

## La participation des salariés en insertion : construction du parcours plus que révolution de l'organisation du travail

### L'enquête FNARS 2012

La FNARS encourage depuis de nombreuses années la participation des personnes accompagnées à la vie de l'établissement qui les accueille et plus largement, à la construction des politiques publiques les concernant. Des représentants des personnes en situation de pauvreté siègent ainsi au Conseil National de Lutte contre les Exclusions et participent en ce moment même aux travaux des groupes préparatoires à la Conférence contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale.

Les salariés en insertion sont aussi concernés par ce mouvement de développement de la participation et peuvent apporter leur éclairage, à partir de leur vécu, sur l'analyse et l'évolution des structures et du secteur de l'IAE. Leur spécificité réside dans leur statut de salarié et leur intégration dans le droit du travail.

Cette spécificité, l'hétérogénéité forte du secteur de l'IAE, l'absence de cadre national important sur cette thématique génèrent des pratiques de participation et représentation des salariés en insertion très variées.

Nous avons donc mené à l'automne 2012 une enquête sur la participation des salariés en insertion dans les structures de l'IAE. Ce questionnaire a été envoyé à 350 SIAE adhérentes au réseau FNARS : AI (association intermédiaire), EI (entreprise d'insertion), ETTI (entreprise temporaire de travail d'insertion), mais surtout ACI (ateliers chantiers d'insertion) qui représentent la majeure partie des adhérents du secteur de l'IAE du réseau. L'enquête a été renseignée par 69 structures :

- 74% des répondants sont des ACI,
- 59% sont des structures ayant répondu ont moins de 10 salariés permanents,
- 33% d'entre elles gèrent également des dispositifs du secteur de l'AHJ.

Sur la base des questionnaires renseignés, nous avons identifié quatre structures qui ont fait l'objet d'une enquête plus qualitative par entretien téléphonique : l'expérience et les retours des structures 7, 13, 28 et 29, sous forme de citation, nous ont permis d'alimenter notre réflexion.

### Enseignement 1 : le droit du travail, un faible levier pour la participation

Si cela n'est pas toujours vrai pour les dispositifs de remobilisation par le travail de personnes en situation de précarité, les structures de l'IAE se caractérisent par le statut de salarié attribué aux personnes accompagnées.

Via l'enquête, il s'agissait de voir dans quelle mesure ce statut se traduit effectivement par une implication de la personne dans le dialogue social interne, de voir d'une certaine manière si le salarié en insertion est bien un salarié comme un autre.

Dans cet objectif, les structures ont été interrogées sur les instances représentatives du personnel (IRP), levier légal de participation de l'ensemble des salariés à la vie d'une structure.

### Des structures souvent trop petites mais une implication importante

Les structures ayant répondu sont principalement des petites structures et n'atteignent pas les seuils légaux de mise en œuvre de délégués du personnel (59% des répondants ont moins de 10 salariés) et à fortiori de comité d'entreprise (30% ont entre 10 et 49 salariés) soit un total de 89% de structures ayant moins de 50 salariés.

Cela s'explique essentiellement par la non prise en compte des salariés en contrats aidés dans le calcul des effectifs d'une entreprise, mesure qui aboutit à placer un grand nombre de SIAE, et en tout cas la large majorité des répondants, sous le seuil des 10 salariés.

De ce point de vue, on peut donc considérer que les salariés en insertion ne sont pas des salariés comme les autres puisqu'ils ne sont pas comptabilisés comme tels dans les effectifs.

Conséquence : 49% des structures n'ont aucune instance de représentation du personnel, 49% ont des délégués du personnel et 20% ont un comité d'entreprise.

Si l'on considère, comme vu ci-dessus, que 59% des structures n'ont pas l'obligation légale d'élire des délégués du personnel de par leur taille, ces chiffres traduisent cependant une implication de plusieurs SIAE au-delà de l'obligation légale. Le constat est partagé pour les comités d'entreprise, des SIAE répondants en ayant instauré alors que la loi ne les y oblige pas.

