

## Les chantiers d'insertion : pratiques d'intervention et réseau partenarial

Les chantiers d'insertion, outils reconnus dans le champ de l'insertion par l'activité économique par la loi "exclusions" du 29 juillet 1998, ont pour objectif l'insertion sociale et professionnelle de personnes très éloignées de l'emploi, à travers leur mise au travail sous contrats aidés sur des activités d'utilité sociale ou du secteur mixte.

Depuis plusieurs années, la Fnars mène une réflexion prioritaire sur les 540 chantiers d'insertion qui adhèrent à la fédération. Grâce notamment à la mise en place d'animations régionales et interrégionales, la Fnars soutient la reconnaissance et l'évolution de ces initiatives à travers l'organisation de journées d'échanges nationales, régionales et départementales, une meilleure implication des représentants associatifs dans les instances à tous les niveaux territoriaux et la professionnalisation de ces structures. Deux enquêtes ont déjà été effectuées en 2000 et 2001 (*Suppléments de la Gazette* Emploi de juillet 2001 et mars 2002). Les résultats de ces études nous ont aujourd'hui amenés à affiner notre analyse des parcours d'insertion dans ces ateliers et chantiers dans une nouvelle enquête qualitative et à travers deux axes de réflexion :

- les pratiques et objectifs d'accompagnement socioprofessionnel de ces structures ;
- leur partenariat avec d'autres structures d'insertion par l'activité économique et avec le secteur traditionnel de l'entreprise.

Ce document fait état d'une synthèse des éléments de cette étude et reprend en conclusion quelques réflexions menées lors de deux journées thématiques nationales des 9 et 30 octobre 2003 intitulées respectivement. "Pédagogie et parcours socioprofessionnels des publics dans les structures d'insertion" et "Quel accompagnement vers et dans l'entreprise pour les personnes en difficulté ?"

### Échantillon étudié

L'étude concerne l'analyse du fonctionnement, sur l'année 2002, de 25 ateliers et chantiers d'insertion (dont 6 ateliers CHRS) adhérents à la Fnars, présents sur 15 régions et 23 départements, et intervenant sur quatre filières d'activité : 9 "maraîchage", 5 "bâtiment", 5 "environnement" et 6 "récupération/recyclage".

Les résultats de cette enquête n'ont pas valeur de représentativité nationale ; ils indiquent des tendances générales.

Ces structures comptent chacune entre 5 et 75 postes d'insertion équivalent temps plein (ETP) : près de la moitié a moins de 15 postes d'insertion ETP ; plus du tiers en ont entre 15 et 30 et 20% plus de 30. Elles représentent ainsi 577 postes d'insertion ETP occupés sur l'année 2002 par 1 635 personnes.

1 467 salariés en insertion (soit près de 90 %) ont ainsi été embauchés sous contrat CES (contrat emploi solidarité) et 168 sous contrat CEC (contrat emploi consolidé). Près de 30% de ces

titulaires de contrats aidés en 2002 étaient des femmes.

Le taux d'encadrement global (technique, social, administratif direction comprise) est de 3,2 permanents ETP pour 10 salariés en insertion ETP. 35 % des postes permanents sont occupés par des femmes.

Le seul poste commun à toutes les structures est celui d'encadrant technique.

L'accompagnement de nature plus "sociale" peut, quant à lui, être distingué sous 3 formes, selon la taille de la structure, son organisation et ses choix pédagogiques :

- l'accompagnement socioprofessionnel ;
- l'accompagnement social ;
- l'accompagnement du suivi professionnel

Environ 3/4 des structures indiquent qu'au moins un de leurs permanents occupe l'une de ces fonctions parfois regroupées sous l'appellation globale "chargé d'insertion".

## Pratiques d'accueil des salariés en insertion

---

Parmi les organismes qui orientent les salariés en insertion vers les structures, on retrouve très majoritairement l'ANPE, les services sociaux (dont les CCAS [Centre communal d'action sociale]) et les missions locales (dont les PAIO [Permanence d'accueil information et orientation]).

Plus de 50% des structures ont spontanément indiqué que certains salariés venaient à la structure grâce au "bouche à oreille".

80% des structures proposent un bilan d'ordre "social" aux salariés en insertion, ce dernier se déroule toujours lors d'un entretien et avant la mise en activité du salarié.

84% des structures proposent un bilan "professionnel" à leurs salariés en insertion dès leur en-

trée dans la structure sous forme d'un entretien d'embauche pour 95% d'entre elles et pour 86% avant la mise en activité. 36% des structures utilisent une grille d'évaluation lors de ce bilan. Lorsque ce bilan n'est pas proposé par la structure, il est réalisé par un organisme extérieur.

Lors du premier mois, entre 70 et 80% des structures évoquent la question du projet professionnel et de la sortie de la structure avec le salarié en insertion.

L'encadrant technique tient un rôle très central puisqu'il participe au bilan professionnel dans 56% des structures et au bilan social dans 40% d'entre elles

## Suivi social et professionnel

---

Il apparaît que la quasi-totalité des structures propose un suivi adapté et personnalisé en fonction des difficultés des salariés en insertion embauchés (rythme, durée..).

