

**PACTE D'AMBITION**  
POUR L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

# Permettre à chacun de trouver sa place

**Libérons notre potentiel d'inclusion  
pour créer 100 000 emplois de plus !**



Conseil de  
l'**Inclusion** dans  
l'Emploi



*« Pour l'insertion par l'activité économique, nous porterons à 240 000 le nombre de contrats, il y en a aujourd'hui 140 000.»*

**Emmanuel Macron, Président de la République**

Présentation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, 13 septembre 2018

**Le Pacte d'ambition a été remis le 10 septembre 2019 à Madame Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, par Thibaut Guilluy, lors d'une visite de Monsieur Emmanuel Macron, Président de la République chez Ateliers Sans Frontières, structure d'insertion à Bonneuil-sur-Marne.**



# Edito

---

## « Un Pacte pour une société plus inclusive »

« Il n'y a pas de société prospère et durable qui puisse tolérer en son sein une exclusion persistante. C'est pourquoi la stratégie conduite de façon résolue par le gouvernement et la Ministre du Travail ne saurait aboutir pleinement sans s'attaquer de façon massive et déterminée au noyau dur de l'éloignement à l'emploi, véritable trappe à pauvreté.

C'est tout l'enjeu du Pacte que propose le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi : l'insertion par l'activité économique (IAE), parce qu'elle conjugue activité économique et mission sociale, est l'un des leviers les plus pertinents et les plus puissants pour dessiner les contours d'une société plus inclusive. Il ne s'agit pas d'un slogan mais bien d'une volonté profonde qui suppose de mobiliser aux côtés de l'Etat l'ensemble des acteurs de l'inclusion, les collectivités et les entreprises dans un véritable esprit de co-construction. Sans quoi l'inclusion restera un vœu pieu.

L'insertion par l'activité économique se distingue par sa capacité à proposer une autre façon de créer de la valeur, en partant du potentiel de chaque personne, en développant les compétences, en s'ancrant dans les territoires ou en stimulant de nouvelles filières économiques et écologiques. Et pourtant, l'IAE est longtemps restée dans un angle mort des politiques publiques, prospérant à bas bruit.

Si l'on veut redonner à chacun de nos concitoyens la possibilité de retrouver autonomie et dignité par le travail, il est alors temps de monter le volume et de "passer à l'échelle". A plus forte raison dans un contexte où l'action publique est écartelée entre l'injonction à la réduction des dépenses publiques et l'impératif d'apporter des réponses sociales aux multiples fractures béantes qui traversent la société française. C'est pourquoi la feuille de route ici esquissée propose à la fois l'efficacité économique et le progrès social.

Ce Pacte ne se veut pas un rapport de plus mais un véritable guide pour l'action que nous proposons à la Ministre du Travail et à travers elle à la société toute entière. Et c'est en cultivant cet état d'esprit de confiance, de détermination, de créativité et d'intelligence collective qui a animé tous nos travaux que nous saurons le mettre à exécution ensemble avec efficacité. Car quand on se met au service des plus exclus d'entre nous, seuls les résultats comptent. »



**Thibaut GUILLUY**  
**Président du Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi**

## **Le fléau du chômage de longue durée**

Grâce à une politique de compétitivité, l'économie française recrée désormais de l'emploi, le taux de chômage diminue, mais le chômage de longue durée, qui frappe surtout les moins qualifiés d'entre nous, lui, ne fléchit pas. Plus généralement, **deux millions de personnes sont considérées comme éloignées de l'emploi.**

Derrière cette donnée statistique froide se cachent diverses réalités humaines et de nombreuses personnes en difficultés. Être privé d'emploi durablement, c'est s'exposer au risque de perdre son logement, de voir sa santé se dégrader, sa vie sociale s'étioler et sa confiance s'amenuiser. Si les plus fragiles sont toujours les premiers concernés, personne ne peut se sentir épargné face à un phénomène aussi massif et persistant, qui abîme les personnes autant qu'il désagrège la société dans son ensemble. **L'inclusion n'est ainsi pas l'affaire des exclus : elle est l'affaire de tous, pour redonner à ceux qui sont devenus des « invisibles » une place à part entière dans la société.**

### **I – Les personnes éloignées de l'emploi**

Le chômage est aujourd'hui à son **niveau le plus bas depuis dix ans** avec **8,5 %** de Français demandeurs d'emploi. Ces bons résultats masquent néanmoins l'augmentation concomitante du **chômage de longue durée**. Au total, **40 %** des chômeurs le sont depuis 12 mois ou plus et l'ancienneté moyenne des chômeurs, qui était de **400 jours en 2008**, est passée à **plus de 600 jours**.

Au moins **2 millions** de personnes sont aujourd'hui éloignées d'une activité professionnelle. Derrière ce chiffre se cachent des réalités multiples :

- les **chômeurs de longue durée**
- les **bénéficiaires de minima sociaux**
- les **chômeurs en situation de handicap**
- les **jeunes, sans emploi et hors du système scolaire**
- les **personnes sans ressources**
- les **personnes vivant dans un territoire fragile**
- les **parents isolés**
- les **personnes récemment arrivées en France**
- les **personnes sous main de justice, etc.**

Cet éloignement durable du marché du travail augmente considérablement le risque de **pauvreté, de précarité** et d'**exclusion sociale**.

## L'insertion par l'activité économique comme riposte

La raison d'être de l'insertion par l'activité économique (IAE) est de **concilier l'économique, le social et le territorial**. Face aux fractures persistantes de la société, elle constitue sans doute la réponse la plus pertinente. La Cour des comptes y voit ainsi une « politique à conforter » dans son récent rapport public sur le sujet alors que le rapport de Jean-Marc Borello sur l'inclusion préconisait une croissance annuelle de l'IAE de 20% jusqu'à la fin du quinquennat. En complémentarité avec le volet « attractivité économique » engagé depuis 2017 autour notamment de la réforme du marché du travail, de la fiscalité et de la formation, l'insertion par l'activité économique incarne une des composantes principales du « volet inclusion » de l'action gouvernementale, dont le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi veut faire un marqueur fort de l'acte 2 du quinquennat.

Mais **il s'agit ici d'une IAE repensée, augmentée et valorisée** : repensée dans son organisation globale afin de faire système, augmentée pour passer à l'échelle et accueillir 240 000 personnes en parcours d'insertion par an en 2022 contre 140 000 aujourd'hui, valorisée à travers la notion d'**entreprises sociales inclusives**.

### 2 – L'IAE en chiffres

Structurée depuis les années 1970, l'**insertion par l'activité économique (IAE)** fonctionne : 55% des parcours d'insertion aboutissent à une sortie positive.

**8 salariés en insertion sur 10** déclarent que **le métier exercé leur plaît**

**8 salariés en insertion sur 10** déclarent que cet accompagnement leur permet de retrouver **confiance** en eux et de **se sentir utile**.

**3 860**  
**SIAE**

**140 000**  
**personnes**  
**en parcours**

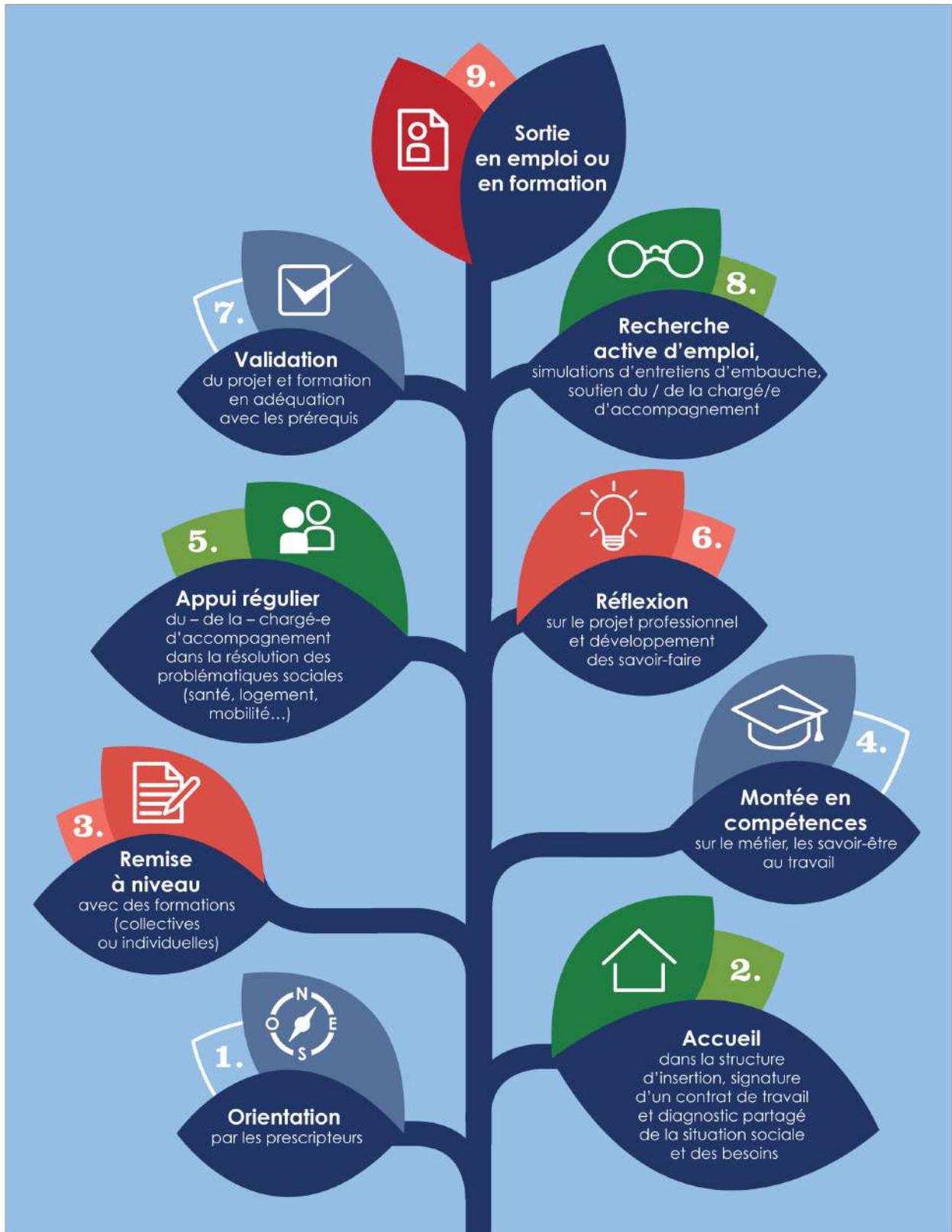
**55% de**  
**sorties**  
**positives**

**47%** de bénéficiaires de *minima sociaux*  
**38%** de demandeurs d'emploi de très longue durée  
**37%** de niveau de formation inférieur au CAP  
**21%** de personnes de moins de 26 ans  
**18%** de personnes de plus de 50 ans

**1957** ateliers et chantiers d'insertion (ACI)  
**952** entreprises d'insertion (EI)  
**682** associations intermédiaires (AI)  
**268** entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)

Source : Dares Résultats, janvier 2019

### 3 – Le parcours d'insertion



## L'inclusion comme nouveau paradigme

Les entreprises sociales inclusives recouvrent l'ensemble des structures qui agissent pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi, autour d'une philosophie simple : **partir du potentiel de chaque personne pour construire des parcours d'accès à l'emploi durable**. Aujourd'hui, les structures de l'IAE, les entreprises adaptées, les ESAT, les GEIQ, les structures d'insertion par la création d'activité peuvent se ranger derrière cette bannière.

Le chômage relève de l'organisation de notre système économique. Notre responsabilité collective est d'une part d'en traiter les conséquences et d'autre part d'agir sur les causes. Les entreprises sociales inclusives proposent aux personnes qu'elles accueillent des **parcours d'insertion associant un travail, une formation et un accompagnement adapté**. Cette création de valeur par l'inclusion se fait autant au bénéfice des personnes remises à l'emploi que de la société dans son ensemble.

Elles offrent ainsi un **modèle d'hybridation de l'économie et du social**, en s'appuyant tout à la fois sur le marché pour développer de l'activité et sur le financement public pour assurer leur mission sociale, combinant ainsi les forces de ces deux systèmes.

### 4 – Des témoignages qui traduisent une réalité

« Je manquais de confiance en moi, je rencontrais des difficultés pour trouver un emploi du fait de mon handicap et de mon âge (53 ans). Puis j'ai entendu parler de ces parcours d'IAE. Très vite, j'ai su m'intégrer à mon équipe et devenir autonome. Après 10 mois de parcours, on m'a proposé d'occuper un poste d'opérateur logistique. J'ai ensuite été recrutée par les Galeries Lafayette »

Nathalie

« J'ai appris à être autonome, à faire les choses moi-même. J'ai réussi à avoir mon propre logement, à être indépendant. J'ai également travaillé mon projet professionnel j'ai fait des enquêtes métier, des visites entreprise. Je suis actuellement en CDI en tant que préparateur de commande. »

Yacine

« Je suis sortie du système scolaire en fin de 3<sup>ème</sup> générale, me retrouvant sans diplômes ni expériences. Après être restée sans emploi pendant plus d'un an, la mission locale m'a orientée vers une structure d'insertion. J'y suis maintenant presque 2 ans, et je fais un métier qui me correspond tout à fait, qui va me permettre de monter en compétences dans le tertiaire et me permettra d'intégrer une entreprise dans ce domaine. »

Marine

## Mettre les mutations au service de l'inclusion

Les transformations profondes du monde du travail dans les prochaines années vont représenter de nouveaux enjeux pour une IAE en constante évolution. **La transition devra être écologique et solidaire**, en faisant une place à part entière aux publics éloignés de l'emploi.

De nouveaux secteurs d'activité émergent chaque jour pour répondre aux enjeux grandissants de la **transition environnementale**. De l'alimentation durable à l'économie circulaire en passant par les nouveaux services à l'environnement, ce sont autant de domaines dans lesquels les entreprises sociales inclusives n'ont eu de cesse d'innover pour conjuguer développement d'activités et d'emplois. Elles constituent *de facto* des alliés stratégiques des pouvoirs publics et des acteurs privés pour défricher les nouveaux modèles de demain.

La **transition numérique** est aussi une source de mutations inédites qui doit être accessible à tous et contribuer à résorber les fractures existantes, non à les aggraver. Avec méthode, anticipation et accompagnement, le digital peut même devenir synonyme de deuxième chance pour les personnes en difficultés, en mettant le progrès technique au service du progrès social.

Enfin, la diversification et le développement de formes particulières et nouvelles d'emploi (travail indépendant, emploi multi-employeur...) imposent d'**accompagner différemment les trajectoires professionnelles** pour que ces évolutions ne se fassent pas au détriment des plus précaires.

### 5 – Inclure ou insérer

Les chômeurs de longue durée sont trop souvent désignés comme responsables de leur situation. Cette approche est non seulement fautive mais contre-productive. L'incapacité n'est pas celle des personnes éloignées du marché de l'emploi, mais du système économique dans sa globalité.

C'est pourquoi il est urgent de **passer d'une logique d'insertion à une logique d'inclusion** – qui, elle, implique une **responsabilité collective**.

De nombreux acteurs de terrain mettent quotidiennement en œuvre cette philosophie. Les employeurs doivent s'en inspirer et se remettre en question pour **recréer du lien avec ces personnes en difficulté**.

Comment ? En mettant en valeur **le potentiel de chacun** et en adaptant **leurs dispositifs de recrutement** pour construire, ensemble, **une société véritablement inclusive**.

Cette philosophie de l'inclusion implique de passer d'**une logique de dépenses publiques à une logique d'investissement social**. Les moyens alloués à l'inclusion ne sont pas un « coût » pour la société mais un investissement efficace de long terme. Investir aujourd'hui pour faciliter le retour à l'emploi, c'est réduire demain le chômage de longue durée et les dépenses directes et indirectes qu'il implique.

## Un guide pour l'action

Le plan d'action qui suit ne cherche pas à faire table rase du passé, bien au contraire. Il reconnaît l'engagement, le savoir-faire, la pertinence des actions menées quotidiennement sur le terrain par les professionnels de l'inclusion. Sans leur travail auprès des personnes en difficulté, notre cohésion sociale serait encore plus dangereusement fragilisée. Il convient donc de reconnaître pleinement leur rôle et leur efficacité.

Ce plan d'action n'affiche pas une volonté de rupture brutale avec le système existant, mettant en exergue une mesure clé, souvent plus efficace dans l'effet d'annonce que dans les faits réels. Notre ambition est tout à la fois plus modeste et plus démesurée : **agir à tous les niveaux, sur l'ensemble des segments de la chaîne de l'inclusion**, pour faciliter le travail des acteurs, fluidifier l'action collective, gagner en efficacité partout où c'est possible. Le champ de l'inclusion a parfois des allures de puzzle : notre volonté est de le rendre cohérent et efficace.

Cette feuille de route est le fruit d'une **large concertation**. Au cours des six derniers mois l'ensemble des parties prenantes contribuant à l'IAE se sont réunies autour de groupes thématiques pour faire émerger des propositions. Des rencontres en régions et des consultations écrites ont permis à chaque acteur de s'exprimer et de faire remonter ses préoccupations. Cette **méthode marquée par la co-construction** perdurera dans la phase d'application, avec la mise en place d'un comité de suivi du Pacte.

Chaque parcours doit être pensé comme le chemin le plus sûr vers l'emploi, en accompagnant les personnes et en soutenant les acteurs. **Les 30 mesures qui suivent ont ainsi été pensées comme un guide pour l'action**. Toutes les recommandations formulées ne se situent ni au même niveau ni dans la même temporalité. Ce sera dans leur articulation globale, conçue et mise en œuvre avec rigueur, que nous parviendrons à faire système et à enclencher une dynamique inédite pour bâtir une société inclusive. A une logique de grand soir, nous avons donc préféré une logique permettant concrètement au plus grand nombre possible de nos concitoyens de connaître demain un quotidien plus serein.

# Des moyens à la hauteur de l'ambition

---

## Une information mieux partagée entre les acteurs

Tous les acteurs mobilisés pour l'inclusion doivent pouvoir partager l'information de manière simple, efficace et rapide. C'est l'ambition portée par la **Plateforme de l'inclusion** qui sera prochainement mise en œuvre via une Start-up d'Etat pour accompagner l'ensemble des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Toutes les informations nécessaires pour lever les différentes contraintes du quotidien – la charge administrative, le recrutement des profils éligibles, etc. – pourraient y être centralisées, à la manière d'un « **guichet unique** ».

## Mobilisation générale pour une diffusion à grande échelle des bonnes pratiques

Une **Conférence annuelle** permettrait de mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour des objectifs du Pacte d'ambition, associant le plus largement possible les ministères concernés, les représentants des collectivités et des entreprises.

Un **Campus pour former les dirigeants à l'inclusion** a été créée pour sensibiliser et former les dirigeants d'entreprise, en premier lieu les PME et ETI dans les territoires, à agir de façon concrète, à se servir de l'inclusion comme levier de sens et de performance globale, à contribuer ainsi par leurs achats, leurs recrutements et leurs engagements à la réussite de cette ambition avec les entreprises sociales inclusives. Le campus est un outil de passage à l'action au services des réseaux d'entreprises et des clubs « La France, une chance. Les entreprises s'engagent », annoncés par le Président de la République en juillet 2017.

Enfin, une **Académie de l'inclusion** sera mise en place dès janvier 2020 pour passer de l'administration centralisée des « règles du jeu » à l'animation des « bonnes pratiques » en mode agile et en intelligence collective en associant largement les acteurs de terrain et leurs représentants. Elle veillera à simplifier les procédures inutiles, adapter et homogénéiser les règles aux réalités de terrain et faciliter le dialogue là où il viendrait à manquer. L'académie contribuera aussi à stimuler une offre de formation désilotée, pratique plutôt que théorique, dans une logique d'apprendre ensemble pour mieux faire ensemble. Sa **gouvernance** associera étroitement la DGEFP, le Conseil, le SPE et l'ensemble des parties prenantes de l'inclusion.