### Une volonté d'implication des salariés en insertion mais des freins structurels

Parmi les structures disposant d'IRP, on note les résultats suivants :

- Les salariés en insertion peuvent voter lors de l'élection des délégués du personnel dans 71% des cas. La plupart des réponses négatives s'expliquent par l'identité « AVA » du répondant, les personnes accompagnées dans les AVA n'ayant que rarement le statut de salarié et ne pouvant donc voter ;
- 42% des répondants indiquent que les salariés en insertion peuvent être élus délégués du personnel. Cela représente 10 SIAE ;
- 3 ont déjà eu un/des salarié(s) en insertion candidat(s) ; ils ont toujours été élus.

#### Rappels :

Le titulaire d'un CUI-CAE est un salarié à part entière ; il bénéficie de toutes les dispositions légales et conventionnelles attachées à ce statut.

La convention collective s'applique donc à l'ensemble des salariés de la structure, y compris aux contrats aidés.

Un comité d'entreprise ne peut exclure de l'accès aux activités sociales et culturelles les salariés en CDD ; il ne peut non plus exiger une condition minimale d'ancienneté différente pour les salariés en CDI et pour ceux en CDD.

Les salariés en insertion peuvent donc être réellement représentés par les délégués du personnel mais ne se représentent eux-mêmes que très rarement. Cela s'explique principalement par les durées des parcours de la plupart des salariés en insertion trop courtes pour satisfaire aux conditions d'ancienneté (1 an requis) et devenir éligibles. Les durées de mandat sont également trop longues pour correspondre avec des parcours exceptionnellement supérieurs à un an mais jamais à deux.

*Extrait questionnaire n°28 : « Si la durée de contrat empêche d'être élu en tant que délégué du personnel, il faut pouvoir travailler à une meilleure information de tout le monde pour une prise en compte des personnes par les délégués du personnel. Il serait aussi intéressant que des salariés en insertion puissent participer au CHSCT, sans forcément avoir besoin d'être élus. Il faut en tout cas envisager leur intégration dans les instances existantes et ne pas créer d'instances spécifiques, marquant leur distinction par rapport aux salariés en général »*

On relèvera que l'information relative aux réunions des délégués du personnel se déploie essentiellement sous forme d'affichage (62%) et dans une moindre mesure via des réunions

collectives (26%) ou la remise en main propre de documents (12%). Les salariés en insertion pouvant ne pas avoir forcément accès régulièrement aux locaux administratifs (chantiers à l'extérieur...) ou éprouver des difficultés à lire, la circulation de l'information pourrait être faite avec d'autres modalités pour renforcer leur connaissance des enjeux et décisions prises.

Quant aux thèmes traités, on notera qu'il s'agit très largement des conditions de travail et conditions salariales, la mise en œuvre de l'accompagnement socioprofessionnel n'étant abordée avec les délégués du personnel que dans 24% des cas.

Concernant les comités d'entreprise, le salarié en insertion reste souvent dans une logique de « bénéficiaire » puisqu'il a accès aux avantages du comité d'entreprise dans 71% des cas mais n'y participe que dans 50% des cas. Toutefois, dans 64% des cas, il peut s'exprimer sur les actions mises en place par le comité d'entreprise et indiquer ses préférences.

**Si des initiatives apparaissent, poussées parfois par la convention collective des ACI négociée par Synesi, il existe des freins structurels limitant l'implication des salariés en insertion dans les IRP. Les salariés en insertion sont globalement considérés comme étant des salariés à part entière au sein des structures mais ne peuvent cependant pas s'investir fortement dans le dialogue social du fait de leur durée limitée de parcours dans la SIAE. Ils sont représentés mais ne participent directement que rarement.**

## **Enseignement 2 : une implication limitée dans la vie associative**

Les SIAE mettant au cœur de leur projet l'accès à l'autonomie des personnes et s'inscrivant de surcroît souvent dans les principes de gouvernance collective de l'Economie Sociale et Solidaire, la participation des personnes peut se traduire par un investissement de leur part dans la vie associative de la structure. Cet investissement peut se manifester à travers une implication des salariés en insertion lors de l'élaboration ou la révision du projet social ou encore leur présence, accompagnée d'un droit de vote ou non, dans les instances statutaires.

