci embauchent des hommes pour 68 % de leurs effectifs, ainsi que pour les ETTI, qui sont les SIAE les moins mixtes avec 78% d'hommes. L'AI est la seule SIAE à embaucher majoritairement des femmes (59%). *Sources : DARES 2013.*

Cela peut notamment s'expliquer par l'absence d'objectif contraignant en matière d'égalité dans les politiques publiques de l'IAE.

Par ailleurs, la Dares constate une plus forte ségrégation Femmes-Hommes dans les métiers dit « non qualifiés ». Or ces métiers sont les principaux supports d'insertion proposés aux salarié-e-s des entreprises de l'insertion par l'activité économique : aide à domicile au sens large, agent d'entretien, métiers du bâtiment et manutention.

COORACE

LES IMPACTS DE LA REFORME DE L'IAE

La réforme des financements de l'IAE, entrée totalement en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2014, impacte fortement les SIAE dans leur gestion économique et financière. Toutefois, cette réforme induit de nombreux changements en termes de gestion des ressources humaines également.

Déjà évoqué plus haut, un des changements majeurs concerne les ACI, qui doivent désormais contracter avec leurs salarié-e-s sur la base du CDDI (cf. ci-dessous). Ce nouveau contrat devrait offrir aux dirigeants de ces structures une plus grande souplesse dans la conduite de leur projet d'insertion. Par ailleurs, puisqu'il implique de comptabiliser les salarié-e-s en insertion dans les effectifs de la structure, le recours au CDDI oblige les structures à se conformer aux dispositions juridiques découlant de cette augmentation des effectifs. La mise en place d'Institutions Représentatives du Personnel (IRP) constitue l'un des points de changement majeurs liés à cette hausse des effectifs.

D'autre part, l'accès à la formation, en lien avec la réforme de la formation professionnelle, devrait être facilité pour les salarié-e-s en insertion.



Du CUI-CAE au CDDI : les changements pour les ACI

À compter du 1^{er} juillet 2014, pour les nouvelles embauches, les ACI concluent des CDDI avec les salarié-e-s en insertion. Par rapport au CUI-CAE, les principaux changements sont les suivants :

- Absence de convention tripartite préalable avec un tiers financeur
- Déconnexion du contrat de travail et du financement
- Prise en compte du salarié-e dans les effectifs
- Durée minimale initiale de 4 mois

Les salarié-e-s devront cependant être agréés par Pole emploi pour que les heures réalisées/payées ouvrent droit à l'aide au poste.

Le CDDI, tout comme le CDD conclu dans le cadre d'un CUI-CAE, est un CDD conclu dans le cadre de la politique de l'emploi. Ainsi il peut être conclu sur un besoin dit « permanent » et il n'ouvre pas droit à la prime de précarité pour le salarié-e.

La durée du travail est de 20 heures hebdomadaire minimum (un décret à paraître doit fixer les conditions d'une durée du travail inférieure à ce seuil). Ce contrat ouvre droit à la période de professionnalisation (article L.6324-1 du Code du travail modifié).

Une exonération de cotisations sociales égale à celle qui s'appliquait au CUI-CAE a été créée (article 20 de la loi 2013-1203 du 23 décembre 2013 de financement de la sécurité sociale). Un arrêté doit également rendre applicable aux embauches en CDDI le taux de cotisation forfaitaire de 1,5% pour les accidents du travail (non paru à la date de réalisation de cette fiche).

Principales sources : article L. 5132-15-1 du code du travail. DGEFP Questions – Réponses sur l'IAE du 30 juin 2014.

COORACE

Globalement, les évolutions RH liées à la réforme conduisent à une progression du statut des salarié-e-s en insertion vers le droit commun. Cela nécessite donc des adaptations dans le mode de fonctionnement des SIAE, qu'il est nécessaire d'accompagner.