## Des moyens financiers à la hauteur des enjeux

Les moyens financiers alloués à l'inclusion constituent un **investissement social de long terme** et **une promesse de croissance**. Ils **ne sauraient être considérés comme une charge**. A cet égard, le pilotage budgétaire doit s'appuyer sur deux leviers à actionner conjointement :

D'une part **le budget consacré à l'inclusion devra être sanctuarisé** pour offrir aux SIAE plus de visibilité et plus de stabilité pour développer leur activité ;

D'autre part, les Di(r)eccte doivent pouvoir bénéficier d'une flexibilité accrue en matière de gestion des crédits afin de pouvoir tenir compte – en cours d'exercice – des aléas liés au turn-over des salariés en insertion, à leur absentéisme ou encore au décalage dans le temps de la création des projets.

Le budget nécessaire à l'atteinte de cet objectif s'élève à environ **1,3 milliard d'euros** en 2022. La hausse du budget de l'insertion va dans le sens d'un accroissement des dépenses actives en matière d'emploi. La capacité à suivre le taux de sortie positive et la performance sociale permet un pilotage en fonction des résultats, dans une optique d'investissement social.

### 6– Le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi

Le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi porte l'ambition de **construire une société plus inclusive** dans laquelle chacun peut **participer à l'échange social et économique**.

Cela implique à la fois de muscler l'ensemble des solutions disponibles pour permettre aux personnes en situation d'exclusion de retrouver autonomie et dignité par le travail (IAE, handicap, contrats aidés, innovations sociales...), mais également de contribuer à ce que les entreprises deviennent plus inclusives et prennent une part active à la réconciliation des enjeux économiques et sociaux.

Placé auprès de la Ministre du Travail, il a été créé en novembre 2018 et a notamment initié la réforme des entreprises adaptées « Cap vers l'entreprise inclusive ».

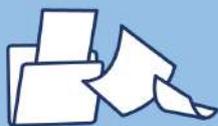
Le Conseil **n'est pas un comité d'experts** mais regroupe les administrations concernées et des personnalités du terrain nommées **en raison de leurs compétences** en matière d'inclusion. Il associe l'ensemble des pouvoirs publics, des réseaux associatifs, les partenaires sociaux, les collectivités et les acteurs de l'entreprise à ses travaux en tant que de besoin.

Le Conseil est **résolument tourné vers l'action et le résultat**. Cet *action* *thank* de politique publique a **4 missions** principales :

1. **Formuler des propositions en matière de politiques d'inclusion** en s'appuyant sur les expériences de terrain ;
2. Recenser et diffuser **les bonnes pratiques** ;
3. Encourager les entreprises dans leurs **démarches de responsabilité** ;
4. **Favoriser le dialogue entre toutes les entreprises** au sujet de l'inclusion.

## 7- Pacte d'ambition - Avant/Après

### Avant



Complexité administrative

**140.000**

personnes en parcours



Difficulté à entrer en emploi  
à la fin d'un parcours



Cloisonnement des parties prenantes  
et méconnaissance réciproque



Un accès à la formation compliqué pour  
les personnes en parcours



une implication limitée des entreprises  
pour l'inclusion dans les territoires



Des territoires sans aucune  
offre d'insertion

### Après

**Dîtes-le nous  
1 fois**

Procédures simplifiées dans un esprit de  
confiance *a priori* et d'évaluation *a posteriori*

**240.000**

personnes en parcours



Mise en place de "contrats-passerelles"  
pour sécuriser la transition vers l'emploi  
après un parcours d'insertion



Mise en place  
d'une « Académie de l'inclusion »  
pour une meilleure connaissance  
des acteurs et des relations plus fluides



Acteurs de l'IAE reconnus et soutenus  
comme développeurs de compétences



Acheter, recruter, partager, créer  
inclusif devient le réflexe  
de tout chef d'entreprise



Plus aucune zones blanches  
grâce à des appels à projets dédiés  
et des financement bonifiés

## Engagement n°1

# Accompagner chaque personne selon ses besoins



**Pour mieux répondre aux enjeux propres à chaque situation personnelle, il est essentiel de faire confiance aux acteurs de terrain et de leur donner les moyens d'adapter les parcours aux besoins et objectifs de chaque personne tant sur le plan social que professionnel.**

**L'accompagnement doit ainsi être adapté, coordonné, dans une offre de service globale, personnalisée et clarifiée qui permet d'apporter des réponses concrètes à toutes les problématiques sociales rencontrées (logement, mobilité, santé...) et d'assurer la montée en compétences progressive en vue du retour à l'emploi durable.**

### **Mesures phares**

- Mobiliser tous les formats de parcours pour s'adapter aux besoins des personnes et mieux atteindre les publics invisibles
- Créer le CDI inclusion pour les publics séniors sans solutions
- Faciliter l'accès à la formation des salariés en parcours d'insertion

### **Autres mesures**

- Développer la formation en alternance grâce au contrat de professionnalisation inclusion
- Assurer l'accès aux compétences digitales de base à toute personne en parcours d'insertion
- Mieux insérer dans le dialogue social les personnes en parcours d'insertion
- Développer le rôle de l'IAE pour les personnes sous main de justice

## Engagement n°2

# Innover et libérer le potentiel de création d'emplois des entreprises sociales inclusives



Le passage de 140 000 à 240 000 personnes d'ici 2022 constitue un défi réel. Mais l'atteinte de cet objectif chiffré, aussi ambitieux soit-il, ne saurait suffire. Les changements préconisés permettent ainsi de conjuguer saut quantitatif et saut qualitatif : non seulement les moyens mobilisés vont atteindre un niveau inédit mais leur optimisation doit nous permettre d'inclure de façon plus efficace beaucoup plus de personnes. Pour faire à la fois plus et mieux, l'objectif de cet engagement est de susciter l'émergence de nouvelles structures, mieux soutenir celles qui existent et démultiplier les voies d'inclusion pour exploiter le potentiel de développement.

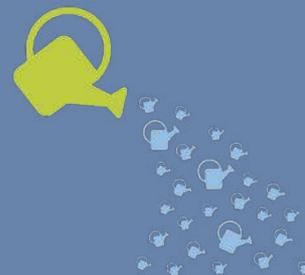
La croissance des budgets alloués à l'insertion par l'activité économique doit se traduire par le passage d'une logique de la contrainte à un pilotage de la croissance par l'ensemble des services de l'Etat.

### Mesures

- Soutenir et outiller le développement de l'IAE
- Libérer l'activité économique des chantiers d'insertion
- Mobiliser la capacité de croissance des entreprises d'insertion
- Doubler les parcours dans l'intérim d'insertion
- Soutenir le déploiement des associations intermédiaires
- Tripler les parcours de professionnalisation pour les publics prioritaires au sein des GEIQ
- Déployer et encadrer le travail indépendant comme outil d'inclusion
- Expertiser et expérimenter l'activation collective des dépenses d'allocation

## Engagement n°3

# Rallier toutes les entreprises et tous les acteurs publics la cause de l'inclusion



Bâtir une société inclusive nécessite de mobiliser bien au-delà des sphères classiques de l'IAE. L'inclusion doit, en effet, devenir un enjeu partagé par tous. Les débats de la loi Pacte ont permis à de nombreuses entreprises d'exprimer leur volonté d'engagement social et sociétal : il s'agit donc de leur donner les moyens de le faire concrètement en les accompagnant pour en faire des acteurs à part entière de l'inclusion. Ceci doit se traduire à travers de nouvelles façons de concevoir des partenariats, entre acteurs publics et privés notamment, et dans une commune promotion des objectifs de l'inclusion.

Les mesures présentées ici sont une première étape dans le travail du Conseil pour le développement des pratiques inclusives par les entreprises. Il s'agira d'aller plus loin et de mobiliser l'ensemble des parties prenantes pour aboutir à des propositions qui permettront de changer de braquet au profit de l'inclusion.

### Mesures phares

- Créer le Campus, pour former les dirigeants à l'inclusion
- Accélérer le déploiement des clauses sociales dans la commande publique et les achats privés
- Favoriser les passerelles avec les entreprises pour mieux accompagner dans l'emploi durable à la sortie de SIAE

### Autres mesures

- Encourager les pratiques inclusives des entreprises
- Déployer la dimension inclusive dans l'ensemble des politiques publiques
- Intégrer l'inclusion dans les reportings RSE

## Engagement n°4

# Agir ensemble sur tous les territoires



L'ancrage territorial de l'IAE est une composante majeure de son impact sur le développement économique et sur la cohésion sociale. Encore plus que les entreprises de droit commun, les entreprises sociales inclusives s'appuient sur les forces de chaque territoire pour agir contre d'éventuelles fragilités. Elles sont nombreuses à construire leur projet autour de nouvelles formes de coopérations et de la prise en compte des spécificités locales pour développer une « valeur ajoutée territoriale » qui compose la richesse du projet.

L'ambition dessinée pour l'IAE devra nécessairement s'appuyer sur cette dynamique en transformant la gouvernance pour passer d'une logique administrative uniforme à une animation coordonnée au plus près des besoins, en apportant un soutien spécifique aux territoires fragiles, en mobilisant les acteurs locaux et en développant le rapprochement et la coopération entre structures.

### Mesures phares

- Réformer la gouvernance de l'IAE
- Renforcer l'action de l'IAE sur les territoires prioritaires

### Autres mesures

- Mobiliser les conseils départementaux sur la dynamique de croissance de l'IAE
- Encourager les dynamiques de coopération entre entreprises sociales inclusives

## Engagement n°5

# Simplifier, digitaliser et co-construire en confiance



L'IAE constitue un écosystème complexe, composé d'acteurs différents soumis à un fonctionnement collectif fait parfois de lourdeurs, d'incohérences et de rugosités. Le maître mot est ici la simplification : elle repose sur une confiance accrue témoignée au terrain, sans renoncement en termes d'exigence. Un suivi des actions menées continuera à s'opérer, *a posteriori*, mais de façon proportionnée et adaptée, en limitant les barrières à l'entrée.

Les professionnels de l'inclusion doivent mobiliser leurs ressources en faveur des publics, en optimisant celles consacrées aux nécessités administratives. Alléger les contraintes, c'est rendre chaque intervenant plus agile et le système collectivement plus performant.

### Mesures phares

- Créer la Plateforme de l'Inclusion pour digitaliser, simplifier et professionnaliser le fonctionnement des acteurs
- Créer l'Académie de l'inclusion pour former les acteurs et harmoniser les bonnes pratiques dans une logique de confiance

### Autres mesures

- Simplifier le conventionnement et renforcer le dialogue de gestion
- Refonder la procédure d'agrément pour rénover la coopération avec le service public de l'emploi et le futur service public de l'insertion
- Rénover la modulation pour mieux reconnaître la performance sociale des SIAE



**Accompagner chaque personne selon ses besoins**



**Innover et libérer le potentiel de création d'emplois des entreprises sociales inclusives**



**Rallier toutes les entreprises et tous les acteurs publics à la cause de l'inclusion**



**Agir ensemble sur tous les territoires**



**Simplifier, digitaliser et co-construire en confiance**

# 30 mesures



## **Engagement n°1 : Accompagner chaque personne selon ses besoins**

1 – Mobiliser tous les formats de parcours pour s'adapter aux besoins des personnes et mieux atteindre les publics invisibles .....	26
2 – Créer le CDI inclusion pour les publics seniors sans solutions .....	29
3 – Faciliter l'accès à la formation des salariés en parcours d'insertion .....	30
4 – Développer la formation en alternance grâce au contrat de professionnalisation inclusion ....	36
5 – Assurer l'accès aux compétences digitales de base à toute personne en parcours d'insertion	38
6 – Mieux associer les personnes en parcours d'insertion dans le dialogue social .....	40
7 – Développer le rôle de l'IAE pour l'insertion des personnes sortant de prison .....	42

## **Engagement n°2 : Innover et libérer le potentiel de création d'emplois**

8 – Soutenir et outiller le développement de l'IAE .....	46
9 – Libérer l'activité économique des chantiers d'insertion .....	50
10 – Mobiliser la capacité de croissance des entreprises d'insertion .....	52
11 – Doubler les parcours dans l'intérim d'insertion .....	54
12 – Soutenir le déploiement des associations intermédiaires .....	58
13 – Tripler les parcours de professionnalisation dans les GEIQ .....	60
14 – Déployer et encadrer le travail indépendant comme outil d'inclusion .....	62
15 – Expertiser et expérimenter l'activation collective des dépenses d'allocation .....	65

## **Engagement n°3 : Rallier toutes les entreprises et tous les acteurs publics à la cause de l'inclusion**

16 – Créer le Campus, pour former les dirigeants à l'inclusion .....	67
17 – Favoriser les passerelles avec les entreprises pour mieux accompagner dans l'emploi durable à la sortie de SIAE .....	68
18 – Encourager les pratiques inclusives des entreprises .....	71
19 – Intégrer l'inclusion dans les reportings RSE .....	74
20 – Accélérer le déploiement des clauses sociales dans la commande publique et les achats privés .....	76
21 – Déployer la dimension inclusive dans l'ensemble des politiques publiques .....	80

## **Engagement n°4 : Agir ensemble sur tous les territoires**

22 – Réformer la gouvernance de l'IAE .....	86
23 – Renforcer l'action de l'IAE sur les territoires prioritaires .....	88
24 – Mobiliser les conseils départementaux sur la dynamique de croissance de l'IAE .....	92
25 – Encourager les dynamiques de coopération entre entreprises sociales inclusives .....	94

## **Engagement n°5 : Simplifier, digitaliser et co-construire en confiance**

26 – Créer la Plateforme de l'Inclusion pour digitaliser, simplifier et professionnaliser le fonctionnement des acteurs .....	98
27 – Créer l'Académie de l'inclusion pour former les acteurs et harmoniser les bonnes pratiques dans une logique de confiance .....	102
28 – Simplifier le conventionnement et renforcer le dialogue de gestion .....	104
29 – Rénover la coopération avec le service public de l'emploi et le futur SPI en refondant la procédure d'agrément .....	107
30 – Rénover la modulation pour mieux reconnaître la performance sociale des SIAE .....	110

# Mise en oeuvre

---

## DÉMARRER VITE

Certaines mesures proposées ici sont d'application immédiates ou quasi-immédiate et doivent permettre de **passer, dès les annonces, des paroles aux actes**, afin de maintenir la dynamique de confiance et de progression continue, qui a inspiré les groupes de travail. Il s'agit par exemple de l'adaptation du taux de commercialisation des chantiers d'insertion et de la durée de mise à disposition en entreprise des associations intermédiaires, du pacte de croissance avec l'intérim d'insertion, du doublement des GEIQ, du contrat de professionnalisation inclusion, des mesures de fluidification des parcours, des contrats-passerelles, de la coopération avec le service public de l'emploi, de la couverture des zones blanches, de l'investissement social et de l'orientation vers l'insertion, en attendant la modification de la loi, etc.

## ATTEINDRE LE POTENTIEL DES STRUCTURES

Démarrer vite, cela signifie d'autre part **financer les créations d'emplois en insertion que les structures sont capables de faire immédiatement**. Financer 100% des emplois créés pour toute SIAE conventionnée et non défaillante, donnera un signal fort d'une volonté résolue d'accompagner la croissance. L'enquête de la DGEFP auprès des Di(r)eccte montre que plus de 600 ETP ont été refusés en 2019 pour des raisons budgétaires, soit des emplois pour environ 1000 personnes, sans compter les emplois que pourront créer les 133 SIAE en création ou en prévision de création sur l'année que dénombre cette enquête. Le sondage réalisé par le Conseil via les réseaux représentatifs de l'IAE remonte un besoin près de trois fois plus important.

C'est pourquoi **il est essentiel que le budget 2019 permette de couvrir l'ensemble de ces besoins exprimés par les structures** et que la hausse du budget au PLF 2020 soit très significative afin d'accélérer la dynamique de croissance nécessaire à l'objectif des 100 000 emplois supplémentaires d'ici fin 2022, année qui supposera alors pour atteindre cet objectif dans le cadre du pacte un **budget porté à environ 1,3 milliard d'euros**.

## REGARDER LOIN

Toutes les mesures du Pacte n'ont cependant pas vocation à être mise en oeuvre immédiatement. Le CDI inclusion, les évolutions sur le dialogue social, la facilitation des regroupements, la gouvernance, le développement de l'accompagnement par le travail indépendant, les évolutions en matière de RSE requièrent par exemple des **évolutions législatives, qui pourront être enclenchées au cours de l'année 2020** et entrer en vigueur à la fin de l'année 2020 ou au début 2021. D'autres mesures encore consistent pour le

moment à expertiser et à expérimenter, afin de ne pas confondre ambition et précipitation. Sur les sujets comme les pratiques inclusives des entreprises ou l'activation collective des dépenses passives, la réflexion est entamée mais elle ne fait que commencer. Les travaux au sein du Conseil et en dehors continueront sur ces sujets.

## OUVRIRE LE CHAMP DE LA COOPÉRATION INTERMINISTÉRIELLE

Une fois le Pacte remis à la Ministre du Travail, la tâche ne fait que commencer, notamment parce que l'insertion par l'activité économique s'est fait une spécialité de combler des interstices du marché, ce qui l'amène à interagir avec de nombreux départements ministériels. **La co-construction doit par conséquent s'élargir désormais à tous les ministères concernés**, notamment les ministères de la Cohésion des territoires, de la Ville et des Outre-mer en matière de territoires fragiles ; le Ministère de l'Économie et des Finances et le Haut-commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale en matière de mécénat ; le Ministère de la Transition écologique et solidaire en matière d'inclusion et de transition écologique, etc. La mise en place d'une **conférence annuelle de l'inclusion** pourrait être le rendez-vous interministériel pour rendre compte de cette action en faveur de l'inclusion dans l'emploi et pour développer les partenariats avec l'ensemble des collectivités locales et des partenaires publics et privés.

## CHANGER LE REGARD

C'est l'une des raisons d'être de l'insertion par l'activité économique : **changer le regard que les personnes en difficultés sociales et professionnelles portent sur elles-mêmes et que la société porte sur elles**. Une **campagne de communication** à destination de l'ensemble du secteur privé pourrait permettre de diffuser certaines bonnes pratiques au-delà des entreprises sociales inclusives et d'inciter à des achats et des recrutements plus responsables ou aux *joint-ventures* sociales par exemple. Un **Grand Salon de l'entreprise inclusive** pourrait à la manière du Vivatech pour l'industrie numérique servir de grand-rendez vous annuel à cette mobilisation. **Le Campus, pour former les dirigeants à l'inclusion**, sera également un vecteur de mise en œuvre d'une partie des mesures proposées par le Conseil au sujet des entreprises. **L'Académie de l'inclusion** permettra quant à elle de changer les pratiques de la régulation du secteur de l'insertion pour la rendre plus sereine et canaliser l'énergie du secteur, de l'administration et des opérateurs sur l'impact en matière d'inclusion.

## AMBITION PARTAGÉE

Ce Pacte est un compromis entre différents points de vue situés et marqués, que nous avons entendu concilier grâce à **un état d'esprit de co-construction et grâce à l'accord autour d'une ambition partagée – réelle et accessible** – pour les personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles, afin de faire mieux et de faire plus pour ces personnes.

Il a été élaboré grâce à la coopération active des réseaux de l'IAE, et de nombreux contributeurs qui en ont enrichi le contenu.

Conformément à la logique de co-construction avec l'administration et du positionnement d'« action tank », la rédaction du Pacte d'ambition a été étroitement concertée avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), et tout particulièrement avec Laurent Suster et toute l'équipe de la mission insertion professionnelle.



Cela signifie que les orientations ont été partagées dès la début des travaux, que les agents de la DGEFP ont participé à l'ensemble des groupes de travail et en ont co-animé certains. L'ensemble des mesures du Pacte a été relu par les équipes de la DGEFP, ce qui a donné lieu à des échanges quotidiens. Nous en profitons pour les remercier chaleureusement pour leur aide précieuse, tant pour la période d'imagination d'évolution des dispositifs et de solutions, que pour l'analyse de leur faisabilité technique, juridique et financière qu'a supposé la rédaction de certaines mesures.

Si la grande majorité des mesures et propositions a été élaborée en lien étroit avec la DGEFP, ce Pacte d'ambition ne l'engage en rien tant qu'il n'aura pas fait l'objet d'une décision officielle de la Ministre du Travail.