Les outils utilisés varient d'une structure à l'autre

- 84% des structures réalisent des entretiens professionnels ;

- 76% effectuent des entretiens sur la situation sociale ;

- 48% mettent en place une évaluation des acquis et des expériences ;

- 12% utilisent une grille de positionnement.

Les encadrants techniques participent toujours à ces suivis et dans 36 % des structures, les référents sociaux externes ou des membres de l'ANPE interviennent également.

D'après les structures, différents leviers pourraient améliorer le suivi des salariés en insertion :

- pour plus de 70% des structures, un encadrement plus fort serait indispensable par l'augmentation soit du nombre de permanents, soit du temps de travail des permanents déjà présents.

- près de 28% des structures ont mentionné la nécessité d'améliorer les relations avec les référents à travers notamment la clarification et la reconnaissance des rôles de chacun des acteurs.

- par ailleurs, 24% des structures ont noté l'importance de l'implication des encadrants techniques dans le suivi des salariés en insertion.

D'autres leviers ont également été évoqués :

- un suivi du salarié tout au long de son parcours d'insertion en assurant au mieux les relais entre structures afin d'éviter de "recommencer à zéro" à chaque embauche ;

- une durée de contrat plus longue et plus souple pour les personnes en très grande difficulté ;

- l'allègement des contraintes administratives lors de la signature de contrat (accorder une plus grande confiance a priori aux structures) ;

- le développement des relations avec le milieu professionnel traditionnel et avec les centres de formation ;

- une réflexion plus grande et permanente sur les méthodes de travail et leur évolution.

## Formation des salariés en insertion

---

Les salariés en insertion se voient proposer des formations qualifiantes externes par quasiment toutes les structures et en interne par environ la moitié d'entre elles. Pourtant, moins d'un quart des salariés en insertion ont effectivement suivi une formation qualifiante en 2002.

Par ailleurs, la totalité des structures offrent des formations internes "complémentaires". Ces dernières peuvent être dispensées par des intervenants extérieurs ou par des bénévoles et sont parfois intégrées dans le temps de travail.

On retrouve parmi ces formations :

- des modules de base (lutte contre l'illettrisme et remise à niveau) ;
- des ateliers de recherche d'emplois ;
- des informations sur l'activité de la structure, les règles de sécurité, d'hygiène ;
- des initiations aux premiers secours...

Pourquoi l'entrée dans des formations qualifiantes est-elle si faible ? Voici quelques raisons mentionnées :

- plus de la moitié des structures a posé le problème de la non-rémunération des formations hors temps de travail, générant un manque de

motivation des salariés très souvent confrontés à de graves difficultés financières ;

- 45 % des structures ont cité la mauvaise adéquation des formations existantes aux niveaux et besoins des publics en difficulté ainsi que les problèmes de mobilité des personnes.

Ont aussi été évoqués l'insuffisance du nombre d'organismes de formations dans l'environnement, le manque de collaborations avec les organismes de formations et la réticence de ces organismes.

Certaines structures ont dans ce sens indiqué l'importance de ne pas "faire de la formation pour faire de la formation"...

## Sorties des salariés en insertion

---

Près d'un quart des salariés en insertion présents en 2002 dans les structures interrogées ont effectué une entrée dans une entreprise (pour 39 % d'entre eux), ou dans une autre structure d'insertion par l'activité économique (32%), en formation (22%) ou en intérim (7%).

Notons que ce pourcentage de sorties est calculé sur le nombre de contrats aidés utilisés en 2002 et non pas sur le nombre total de sorties.

Les ruptures de parcours ont concerné environ 1/10<sup>ème</sup> des salariés en insertion. Les causes citées de ces ruptures sont : le renoncement du salarié, les problèmes de santé ou de comportement, l'inadaptation au poste. Les incarcérations, les grossesses et les déménagements ont aussi été évoqués.

Beaucoup de structures ont précisé que des parcours "réussis" de leur point de vue ne correspondaient pas forcément aux "sorties" entendues par les administrations. En effet, le fait de suivre un parcours d'insertion, d'accepter de se soigner, de résoudre des problèmes d'ordre social (logement, vie familiale..) est déjà, selon les structures interrogées, une issue ou du moins une évolution positive pour ces salariés.

Les structures arguent que le public accueilli est un public très éloigné du monde du travail et que les objectifs de (ré)insertion sociale et professionnelle varient en fonction des difficultés des personnes à résoudre et de leurs capacités de progression à leur entrée dans la structure.

## Partenariats avec des SIAE et des entreprises

---

De manière générale, il s'agit plus de contacts informels avec d'autres structures que de partenariats formalisés. Si nous avons choisi de préciser davantage les collaborations développées avec des SIAE (structures d'insertion par l'activité économique) et des entreprises, d'autres partenariats ont bien sûr été cités avec, par exemple, des Geiq (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification), l'ANPE (agence nationale pour l'emploi), des Plie (Plans locaux pour l'insertion et l'emploi), la chambre des métiers...

Ainsi, 88% des structures ont développé des partenariats avec d'autres SIAE qui pour 37% d'entre elles ne sont pas sur la même filière d'activité.