Cette autre forme de participation, à l'instar des IRP mais sur un périmètre dépassant la relation salarié/employeur, témoigne ainsi d'une implication « collective » des personnes (en tant que représentants élus ou membres du groupe « salarié en insertion »), interrogées en tant que partie prenante sur le projet et la stratégie de la structure.

### **Des instances statutaires peu investies**

On constate un degré de mobilisation des salariés en insertion assez faible sur la dimension statutaire du projet social, renvoyant notamment à deux interrogations, parfois teintées de réticences, largement répandues :

- La difficulté pour un salarié en insertion/une personne accueillie de participer efficacement à des instances stratégiques, au contenu technique peu accessible à des non spécialistes ;
- La difficulté pour un salarié en général de se positionner en tant que « juge et partie », occupant via des instances statutaires un rôle d'employeur tout en étant lui-même salarié.

Concernant les conseils d'administrations et bureaux, dans 84% des cas, les salariés en insertion n'y participent ainsi pas et cela n'est que très rarement « compensé » par une démarche de consultation, de préparation en amont. 51% des répondants font également part d'une participation des salariés en insertion à l'Assemblée Générale.

**Extrait questionnaire n°7 : « Il y a au CA un collège des anciens salariés en insertion qui a droit de vote. Ses membres sont passés par la structure et s'engagent au-delà de leur contrat de travail en tant que bénévoles de l'association. Ces anciens salariés siègent au CA avec des professionnels de la santé et de la profession qu'ils ont rencontrés tout au long de leur parcours d'insertion, ce qui n'est pas toujours facile mais ce qui est très important pour mettre en place un système démocratique. »**

### **Mettre en œuvre le projet social plutôt que le définir**

Au-delà des instances statutaires, l'implication dans la vie associative en général reste limitée : le projet social n'est expliqué aux salariés en insertion que dans 59% des cas. Si les salariés en insertion participent à sa mise en œuvre, à la réalisation d'actions qu'il prévoit (événements divers, communication/promotion...) dans 61% des cas, ils ne concourent à l'élaboration de ces actions que dans 16% des cas et ne sont pas impliqués du tout dans 23% des cas.

Dans ce cas de figure précis, les répondants évoquent plusieurs explications à cette situation, relatives à la fois :

- A une tendance générale d'intérêt limité pour les projets collectifs, le cas des salariés en insertion n'étant que le reflet d'un comportement des salariés en général.
- La nécessité de ne pas générer de frustration ultérieure pour les personnes en leur proposant un cadre plus participatif et valorisant que ce qu'ils retrouveraient en emploi de droit commun.
- La difficulté pour les personnes de se projeter sur une dimension collective, associative alors qu'elles doivent gérer une situation d'urgence et travailler avant tout leur propre projet.

**L'enquête met ainsi en avant une implication limitée des salariés en insertion dans la construction du projet social de leur structure employeur, une difficulté à se positionner sur une dimension collective, stratégique ou conviviale qui paraît parfois être un « bonus » plus qu'une nécessité. En revanche, plusieurs structures évoquent une participation assez forte d'anciens salariés en insertion une fois leur parcours fini, en tant qu'adhérent voire administrateur.**

### **Enseignement 3 : les salariés participent à la construction de leur parcours d'insertion**

Le troisième axe questionné par l'enquête porte sur l'implication du salarié en insertion dans la définition de son propre parcours. Dans quelle mesure est-il impliqué et participe-t-il à cette construction ? Par quels moyens ?

La participation relève donc ici davantage d'une logique individuelle, d'accompagnement social plus que d'une intégration directe de la personne dans la vie collective de la SIAE.