Plus généralement, le Pacte d'ambition n'est pas une fin en soi mais un guide pour l'action, le commencement d'un changement à conduire collectivement pour instaurer plus de confiance entre les acteurs, rendre les règles et les conditions d'engagement de l'ensemble des parties prenantes de l'inclusion plus claires, plus simples, plus pragmatiques et plus efficaces au service d'une cause qui nous anime tous, bâtir une société plus inclusive, où chacun peut retrouver le chemin de l'emploi.



# Engagement n°1

## Accompagner chaque personne selon ses besoins

Pour mieux répondre aux enjeux propres à chaque situation personnelle, il est essentiel de faire confiance aux acteurs de terrain et de leur donner les moyens d'adapter les parcours aux besoins et objectifs de chaque personne tant sur le plan social que professionnel.

L'accompagnement doit ainsi être adapté, coordonné, dans une offre de service globale, personnalisée et clarifiée qui permet d'apporter des réponses concrètes à toutes les problématiques sociales rencontrées (logement, mobilité, santé...) et d'assurer la montée en compétences progressive en vue du retour à l'emploi durable.



## Mesure n°1

# Mobiliser tous les formats de parcours pour s'adapter aux besoins des personnes et mieux atteindre les publics invisibles

## OBJECTIFS

Le niveau de difficultés sociales et professionnelles des publics en parcours dans l'IAE est très variable. Trois grandes catégories de publics peuvent être identifiées :

- Ceux assez proches de l'emploi mais confrontés à un déficit de compétences au regard des besoins des entreprises, et ayant besoin d'être accompagnés vers l'emploi.
- Ceux orientés en raison de problématiques sociales majeures incompatibles avec une mise en emploi dans une entreprise classique.
- Les « invisibles », qui sont difficiles à repérer et dont les situations nécessitent souvent de pouvoir personnaliser le cadre d'accompagnement bien plus que le cadre actuel ne le permet.

La diversité des modèles de SIAE permet en partie de répondre à ces besoins par des formats de parcours adaptés et évolutifs. Cependant il est possible d'aller plus loin, d'une part en réaffirmant toutes les possibilités légales déjà permises en termes de durée et d'intensité d'emploi, d'autre part en permettant une articulation avec un parcours en Garantie Jeunes et en ouvrant la possibilité de faire des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) entre SIAE. Les propositions s'inscrivent dans le principe d'une confiance *a priori* accordée aux acteurs de terrain à laquelle se couple une évaluation *a posteriori* sur les résultats des parcours d'insertion mis en œuvre.

### Impacts attendus

Offrir une palette en pratique plus large de solutions pour les parcours et la mise en situation professionnelle des salariés en insertion

### Vecteur juridique

Réglementaire (art. R 5132-43-5 code du travail)

Modifier le questions-réponses DGEFP

Impact budgétaire  
Neutre

Mise en œuvre  
2019

## PROPOSITION

### Action 1

## UTILISER LES POSSIBILITÉS LÉGALES D'ADAPTATION

Il est proposé de réaffirmer auprès des SIAE et des Di(r)eccte les possibilités de dérogation à la durée maximum de parcours fixée à 24 mois dans les cas suivants :

- **EI/AI (pour ces dernières, uniquement dans les cas de mise à disposition auprès d'entreprises) :** achèvement d'une action de formation et dans le cas des travailleurs handicapés rencontrant des difficultés particulières faisant obstacle à leur insertion durable avec l'accord du service public de l'emploi en cas de recrutement direct par la SIAE après examen de la situation du

salarié au regard de l'emploi. Les refus éventuels de dérogation devront être justifiés par le prescripteur concerné.

- **ACI :** cas précités + pour les salariés rencontrant des difficultés particulièrement importantes dont l'absence de prise en charge ferait obstacle à leur insertion professionnelle, prolongation par décisions successives d'un an ou plus et dans

la limite de 60 mois, après accord du prescripteur en cas de recrutement direct par la SIAE.

Toutefois la possibilité de déroger sans limite maximale à la durée légale des parcours (art L. 5132-15-1 code du travail) pour les seniors âgés de cinquante ans et plus qui rencontrent des difficultés particulières qui font obstacle à leur insertion durable est supprimée dans le cadre de la création du CDI inclusion senior portée par la mesure n°2 du pacte.

Pour que ces dérogations puissent avoir un impact positif sur les parcours, il est proposé d'une part **d'en faciliter la mise en œuvre via une procédure simple de demande et de délivrance de l'accord et d'autre part de mieux les animer et les coordonner** en partageant les bonnes pratiques et en formant les acteurs via l'Académie de l'Inclusion (mesure n°27).

## Action 2 ADAPTER L'INTENSITÉ DES PARCOURS AUX BESOINS DES PERSONNES

**Le cadre juridique actuel prévoit des mesures de souplesse permettant l'adaptation du parcours aux besoins du salarié en insertion et notamment l'intensité horaire des contrats de travail en ACI. Toutefois, ces dernières sont insuffisamment connues par les acteurs et leur mise en œuvre rencontre certains freins.**

Désormais, la mise en œuvre de ces mesures doit faire l'objet d'une **confiance a priori accordée aux acteurs** pour déterminer eux-mêmes l'intensité horaire des contrats dans les limites posées par la loi couplée à un **contrôle a posteriori par la Di(r)eccte dans le cadre du dialogue**

**de gestion** au regard des résultats obtenus par la SIAE en matière de parcours d'insertion.

**Ainsi, concernant la modulation de l'intensité horaire comprise entre 20 et 35h hebdomadaires :** il est mis fin à la doctrine d'usage de plafonner souvent à 26h la durée de travail en ACI, qui résulte d'une pratique issue des conditions appliquées au CUI-CAE utilisés par les ACI avant la réforme de 2014. La spécificité des ACI au sein de l'IAE dans la construction de parcours moins intenses en temps de travail pour s'adapter à un public cible plus éloigné de l'emploi est reconnue. Cependant, la possibilité donnée aux ACI d'aménager l'intensité horaire des contrats entre 20h et 35h est réaffirmée pour répondre à des besoins spécifiques. La variation doit s'inscrire dans une logique de progressivité du parcours d'insertion et est évaluée *a posteriori* par la Di(r)eccte dans le cadre du dialogue de gestion.

**Concernant la possibilité pour les ACI de proposer des contrats de moins de 20h :** il est proposé de passer de la validation au cas par cas par Pôle emploi en œuvre actuellement, à un accord donné via le dialogue de gestion à une structure portant un projet d'accompagnement spécifique de personnes rencontrant des difficultés particulières, et pour qui une durée élevée de travail n'est pas envisageable. La dérogation à la durée minimale de 20h ne peut excéder six mois, et doit s'intégrer dans un format de parcours adapté. Le respect de la cible public sera évalué lors du dialogue de gestion par la Di(r)eccte et le service public de l'emploi. La mise en œuvre de cette dérogation doit notamment faciliter le déploiement des Dispositifs Premières Heures. Des mesures d'appui financier devront

être étudiées pour favoriser cette logique de « première marche ».

## Action 3 PERMETTRE DES PMSMP ENTRE SIAE

**La période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) permet de se confronter à des situations réelles de travail pour découvrir un métier ou un secteur d'activité, confirmer un projet professionnel ou initier une démarche de recrutement. Ce dispositif permet au salarié de découvrir et de murir un projet professionnel et à la structure de créer du lien avec les entreprises du territoire.**

Cette mesure vise à **élargir le cadre et permettre des immersions dans d'autres SIAE**, ce qui était auparavant possible avec les périodes d'immersion depuis supprimées. Par exemple, une personne en parcours dans une ressourcerie envisage de s'orienter dans la menuiserie : une PMSMP dans une SIAE voisine lui permettra de préciser son projet professionnel en découvrant le métier de l'intérieur.

Afin de ne pas affaiblir l'objectif initial de créer du lien avec le marché du travail classique, **la possibilité pour une SIAE de recourir à des PMSMP dans d'autres SIAE pourra être limitée en volume.**

## Action 4 ARTICULER LES PARCOURS D'INSERTION AVEC LA GARANTIE JEUNES

**Bien que la Garantie jeunes et l'insertion par l'activité économique proposent des cadres d'accompagnement adaptés aux personnes très éloignées de l'emploi, elles ont chacune des spécificités dans les parcours proposés. Jusqu'à aujourd'hui seules les entre-**

**prises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les plus proches d'une activité productive et commerciale, peuvent accueillir un salarié pendant un parcours en Garantie jeunes.**

Or des remontées de terrain insistent sur la pertinence d'un passage par une SIAE au cours d'un parcours Garantie Jeunes. En effet, compte-tenu de l'existence d'une part de jeunes nécessitant un accompagnement renforcé associant les dimensions professionnelles et sociales, le recours aux SIAE peut alors s'avérer approprié. Cet accompagnement peut se distinguer de celui proposé par les professionnels des missions locales, notamment parce qu'il repose à la fois sur l'expertise d'un conseiller en insertion professionnelle et sur celle d'un encadrant technique, au quotidien et au plus près de la personne. **Le passage par une SIAE correspondrait ainsi à une période de transition et de maturation, devant conduire le jeune vers des entreprises classiques suite à sa remobilisation par le travail dans un environnement qui propose un accompagnement spécifique que ne propose pas une entreprise de droit commun.**

C'est pourquoi il est proposé d'assouplir le cadre actuel en ouvrant la possibilité, en fonction du diagnostic individuel, pour les jeunes en Garantie jeunes de conclure un contrat de travail au sein d'une SIAE (EI et ETTI comme autorisé aujourd'hui mais aussi AI et ACI), pour une durée maximale de 4 mois. En cas de durée supérieure ou de renouvellement du contrat, le jeune doit sortir de la Garantie jeunes.

La prescription d'un parcours en IAE d'un jeune en Garantie jeunes doit être dûment justifiée par le conseiller de la mission locale référent par

les difficultés que rencontre le jeune – et doit faire l'objet d'une démarche concertée entre le conseiller de la mission locale référent et le CIP de la SIAE d'accueil. Elle fait l'objet d'une évaluation dans le cadre du dialogue de gestion entre la mission locale et l'Etat.

prescripteurs et de toutes les SIAE à travers l'Académie de l'inclusion (mesure n°27) et la Plateforme de l'inclusion (mesure n°26).

### **Action 5**

## **DÉVELOPPER LES METHODES « ALLER VERS » POUR MIEUX TOUCHER LES INVISIBLES**

**Certaines SIAE ont développé de bonnes pratiques pour repérer et mobiliser les personnes les plus éloignées, dites "invisibles" et que les entreprises sociales inclusives ont du mal à atteindre.**

De même, l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, de par l'objectif d'exhaustivité qu'elle poursuit, a développé des méthodes efficaces en la matière. Il conviendra de promouvoir ces pratiques auprès de l'ensemble des

#### **Focus : Durée d'inscription à Pôle emploi des salariés en parcours avant embauche, en 2016**

Source : Dares, retraitement Cour des Comptes

	ACI	EI	AI	ETTI	Ensemble
<b>Non inscrits</b>	4	3	25	10	<b>14</b>
<b>Dont moins de 6 mois</b>	19	18	20	13	<b>18</b>
<b>De 6 à moins de 12 mois</b>	16	17	14	24	<b>16</b>
<b>De 12 à moins de 24 mois</b>	22	25	17	24	<b>20</b>
<b>De 24 mois et plus</b>	40	37	25	28	<b>31</b>

## Mesure n°2

# Créer le CDI Inclusion pour les publics seniors sans solutions

## OBJECTIFS

L'IAE repose sur une logique de tremplin : les parcours d'insertion ont une durée limitée à deux ans. Si cette durée de parcours fait partie du modèle développé par l'IAE, elle perd de son sens pour les publics seniors sans solutions à la sortie.

Une dérogation existe actuellement pour ce cas particulier, permettant aux personnes de prolonger leur parcours en CDD d'insertion jusqu'à l'acquisition de leurs droits à la retraite. Cependant, elle est à la fois peu connue et peu pertinente pour des publics pour qui le parcours en SIAE ne constitue pas un emploi tremplin vers une solution d'emploi durable. L'ouverture du bénéfice de l'aide adossée à un CDI favoriserait ainsi, dans les cas particuliers visés, la sécurisation de publics fragiles.

L'objectif de cette mesure est d'encourager le maintien en emploi durable des publics seniors sans solutions à la fin de leur parcours par le versement d'une aide au poste adaptée.

### Impacts attendus

Pour la SIAE, une simplification par rapport à la dérogation actuelle, pour la personne, l'accès à un CDI comme stabilisation ou comme outil d'insertion

### Vecteur juridique Législatif

Mise en œuvre  
2020

## PROPOSITION

**Il est proposé d'ouvrir la possibilité pour les ACI, les EI, ETTI et les AI de recruter les personnes éligibles à l'IAE et âgées de plus de 55 ans en contrat à durée indéterminée d'inclusion.**

Ce contrat ouvrirait droit à une **aide au poste, prévue dans le cadre du conventionnement, d'un montant égal à 100% du montant socle pour les 2 premières années et 70% du montant socle**, versés à la SIAE sans limite de durée.

Un CDI Inclusion pourra aussi être signé en cours de parcours en contrat à durée déterminée auquel cas cette période sera décomptée de la période de 2 ans à taux plein.

Cette nouvelle disposition se substituerait à la possibilité qui existe aujourd'hui pour les ACI, les EI et les AI de prolonger un CDD d'inclusion pour les salariés âgés de cinquante ans et plus au-delà de la durée maximale prévue – cf. 6<sup>ème</sup> alinéa de l'article L5132-5 (prolongation du CDD dans les EI pour les plus de 50 ans), le 7<sup>ème</sup> alinéa de l'article L5132-15-1 (ACI) et le 6<sup>ème</sup> alinéa de l'article L5132-11-1 (AI).

## Mesure n°3

# Faciliter l'accès à la formation des salariés en parcours d'insertion

## OBJECTIFS

78% des salariés en parcours ont un niveau de formation initiale égale ou inférieur au niveau CAP-BEP. Eu égard aux objectifs poursuivis par l'IAE, la mobilisation de la formation professionnelle constitue un maillon essentiel du parcours d'insertion du salarié qui doit lui permettre d'acquérir des compétences, y compris des compétences de base, d'accéder à une certification (complète ou partielle) et de consolider des compétences transférables acquises en situation de travail. L'offre de formation proposée par l'IAE doit couvrir l'ensemble de ces besoins en s'adaptant à chaque situation.

Pour faciliter l'accès à la formation des salariés en insertion et tenir compte des besoins financiers non couverts (la suppression de la période de professionnalisation a entraîné un déficit de financement réel de l'IAE par les OPCO), le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) est mobilisé tel que fixé par l'accord-cadre national du 28 mai 2018 signé par les réseaux de l'IAE et certains opérateurs de compétences (OPCO). Ainsi, en plus des pactes signés avec les régions dont les périmètres peuvent comprendre l'IAE, une enveloppe de 260 M€ a été réservée sur cinq ans. Cette enveloppe devra être réévaluée au vu de la croissance prévue des emplois dans l'IAE et de la consommation effective des crédits prévus à l'accord de 2018.

Pour que cet engagement ait un impact, l'enjeu est d'en assurer la mise en œuvre opérationnelle la plus efficace, tenant compte des spécificités des SIAE et des publics en insertion et des besoins d'accompagnement sur l'ingénierie. En outre, la sécurisation des moyens dédiés à l'IAE post PIC doit être pensée dès 2020.

### Impacts attendus

Couverture des besoins en formation des salariés en insertion, développement des compétences, développement d'expérimentations et d'approches innovantes en particulier les actions de formation en situation de travail (AFEST)

### Vecteur juridique

Accord cadre, appels à projet et conventions financières

### Impact budgétaire

Impact budgétaire en fonction de l'ajustement de l'enveloppe du PIC au volume de salariés en insertion

### Mise en œuvre

2019

## PROPOSITION

Si l'accord PIC-IAE constitue une avancée structurante pour l'IAE, il n'a fait l'objet, à ce stade, que d'une mise en œuvre partielle. En effet, tandis que 2018 a été l'année de lancement, le 1<sup>er</sup> semestre 2019 a été marqué par la réforme de la formation professionnelle, qui, en modifiant les règles de financement de la formation ainsi que le champ et les périmètres des OPCA devenus OP-

CO, a freiné le déploiement du PIC IAE.

L'enjeu à court terme est d'assurer le plein accès aux fonds dédiés dans le cadre d'une ingénierie refondée. Par ailleurs, il conviendra d'ajuster les moyens dédiés du PIC en fonction de la trajectoire de croissance de l'IAE.

Dans ce cadre, le scénario privilégié consiste :

- A assurer en 2019 et 2020 la pleine mobilisation de tous les OPCO en signant, avec eux, des conventions financières couvrant les besoins remontés par les SIAE, afin de (i) renforcer le lien entre l'IAE et les branches professionnelles, (ii) de mobiliser les contreparties finan-

cières que peuvent apporter les OPCO et (iii) de bénéficier de leur expertise.

- A déployer, à compter de 2020, des plateformes régionales de coordination des acteurs (conseils régionaux, Pôle emploi, OPCO, réseaux de l'IAE, autres collectifs, etc.) et d'ingénierie de la formation de l'IAE financées par les Di(r)eccte sur les fonds du PIC.

### Action 1

## RENDRE ÉLIGIBLE L'ACCORD CADRE PIC IAE À TOUS LES SALARIÉS EN INSERTION

Afin de couvrir les besoins en formation de tous les salariés en insertion, des conventions financières seront signées avec l'ensemble des nouveaux OPCO dès l'été 2019.

Elles permettront de couvrir les besoins en formation des salariés en insertion dans les **ateliers chantiers d'insertion (ACI) portés par des collectivités territoriales** par un accord avec le centre national de formation de la fonction publique territoriale (CNFPT), et des salariés des entreprises d'insertion appartenant à un **OPCA antérieurement non signataire**. Des accords entre OPCO devront être passés afin d'assurer la couverture des besoins en formation des **salariés des SIAE de l'Outre-mer**.

### Action 2

## SIMPLIFIER LES MODALITÉS D'ACCÈS AU FINANCEMENT DE LA FORMATION ET MOBILISER LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

#### 1. Harmoniser les modalités de prise en charge des actions de formation

Afin de rendre lisible l'action des OPCO et faciliter l'accès au financement de la formation professionnelle, le pilotage national de l'accord cadre doit viser à harmoniser les modalités de prise en charge des formations par les OPCO (modalités d'intervention, forfait de prise en charge des coûts pédagogiques et des rémunérations etc.). **L'offre des OPCO envers l'IAE doit être claire et, dans la mesure du possible, uniforme.**

Ce travail devra notamment permettre de piloter plus facilement au niveau régional **des montages financiers qui permettent la mutualisation** notamment concernant les besoins récurrents de formation des SIAE en matière de français langue étrangère ou de compétences de base, ou pour ouvrir des groupes de formations délocalisés dans des territoires où l'absence d'organismes de formation ne permet pas un accès facilité à des formations.

Il devra également permettre de négocier avec les OPCO la **prise en charge systématique des coûts de formation directement à l'organisme de formation** pour éviter à la SIAE une avance de trésorerie.

En tout état de cause et pour rappel, le taux de prise en charge de l'Etat sera toujours limité par les règles européennes en matière

d'aides d'Etat c'est à dire à 70 % pour les entreprises dont l'effectif est inférieur ou égal à 250 ETP et 60 % pour les entreprises dont l'effectif est supérieur à 250 ETP du total de l'assiette éligible par action de formation à savoir le total des coûts pédagogiques, des frais annexes et de la rémunération des stagiaires.

#### 2. Clarifier les modalités de pilotage de l'accord cadre

Au-delà du pilotage national qui associe les acteurs de l'inclusion et fixe les règles d'intervention, le pilotage opérationnel de l'accord cadre a été confié aux Di(r)eccte qui sont **garantes de la définition des actions prioritaires de formation qui répondent précisément aux besoins en compétences identifiés sur chaque territoire** et exprimés par les SIAE, leurs réseaux représentatifs ainsi que les branches professionnelles.