40% de ces partenariats se sont développés sur la base d'un même environnement géographique. Dans d'autres cas, ce sont des mises en réseaux ou des visions partagées de l'insertion qui ont contribué à la construction de ces collaborations.

2/3 des structures pensent que ces partenariats pourraient être plus développés pour améliorer les parcours ; quelques propositions :

- une offre territoriale d'insertion plus développée et mieux coordonnée ;
- des moyens financiers supplémentaires ;
- une meilleure adaptation des critères de recrutement des AI (association intermédiaire), EI (entreprise d'insertion), ETTI (entreprise de travail temporaire d'insertion) aux publics sortis des chantiers d'insertion, soit une meilleure cohérence de l'offre d'insertion globale.

84% des structures utilisent également des passerelles avec des entreprises, dont 50 % ne sont pas sur la même filière d'activité.

Ces partenariats se sont développés suite à une démarche de développement partenarial du chantier d'insertion ou bien à la suite d'offres d'entreprises ou encore parce que les structures inter-

viennent sur la même filière d'activité ou finalement par relations.

Dans le cadre de 72% de ces partenariats, il existe des contacts entre l'entreprise et les salariés en insertion avant l'embauche de ces derniers. Par exemple, 70% des structures utilisent des stages d'accès à l'emploi et 60% des structures effectuent des EMT (évaluations en milieu de travail). Plus de ¾ des structures maintiennent un suivi des salariés entrés en entreprises.

## Éléments de conclusion

---

De nombreux points développés dans cette étude mériteraient d'être précisés, approfondis ou complétés par d'autres analyses. Quelques exemples : les types de sorties, le point de vue des partenaires, l'accompagnement dans l'entreprise, la reconnaissance et la validation des acquis, etc.

Cependant, quelques axes de réflexions, confirmés et développés lors des deux dernières journées thématiques nationales d'octobre, nous permettent déjà d'avancer dans nos travaux et nos actions pour contribuer à une meilleure (ré)insertion sociale et professionnelle et le développement de l'accès à l'emploi de personnes en difficulté. En effet, se tiennent au cœur de nos préoccupations :

### ◆ dans le cadre de l'organisation interne des structures

- le projet associatif qui conditionne les choix organisationnels et pédagogiques de la structure
- la professionnalisation des encadrants techniques dont on voit clairement le rôle central en matière de suivi socioprofessionnel des salariés en insertion. La Fnars a d'ailleurs obtenu l'homologation du titre ETAIE (encadrants techniques d'activités d'insertion par l'économie) en avril 2002 ;
- le besoin des structures d'avoir des moyens humains et financiers supplémentaires pour améliorer l'accompagnement des personnes et le développer des partenariats avec tous les acteurs du territoire ;
- le développement d'actions facilitant la mobilité des personnes (ouverture d'auto-écoles spécifiques...) pour réduire l'isolement des personnes et faire face à une offre d'insertion et d'accès à l'emploi souvent insuffisante ;
- une meilleure adaptation des outils aux besoins des publics privilégiant souplesse et personnalisation des réponses. C'est en ce sens que la Fnars soutient la mise en place d'une aide structurelle aux chantiers d'insertion en complément

La quasi-totalité des structures interrogées pensent que ces partenariats pourraient être plus développés ; principaux leviers cités :

- réduire les réticences des entreprises par rapport aux SIAE en améliorant par exemple la connaissance réciproque des deux secteurs ;
- une meilleure mobilisation et plus de coordination des partenaires ;
- davantage de moyens financiers.

d'une refonte des contrats aidés, projets gouvernementaux pour l'instant, à notre grand regret, ajournés.

### ◆ en matière de partenariats, la nécessité de

- intensifier l'opérationnalité locale et formaliser les collaborations (ex : conventions de coopération)
- contribuer à l'implication et la mobilisation des acteurs dans les instances existantes type CDIAE (conseils départementaux de l'IAE), CTA (Comités techniques d'animation), ...
- capitaliser, valoriser et diffuser les expériences pertinentes sur d'autres territoires ; les deux dernières journées thématiques ont d'ailleurs permis la présentation de Geiq, Plie, ANPE, Fles (Fonds locaux emploi-solidarité) et de collaborations associatives réussies ;
- contribuer à une meilleure reconnaissance de notre secteur par la valorisation de nos actions et notre inscription dans une dynamique structurelle ;
- favoriser les rencontres et travaux collectifs autour des projets, valeurs, pratiques, objectifs, critères d'évaluations... ;
- clarifier les différents niveaux de coordination parfois lourds et complexes ;
- développer la connaissance réciproque des acteurs et des publics accueillis ; surtout entre secteur traditionnel et secteur de l'IAE pour lesquels une acculturation réciproque est nécessaire, la chute des a-priori et des réticences, la mise en commun d'objectifs et de pratiques malgré des réalités très différentes et parfois opposées... sont à développer.

La coordination territoriale dont on ne cesse de parler et qui prend tout son sens dans le contexte actuel évolutif de la décentralisation a encore de beaux jours devant elle. Pourvu qu'elle soit productive d'une lutte contre l'exclusion sociale et professionnelle plus efficace...