Cette dernière dimension a toutefois été appréhendée via la prise en compte du ressenti des salariés en insertion sur l'accompagnement qui leur a été proposé à travers les interrogations suivantes : des pratiques d'évaluation de l'accompagnement par le salarié en insertion sont-elles mises en œuvres ? Dans quelle mesure la SIAE les prend-elle en compte, s'appuie-t-elle sur ces retours pour faire elle-même évoluer ses modalités d'accompagnement ?

Il s'agissait également de voir à quel niveau ces pratiques d'évaluation sont proposées et notamment d'observer l'éventuelle tenue de réunions collectives, intégrant l'ensemble des salariés en insertion et rompant avec le seul face-à-face.

### **Des entretiens individuels centrés sur le projet professionnel**

Les SIAE ayant répondu associent essentiellement le salarié en insertion à deux phases capitales de son parcours : la rédaction du contrat d'objectifs (75%) et la recherche de l'entreprise d'accueil (83%).

Cependant, d'autres aspects importants relevant de l'accompagnement socioprofessionnel ne font que rarement l'objet d'une implication de la personne ; seules 52% des SIAE l'impliquent dans la rédaction du dossier de suivi et 55% proposent au salarié en insertion de s'autoévaluer.

***Extrait questionnaire n°29 : « L'idée que les salariés en insertion s'autoévaluent est venue d'une salariée en insertion elle-même. Une première grille, centrée sur les dimensions professionnelles des compétences et savoirs acquis, a été élaborée ; cette grille a ensuite été modifiée et l'est encore avec les salariés en insertion, pour s'adapter à leur situation personnelle. La possibilité de s'autoévaluer leur est présentée mais ce sont d'ailleurs eux qui déclenchent le processus, quand ils se sentent prêts et co-construisent donc l'outil qui sera utilisé. »***

Elles sont également nettement moins nombreuses à associer le salarié en insertion sur la dimension « activité » et poste de travail. Seulement 52% associent la personne à la définition de son métier et du poste occupé dans la structure et 49% à la réflexion autour de l'organisation des tâches et la réalisation de l'activité de production.

Le caractère transitoire du poste occupé en SIAE et sa déconnexion avec le projet professionnel du salarié en insertion (le salarié en insertion travaille sur un poste ne correspondant que rarement à son projet futur, le travail étant un support pédagogique) peuvent expliquer qu'une part importante de structures n'associe pas la personne aux décisions sur ces champs, considérant que sa motivation sera limitée.

La dimension parfois répétitive et peu technique de postes de travail d'insertion peut également influencer cette absence de participation, les SIAE estimant que les métiers exercés ne se prêtent pas à une réflexion d'ordre organisationnelle.

Associer la personne sur ces thématiques peut cependant être un moyen de l'impliquer, de la valoriser et de l'inciter à faire preuve d'initiatives, à être force de proposition, comportement plutôt apprécié dans le monde du travail.

**Tableau : Comment le salarié en insertion est-il associé à la co-construction de son parcours individuel ?**

Co-construction du parcours individuel du salarié en insertion	Oui	Non
Participation à la rédaction du dossier de suivi	36 (52%)	32 (48%)
Participation à la rédaction du contrat d'objectifs	52 (75%)	36 (25%)
Participation à la recherche d'entreprise d'accueil	57 (83%)	34 (17%)
Participation à la définition du métier et poste occupé dans la structure	36 (52%)	28 (48%)
Participation à l'organisation des tâches liées au poste de travail	34 (49%)	26 (51%)
Auto-évaluation	38 (55%)	36 (45%)

*Champ : 69 structures de l'insertion par l'activité économique ayant répondu au questionnaire*

Enfin, si la large majorité des SIAE incitent le salarié en insertion à donner son avis sur l'accompagnement reçu (81%), elles ne sont que 57% à avoir établi un processus formalisé permettant de le prendre en compte pour, à terme, faire évoluer les pratiques d'accompagnement. Cela ne signifie toutefois pas que les SIAE n'ayant pas formalisé de procédures négligent les retours des salariés en insertion.