Il est essentiel que la définition de ces priorités se fasse en **coordination étroite avec les autres financeurs potentiels (conseils régionaux et pactes régionaux d'investissement dans les compétences, Pôle emploi, OPCO)**. A ce titre, les Di(r)eccte co-organisent des **comités de pilotage régionaux** conjoints, composés des représentants de tous les signataires de l'accord cadre au niveau régional et des autres acteurs concernés, qui doivent notamment valider la stratégie territoriale / régionale de formation fondée sur les besoins remontés par les organismes chargés de l'ingénierie ou, à défaut, les OPCO.

**Un pilotage resserré du niveau national sera opéré avec l'ensemble des signataires de l'accord-cadre PIC IAE et le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi** afin de s'assurer du respect de la répartition des rôles entre les OPCO et les services déconcentrés, en particulier de la mise en œuvre par les OPCO des actions prioritaires

décidées par les comités de pilotage régionaux.

Le comité national produira un **état trimestriel des actions financées et du nombre de personnes bénéficiaires afin de mesurer l'impact du PIC IAE**, de donner une visibilité sur les fonds employés aux différents acteurs et d'ajuster le cas échéant le pilotage des moyens.

### 3. Mettre en œuvre le volet « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) » de l'accord-cadre signé sous la forme d'un EDEC

Un travail avec les OPCO sera engagé concernant le volet GPEC de cet accord cadre. Concrètement seront étudiées les **modalités envisageables de mise en place de parcours d'insertion à haute intensité formative en lien avec les besoins en compétences** des branches professionnelles.

Une enveloppe spécifique pourra être déléguée en 2020 aux OPCO en fonction des projets proposés.

#### Action 3

## ASSURER LA PLEINE MOBILISATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS AUX DI(R)ECCTE EN MATIÈRE DE COORDINATION ET DE SOUTIEN À L'INGÉNIEURIE

L'ingénierie de formation est le premier obstacle au développement de la formation dans les SIAE. Il est prioritaire de fluidifier l'ingénierie pour garantir un accès facilité des SIAE aux fonds de la formation.

En 2019, une enveloppe du PIC IAE a été déléguée aux Di(r)eccte pour financer des actions de coordina-

tion et de soutien à l'ingénierie des projets de formation.

L'option à privilégier pour une mise en œuvre opérationnelle est une **augmentation des crédits d'ingénierie pour atteindre les objectifs suivants** :

- **Mobilisation des SIAE** sur l'enjeu de formation.
- **Accompagnement des SIAE à l'ingénierie de formation** : formalisation et mutualisation des besoins de formation, recherche d'offres de formation adaptées, suivi de la qualité des actions de formation, etc.
- **Définition des actions prioritaires de formation en fonction des besoins** en compétences identifiés sur chaque territoire et exprimés par les SIAE, leurs réseaux représentatifs et les branches professionnelles.
- **Validation d'une offre régionale de formation** en lien avec les OPCO et les autres financeurs.
- **Gestion de l'interface avec les organismes de formation et les SIAE**, sollicitation des organismes de formation et sélection des offres en fonction de leur pertinence et de leur coût.
- **Recherche d'autres financements** et développement d'une coordination étroite avec les financeurs potentiels (conseil régional et PACTE régionaux, Pôle emploi, OPCO).
- **Co-organisation avec la Di(r)eccte et les autres financeurs des comités de pilotage régionaux**, composés des représentants de tous les signataires de l'accord cadre au niveau régional et des autres acteurs concernés.

L'objectif de cette action est d'assurer une « **assistance administrative** » pour les SIAE pour permettre un meilleur appariement entre les fonds disponibles et les besoins de formation. L'enveloppe dédiée à l'ingénierie pourra à ce titre être abondée pour atteindre une part de **10% des fonds du PIC**.

Ces actions pourraient être mises en place par des **plateformes portées par des réseaux ou des inter-réseaux de l'IAE**, ou un groupement d'intérêt économique associant réseaux et OPCO. Dans tous les cas, elles veilleront à intégrer systématiquement les réseaux de l'IAE et les OPCO à leur prise de décision. Les plateformes devront être **évaluées sur leur performance en termes de résultats plus que de moyens** : nombre de personnes formées, coût de revient à la place, taux de couverture des besoins exprimés, taux de satisfaction des personnes formées, des SIAE...

Il est proposé de **tester cette modalité d'intervention dès 2020 sur le territoire Grand-Est** avec la mise en place d'une plateforme gérée par l'inter-réseau de l'IAE, en étroite collaboration avec les OPCO et la Di(r)eccte.

#### Action 4

## ORIENTER UNE ENVELOPPE NATIONALE EN 2020 POUR FINANCER DES ACTIONS D'INGÉNIEURIE SPÉCIFIQUES

### 1. Développement de l'action de formation en situation de travail (AFEST)

Nouvelle modalité de mise en place d'une action de formation, **l'AFEST est particulièrement adaptée** aux besoins en formation des personnes éloignées de l'emploi en raison de

l'insuffisance ou de l'absence de qualification.

Elle peut en effet faciliter l'accès à la formation et développer de l'appétence chez des salariés qui en avaient une conception péjorative héritée du système scolaire classique ou qui y renonçaient pour des questions pratiques. Elle permet également de contribuer à diffuser au sein de la communauté de travail une **culture de la transmission et de « l'apprentissage par le faire »**.

Pour toutes ces raisons, le secteur de l'IAE constitue le cadre pertinent de développement de la pratique de l'AFEST.

L'expérimentation menée depuis 2018 précise les conditions de mise en œuvre praticables et efficaces de l'AFEST. Outre les phases indispensables d'ingénierie en amont (diagnostic de faisabilité, qualification des compétences visées, choix des professionnels appelés à devenir les formateurs AFEST internes) et de réflexion sur les conditions de traçabilité et de conformité réglementaire (administrer la preuve d'une AFEST), il est important de préciser que toutes les situations de travail ne sont pas transformables en situation de formation notamment si l'activité est composée à titre principal de tâches pauvres et répétitives et qu'elle ne permet pas d'installer d'emblée, dans une situation de production réelle, un droit à l'erreur. **Il conviendra d'intégrer une réflexion sur la VAE comme outil de cadrage de l'AFEST.**

Le développement de l'AFEST par le secteur de l'IAE repose par conséquent sur des étapes indispensables :

- **Une phase de sensibilisation et de repérage :**
  - **Sensibiliser et mobiliser les directions de l'ensemble des SIAE**

**par les réseaux de l'IAE et les OPCO.** S'appuyer en premier lieu sur l'expertise de certains OPCO et réseaux qui ont participé à l'expérimentation et sur les méthodes développées par certaines SIAE. Une journée d'information sera organisée en 2019 par la DGEFP pour sensibiliser les réseaux de l'IAE et les OPCO.

- **Repérer les SIAE volontaires** pour développer l'AFEST et vérifier si elles réunissent les conditions indispensables de mise en œuvre d'une AFEST.
- **Une phase de mise en œuvre opérationnelle :**
  - **Accompagner les SIAE dans les changements organisationnels** nécessaires à la mise en place d'une AFEST. Un travail sera mené avec les OPCO pour proposer une offre de prestations de consulting spécialisée commune à toute l'IAE, permettant de capitaliser les résultats et de faciliter l'essaimage. Cette prestation pourra être prise en charge dans l'enveloppe PIC IAE de chaque OPCO.
  - **Prise en charge de la formation des permanents** pour devenir un référent et formateur AFEST dans le cadre du fond départemental d'insertion.

- **Une phase de rétrospective :**
  - **Capitaliser les expériences** en assurant la diffusion et l'appropriation des pratiques et des outils.
  - **Evaluer l'impact** du dispositif.

Pour le pilotage et la mise en œuvre de ces différentes étapes, un opérateur pourra être sélectionné par

appel à projets et financé sur l'enveloppe nationale.

## 2. Financement d'expérimentations spécifiques

Le choix des expérimentations, qui seront financées dans le cadre de cette enveloppe, sera pris en concertation avec le comité de pilotage national. Cela pourra concerner, par exemple :

- **Les dispositifs de formation mutualisés** financés directement sur l'enveloppe PIC nationale, à l'instar de la formation au numérique.
- **Le développement de l'offre de formations distancielles** en s'appuyant sur la Plateforme de l'Inclusion pour favoriser l'accès des SIAE à l'offre et encourager l'adaptation de l'offre par les plateformes de formation distancielles.
- **Le développement la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) :** comme tout dispositif de droit commun, la VAE est accessible aux personnes en parcours dans l'IAE. Elle reste cependant peu mobilisée, malgré l'intérêt que cela peut représenter pour les personnes en parcours : remobilisation sur le métier, mise en mouvement à travers une situation apprenante, valorisation des compétences et réalisations. Il est donc proposé de :
  - **Garantir l'éligibilité de la VAE dans le PIC IAE**, avec la même prise en charge des coûts pédagogiques et des frais de jury, les financements Pro A, CPF et POE étant peu opérationnels pour les salariés en parcours IAE
  - **Diffuser un guide à l'usage des chargés d'insertion et des salariés** en parcours précisant les conditions de mise en œuvre de la VAE lors d'un parcours IAE.
  - Aménager un financement spécifique pour la mise en place

d'un accompagnement individuel incluant le **cadrage de l'AFEST.**

L'obtention de cofinancements publics et privés sera chaque fois recherchée.

**Action 5**

**ASSOCIER  
SYSTÉMATIQUEMENT  
LES ACTEURS DE  
L'INCLUSION AUX  
PACTES RÉGIONAUX**

Afin de favoriser la mobilisation des actions prévues par les SIAE et la mise en œuvre éventuelle d'actions adaptées, il est proposé d'associer les acteurs de l'inclusion par le biais des comités régionaux pour l'inclusion dans l'emploi aux **clauses de revoyure des pactes régionaux d'investissements dans les compétences.**

**Focus : Les personnes en parcours dans l'IAE en 2016**

Source : DARES, retraitement Cour des Comptes

	ACI	EI	AI	ETTI	Ensemble
<b>Sexe en %</b>					
Femme	32	33	57	20	<b>41</b>
Homme	68	67	43	80	<b>59</b>
<b>Age en %</b>					
Moins de 26 ans	22	22	27	30	<b>25</b>
De 26 à 49 ans	64	64	55	57	<b>59</b>
50 ans ou plus	14	14	19	12	<b>16</b>
Travailleur handicapé en %	7	5	5	6	<b>6</b>
Sans emploi en %	97	91	48	87	<b>74</b>
<b>Niveau de formation en %</b>					
Inférieur au CAP (Vbis et VI)	36	36	34	35	<b>35</b>
Niveau CAP-BEP, non obtenu	25	22	17	26	<b>21</b>
Niveau CAP-BEP (V)	22	21	24	18	<b>22</b>
Niveau Bac	13	15	17	15	<b>15</b>
Supérieur au Bac	4	6	7	5	<b>6</b>



« Pour moi, travailler, c'est apprendre de nouvelles techniques de travail, développer de nouvelles compétences, travailler en équipe en toute confiance, transmettre son savoir-faire, rester efficace au travail, développer son potentiel, aimer ce que l'on fait et trouver du sens à son travail par l'activité de l'entreprise. ».

Stéla



## Mesure n°4

# Développer la formation en alternance grâce au contrat de professionnalisation inclusion

## OBJECTIFS

Renforçant la logique d'alternance d'insertion, le recours au contrat de professionnalisation inclusion pour les SIAE poursuit plusieurs objectifs :

- Il permet de proposer aux salariés en insertion un parcours de formation en alternance et qualifiant sur mesure, plus adapté à leurs besoins en développement de compétences spécifiques.
- Il facilite l'accès à la qualification pour les publics en insertion en leur faisant bénéficier des pratiques d'accompagnement développées dans l'IAE.
- Il ouvre l'accès aux fonds de l'alternance, facilitant le financement de formations longues dans une logique d'alternance d'insertion.

L'objectif de cette mesure est de développer les parcours d'insertion utilisant le contrat de professionnalisation.

### Impact attendu

5 000 personnes en contrat de professionnalisation inclusion

### Vecteur juridique Réglementaire

Délibération du conseil d'administration de Pôle emploi

### Vecteur budgétaire

Coût 2022 : 20M€ (objectif de 5000 contrats)

### Mise en œuvre

Septembre 2019

## PROPOSITION

La loi du 5 septembre 2018 crée à titre expérimental un contrat de professionnalisation assoupli ciblant les salariés les plus éloignés de l'emploi.

Prévue pour une durée de trois ans, l'objectif de cette expérimentation est d'adapter les compétences à acquérir au projet professionnel du salarié et à l'activité de la structure employeuse. Cette expérimentation doit permettre aux SIAE de mobiliser ce contrat pour les salariés en insertion qui rencontrent souvent des difficultés pour suivre un parcours long de formation qualifiant. Une expérimentation pourra être menée sur la

mise en place d'un **contrat de professionnalisation basé sur l'AFEST** qui pourra notamment permettre l'obtention d'un diplôme par la VAE.

Pour assurer la pleine mobilisation de cette expérimentation par les SIAE, la présente mesure consiste à **prévoir une aide financière spécifique aux SIAE, dérogatoire au droit commun, leur permettant ainsi de financer l'accompagnement des publics** en insertion en contrat de professionnalisation.

Cette **aide forfaitaire, d'un montant de 4 000€**, serait ouverte à tous les publics éligibles à l'IAE sans condition

d'âge. Pour cela, un texte lèvera les obstacles qui existent aujourd'hui pour les aides à l'embauche en contrat de professionnalisation de Pôle emploi – l'aide forfaitaire à l'employeur (AFE) de 2 000€ pour les salariés de 26 ans et plus – et l'aide de l'Etat de 2 000€ réservés au 45 ans et plus.

Non cumulable avec l'aide au poste, l'aide serait ouverte pour tous les **salariés en contrat de professionnalisation respectant les conditions de prescription IAE**.

Le contrat de professionnalisation s'adresse principalement à des

personnes ayant déjà identifié un projet professionnel et souhaitant acquérir des compétences spécifiques pour l'atteindre. Il sera possible de le mobiliser à l'entrée et en cours de parcours. **La durée de parcours sera automatiquement prolongée au-delà de 2 ans pour s'adapter à l'échéance du contrat de professionnalisation.**

Une attention particulière sera donnée aux **niveaux des forfaits de prise en charge des formations par les branches professionnelles**. Selon l'article L6325-1-1, en l'absence d'accord de branche, les forfaits de prise en charge s'effectuent sur la base de 15€ par heure pour les publics « nouvelles chances » : jeunes sans diplôme, demandeurs d'emploi de plus d'un an et bénéficiaires de *minima* sociaux. Ces catégories de public correspondent au public cible de l'IAE. Il s'agira de s'assurer que ces forfaits de prise en charge s'appliquent à l'ensemble des contrats de professionnalisation Inclusion dans l'IAE, tel que stipulé dans l'accord national interprofessionnel conclu le 22 février 2018 par les partenaires sociaux.

### **Focus : Le contrat de professionnalisation**

Le contrat de professionnalisation, tel que défini par l'article L6325 et suivants du Code du travail, a pour objet de permettre d'acquérir une qualification reconnue par l'Etat et/ou les branches professionnelles (...) et de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle. C'est un contrat de travail en alternance entre un employeur du secteur privé et un salarié, associant l'acquisition d'un savoir théorique et celle d'un savoir-faire pratique au sein d'une ou plusieurs entreprises. Il peut être conclu sous la forme d'un CDD ou d'un CDI pour une durée de 6 à 12 mois et s'adresse aux demandeurs d'emploi d'au moins 26 ans, aux bénéficiaires du RSA, de l'allocation de solidarité spécifique (ASS), de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), aux personnes ayant bénéficié d'un contrat unique d'insertion (CUI).

Le temps de formation d'un salarié en contrat de professionnalisation doit au minimum s'élever à 150 heures par an et représenter entre 15 et 25% de la durée totale du contrat de professionnalisation à durée déterminée ou de la période de professionnalisation en cas de CDI. La durée minimale peut dépasser 25% par un accord de branche ou pour certaines catégories de salariés.

La loi du 5 septembre 2018 prévoit à titre expérimental qu'un contrat de professionnalisation, qui ne peut excéder trois ans, puisse être conclu afin de permettre aux salariés de développer des compétences définies par l'employeur et l'OPCO avec l'accord des salariés (décret n° 2018-1263 du 26 décembre 2018).

## Mesure n°5

# Assurer l'accès aux compétences digitales de base à toute personne en parcours d'insertion

## OBJECTIFS

L'ensemble des secteurs d'emploi opèrent leur transition numérique en dématérialisant leur processus métiers, leur relation-client et leur accompagnement salarial.

Ainsi, les compétences numériques ont rejoint le socle des compétences de base devenues indispensables à la recherche et au maintien dans l'emploi, toutes professions confondues. Or selon France Stratégie, parmi les 14 millions de personnes éloignées du numérique, on trouve une surreprésentation des seniors, des ouvriers, des personnes peu diplômées et des personnes sans activité professionnelle.

Pour traiter ce besoin de montée en compétences aujourd'hui très insuffisamment couvert par l'offre de formation des SIAE, cette mesure vise à déployer massivement un dispositif de formation au numérique permettant à chaque salarié en insertion de gagner son autonomie numérique. L'autonomie numérique est entendue comme le bagage numérique minimum amenant un niveau d'aisance suffisant pour pouvoir accéder seul aux services essentiels en ligne (recherche d'emploi, administration, mobilité, santé...).

### Vecteur juridique

Aucun

### Impact budgétaire

A déterminer

### Impacts attendus

Garantir l'autonomie numérique sur smartphone de l'ensemble des salariés en insertion accompagnés sur l'ensemble du territoire.

### Mise en œuvre

2019 : prototypage et expérimentation du dispositif de formation

Déploiement progressif de 2020 à 2022 pour atteindre 100 000 salariés formés par an.

## PROPOSITION

### Action 1

## SUSCITER LA CRÉATION D'UNE OFFRE DE FORMATION AU NUMÉRIQUE CONÇUE SPÉCIFIQUEMENT POUR LES PUBLICS EN INSERTION

Cette offre pourrait être construite autour d'un format de 10h, permettant à chaque salarié en insertion de maîtriser les compétences numériques de base sur smartphone.

L'objectif est que chaque salarié maîtrise :

- Les bases du smartphone.
- La navigation internet.
- Le mail.
- Les applications utiles au regard de ses besoins.

La pédagogie serait spécifiquement conçue pour répondre aux besoins d'apprentissage des publics en insertion pour lesquels les contenus présents sur le web ne sont pas adaptés. Cette pédagogie inclusive vise à maximiser la motivation des apprenants en s'appuyant sur des activités

pédagogiques interactives, scénariées, simples et ludiques. Les modules pédagogiques devront être accessibles à tous à tout moment.

En amont de ce parcours de formation de 10 heures, un outil de positionnement pourra être proposé afin que les salariés soient dispensés ou formés par groupe de niveau homogène.

En clôture du parcours, une évaluation sera faite afin d'attester ou non de la réussite de la formation par la personne.

## Action 2

# DÉPLOYER UN DISPOSITIF POUR TOUTES LES SIAE

L'objectif est de déployer une offre à l'échelle nationale. Pour cela, un déploiement progressif pourra s'envisager dès 2020 et s'appuiera sur la montée en compétences de certains acteurs du réseau des SIAE :

- **Les chargés d'accompagnement de chaque SIAE pourront être formés aux enjeux de l'inclusion numérique et aux outils de diagnostic et de positionnement** des salariés dans des groupes de formation.
- **Des formateurs en parcours d'insertion pourront être recrutés et coachés** pour pouvoir animer les parcours de formation. En effet, l'accompagnement des salariés par des pairs constitue une promesse d'efficacité pédagogique, tout en servant les objectifs d'inclusion dans l'emploi du réseau.
- **Certaines SIAE pourront aussi participer à l'animation régionale du dispositif** en proposant une ressource d'encadrement dédiée.

## Mesure n°6

# Mieux insérer dans le dialogue social les personnes en parcours d'insertion

## OBJECTIFS

L'inscription dans le droit commun (application d'une convention collective, du salaire minimum, etc.) fait partie intégrante du projet de remobilisation et de préparation à l'emploi durable des personnes en parcours d'insertion.

Au-delà, la construction d'un parcours d'insertion sera d'autant plus efficace que les salariés en insertion seront impliqués dans le processus via la mise en œuvre de démarches participatives.