Conclusion

Les besoins d'accompagnement prioritaires

La gestion des ressources humaines s'affirme comme un enjeu majeur pour les structures de l'Insertion par l'Activité Economique. Ces dernières éprouvent effectivement un réel besoin de structuration en interne des fonctions RH. La complexité du cadre réglementaire, l'équilibre à trouver entre salarié-e-s permanent-e-s et salarié-e-s en insertion ou encore la gestion de la relation avec les prescripteurs sont autant d'éléments qui accentuent le besoin d'une gestion saine et rigoureuse des ressources humaines.

Les différentes réformes impactant les SIAE, essentiellement la réforme du financement et celle de la formation professionnelle, constituent des opportunités à saisir afin d'améliorer les pratiques. Pour ce faire, des démarches d'accompagnement sur la GRH sont les bienvenues. Les différents sujets prioritaires d'accompagnement sont repris ici :

Accompagnements collectifs possibles sur :

- Les impacts du passage du CUI-CAE au CDDI dans les ACI ; nouvelles opportunités (contrat modulable selon le profil des personnes en insertion), nouvelles obligations (IRP et rappel sur la Convention Collective des ACI)
- Les outils de suivi des salarié-e-s en insertion / public accueilli et le suivi des ETP réalisés
- L'accès à la formation : réforme de la formation professionnelle et nouveaux dispositifs
- Impact de la réforme du financement sur le projet social de la SIAE

Accompagnements individuels possibles sur :

- Comment assurer le passage du CUI-CAE au CDDI / quels impacts sur le modèle économique
- Comment assurer les nouvelles obligations en matière de RH : mettre en place les IRP, accès à la formation...

Enfin, un accompagnement plus global, à l'échelle du territoire, peut être imaginé, dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences territoriale.

L'intérêt consiste alors à entraîner le maximum de structures et d'acteurs partenaires dans une telle réflexion, avec une visée stratégique opérationnelle pour l'ensemble du territoire concerné.

Ressources utiles

LA GRH

- CNAR Sport, *L'organisation interne et la gestion des ressources humaines : un outil d'aide à la structuration*, 2011
- CHORUM, *10 fiches RH*, mars 2013
- CNEI, *Avis sur l'article 10 de la réforme de la formation professionnelle*, janvier 2014
- CHAUX MF et ROUSSELIÈRE D (sous la direction de Danièle Demoustier), *La structuration de la fonction employeur dans les associations*, Rapport final à la délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale, janvier 2002
- FNARS, « Mettre en œuvre une action de formation mutualisée », *Fiche Technique*
- FNARS, « Les dispositifs de la formation professionnelle », *Fiche Technique*
- FNARS, *Kit RH S'informer pour sécuriser sa GRH*, 2013
- LAZUECH Gilles, « Les cadres de l'ESS : un nouvel entrepreneuriat ? », *Formation Emploi*, 2006
- *Entreprises & Carrières*, « L'entreprise sociale se met à la GRH », septembre 2012
- FONJEP, *L'emploi et la fonction employeur dans les associations*, 2002
- ANACT, *Travail et changement*, « La qualité du travail : ressort de l'insertion et des contrats aidés », juillet/août 2013
- Observatoire COORACE de l'égalité entre les femmes et les hommes, décembre 2013

LA RÉFORME DU FINANCEMENT DE L'IAE

- Avise, Kit de sensibilisation à la réforme des financements de l'IAE, version actualisée en juin 2014
- Coorace, Dossier d'accompagnement de la réforme de l'IAE, février 2014
- FNARS, Coorace, Emmaüs France, Réforme de l'IAE et ACI : obligations de l'employeur, février 2014
- FNARS, Coorace, Emmaüs France, Réforme de l'IAE et ACI : présentation du CDDI, février 2014

LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Dossier de presse sur la loi Formation Professionnelle, Emploi et Démocratie sociale, 6 mars 2014

LE CENTRE DE RESSOURCES DLA IAE

Il est constitué de 11 réseaux représentatifs du secteur de l'Insertion par l'Activité Économique.

Depuis avril 2012, le CR DLA IAE est porté par l'Avise.



Contact : Hector HUBERT - hector.hubert@avise.org