### Des réunions collectives axées sur les modalités d'organisation

64% des structures organisent des réunions collectives avec l'ensemble des salariés en insertion. Elles portent essentiellement sur la situation générale de la structure mais aussi sur les modalités d'organisation des travaux (ou des missions) et, également, sur les modalités de mise en œuvre de l'accompagnement social et de la formation.

Le choix des activités et prestations n'est questionné dans ces réunions que pour 30% des structures. On peut considérer que les SIAE semblent ici représentatives du monde de travail en général, dans lequel les salariés non cadres ne sont majoritairement pas impliqués dans la définition de la stratégie commerciale de l'entreprise.

*Extrait questionnaire n°7 : « Des réunions collectives ont lieu tous les 15 jours le vendredi après-midi. Elles se déroulent en 2 temps : une 1<sup>ère</sup> phase de réunion où l'on parle de l'activité de production et une 2<sup>ème</sup> phase de réunion sur l'organisation du temps de travail et la sécurité. »*

*Extrait questionnaire n°13 : « On s'appuie sur ce qui a été dit pendant ces réunions collectives pour renforcer et améliorer l'accompagnement socioprofessionnel. Les points évoqués en réunions collectives peuvent être repris dans l'accompagnement individuel du salarié en insertion avec le salarié permanent. »*

Le constat avancé pour la dimension « projet associatif » peut être renouvelé ici : la participation des salariés en insertion croise la question plus générale de la participation des salariés à la vie de

l'entreprise ; les SIAE s'ancrent résolument dans l'Economie Sociale et Solidaire de par leur objet même et, fréquemment, leur support d'activité ; elles témoignent également d'autres formes de gouvernance et de management. Pour autant, elles ne cherchent pas à révolutionner le mode de prise de décision dans une entreprise ; elles souhaitent avant tout donner aux personnes un cadre leur permettant de se « réinsérer » dans la société : cela suppose une réelle forme d'innovation sociale mais ne consiste pas à créer des organisations spécifiques, correspondant à un idéal démocratique que les personnes n'auraient que peu de chance de retrouver durant leur parcours professionnel futur.

Les contraintes de temps et de productivité plus la focalisation des personnes sur leurs problématiques propres ne font ensuite que renforcer cette approche.

**De par leur objet social, les SIAE mettent avant tout en œuvre la logique de participation dans l'accompagnement même des personnes, individuellement mais aussi collectivement ; cette participation peut cependant être encore améliorée, à la fois sur le nombre de structures la mettant en œuvre (plus de 20% des structures ne travaillent pas le contrat d'objectif avec le salarié en insertion) et sur le périmètre de cette participation (à travers les logiques d'autoévaluation ou de capitalisation des retours des salariés en insertion).**

**La participation est ici davantage la manifestation d'une vision de l'accompagnement social que celle d'une volonté de transformation des modes de management que promeut l'Economie Sociale et Solidaire.**

*Les résultats de la dernière partie de l'enquête synthétisent ces trois enseignements ; à la question « classez les moyens les plus adaptés pour favoriser la participation des personnes en insertion », 32% des structures placent l'accompagnement individuel à la première place et 30% les réunions collectives tandis qu'elles ne sont respectivement que 13% et 1% à placer le dialogue social et les instances associatives. En deuxième place, on retrouve sensiblement cette même approche, les réunions collectives recueillant 35% des « voix » et l'accompagnement individuel, 25%.*

#### **Enseignement 4 : un impact globalement positif**

L'impact de la mise en œuvre de processus participatif doit être étudié sous plusieurs angles, à commencer par la cible sur laquelle on évalue l'impact : le salarié en insertion mais aussi la structure. Il faut ensuite s'interroger sur les différentes dimensions constituant le parcours d'une personne ou le fonctionnement de la structure pour regarder plus finement comment la participation affecte les « cibles ».