Cependant, les salariés en parcours d'insertion n'ont, par définition, pas vocation à rester dans la SIAE, la durée moyenne des parcours d'insertion étant de 11 mois. La mobilisation des salariés en insertion au sein du dialogue social est encore trop limitée malgré l'intérêt que cela représente en termes d'égalité de traitement entre les salariés et pour le projet social porté par les SIAE.

L'objectif de la mesure est d'adapter les règles du dialogue social pour permettre aux personnes en parcours d'insertion d'être pleinement parties prenantes de la vie de la structure, et de faciliter la désignation de représentants des personnes en parcours d'insertion, notamment dans les Comités sociaux et économiques.

### Impacts attendus

Familiarisation avec le dialogue social, meilleure représentation des salariés en parcours dans les négociations

**Vecteur juridique**  
Législatif

**Mise en œuvre**  
2020-2021

## PROPOSITION

### Action 1

### ETUDIER AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX UNE PROCÉDURE SIMPLIFIÉE POUR LE REMPACEMENT DES ÉLUS COLLABORATEURS

Le renouvellement d'un salarié en parcours d'insertion ayant quitté la structure pourrait par exemple se faire par **vote simple des membres du CSE** de sorte que soit maintenu en permanence un nombre de représentants suffisant.

### Action 2

### ADAPTER LE CADRE JURIDIQUE DU DIALOGUE SOCIAL AU FORMAT PARTICULIER DES PARCOURS D'INSERTION

**Les conditions d'ancienneté applicable dans le droit commun sont les suivantes :**

- 3 mois d'ancienneté pour être électeur dans le cadre des élections professionnelles (Article L2314-18 du Code du Travail).

- 12 mois d'ancienneté pour être éligible dans le cadre des élections professionnelles (Article L2314-19 du Code du Travail).

En conséquence, **le fort « turn-over » justifié par la mission d'insertion a un impact important sur la mise en place des instances représentatives du personnel**. En définitive, l'application des dispositions légales relatives aux conditions d'ancienneté pour l'éligibilité réduit de manière significative le nombre de candidats au mandat de représentant du personnel et ne permet pas l'organisation normale des opérations électorales. Enfin, en appliquant ces mêmes dis-

positions légales, sur les salariés en insertion éligibles, si certains d'entre eux font acte de candidature et sont élus par l'ensemble du personnel, ils ne pourraient assurer leur mandat de représentant du personnel seulement pendant 2 à 6 mois environ.

L'article L2314-25 du Code du Travail permet à l'entreprise de demander à l'Inspecteur du Travail de **déroger à la condition d'ancienneté** d'un an pour l'une des raisons suivantes :

- Soit lorsque l'application du critère d'un an aurait pour effet de réduire à moins des deux tiers de l'effectif le nombre de salariés remplissant ces conditions.
- Soit lorsque l'application du critère d'un an conduirait à une réduction du nombre des candidats qui ne permettrait pas l'organisation normale des opérations électorales.

**L'Inspection du Travail peut autoriser la dérogation après avoir consulté les organisations syndicales représentatives de l'entreprise.** Une SIAE a obtenu une dérogation à ce critère d'ancienneté afin que soient éligibles les électeurs travaillant dans l'entreprise depuis **8 mois** au moins.

Deux options sont dès lors envisageables :

**Option législative : Réduire la durée nécessaire travaillée dans l'entreprise pour les salariés en parcours d'insertion**

A l'article L.2314-19 du Code du Travail, ajouter un nouvel alinéa rédigé ainsi :

*Pour les personnes en parcours travaillant dans une structure visée par l'article L5132-4 du Code du Travail, la durée mentionnée au premier alinéa est ramenée à 3 mois.*

**Option simplifiée : faciliter l'obtention d'une dérogation par l'Inspection du travail pour les SIAE, en raison de la durée limitée des parcours d'insertion.**

### Action 3

## RENFORCER LES LIENS AVEC LES REPRÉSENTATIONS TERRITORIALES DES PARTENAIRES SOCIAUX

**L'objectif et de mieux former et accompagner les personnes en parcours d'insertion au dialogue social, pour :**

- les impliquer davantage dans la vie de la structure,
- les outiller pour la suite de leurs parcours professionnel
- Favoriser la représentation des personnes en parcours dans les instances du dialogue social.

## Mesure n°7

# Développer le rôle de l'IAE pour les personnes sous main de justice

## OBJECTIFS

L'emploi des personnes placées sous-main de justice et des personnes sortantes est une composante essentielle de leur réinsertion. L'insertion par l'activité économique apparaît comme une bonne solution soit comme alternative à l'incarcération, soit comme approche insérante du travail pendant la période d'incarcération, soit comme solution en fin de période d'incarcération dans le cadre par exemple d'un aménagement de peine.

Le projet pilote de l'insertion par l'activité économique (IAE) en détention, ouvert par le législateur en 2009 et concrétisé par un décret de 2016, en est une première étape. Ce pilote a révélé un potentiel et des réussites, malgré les difficultés de mise en œuvre. L'objectif est de capitaliser sur ce pilote et de l'essaimer, mais aussi de l'utiliser comme un levier de transformation. L'expérience a montré qu'une évolution de la pratique de l'établissement pénitentiaire vis-à-vis de l'insertion est indispensable. La capacité à mobiliser des entreprises dans le travail pénitentiaire constituera un baromètre de cette évolution, pour laquelle le Ministère du Travail peut prendre sa part grâce un accompagnement, sans négliger celle que devra prendre le Ministère de la Justice. Les SIAE ont également un rôle à jouer en dehors des établissements pénitentiaires, en accueillant voire en se spécialisant sur les personnes sortant de prison ou en développant leurs capacités d'accueil dans le cadre de la mise en place du Travail d'Intérêt Général comme alternative aux peines courtes.

Les propositions présentées ici sont une première étape dans le travail du Conseil, qui va se poursuivre pour développer l'inclusion des "publics Justice".

### Impacts attendus

Favoriser la réinsertion des personnes sous-main de justice et réduire les taux de récidive

### Vecteur juridique

A articuler avec l'agence du TIG et de l'insertion professionnelle

### Vecteur budgétaire

Couverture des postes IAE en milieu carcéral et soutien FDI associé

### Mise en œuvre

2019-2022

## PROPOSITION

### Action 1

## FAIRE DE L'INCLUSION UNE PRIORITÉ DES ÉTABLISSEMENTS PÉNITENTIAIRES

- Intégrer un volet « inclusion » au sein des « diagnostics orientés de la structure », qui constituent le projet pour les établissements.
- Intégrer dans les objectifs de l'évaluation annuelle des chefs d'établissements des **indicateurs spécifiques sur le développement de projets en faveur de l'insertion** professionnelle des personnes détenues (formation, travail pénitentiaire, IAE...) afin de valoriser et d'encourager le développement de projets.
- **Créer un label « Etablissement pénitentiaire engagé pour l'inclusion »** : l'obtention de ce label témoignerait de l'atteinte d'un haut niveau d'engagement sur cette problématique et se fonderait sur un référentiel inspiré des indicateurs de résultats de l'IAE.

## Action 2

### FAVORISER LE DÉPLOIEMENT DE L'« IAE EN DÉTENTION »

L'objectif de cette action est de déployer le projet pilote IAE en détention dans un maximum d'établissements pénitentiaires d'ici fin 2022.

- **Conventionner les projets sur la base du modèle ACI à 60% de l'aide aux postes** compte tenu des conditions particulières d'exercice de l'activité économique et de l'éloignement des publics à l'emploi.
- Dans la suite de l'évaluation de la phase pilote en cours, il conviendra également de **mesurer le surcoût moyen généré par l'implantation d'une SIAE dans un centre de détention** par rapport aux charges d'une SIAE de droit commun et étudier la possibilité d'augmenter l'aide de l'administration pénitentiaire à l'installation de nouvelles SIAE en détention.
- **Lever les freins édictés dans le cahier des charges actuel** de l'expérimentation (limitation à 10% des surfaces, etc.).
- **Favoriser l'engagement des entreprises**, et tout particulièrement les gestionnaires délégués de service pénitentiaire.
- **Renforcer l'intervention du service public de l'emploi** avant, pendant et après le parcours d'insertion en détention.
- **Renforcer la gouvernance du projet** à l'échelle de l'établissement et valoriser l'engagement des personnels de l'établissement et du service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP).

- **Mettre en place un comité de pilotage effectif** entre le ministère du travail, le Ministère de la Justice et les expérimentateurs pour faciliter les opérations, lever les freins et évaluer l'impact des actions.
- **Engager une démarche proactive de promotion** pour trouver de nouvelles SIAE intervenant en détention, ainsi qu'un travail de repérage des établissements ayant des locaux disponibles, afin de faciliter la mise en relation entre les établissements intéressés et les porteurs de projet potentiels.

## Action 3

### DÉVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT PAR L'IAE

Afin d'assurer la continuité de l'accompagnement socio-professionnel commencé pendant la période d'incarcération, il conviendra de prévoir une prise en charge forfaitaire de celui-ci dans le cadre du dispositif « IAE en détention ».

L'accompagnement passerelle pourrait alors être conclu entre les SIAE déjà conventionnées « IAE en détention », le SPIP et la personne suivie.

Au-delà, il est proposé **d'expertiser la possibilité de financer une prestation d'accompagnement fournie par la SIAE** pour les détenus qui travaillent dans un atelier non IAE en milieu carcéral.

## Action 4

### FAVORISER LES ACTIONS CONJOINTES

Il est proposé de **favoriser les actions conjointes entre les SPIP, l'administration pénitentiaire, le SPE et les entreprises sociales inclusives**.

- **Permettre aux SPIP de devenir des prescripteurs de droit de public**

**vers les SIAE** et leur donner l'accessibilité à la Plateforme de l'Inclusion pour faciliter les orientations et la connaissance des offres IAE.

- Intégrer les « personnes en aménagement de peine ou sortie de prison depuis moins d'un an » parmi les **critères d'éligibilité à l'auto-prescription par les SIAE**.
- **Systématiser les forums emploi** avec des acteurs de l'IAE au dans les établissements pénitentiaires.
- Associer les SPIP aux formations à l'inclusion mise en œuvre par **l'Académie de l'inclusion**.
- Promouvoir les actions d'insertion de personnes détenues auprès des entreprises dans le cadre du Campus (mesure).
- Promouvoir le travail pénitentiaire dans le recours à la **commande publique et aux clauses sociales privées**.
- Soutenir en lien avec le Ministère de la Justice et celui du Travail un **appel à projet national Act'ice** pour mobiliser la communauté des innovateurs sociaux et faire émerger des solutions d'insertion à expérimenter aujourd'hui et généraliser demain. Travailler avec l'administration pénitentiaire à fluidifier et faciliter ces initiatives.

## Action 5

### MULTIPLIER LES SOLUTIONS D'EMPLOIS

Deux pistes seront travaillées :

- Encourager l'**essaimage de SIAE dédiées** à l'accompagnement de public Justice en milieu ouvert. Des actions conjointes pourront être envisagées avec les SPIP et la PJJ en ce sens.
- Encourager les entreprises sociales inclusives à accueillir des personnes dans le cadre du **Travail d'intérêt général**.



## Innover et libérer le potentiel de création d'emploi des entreprises sociales inclusives

Le passage de 140 000 à 240 000 personnes d'ici 2022 constitue un défi réel. Mais l'atteinte de cet objectif chiffré, aussi ambitieux soit-il, ne saurait suffire. Les changements préconisés permettent ainsi de conjuguer saut quantitatif et saut qualitatif : non seulement les moyens mobilisés vont atteindre un niveau inédit mais leur optimisation doit nous permettre d'inclure de façon plus efficace beaucoup plus de personnes. Pour faire à la fois plus et mieux, l'objectif de cet engagement est de susciter l'émergence de nouvelles structures, mieux soutenir celles qui existent et démultiplier les voies d'inclusion pour exploiter le potentiel de développement.

La croissance des budgets alloués à l'insertion par l'activité économique doit se traduire par le passage d'une logique de la contrainte à un pilotage de la croissance par l'ensemble des services de l'Etat.



## Mesure n°8

# Soutenir et outiller le développement de l'IAE

## OBJECTIFS

Agir pour une meilleure adéquation des parcours aux besoins des personnes, pour passer à une logique de confiance, et pour créer un lien renforcé avec le territoire ne suffiront pas à atteindre l'ambition du Pacte s'il n'y a pas la capacité des structures à créer des emplois supplémentaires. Les parcours d'insertion ne se construisent pas sur commande : l'objectif de développement du nombre de parcours d'insertion impose le développement de l'outil de production des SIAE. Il faut susciter de nouvelles créations d'une part (notamment sur les métiers ou les territoires mal couverts), et accompagner la transformation de certaines entreprises existantes d'autre part.

Susciter une nouvelle dynamique de développement de l'offre suppose que l'ensemble des parties prenantes, Di(r)eccte, collectivités, entrepreneurs et leurs réseaux, soient en phase sur les « règles du jeu », et se dotent d'une culture commune, notamment sur l'analyse économique des projets. C'est un des objectifs poursuivis par l'Académie de l'inclusion.

### Impacts attendus

Augmentation du nombre de SIAE en activité, augmentation du nombre de parcours d'insertion

### Vecteur juridique

Législatif pour le mécénat

### Vecteur budgétaire

Augmentation du FDI au rythme de la croissance du nombre de postes

### Mise en œuvre

Lancement en janvier 2020

## PROPOSITION

### Action 1

## GARANTIR LA DÉROGATION DE L'IAE AU BONUS-MALUS POUR L'UTILISATION DE CONTRATS COURTS

La réforme de l'assurance-chômage prévoit d'appliquer un *bonus-malus* à certains employeurs en fonction du nombre de contrats courts qu'ils mobilisent. Afin de ne pas grever le développement de l'IAE et de reconnaître sa spécificité en tant qu'employeur, il est proposé de garantir l'exonération des contrats mobilisés dans l'IAE lors de la mise en œuvre du *bonus-malus*.

Cette mesure s'appliquera également aux contrats d'usage mobilisés par les associations intermédiaires, et par extension aux entreprises utilisatrices de mises à disposition de salariés des ETTI.

### Action 2

## SUSCITER DES VOCATIONS POUR L'ENTREPRENEURIAT D'INCLUSION

- Afin d'inciter à la création de SIAE les jeunes diplômés et plus globalement les porteurs de

projets, de les orienter vers les interlocuteurs dédiés, et de lever les appréhensions qui peuvent exister chez certains partenaires financiers, une **campagne de sensibilisation sur l'intérêt d' « entreprendre autrement/au service des autres »** pourrait être lancée (opportunités du secteur, valorisation d'aventures entrepreneuriales, conférences sur l'entrepreneuriat dans l'inclusion), au besoin en partenariat avec des initiatives ministérielles existantes (ex : plan pour l'entrepreneuriat étudiant, semaine de l'entrepreneuriat féminin, French Impact, etc.).

- Sur le modèle des programmes de **Service civique** existants dans certains domaines (Santé et affaires sociales, Intérieur, Droit des femmes) une **convention cadre entre l'Agence du Service civique, les réseaux de l'IAE, le ministère du travail pourrait être signée**, définissant le nombre et le contenu des missions à proposer. Les missions de Service Civique proposées dans ce cadre pourraient s'inscrire dans la thématique prioritaire « Solidarité » définie par le Conseil d'administration de l'Agence du Service civique. Elles auraient pour objectif de lutter contre l'exclusion, de faciliter l'accès aux droits et à la citoyenneté des personnes en situation de précarité, de mener des actions de prévention. Chaque jeune pourrait appréhender toutes les facettes du secteur et développer le goût de s'y investir durablement en tant que professionnel.
- Les étudiants en cycle de formation au management doivent pouvoir être sensibilisés à l'inclusion dans l'emploi et aux opportunités que le secteur offre en termes d'emplois, de possibilités d'entreprendre et de s'engager. C'est pourquoi il convient de **systématiser les partenariats avec les universités et les grandes écoles par le biais d'interventions, de modules de formation, de chaires dédiées, de stage et de contrat d'alternance** pour renforcer l'attractivité du secteur vis-à-vis des jeunes. Le Campus (mesure n°16) en associant systématiquement des jeunes étudiants au promotion de dirigeants contribuera également à cet objectif.

### Action 3

## ADAPTER LE FDI À L'ENJEU DE CROISSANCE DE L'IAE

**1. Renommer le FDI (fonds départemental d'insertion) en Fonds de développement de l'inclusion**

**2. Adapter le volume aux besoins**

Le FDI est un des principaux leviers d'accompagnement au changement d'échelle de l'IAE. En accord avec l'ambition portée par le Pacte, **les moyens du FDI seront significativement augmentés pour soutenir les investissements nécessaires** pour accompagner les développements et créations de structures dans le cadre de la trajectoire de croissance du Pacte d'ambition.

**3. Financer des aides aux structures**

Le FDI aura, comme aujourd'hui, vocation à **financer des projets de développement au niveau local** (aides au démarrage pour soutenir la création, aides au développement pour soutenir les projets d'investissement de croissance ou de réorientation d'activité, aides au conseil pour soutenir la création, la transformation et l'innovation, en articulation avec les DLA, aides à la professionnalisation de la structure et à la formation des permanents). Le recours au FDI consolidation sera restreint aux situations de fragilité ponctuelle et passagère.

L'effet de levier attendu du FDI sur la mobilisation d'autres financements est maintenu et renforcé.

Une attention particulière sera apportée à la **mesure de l'impact des actions financées par du FDI**. Un bilan de l'utilisation des fonds du FDI

et des résultats obtenus par les actions devra être réalisé par la Di(r)eccte chaque année, partagé avec tous les acteurs et présenté au moins une fois par an au Comité régional de l'inclusion dans l'emploi. Il devra notamment mettre en valeur des **indicateurs concrets de résultats quantitatifs et qualitatifs** (nombre de structure créées, nombre d'emplois créés, innovations, regroupements, etc.).

**4. Soutenir les programmes d'accompagnement à la création et au développement de SIAE**

Le FDI pourra soutenir des **programmes d'accompagnement visant la création ou le développement des structures d'insertion par l'activité économique**. Ces programmes pourront notamment s'appuyer sur l'expertise des réseaux de l'inclusion ou de l'entrepreneuriat en visant notamment les missions suivantes :

- Mobiliser et rendre facilement accessibles l'ensemble des **outils et des services existants** (Programme de soutien aux entreprises portés les Conseils régionaux, programmes d'incubation et d'accélération de BPI France, France Active, DLA, etc.).
- Faire le **lien avec les services déconcentrés** pour identifier et répondre aux besoins émergents.
- **Mettre en relation** les porteurs de projets avec d'autres entreprises sociales inclusives du même territoire ou du même secteur pour encourager les dynamiques de coopération et de mutualisation .
- Développer des **formats d'incubation** de projets au sein des SIAE de type « adopte un entrepreneur » ou des formats innovants d'aide à l'accompagnement.

- Soutenir le déploiement par France active d'un apport de financements à hauteur de 100M€ au secteur en trois ans (effet de levier de x4 en moyenne), en mettant l'accent sur les phases d'émergence et d'amorçage de nouveaux projets, et de transformation ou changement d'échelle des entreprises existantes, avec le parrainage de French Impact.
- Contribuer à la qualification des dirigeants et de leurs partenaires sur les questions financières dans le cadre de l'Académie de l'inclusion et proposer également une offre d'accompagnement au changement d'échelle jusqu'à la mobilisation d'un tour de table complet.

#### Action 4

### MOBILISER PLUS FORTEMENT LES CO-FINANCEMENTS DU FSE

**Le FSE constitue un levier de co-financement nécessaire au déploiement de l'offre IAE et à la consolidation de son modèle de développement.**

Cependant, le fonctionnement actuel rend ces financements très difficiles d'accès compte tenu de la complexité des procédures d'instruction et de contrôle d'une part, et des impacts financiers importants que cela peut faire peser sur les structures en matière de trésorerie. C'est pourquoi il conviendra d'étudier la possibilité à l'occasion de la nouvelle programmation FSE de:

- Mettre en place un dispositif de cofinancement simplifié (par exemple le FSE pourrait prendre en charge certains **coûts salariaux**

**des personnels permanents** avec une forfaitisation des frais de gestion).

- Un **dispositif d'avance ou de garantie** pourrait être étudié avec des partenaires bancaires ou des acteurs tels France Active ou la Banque des Territoires.

Ce soutien pourra notamment contribuer à accompagner la professionnalisation des structures, le développement de leurs ressources, l'innovation sociale et la transformation digitale.

Enfin, de façon générale l'objectif devra être de réussir à mobiliser un montant de FSE augmentant *a minima* autant que proportionnellement à la part qu'il joue actuellement dans le financement du secteur.

#### Action 5

### MIEUX CONNECTER LES SIAE À L'INVESTISSEMENT SOCIAL

**Selon la Cour des Comptes, le budget d'investissement des SIAE représente en moyenne moins de 3% de leur budget de fonctionnement. Les structures rencontrent de réelles difficultés pour trouver des investisseurs, en raison d'une part de leur petite taille, et d'autre part de leur rentabilité d'exploitation faible.**

L'objectif est de mieux connecter les SIAE à l'offre de financement du développement dans sa diversité. Il s'agit dès lors de **rendre cette offre plus lisible, d'orienter les SIAE vers les bons interlocuteurs et d'encourager la valorisation de l'impact social de l'IAE** pour attirer de nouveaux investisseurs

- Mieux faire connaître et développer le recours à **l'offre de**

**BPI** sur le développement des entreprises.

- Rendre les **fonds d'amorçage de French impact** accessibles aux petites et moyennes SIAE en abaissant le montant du ticket minimum.
- Déployer, avec les **Conseils régionaux**, un accès facilité voire bonifié aux dispositifs d'investissements dans les entreprises pour les SIAE.
- Encourager la recherche de co-financement auprès du **mécénat privé**.
- Soutenir la modification du Code Général des Impôts pour permettre **l'accès au mécénat** toutes les structures conventionnées IAE et agréées Entreprises solidaires d'utilité sociale.
- Mobiliser plus fortement les **dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)** pour accompagner la dynamique de croissance de l'IAE.
- Lancer un **Tour de France de l'investissement inclusif** dans les territoires, en partenariat avec les principaux financeurs et les réseaux de l'IAE, qui pourrait être articulé autour de trois séquences :
  - Ateliers d'information « Bien cibler son besoin de financement » (mécénat de compétence)
  - Information sur l'offre existante, au national et dans les territoires
  - Rencontres avec des financeurs.
- Développer des **formations à la gestion et au recours à l'investissement social** à destination des dirigeants de SIAE et des actions de formation aux besoins de l'IAE à destination des investisseurs solidaires dans le

cadre de l'Académie de l'inclusion et/ou via la Plateforme de l'Inclusion.

**Action 6**

**UTILISER LA MOBILISATION DES ALLOCATIONS POUR CRÉER UN MÉCÉNAT DE COMPÉTENCE EN SIAE POUR LES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI**

**Les allocataires dotés de droits élevés sont plutôt des cadres qualifiés qui ne sont pas éligibles à un parcours dans l'IAE. Mais leurs compétences pourraient être très utiles aux structures sur des fonctions support.**

A la manière des cadres qui réalisent des mécénats de compétence, il s'agirait de proposer un mécanisme pour **permettre à un cadre demandeur d'emploi de transformer une période de 3 ou 6 mois de chômage en un engagement civique**. Il serait alors rémunéré à son taux de remplacement actuel, aura une expérience d'engagement social, pourra mettre à profit ses compétences (encadrement, recherche de fonds, développement commercial, etc.). Ce mécénat de compétence est limité à 50h par mois pour 6 mois maximum (articles L5425-9 et R5425-19 du code du travail).

**Focus : Le financement Etat des SIAE**

L'IAE bénéficie de financements apportés en majorité par l'Etat (60%) et dans une moindre mesure, par les collectivités territoriales - départements (13%), bloc communal (10%), régions (4%) - et le FSE (4%).

Le financement de l'Etat prend la forme d'une aide au poste versée par équivalent temps plein (ETP) pour les personnes en parcours d'insertion, comportant une part socle et une part modulable de 10%.

	Montant socle par ETP
ACI	19 897€
EI	10 363€
AI	1 347€
ETTI	4 405€

## Mesure n°9

# Libérer l'activité économique des chantiers d'insertion

## OBJECTIFS

**Les 1 957 ateliers et chantiers d'insertion accueillent 52 200 salariés en insertion\*, soit 38,2% des personnes en parcours dans l'IAE. Leur spécificité est de mettre en place des parcours centrés sur l'accompagnement social et la formation, majoritairement à temps partiel pour des publics *a priori* plus éloignés de l'emploi.**

La part de recettes provenant de la commercialisation de biens et de services des ateliers et chantiers d'insertion est aujourd'hui limitée à 30%, avec une dérogation temporaire ouverte jusqu'à 50% sur avis de la Di(r)eccte. Ce plafond a été institué pour s'assurer que la recherche de rentabilité ne desserve pas le projet social d'insertion. Cependant, pour un certain nombre d'ACI, ce plafond bloque l'évolution de l'activité et la sécurisation du modèle économique dans un contexte de réductions des co-financements.

Ainsi, si la spécificité des ACI comme structures non-lucratives et avec un taux de commercialisation limité a vocation à être maintenue, l'objectif de cette mesure est de faire évoluer le mode de calcul du taux de commercialisation pour donner plus de marges de manœuvre aux acteurs dans la recherche du meilleur équilibre possible entre projet social et développement des ressources. Le taux de 30% de recettes provenant de la commercialisation est réaffirmé comme un plafond, et n'a pas vocation à devenir un objectif pour tous les ACI.

En cohérence, pour certains cas particuliers, il est également proposé de faciliter la transformation d'une activité rentable vers le modèle entreprise d'insertion afin de sauvegarder ce positionnement spécifique des ateliers et chantiers d'insertion.

### Impacts attendus

Permettre un meilleur développement économique des ACI tout en pérennisant leurs spécificités

### Vecteur juridique

Règlementaire par circulaire, le cas échéant législatif

### Vecteur budgétaire

Neutre

**NB : une expertise fiscale viendra compléter la proposition pour sécuriser les structures**

### Mise en œuvre

2020

\*Source : Dares résultats 2019-001

## PROPOSITION

### Action 1

## CLARIFIER LE CALCUL DU TAUX DE COMMERCIALISATION DANS LES ACI

- **Viser la marge brute et non le chiffre d'affaires**, pour éviter que l'achat de consommations intermédiaires (par exemple dans

les garages solidaires) ne gonfle artificiellement le ratio. L'article D.5132-34 du Code du travail qui prévoit à son alinéa 2 que « les recettes tirées de cette commercialisation ne peuvent couvrir qu'une part inférieure à 30 % des charges liées à ces activités », pourrait être amendé en remplaçant le mot « recette » par « marge brute ».

- **Intégrer les amortissements dans le niveau de charges apprécié dans le calcul du taux de commercialisation.** La doctrine retenue jusqu'à présent par la DGEFP intégrait les amortissements au calcul, ce qui est approprié, mais cette information n'était pas toujours connue des unités territoriales et pourrait être rappelée par circulaire.

- **Intégrer la valorisation des dons et du bénévolat dans le niveau de charges apprécié dans le calcul du taux de commercialisation.** Il est possible depuis 1999 de valoriser le bénévolat dans les comptes des associations et la doctrine fiscale mentionne spécifiquement l'activité bénévole et les dons en nature. Cette faculté ouverte du point de vue fiscal à toutes les associations devrait donc être étendue aux ACI dans le calcul du taux de commercialisation, puisque les dons et le bénévolat font partie des ressources de l'association et qu'il existe une doctrine claire et vérifiable par les commissaires aux comptes sur laquelle les Di(r)eccte pourront s'appuyer (valorisation au SMIC horaire du travail bénévole ou selon une grille de salaires pour les responsables).
- **Exclure du champ des recettes commerciales – dans la limite d'un plafond à déterminer – les recettes issues des marchés publics suivant la procédure adaptée pour les services sociaux et autres services (article 28 du décret n° 2016-360) et les recettes issues des marchés réservés (article 36 de l'ordonnance du 23 juillet 2015).** Les marchés suivant la procédure adaptée, qui représentent 12,3% des heures d'insertion réalisées et sont passés à 38% avec des ACI<sup>1</sup>, ont pour objet la qualification et l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, sur lesquels peuvent se greffer, à titre de support, la réalisation de prestations de travaux ou de services. Ces marchés étant réservés, les ACI ne sont pas en concurrence avec les entreprises du territoire, il paraît logique d'y voir une recette non commerciale. Les marchés

réservés représentent 0,5% des marchés.

La formule de calcul deviendrait alors :

$$\frac{(\text{Chiffre d'affaires}^2 - \text{achats})}{(\text{Charges d'exploitation} + \text{dotations aux amortissements} + \text{valorisation du bénévolat})}$$

Cette formule a été appliquée à plusieurs ACI : la différence entre les taux de commercialisation calculé selon la formule en vigueur et la formule proposée est de 3 à 10% selon les cas.

NB : le calcul s'effectue par structure conventionnée, et non par atelier et chantier d'insertion.

**Une telle formule rendra mieux compte de la réalité économique des ACI**, tout en évitant leur requalification fiscale en activité lucrative, par conséquent soumise aux impôts commerciaux (TVA, IS, cotisation foncière des entreprises).

### Action 2

## MAINTENIR LE NIVEAU DE DÉROGATION À 50% SUR DÉCISION DU PRÉFET

**Cette dérogation pourra être rendue permanente avec réévaluation tous les trois ans des conditions de concurrence, de sécurisation du projet social et de ciblage vers les publics éloignés de l'emploi.**

### Action 3

## ENCOURAGER LA TRANSFORMATION D'UNE ACTIVITÉ RENTABLE VERS UN MODÈLE ENTREPRISE D'INSERTION

**Lorsque tout ou partie de l'activité développée par un atelier et chantier d'insertion devient marchande, il convient de faciliter, dans les échanges avec les Di(r)eccte, le passage d'une partie ou de l'ensemble de l'activité relevant du chantier d'insertion vers un modèle entreprise d'insertion.**

Cela peut se faire en autorisant la **cohabitation de façon transitoire de postes EI au sein de l'ACI** le temps que l'activité EI puisse atteindre une taille critique suffisante et se structurer de façon autonome par voie de filialisation par exemple. L'apport d'un FDI sur la période pluriannuelle de transition de l'ACI à l'EI pourra également être utilement envisagée pour amortir les effets de la baisse du niveau d'aides au poste. L'évolution de l'agrément des salariés désormais attaché à la personne et non au contrat permettra un passage facilité d'une activité ACI à une activité EI lors de cette période transitoire (mesure n° 29).

<sup>1</sup> Consolidation nationale des résultats de la Clause sociale d'insertion et Promotion de l'Emploi, Alliance Villes Emploi, 2017

<sup>5</sup> Sauf une partie des marchés de l'art. 28 et 36

## Mesure n°10

# Mobiliser la capacité de croissance des entreprises d'insertion

## OBJECTIFS

Les 952 entreprises d'insertion (EI) emploient 14 800 personnes en parcours d'insertion\*. Comme les ETTI, elles évoluent dans le champ concurrentiel, sont soumises aux mêmes règles fiscales et juridiques que les entreprises classiques et appliquent les conventions collectives de leur branche professionnelle. Elles développent des parcours d'insertion à partir d'emplois généralement à temps plein, sur des activités de production de biens et services sur tout secteur d'activité (économie circulaire, informatique, service aux entreprises, sous-traitance industrielle, etc.).

Elles proposent une variété importante de métiers et de compétence et représentent un réel potentiel de création de nouvelles structures et de développement des structures existantes, potentiel qui a vocation à être soutenu par le Pacte d'ambition pour l'IAE.

L'objectif de cette mesure est d'adapter le cadre d'intervention des entreprises d'insertion afin de renforcer les conditions de leur croissance au service de parcours de qualité.

### Impacts attendus

15 à 20% de parcours en plus chaque année d'ici 2022

### Vecteur juridique

Règlementaire

### Vecteur budgétaire

Trajectoire budgétaire

### Mise en œuvre

2019

\*Source : Dares résultats 2019-001

## PROPOSITION

### Action 1

## SIMPLIFIER POUR PERMETTRE DE DÉVELOPPER

Les mesures proposées dans le cinquième engagement du Pacte d'ambition permettront aux entreprises d'insertion de se concentrer sur leur cœur de métier : développer des parcours d'insertion à partir d'une activité économique forte.

La croissance de l'activité économique des entreprises d'insertion n'aura qu'un sens limité si elle ne s'accompagne pas d'une croissance du nombre de parcours d'insertion. L'évolution des modalités

d'agrément et l'ouverture de l'auto-prescription de publics éligibles par les SIAE permettront aux entreprises d'insertion de fluidifier leurs recrutements, d'être plus réactives face à l'obtention de nouveaux marchés et donc de conserver un lien étroit entre développement économique et finalité sociale.

Parallèlement, la nouvelle dynamique portée par le Pacte d'ambition sur le conventionnement et le dialogue de gestion permettra aux entreprises d'insertion de bénéficier d'une charge administrative raisonnable et de créer des liens de partenariats renouvelés avec les services de

l'Etat, les financeurs et le service public de l'emploi.

### Action 2

## RETENIR UNE DÉFINITION MOINS STRICTE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ POUR LE CONVENTIONNEMENT

A l'issue de leur parcours d'insertion, 80% des personnes exercent un métier différent que celui mobilisé dans l'entreprise d'insertion, qui construit principalement son action d'insertion autour de l'acquisition

**de compétences transverses et transférables.**

Par conséquent, l'activité de l'entreprise d'insertion n'est pas déterminante dans l'offre d'insertion, c'est sa capacité à accompagner la montée en compétences en fonction des besoins de recrutement du territoire qui fait la différence. **L'activité est cependant au cœur de la viabilité économique du modèle et de son potentiel de développement.**

Aujourd'hui les services déconcentrés pratiquent régulièrement un conventionnement avec une activité très ciblée (le plus souvent la convention descend en dessous du niveau « Groupe » de la NAF soit le 3<sup>ème</sup> niveau de précision) et sur un territoire de recrutement et d'activité économique restreint. Ces facteurs limitent très souvent la diversification d'activités ou de clients, contraignant fortement la croissance économique et l'offre de parcours.

Il est proposé de modifier l'article R. 5132-2 en supprimant le « notamment » introductif, en limitant les éléments du dossier et en précisant que **le conventionnement de l'activité est de niveau « Section » de la NAF et non pas inférieur et sans limite d'intervention territoriale**, pour libérer le potentiel de croissance existant et axer le dialogue de gestion avec les services déconcentrés sur le projet social et non le projet économique.

### Action 3

## SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES D'INSERTION

**Les entreprises d'insertion représentent un réel potentiel de croissance, que ce soit par le développement des structures existantes que par la création de nouvelles entités. Elles tiendront une place centrale dans l'ambition portée pour l'IAE, avec l'augmentation 15 à 20% du nombre de personnes en parcours par an d'ici 2022.**

80% des ressources des entreprises d'insertion proviennent de leur activité économique : l'augmentation du nombre de parcours d'insertion suppose de développer le support d'activité. Le développement des EI sur des **filières à fort potentiel** (numérique, filières vertes, etc.), le renforcement de la **coopération avec les entreprises classiques** via la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un **meilleur accès à l'investissement social** ou le développement de la **commande publique et privée responsable** sont autant de leviers qui permettront aux entreprises d'insertion de transformer leur potentiel de développement en croissance effective de leur activité.

## Mesure n°11

# Doubler les parcours dans l'intérim d'insertion

## OBJECTIFS

Les 268 entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) accueillent 13 600 personnes en parcours d'insertion, soit environ 10% des salariés en insertion\*. La construction et les travaux publics représentent environ 40% de leur activité.

Elles proposent un modèle – la mise à disposition – propice à l'acquisition de compétences professionnelles et d'expérience en entreprise. Le secteur représente de plus un fort potentiel de croissance qui peut se déployer à court terme. Celui-ci doit ainsi pouvoir constituer un pilier de la trajectoire de déploiement de l'insertion par l'activité économique et de multiplication des parcours d'insertion pour les publics en difficulté.

Dans ce cadre, l'objectif de la mesure est de co-construire avec le secteur un cadre propice au plein déploiement de l'intérim d'insertion dans une démarche de partage de l'effort entre pouvoirs publics et ETTI.

### Impacts attendus

Doublément du nombre de salariés en insertion au sein des entreprises de travail temporaire d'insertion

### Vecteur juridique

Niveau législatif pour l'agrément, réglementaire pour le niveau de l'aide au poste et mise en œuvre des autres axes par circulaire

### Vecteur budgétaire

Impact budgétaire du doublement des parcours : environ +50M€ à horizon 2022

### Mise en œuvre

2019

\*Source : Dares résultats 2019-001

## PROPOSITION

Le pacte pour le développement de l'intérim d'insertion repose sur trois principaux volets permettant, sur le principe d'un partage de l'effort entre pouvoirs publics et entreprises de travail temporaire d'insertion, de coupler augmentation du volume de salariés en insertion et sécurisation de la qualité des parcours d'insertion proposés.

### 1. SIMPLIFIER LE CADRE D'INTERVENTION DES ETTI

#### Action 1

### FLUIDIFIER LES RECRUTEMENTS DES ETTI EN REFONDANT L'AGRÉMENT DES PUBLICS

Cette action s'inscrit dans le cadre de la mesure n°29 relative à l'agrément qui s'appliquera à toutes les structures d'insertion par l'activité économique.

Toutefois, les contraintes spécifiques des entreprises d'intérim justifient que des aménagements au cadre actuel de l'agrément puissent être effectifs

à court terme et à cadre juridique constant. C'est pourquoi la mise en œuvre de la refonte de l'agrément fera l'objet d'une première étape à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 qui, au-delà d'un ciblage territorial, s'appliquera à toutes les ETTI.

#### Action 2

### PERMETTRE UNE CONVENTION CADRE RÉGIONALE POUR LES GROUPES IMPLANTÉS SUR PLUSIEURS DÉPARTEMENTS

**Une convention cadre régionale sera proposée aux groupes implantés sur plusieurs départements d'une même région afin de leur apporter une souplesse de gestion en cours d'année.**

Dans cette perspective, si le conventionnement avec l'Etat et le dialogue de gestion demeurent départementaux, **la convention cadre régionale autorise le groupe à procéder – selon des plafonds préalablement définis dans un principe de +/-20% – à des réallocations de postes**, entre établissements de différents départements, en fonction des volumes d'activité et des sur ou sous réalisations qu'ils engendrent. Sous conditions de respecter les plafonds fixés, les avenants aux annexes financières sont établis automatiquement.

Par ailleurs, il sera rappelé que le conventionnement ETTi est départemental et permet d'intervenir sur la totalité du territoire, **le recrutement peut être lui interdépartemental** lorsque l'ETTi est en proximité immédiate d'un autre département géographique que son conventionnement.

### Action 3

**PROPOSER UN DIALOGUE DE GESTION ALLÉGÉ POUR LES ETTI INSCRITES DANS DES « DÉMARCHES QUALITÉ »**

**Ce label garantit en effet la qualité des pratiques sociales dans les ETTI par la certification d'un tiers indépendant.**

Le support du dialogue de gestion allégé sera élaboré par la DGEFP, des représentants des Di(r)eccte et des ETTI et les modalités de mise en œuvre seront fixées au niveau national et ne seront pas modifiables localement.

## 2. LIBÉRER LA CROISSANCE DE L'INTÉRIM D'INSERTION

### Action 4

**AUGMENTER LE VOLUME D'ETP EN ETTI**

**Pour l'année 2019, à partir des crédits disponibles, les Di(r)eccte assureront la couverture à 100% des besoins de postes des ETTI existantes.**

A partir de 2020, toute ETTI pourra obtenir, de droit, **une augmentation de 20% de son enveloppe d'ETP conventionnés par rapport à son conventionnement de l'année antérieure.** Il s'agit par là même d'une garantie de postes à la seule condition du respect de la qualité du projet social discuté en dialogue de gestion où il est tenu compte des résultats obtenus en matière d'insertion. Cette garantie de postes est accordée sans préalable à toute ETTI titulaire d'une certification qualité de son projet social.