#### **Un impact positif sur le parcours individuel de la personne**

La totalité des structures ayant répondu considèrent que la participation a un impact plutôt positif ou très positif sur l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire de la personne. A l'exception d'une structure, elles portent le même jugement sur l'accès à l'autonomie du salarié en insertion, encouragé par la dynamique de participation.

En revanche, le résultat est plus mitigé en ce qui concerne l'investissement citoyen : 14 des 33 structures ayant répondu à cette question estiment que l'impact sur la personne a été plutôt négatif et 1, très négatif. Les entretiens qualitatifs menés ont démontré qu'il s'agissait en réalité d'une absence d'impact et non pas d'un impact négatif à proprement parler : les personnes n'investissent pas davantage l'espace citoyen malgré l'encouragement à participer au sein de la structure et au développement de son propre parcours.

*Extrait questionnaire n°28 : « Les salariés en insertion ont été incités à participer aux conseils de quartier, qui paraissent être un lieu accessible et intéressant de participation à la vie locale, sans succès. Les personnes veulent avant tout un travail et s'ouvrent peu sur l'extérieur, ni même forcément sur la vie de la structure elle-même. »*

### Un impact (un peu) plus mitigé ou incertain sur la structure

Le taux de non réponse important laisse ici supposer que les structures ont eu du mal à évaluer ces impacts, n'ont pas perçu les conséquences de la participation sur leur mode de fonctionnement. Si les taux restent faibles, l'existence de réponses « plutôt négatif » sur chaque thème démontre que la participation ne va pas de soi et reste susceptible de modifier les équilibres d'une structure de production et d'accompagnement social.

On relèvera que l'item pour lequel la participation semble avoir eu le plus d'effet négatif est curieusement la « reconnaissance par les financeurs publics ». Les financeurs de l'IAE s'attachent avant tout à l'atteinte des objectifs de sortie à l'emploi et paraissent nombreux à considérer la mise en œuvre de processus participatif comme un bonus, ou pire, une perte de temps. L'impact de la participation sur la capacité de la personne à développer ses compétences, affirmer son projet et accroître son autonomie et la relation entre ces progrès et les chances d'accès à l'emploi ne sont clairement pas reconnues. Espérons que le plan quinquennal de lutte contre la pauvreté et son incitation à encourager la participation des personnes pourra faire évoluer le point de vue des financeurs.

On notera cependant que les résultats restent, pour tous les items, largement positifs, accréditant l'idée que la participation est un facteur de progrès, également pour la structure, tant sur la mobilisation des salariés, permanents comme en insertion, que sur la qualité de la production, de l'organisation et de l'accompagnement socioprofessionnel.

*Extrait questionnaire n°13 : « Les salariés en insertion sont des salariés comme les autres. C'est positif d'entendre des pairs échanger sur le fonctionnement de la structure et sur l'activité : cela a plus de poids que si ces questions ne sont soulevées que par des salariés permanents. »*

*Extrait questionnaire n°7 : « Les salariés permanents peuvent ainsi se remettre en question de manière régulière, se réinterroger sur leurs pratiques professionnelles avec un retour de ce que ressentent les salariés en insertion. Cette interaction régulière est très importante aussi pour les salariés permanents. »*

Tableau : Impacts de la participation des salariés en insertion sur leur parcours individuel

Impacts sur le parcours individuel	Très/Plutôt Négatif	Plutôt/Très Positif	Non réponse
Acquisition du savoir-faire	0 (0%)	48 (70%)	21 (30%)
Acquisition du savoir-être	0 (0%)	50 (72%)	19 (28%)
Autonomisation	1 (1%)	45 (65%)	23 (33%)
Investissement citoyen	15 (21%)	18 (26%)	36 (52%)

Champ : 69 structures de l'insertion par l'activité économique ayant répondu au questionnaire

Tableau : Impacts de la participation des salariées en insertion sur le fonctionnement de la structure