Cette garantie de postes de +20% s'observe, au moment de sa mise en œuvre, au regard du volume d'ETP réalisés lors du dernier exercice annuel clôt. Au-delà, les Di(r)eccte organiseront un nouveau dialogue de gestion avant de décider d'accorder des postes supplémentaires à la garantie des +20%.

Pour favoriser la création de nouvelle ETTI, **un « droit de tirage » initial de 20 ETP sera accordé.**

Dans le cadre de sa convention-cadre régionale, un groupe pourra s'appuyer sur ce droit de tirage pour installer une ou plusieurs agences nouvelles, en s'appuyant sur le conventionnement départemental d'un établissement existant sans nécessité de nouveau conventionnement. Cette facilité d'installation se fera en fonction des besoins du territoire et en concertation avec les ETTI déjà implantées pour s'assurer que la nouvelle implantation ne vienne pas fragiliser les ETTI existantes. **Le strict respect de la triple exclusivité conditionnera toute création.**

### Action 5

**FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES ETTI EN LES EXONÉRANT DE LA MESURE DE BONUS-MALUS SUR LES CONTRATS COURTS**

**A travers l'exonération de l'IAE du bonus-malus, il s'agit d'assurer dans la convention assurance-chômage le bénéfice de l'exonération des ETTI aux entreprises utilisatrices.**

Cela ouvrira un levier de croissance en phase avec l'ambition et incitera concrètement les politiques de recrutement inclusif par les employeurs privés dans une logique d'accès à l'emploi durable.

### 3. RENFORCER LA QUALITÉ DES PARCOURS

#### Action 6

## AUGMENTER L'ENVELOPPE DE L'ACCORD-CADRE PIC IAE FLÉCHÉE AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS EN INSERTION EN ETTI

L'enveloppe Etat 2019 déléguée à l'OPCO FAFTT a fait l'objet d'une augmentation significative par rapport à l'enveloppe Etat 2018 en prévision de la mise en œuvre du plan de développement des ETTI.

Chaque année, cette enveloppe fera l'objet d'un réajustement dans le cadre de la dynamique de croissance du secteur, au regard du volume d'actions de formation engagées l'année précédente ainsi que des besoins prévisionnels des ETTI remontés par les OPCO.

#### Action 7

## DÉFINIR ET PARTAGER L'OFFRE DE SERVICE PROPOSÉE PAR LES ETTI AUX SALARIÉS EN INSERTION

Cette action vise à sécuriser la qualité des parcours dans le contexte de doublement du volume.

Sera notamment réinscrite expressément dans les textes la règle de la **triple exclusivité (d'activité, de moyens et de public)** pour être conventionné ETTI. Le non-respect de la règle conduira à un blocage du nombre de postes du conventionnement en cours et à la prescription d'un accompagne-

ment par la Di(r)eccte pour se mettre en conformité en 18 mois maximum, à l'issue l'ETTI sera déconventionnée si elle ne respecte toujours pas la triple exclusivité.

Par ailleurs, pourra être développé, dans les dossiers de demande conventionnement et dans le cadre des dialogues de gestion, le **projet d'accompagnement proposé par les ETTI notamment dans le cadre des intermissions.**

#### Action 8

## APPORTER UN SOUTIEN RENFORCÉ AUX PROJETS DE CRÉATION ET DE CROISSANCE DES ETTI

**Les moyens du FDI seront ajustés pour pouvoir accompagner le cas échéant les projets d'ouverture et de croissance des ETTI.**

De même, la mobilisation des fonds d'investissement à impact, l'engagement des banques et l'activation des dispositifs de soutien d'organismes publics comme ceux de la BPI et de la CDC seront organisés pour financer les besoins en Fonds de roulement des ETTI.

Dans le cadre de la co-construction du pacte d'ambition et du partage de l'effort entre l'Etat et le secteur pour atteindre l'objectif d'une croissance significative de l'intérim d'insertion, **une baisse de l'aide au poste des ETTI de 10 % est consentie** - le bénéfice de l'indexation SMIC étant maintenu.

Des **mesures compensatoires automatiques seront prévues pour les ETTI de moins de 20 ETP** (pris à l'échelle de chaque établissement SIRET) pour neutraliser la baisse de l'aide au poste de 2020 à 2022. De

la même manière, des mesures d'accompagnement pourront être mises en œuvre au cas par cas pour prendre en compte les ETTI qui seraient fragilisées par cette baisse du financement aide au poste si par ailleurs elles n'avaient pas de croissance d'activité.



« Mes expériences auprès d'une structure d'IAE m'ont apporté beaucoup de choses. A travers mon chef d'équipe, qui est exemplaire, j'ai appris les notions de bases de l'informatique : cela m'a donné beaucoup de courage pour aller vers ce métier qui est ma passion ».

**Amadou**



## Mesure n°12

# Soutenir le déploiement des associations intermédiaires

## OBJECTIFS

Les 682 associations intermédiaires accueillent 55 800 personnes en parcours d'insertion, soit 40,9% de l'effectif global de l'IAE\*. Elles construisent des parcours d'insertion basés sur la mise à disposition auprès de particuliers et de collectivités mais également d'entreprises pour la réalisation de travaux occasionnels, et se distinguent par leur rôle d'accueil et d'orientation des personnes en difficulté notamment en zone rurale.

C'est pourquoi la trajectoire de déploiement de l'offre d'insertion doit pouvoir s'appuyer sur des associations intermédiaires au modèle consolidé – ce qui passe par la levée de divers freins à leur développement – et à la sécurisation des parcours d'insertion de leurs bénéficiaires.

Le modèle spécifique des associations intermédiaires devra faire l'objet d'une analyse approfondie en 2021 permettant notamment d'évaluer l'impact des évolutions proposées.

### Impacts attendus

Consolidation du modèle des associations intermédiaires et fluidification des parcours d'insertion

### Vecteur juridique

Réglementaire (articles R.5132-18 et D. 6325-10) et par circulaire

### Mise en œuvre

2019

\*Source : Dares résultats 2019-001

## PROPOSITION

### Action 1

## AUTORISER LES AI À DÉROGER AU PLAFOND DE 480H

Le code du travail limite à 480h sur deux ans la durée totale des mises à disposition d'un salarié auprès d'employeurs de droit privé. En effet, tandis que la loi prévoit l'existence d'un plafond, elle renvoie au décret la détermination de celui-ci.

Ce plafond a été pensé par le législateur pour limiter les risques de distorsion de concurrence. En effet, les associations intermédiaires exercent leurs activités dans un cadre dérogatoire au droit commun du travail tem-

poraire en raison de l'aide au poste qu'elle perçoivent, du régime spécifique des contrats à durée déterminée d'usage qu'elles mobilisent pour 9 salariés sur 10 et du régime social et fiscal spécifique dont elles bénéficient.

Toutefois, alors qu'elles relèvent désormais du droit commun pour ce qui est des cotisations sociales patronales, le plafond de 480h constitue un frein tant à leur développement qu'à la qualité des parcours d'insertion. Ainsi, ce plafond limite la durée des parcours de mise à disposition au sein d'une entreprise, marché qui offre pourtant le plus de débouchés à la sortie des parcours. En cela, il crée des risques de rupture de par-

cours préjudiciables aux personnes en insertion.

Il apparaît ainsi nécessaire de créer de la souplesse en permettant d'adapter, localement, ce plafond en tenant compte de la réalité des marchés et des équilibres concurrentiels.

**Proposition : Modifier l'article R.5132-18 du Code du Travail pour permettre au préfet de département, d'autoriser une association intermédiaire à déroger pour une durée de trois ans au plafond réglementaire dès lors que les activités développées ne créent pas de situations de distorsion de concurrence avec les ETTI locales et que la qualité des parcours et des modalités de mise à disposition est**

**garantie.** La prolongation de la dérogation serait possible selon la même procédure.

Dans le cas où le recours à cette dérogation serait régulier et significatif, l'association intermédiaire sera invitée à soumettre cette partie de l'activité au régime des ETI. Dans le cas contraire, la dérogation ne pourra pas être renouvelée.

**Un comité de recours sera créé dans le cadre de l'Académie de l'Inclusion** rassemblant les représentants du secteur afin de suivre la mise en œuvre de cette évolution et traiter des cas litigieux éventuels.

## Action 2

### GARANTIR L'EXONÉRATION DES AI DU BONUS-MALUS CONTRATS COURTS

**Les associations intermédiaires ont recours massivement aux contrats à durée déterminée d'usage (CDDU) car il offre, pour l'employeur, les souplesses nécessaires permettant de tenir compte des spécificités du public rencontrant des freins de retour à l'emploi.**

Ils visent en cela la sécurisation progressive des parcours des publics fragiles dans une logique de tremplin vers l'emploi durable.

Soumettre dans ce cadre les CDDU des associations intermédiaires à une surtaxe ou *malus* relatifs aux contrats courts serait contradictoire avec la mission même qui leur est confiée.

**Proposition :** Dans le cadre de la réforme de l'assurance chômage, il conviendra de ne pas soumettre les AI au mécanisme de bonus / malus, en créant une dérogation pour les CDDU des associations intermédiaires.

## Action 3

### PRODUIRE UNE ÉTUDE D'IMPACT EX POST SUR LA BASCULE DES AI DANS LE CHAMP DES EXONÉRATIONS DE DROIT COMMUN

**Jusqu'en 2019, les associations intermédiaires bénéficiaient d'un cadre dérogatoire de leur régime de cotisation patronale de sécurité sociale.**

Dans le cadre de la transformation du CICE en baisses de cotisations patronales pérennes et des allègements généraux, ce régime dérogatoire serait devenu moins avantageux que le droit commun. C'est la raison pour laquelle **les associations intermédiaires se voient appliquer depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 le régime des allègements de droit commun.**

**Proposition :** produire, comme le dispose la LFSS du 22 décembre 2018, une étude d'impact permettant de vérifier, *ex post*, les études d'impact réalisées fin 2018 qui concluaient en un gain macro-économique pour le secteur et, le cas échéant, de mettre en avant les cas de pertes pour certains cas particuliers.

## Action 4

### FACILITER LE RECOURS DES AI AUX CONTRATS DE PROFESSIONNALISATION

**Les associations intermédiaires rencontrent des freins dans la mobilisation des contrats de professionnalisation en raison de la non-adaptation des règles de tutorat au cadre de la mise à disposition.**

Le code du travail prévoit pourtant un cadre spécifique adapté aux mises à disposition mais en ne l'appliquant expressément qu'aux entreprises de travail temporaire et aux groupements d'employeur : ainsi, l'article D. 6325-10 du code du travail dispose que le tuteur est désigné au sein de l'entreprise utilisatrice – doublé d'un tuteur au sein de l'entreprise employeur.

**Proposition :** Modifier l'article D. 6325-10 du code du travail pour ajouter aux groupements d'employeurs et entreprises de travail temporaire, les associations intermédiaires comme bénéficiant du cadre du tutorat adapté à la mise à disposition. Ainsi, un tuteur pourra être désigné au sein de l'entreprise utilisatrice pour exercer une part des fonctions tutorales prévues par le code du travail tandis qu'un tuteur sera également désigné au sein de l'association intermédiaire pour faire le lien et participer à l'évaluation du bénéficiaire du contrat.

## Action 5

### MISSIONNER LES INSPECTIONS GÉNÉRALES DES FINANCES ET DES AFFAIRES SOCIALES SUR LES AI AU PLUS TARD FIN 2021

**Un rapport de l'IGF et de IGAS pourra être lancé pour analyser le modèle spécifique des associations intermédiaires au sein du secteur de l'IAE et les évolutions potentielles à lui apporter, incluant la possibilité d'une convergence entre le modèle AI et le modèle ETI.**

## Mesure n°13

# Tripler les parcours de professionnalisation pour les publics prioritaires au sein des GEIQ

## OBJECTIFS

**170 groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) accompagnent aujourd'hui près de 8 000 personnes par an environ, dont 80% de publics prioritaires tels que définis par l'arrêté du 17 août 2015. Les GEIQ mettent en œuvre le triptyque emploi/formation/accompagnement (social et professionnel) de publics éloignés du marché du travail via un parcours d'insertion qualification en alternance (essentiellement des contrats de professionnalisation) sur des métiers pour lesquels il existe des besoins de main d'œuvre.**

Les publics employés peuvent être ceux prescrits par Pôle emploi sans qu'il s'agisse de la majorité des cas (43% en 2017) et ils ne font pas l'objet d'un agrément.

Ces groupements d'employeurs bénéficient d'une aide à l'accompagnement fixée par arrêté à 814 € par an, aide qui n'est toutefois octroyée à ce stade qu'à une partie de ces publics prioritaires à savoir les personnes âgées de moins de 26 ans et de 45 ans et plus qui sont embauchées en contrat de professionnalisation.

L'objectif poursuivi est de pouvoir s'appuyer sur les GEIQ pour multiplier les parcours d'alternance d'inclusion en levant les freins à leur déploiement et en développant les sorties de parcours IAE vers les GEIQ.

### Impacts attendus

Près de 13 000 parcours d'insertion qualification en alternance

### Vecteur juridique

Arrêtés sur l'aide à l'accompagnement et sur les publics prioritaires

D6325-23 qui fixe le principe de la possibilité d'accorder une aide de l'Etat aux GEIQ

### Vecteur budgétaire

10.5 M€ (soit un effort supplémentaire de 4.5 M€)

### Mise en œuvre

2020

## PROPOSITION

**Dans le cadre du pacte d'ambition, il est proposé d'accroître l'effort de croissance des GEIQ pour tripler le volume de parcours accompagnés en GEIQ.**

- Les crédits de l'Etat, abondés par le PIC, soutiennent la montée en charge des parcours d'insertion qualification au sein des GEIQ avec un objectif de réaliser + 50% de contrats à l'horizon 2022 de manière à aboutir en quelques années à 11 600 contrats signés :

- En finançant des actions tendant à la **création de nouveaux GEIQ** et à la promotion du dispositif (1,4 M€ environ en 2018 et 2019, ce montant devant ensuite décroître sensiblement).
- En élevant progressivement le nombre des aides à l'accompagnement social et professionnel accordé par l'Etat : **passant de 3 600 aides en 2017 à 7 000 en 2022, ce qui représente 5,7 M€ en 2022.**

Dans le cadre du Pacte d'ambition IAE, il est proposé d'accroître l'effort de croissance des GEIQ en soutenant le doublement du nombre de parcours d'insertion qualification en contrat en alternance des GEIQ et en renforçant la logique d'intégration du dispositif dans les politiques publiques d'inclusion dans l'emploi. Cette trajectoire revient à fixer un **objectif de 16 000 parcours d'insertion qualification en alternance en 2022, incluant au moins 80% de publics prioritaires.**

Pour ce faire, le champ de l'aide de l'Etat serait mis en cohérence avec le champ des publics prioritaires des GEIQ défini par arrêté du 17 août 2015 ; l'ensemble des publics prioritaires des GEIQ tels que définis par l'arrêté, recrutés en contrat de professionnalisation, seraient éligibles.

Ainsi, le volume de public bénéficiaire de l'aide à l'accompagnement passerait de 3 600 en 2017 à 12 800 en 2022, soit **un triplement du nombre de parcours accompagnés.**

Le montant de l'aide sur la période est maintenu à 814€.

Parallèlement, les GEIQ pourraient bénéficier du **nouvel environnement qui sera mis en place progressivement pour l'insertion par l'activité économique** à savoir notamment la Plateforme de l'Inclusion, qui permettrait de répondre à certains de leurs enjeux tels que les problématiques de recrutement.

La mise en place d'une **interface entre la plateforme de labellisation des GEIQ et la Plateforme de l'Inclusion** pourrait être envisagée, de même, le cadre simplifié de l'agrément pourrait être appliqué aux publics prioritaires embauchés par les GEIQ se rapprochant de ce qui se pratique dans le cadre des SIAE.

L'éligibilité des publics en parcours d'insertion dans les GEIQ aux **clauses sociales** sera réaffirmée et le développement de la commande publique et des clauses sociales dans les marchés privés sera encouragé.

Enfin, **l'orientation en parcours GEIQ de personnes en fin de parcours au sein des SIAE** sera encouragée chaque fois que cela apparaîtra pertinent.

Au-delà, afin d'assurer cette trajectoire de croissance, des actions de promotion et de sensibilisation conjointes représentants des GEIQ, DGEFP, Conseil de l'Inclusion, pourront être conduites auprès des acteurs suivants : **branches professionnelles, partenaires sociaux et OPCO** en vue de les engager dans des démarches de création de nouveaux GEIQ et d'assurer une mobilisation effective des fonds pour l'alternance en faveur des publics prioritaires des GEIQ.

Un **suivi quantitatif et qualitatif des engagements de chaque OPCO dans le déploiement des GEIQ** (croissance des contrats, modalités d'accès aux financements...) sera réalisé par la DGEFP et partagé *a minima* trimestriellement avec les représentants des GEIQ et le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi.

## Mesure n°14

# Déployer et encadrer le travail indépendant comme outil d'inclusion

## OBJECTIFS

**Cette mesure vise à reconnaître à part entière le travail indépendant comme un outil d'inclusion dans l'emploi. Des offres d'emploi salarié ne sont pas toujours disponibles sur les compétences des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles, ou ne correspondent pas à leur situation ou à leurs aspirations.**

L'accompagnement à la création d'activité économique peut alors apparaître comme un outil efficace et complémentaire à l'IAE répondant mieux aux attentes de ces personnes. Un accompagnement à la réalisation du projet doit cependant être mis en œuvre et doit pouvoir prendre en compte les difficultés sociales et professionnelles du porteur de projet. Cet accompagnement est réalisé soit par des entreprises d'insertion par le travail indépendant, soit par des opérateurs spécialisés dans l'accompagnement à la création d'entreprise.

### Impacts attendus

En fonction de l'engagement des Conseils régionaux : 15 000 créateurs en insertion en 2022, en plus des 10 000 actuellement accompagnés

### Vecteur juridique

Contractualisation dans le cadre des Pactes régionaux

### Mise en œuvre

2020

## PROPOSITION

### Action 1

## ENCOURAGER LE DÉPLOIEMENT DES ENTREPRISES D'INSERTION PAR LE TRAVAIL INDÉPENDANT (EITI)

**Depuis plusieurs années, des projets d'innovation sociale ont su fournir une activité économique, innovante et durable à l'échelle locale, et créer une nouvelle dynamique d'inclusion dans l'emploi par le travail indépendant.**

Ce modèle d'inclusion dans l'emploi a été reconnu par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui crée, à titre expérimental, des

**entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI).** Ces projets bénéficient ainsi d'un cadre juridique et de financement clarifié dans le cadre de l'insertion par l'activité économique.

Cette expérimentation vise à **tester de nouveaux modes d'inclusion et de nouveaux modèles économiques.** Le travail indépendant peut être en effet adapté à certaines situations personnelles (femmes seules avec enfants, personnes avec de grandes difficultés sociales etc.) difficilement conciliables avec un cadre de travail salarié classique tout en assurant une grande flexibilité dans l'élaboration des parcours d'insertion et en rendant la personne plus autonome dans la construction de

celui-ci. Le nouveau cadre permet également de tester un nouveau modèle économique de l'insertion.

Ces projets d'insertion par le travail indépendant doivent pouvoir pleinement contribuer à la trajectoire de croissance de l'offre d'insertion par l'activité économique. Pour ce faire, il convient :

- **D'assurer l'accompagnement des travailleurs concernés** dans le cadre du nouveau statut d'entreprise d'insertion par le travail indépendant.
- **De suivre le déploiement de l'expérimentation** en diffusant des Q/R qui précisent les textes.

- De garantir l'éligibilité des projets locaux aux **conventions de lutte contre la pauvreté et d'accès à l'emploi**.
- D'évaluer ce nouveau modèle et l'impact sur les parcours.

## Action 2 - pour les Conseils régionaux

### SOUTENIR LE DÉPLOIEMENT DE 25 000 PARCOURS

Les EITI existantes proposent des parcours d'insertion par le travail indépendant via l'activité économique fournie par une plateforme de mise en relation. Cependant, le potentiel inclusif du travail indépendant peut prendre d'autres formes.