Impacts sur le fonctionnement de la structure	Très/Plutôt Négatif	Plutôt/Très Positif	Non réponse
Qualité de l'accompagnement socioprofessionnel	4 (6%)	40 (58%)	25 (36%)
Qualité de la production réalisée	2 (3%)	41 (59%)	26 (38%)
Organisation interne	2 (3%)	43 (62%)	24 (35%)
Reconnaissance des financeurs publics	5 (9%)	31 (45%)	32 (46%)
Reconnaissance de clients	3 (4%)	31 (45%)	35 (51%)
Mobilisation des salariés permanents	2 (3%)	40 (58%)	27 (39%)
Mobilisation des salariés en insertion	2 (3%)	39 (57%)	28 (41%)

Champ : 69 structures de l'insertion par l'activité économique ayant répondu au questionnaire

Les résultats de l'enquête témoignent d'une vision de la participation des personnes correspondant essentiellement aux pratiques développées dans le cadre du secteur Accueil, Hébergement, insertion. Les structures ayant répondu étant majoritairement des ACI, on peut supposer que ce type de structure, de par le public accueilli et le modèle économique, repose sur une culture similaire à celle du secteur AHI ; elle en partagerait les pratiques, que la structure soit directement liée à un établissement d'hébergement ou non. Le secteur de l'IAE dans son ensemble pourrait par conséquent témoigner d'autres pratiques et d'autres méthodes. Faute d'une comparaison avec les résultats obtenus auprès d'autres types de SIAE on ne peut vérifier cette hypothèse.

L'enquête nous permet par conséquent de voir que le statut salarié et le cadre d'une activité de production semblent avoir des effets limités en termes de participation ; les SIAE du réseau se font globalement le reflet d'un monde du travail aujourd'hui plutôt peu participatif, la précarité du salarié en insertion et le caractère transitoire de son emploi représentant des freins supplémentaires.

Le salarié en insertion est un salarié comme un autre, à ceci près qu'il ne peut que rarement se représenter et représenter le personnel. Les SIAE mettent en œuvre une participation axée sur le parcours d'insertion des personnes et non pas sur le mode de gestion de la structure, reflétant leur identité de « sas » vers l'emploi de droit commun et non pas de créateur de nouvelles formes de gouvernance.

Enfin, il est important de noter l'envie des SIAE ayant répondu de poursuivre leur démarche : elles ne sont que 22% à considérer avoir atteint leurs objectifs.

A partir des résultats de cette enquête, la FNARS identifiera des moyens de renforcer la participation des personnes sur la dimension travail social, recherchant notamment des bonnes pratiques d'autoévaluation et de processus d'évaluation de l'accompagnement par les salariés en insertion.

Au-delà de cette dimension opérationnelle, il sera important pour la FNARS de se saisir de problématiques soulignées par cette enquête et notamment l'ancrage dans la société des personnes accompagnées et la vision de la société que la FNARS veut porter. Il s'agira ainsi de s'interroger, en lien avec sa conception globale de l'IAE et de l'accès à l'emploi des personnes en précarité, sur l'opportunité de favoriser dans le réseau la mise en œuvre de modes de management et de gouvernance innovants. Il s'agira également de réfléchir sur l'engagement citoyen, définissant ou redéfinissant les contours de l'insertion, et par conséquent des pratiques, autour de la question du lien social entre individus. Les résultats de cette enquête reflètent en réalité des interrogations traversant le réseau sur d'autres thématiques, interrogation que l'on pourrait résumer ainsi : vers quel monde veut-on accompagner les personnes.

Pour pouvoir répondre à cette question, il est indispensable de pouvoir associer les personnes à la réflexion ; le groupe d'appui national « Emploi-Formation-IAE » s'ouvrira en 2013 à des personnes accompagnées et salariées en insertion dans le réseau.

**Cette action est soutenue par :**



Direction générale de la cohésion sociale  
Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

**Cette action est cofinancée par l'Union Européenne**