L'accompagnement à la création d'activité économique est un outil efficace et complémentaire répondant mieux aux attentes de certaines personnes éligibles à l'insertion par l'économique. **Un accompagnement à la réalisation du projet doit cependant être mis en œuvre et doit pouvoir prendre en compte les difficultés sociales et professionnelles du porteur de projet.** Cet accompagnement est réalisé par des opérateurs spécialisés dans l'accompagnement à la création d'entreprise (ADIE, etc.).

La compétence Accompagnement à la création d'entreprise a été décentralisée à l'échelle des Conseils régionaux. Celle-ci s'exerce généralement dans leurs actions de développement économique. Or, **la création d'activité est un levier important d'inclusion des personnes en difficultés sociales et professionnelles.** Aussi, il est proposé de mieux tenir compte de la

dimension inclusion de cette politique publique en **finançant l'accompagnement à la création d'entreprises de ce public cible.**

Cette action pourra s'articuler dans le volet inclusion des **Pactes régionaux en lien avec l'Etat et le Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion.**

Une réflexion sera par ailleurs menée en parallèle sur les modalités de financement à la date de fin du Plan d'investissement dans les compétences (PIC).

## Action 3

### SIMPLIFIER LES DÉMARCHES DE CRÉATION D'ENTREPRISES

**Les formalités administratives sont des freins réels pour tester ou créer une activité et accéder au travail indépendant, notamment pour les plus précaires. Il est proposé de:**

- Suivre l'accélération et la facilitation des **démarches liées au démarrage** (obtention numéro Siret, obtention SAP).
- Travailler sur une **proposition concrète de « franchise d'activité »** pour certains publics et dans certains cadres afin de permettre à des personnes de tester les activités et tout en étant accompagnées avant de créer leur activité.

## Action 4

### FAVORISER L'ACCÈS À LA FORMATION

**Le droit de la formation des travailleurs indépendants constitue un cas spécifique et mouvant. Cependant, le besoin de formation est réel, que ce soit sur les compétences de base ou sur la formation à la gestion d'activité par exemple.**

Plusieurs pistes peuvent être explorées en ce sens : PIC IAE, PIC demandeurs d'emploi, contributions des conseils régionaux ou aide à la formation s'inspirant de l'Aide à la formation préalable au recrutement (AFPR).

## Action 5

### BONIFIER L'AIDE À LA REPRISE OU À LA CRÉATION D'ENTREPRISE (ARCE) EN FONCTION DU NOMBRE D'EMPLOIS CRÉÉS

**Le dispositif d'Aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE) permet d'obtenir le versement d'un capital égal à 45% du montant des indemnités restantes dus à la date du début d'activité.**

Pour un demandeur d'emploi de moins de 53 ans avec une ARE journalière de 40 € pour une durée maximale de 730 jours, cela représente par exemple un capital de 12 222€. Pour une autre, bénéficiant de 20 mois d'allocations, cela représente un capital de 34 678€. D'après une enquête de l'Unedic de 2013, 977 millions d'euros ont été versés à 110 000 allocataires au titre de cette aide en 2011. En plus de leur propre emploi, un tiers

d'entre eux sont à l'origine d'une création nette de 1,9 emploi salarié.

**L'ARCE pourrait être bonifiée pour les créations d'entreprises** suscitant la création nette de plus de deux emplois, par exemple sous la forme d'un troisième versement. Une telle bonification serait valable pour toutes les formes d'entreprises, et bénéficiera en particulier aux SIAE, dont l'emploi est la raison d'être. Du point de vue de l'Unedic, qui finance déjà cette création d'entreprise, il est intéressant d'inciter à la création d'entreprises qui ont une grande intensité en emploi.

## Mesure n°15

# Expertiser et expérimenter l'activation collective des dépenses d'allocation

## OBJECTIFS

**Des conventions existent déjà entre des Conseils départementaux et des structures de l'IAE, reposant sur une logique d'activation collective : le département finance la structure pour l'embauche de bénéficiaires du RSA et fait le pari que ce financement permette un retour à l'emploi durable de la personne et une extinction des dépenses d'allocation.**

Il est possible d'élargir ce type de partenariats de créer un circuit financier pour de tels partenariats, afin que les dépenses d'allocation viennent abonder la ligne budgétaire finançant les SIAE.

### Impacts attendus

Financement de parcours d'insertion supplémentaire, adoption d'une logique d'investissement social

### Vecteur juridique

Législatif voire organique

### Vecteur budgétaire

Neutre sur le budget de l'Etat et sur les comptes de l'Unedic (transformation d'allocations en aides au poste à due concurrence)

### Mise en œuvre

Lancement de la réflexion 2019

## PROPOSITION

**Un mécanisme de refinancement collectif pourrait être envisagé pour expérimenter l'activation des dépenses d'allocation, ainsi que pour placer l'ingénierie et la responsabilité à un niveau collectif et rendre le dispositif transparent pour le bénéficiaire. Il s'agit également d'étendre cette possibilité à l'Unedic, qui ne pratique pas jusqu'à présent cette activation collective des dépenses d'allocation.**

La création du fonds d'inclusion dans l'emploi à la suite du rapport Borello, rend désormais envisageable un tel mécanisme. Ce fonds a été créé avec un objectif de souplesse d'utilisation, pour permettre aux

préfets de région de mobiliser les aides à l'accès ou au retour à l'emploi en fonction des réalités du terrain, de nouer des partenariats avec les collectivités locales et de se doter d'une capacité nouvelle à expérimenter. Il a été créé sur le modèle du fonds d'intervention régional (FIR) des Agences régionales de santé, qui a décloisonné plusieurs lignes budgétaires éparpillées de l'Etat, de l'Assurance Maladie et de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), pour permettre une stratégie régionale de santé transversale. Le fonds existe et il est

pour le moment alimenté seulement par l'Etat.

Un rapport pourrait donc :

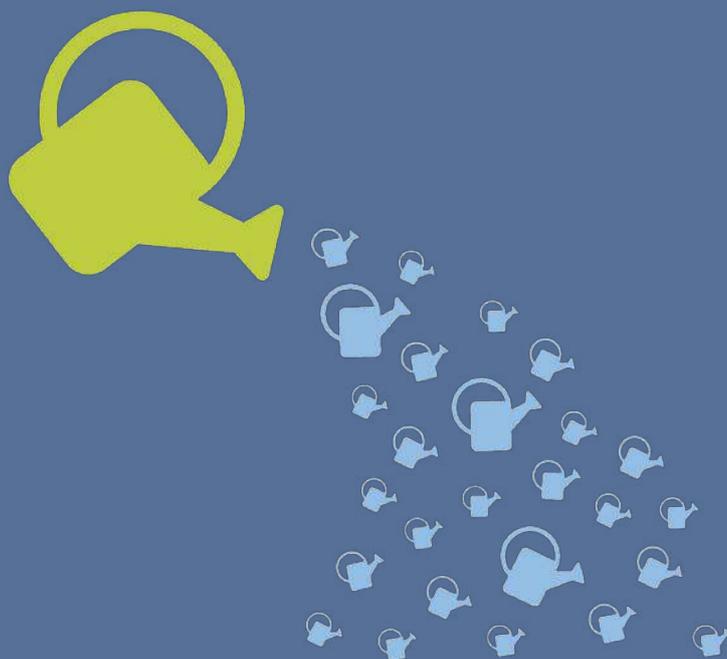
- **Mettre en lumière les inefficiences** dues à l'éparpillement des financements en matière d'inclusion dans l'emploi.
- **Evaluer la faisabilité technique d'une alimentation du fonds d'inclusion** dans l'emploi par des conventions avec les Conseils départementaux et l'Unedic.
- **Proposer les évolutions juridiques nécessaires** à la création d'un tel mécanisme.



# Rallier toutes les entreprises et tous les acteurs publics à la cause de l'inclusion

Bâtir une société inclusive nécessite de mobiliser bien au-delà des sphères classiques de l'IAE. L'inclusion doit, en effet, devenir un enjeu partagé par tous. Les débats de la loi Pacte ont permis à de nombreuses entreprises d'exprimer leur volonté d'engagement social et sociétal : il s'agit donc de leur donner les moyens de le faire concrètement en les accompagnant pour en faire des acteurs à part entière de l'inclusion. Ceci doit se traduire à travers de nouvelles façons de concevoir des partenariats, entre acteurs publics et privés notamment, et dans une commune promotion des objectifs de l'inclusion.

Les mesures présentées ici sont une première étape dans le travail du Conseil pour le développement des pratiques inclusives par les entreprises. Il s'agira d'aller plus loin et de mobiliser l'ensemble des parties prenantes pour aboutir à des propositions qui permettront de changer de braquet au profit de l'inclusion.



## Mesure n°16

# Créer le Campus pour former les dirigeants à l'inclusion

## OBJECTIFS

Toute politique ambitieuse de soutien aux acteurs de l'inclusion dans l'emploi, et à l'IAE en particulier, doit s'accompagner d'une mobilisation accrue des entreprises, et notamment les PME/TPE et les ETI qui recrutent et contribuent le plus fortement à la vitalité des territoires. Le Président de la République ne s'y est pas trompé en invitant les entreprises à s'engager plus fortement en confiant à la Ministre du Travail le soin d'initier cette dynamique avec la démarche La France une chance, les Entreprises s'engagent.

Dans ce contexte, le Conseil propose de créer le Campus, dans le cadre de l'Académie de l'inclusion (mesure n°27) qui vise à susciter l'engagement concret et opérationnel des dirigeant(e)s d'entreprise partout en France, les initier à la diversité des pratiques inclusives et les accompagner dans leur passage à l'action.

Ce Campus est avant tout une école pair à pair qui s'appuie sur l'expérience des chefs d'entreprises pour impliquer et former d'autres chefs d'entreprises. *In fine*, à l'instar de ce que sont devenues les politiques de qualité ou de sécurité, l'inclusion doit devenir consubstantielle à la responsabilité et au quotidien de tout dirigeant. Les formations délivrées par le Campus viseront ainsi à sensibiliser et former les (futurs) dirigeants (grands groupes, TPE/PME, responsables d'unités opérationnelles, étudiants en management) aux pratiques inclusives (acheter, recruter/former, donner, entreprendre inclusif) adaptées aux contraintes de leurs activités et territoires. Afin d'atteindre cet objectif, un double effort doit être entrepris :

- Susciter l'engagement des dirigeants d'entreprises, mettre à leur disposition des outils leur permettant de mener des actions concrètes favorisant l'inclusion, telles que le développement de leurs achats auprès de SIAE, d'entreprises adaptées ou le recrutement de personnes sortant de parcours d'insertion. Le réseau des *alumni* passés par le Campus pourront à leur tour mobiliser d'autres dirigeants.
- Favoriser les connexions avec les acteurs de l'inclusion dans l'emploi sur chaque bassin de vie et faire émerger de nouvelles coopérations créatrices de valeur ajoutée économique et sociales.

Les clubs d'entreprises départementaux de La France une chance seront l'occasion de proposer aux dirigeants participant de s'inscrire dans la formation action du Campus.

### Impacts attendus

3 000 dirigeants formés d'ici 2022 – Accès à de nouvelles coopérations et de nouveaux marchés pour les SIAE

### Vecteur budgétaire

Ressources issues de contributions d'entreprises et fondations. Certaines actions pourront être éligibles au PIC.

### Mise en œuvre

Promotions tests à partir de juin 2019. Déploiement national dès 2020.



## PROPOSITION

### Le Campus formera à 4 actions inclusives clés :

- **Acheter** inclusif. Ex : programme d'achats solidaires.
- **Recruter** inclusif. Ex : embauche de personnes en situation de handicap ou en difficulté d'accès à l'emploi.
- **Partager** inclusif. Ex : projets à destination des personnes les plus démunies.
- **Entreprendre** inclusif. Ex : programme d'insertion des jeunes des QPV.

Le Campus repose sur 3 piliers :

### La formation-action prend la forme d'une masterclass d'une journée qui s'organise en 4 étapes :

- **Donner envie** ou pourquoi devenir une entreprise inclusive, en s'enrichissant du témoignage d'un(e) grand(e) dirigeant(e) inspirant qui sera aussi la marraine ou le parrain de promotion
- **Former aux dispositifs**, aux obligations et aux incitations existantes en matière d'inclusion dans l'emploi (handicap, insertion, clauses...) pour disposer d'un bagage de compréhension sur l'inclusion dans l'emploi
- Présenter l'éventail des **initiatives inclusives** dans chaque domaine pour connaître le champ des possibles et échanger avec quelques porteurs de projets du territoire
- Préparer enfin une première base de « Plan d'action inclusion » par chaque dirigeant en prenant en compte ses appétences ainsi que

la culture, l'activité et la taille de son entreprise

Le Campus implique également 3 sessions de partage en format court et convivial avec le parrain de promo et permettant à chaque dirigeant(e) de partager ses réussites et ses échecs, ses avancées et ses premiers résultats dans la mise en œuvre de son plan d'action pour devenir une entreprise inclusive. Chaque participant se voit remettre un diplôme d'entrepreneur inclusif et rejoint la communauté des *alumni* à l'issue du Campus.

### Une plateforme digitale met à disposition de chaque promotion :

- Des outils de suivi et de partage d'expérience entre les *alumni* du campus.
- Un *vademecum* pour faciliter l'organisation de chaque promotion par les clubs volontaires.
- Des vidéos et des modules de sensibilisation et de formation pour sensibiliser et impliquer les équipes.
- Une bibliothèque des initiatives inclusives.
- Un répertoire des contacts des promotions et *alumni*.

Ces outils seront **librement accessibles** dès début 2020 à tout « partenaire organisateur » qui souhaiterait organiser une formation à l'inclusion sur son territoire (ex. clubs d'entreprises, direction économique d'un conseil régional, etc.) afin de favoriser l'essaimage du Campus partout en France et de permettre à tous les réseaux

d'entreprises engagés de s'en emparer.

### Un réseau d'acteurs au service de du Campus :

- Ecosystème de partenaires publics et privés.
- Événement annuel pour se connecter avec des pairs.
- Possibilité de collaborer sur des projets conjoints.
- Sensibilisation menée sur chaque territoire.

Le Campus permettra également, au fur et à mesure des formations, d'identifier **ce qui favorise et ce qui freine** l'engagement des entreprises et de capitaliser sur cette connaissance pour adapter en continu les outils.

### Un partenariat fort avec la BPI pourra par ailleurs être établi pour compléter leurs programmes d'accompagnement et de formation des dirigeants sur le volet Inclusion.

## Mesure n°17

# Favoriser les passerelles avec les entreprises pour mieux accompagner dans l'emploi durable à la sortie de SIAE

## OBJECTIFS

L'objectif de cette mesure est de faciliter le recrutement par les entreprises de droit commun de personnes en fin de parcours d'insertion, de sécuriser la période de transition professionnelle et de favoriser les sorties en emplois durables et tout particulièrement en Contrat à durée indéterminée.

### Descriptif

Ces expérimentations pourront permettre de multiplier les opportunités et les rencontres professionnelles en fin de parcours d'insertion (« déclencheur d'embauche »). Il sera ainsi envisagé de :

- Instaurer des mesures d'accompagnement à la transformation d'AI en ETTI,
- Étudier la possibilité d'un cumul entre contrat d'insertion (CDDi et CDDU) avec un CDI ou un CDD de plus de 6 mois,
- Simplifier et inciter au déploiement des prestations de suivi dans l'emploi (PSDE)
- Expérimenter les contrats passerelles entre entreprises d'insertion et chantiers d'insertion et les entreprises de droit commun.

### Impacts attendus

Faciliter l'embauche par les entreprises et faciliter l'accès au CDI de 5000 salariés en insertion par an à l'horizon 2022

### Vecteur juridique

Règlementaire / Législatif

### Vecteur budgétaire

Coût 2022 : 11M€ pour un objectif de 5 000 démarches passerelles

### Mise en œuvre

2020

## PROPOSITION

**Il est proposé d'expérimenter pour les entreprises d'insertion (EI) et les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) la mise à disposition d'un salarié en insertion auprès d'une entreprise autre qu'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE).**

La démarche serait limitée à 6 mois, pendant lesquels la personne en insertion demeure salariée de la SIAE qui se fait rembourser le salaire et charges afférentes par l'entreprise partenaire. La durée de parcours est automatiquement adaptée si l'échéance du contrat passerelle dépasse l'échéance des 24 mois de durée de parcours. Si, au cours du contrat passerelle, l'expérience n'est pas concluante pour l'entreprise ou pour le salarié, ce dernier peut réintégrer la SIAE.

Cette mise à disposition ouvre droit au **maintien d'une aide financière à la SIAE au titre de l'accompagnement professionnel individualisé** visant à favoriser la réalisation de son projet professionnel et faciliter son embauche. L'aide est accordée pour **6 mois maximum**, le montant de l'aide fixé par arrêté est équivalent à l'aide applicable pour la mise à disposition en entreprise adaptée au *prorata* du temps de travail effectif (**2 050€ pour un temps complet sur 6 mois**).

Le cadre et les obligations du contrat passerelle entre l'EI ou l'ACI et l'entreprise utilisatrice pourra présenter les mêmes modalités que pour les mises à disposition par les entreprises adaptées (Article D5213-81 et 86 du Code du Travail).

La SIAE est, dans le cadre du dialogue de gestion, évaluée sur les **sorties en emploi obtenues à l'issue des contrats passerelles**. Dans le cas où les taux de sorties en emploi seraient significativement plus faibles que les moyennes constatées, et sans justification particulière apportée, la possibilité de recourir à l'usage des contrats passerelles pourrait être remise en cause pour la SIAE concernée pour un ou plusieurs exercices.

Durant la période de contrat passerelle, les SIAE peuvent proposer **à l'entreprise une « prestation d'appui individualisée »**.

**Cette expérimentation fera l'objet d'une évaluation et d'une concertation avec l'ensemble des acteurs avant toute généralisation.**

## Mesure n°18

# Encourager les pratiques inclusives des entreprises et expertiser la faisabilité de mesures d'obligations

### OBJECTIFS

**L'insertion par l'activité économique, même accrue par le Pacte d'ambition, ne pourra pas à elle seule prendre en charge la totalité des personnes durablement éloignées de l'emploi, que le Conseil d'orientation à l'emploi (2014) estimait à 2 millions de personnes. Des résultats ambitieux ne pourront être atteints sans une implication de toutes les entreprises.**

L'embauche et la relation d'emploi sont trop souvent décrites comme la rencontre d'une offre et d'une demande qui reposerait seulement sur l'adaptation de la personne au besoin d'emploi, décrite par le terme d'« employabilité ». L'axiome du secteur de l'IAE selon lequel « personne n'est inemployable » a illustré que cette notion donne une vision partielle de la réalité, sous-entendant que la responsabilité du chômage incombe uniquement au demandeur d'emploi.

Le rapport remis par Jean-Marc Borello à la Ministre du Travail le 17 janvier 2018, met en lumière l'importance que les entreprises regardent l'emploi des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles comme une compétence à développer. L'expérimentation SEVE économique montre notamment que le diagnostic de pénurie de main-d'œuvre pouvait être surmonté dès lors que l'entreprise recruteuse levait par elle-même certains freins à l'emploi (horaires compatibles avec la desserte de l'établissement en transports publics, qualité du contrat, etc.).

**Le fait pour une entreprise d'être inclusive, est une compétence qui s'apprend et se développe.** Il ne s'agit pas d'un enjeu philanthropique mais d'une remise en question par l'entreprise de ses méthodes et process, qui peut en retour lui apporter des retombées positives en termes de bien-être au travail, de motivation et d'attractivité de talents. L'entreprise n'a pas naturellement pour fonction de créer de l'emploi de qualité. C'est une capacité qui se développe dans la pratique et selon l'histoire de l'entreprise. L'enquête "Offre d'emploi et recrutement" (Ofer) de la DARES (2005) montre, qu'en moyenne, un établissement ayant engagé 1 ou 2 recrutements dans l'année a un risque d'échec dans le recrutement, pour des raisons inhérentes au processus, de 10 %, alors qu'il n'est que de 3,6 % si l'établissement a engagé entre 10 et 29 procédures.

L'objectif est donc de développer la capacité à inclure de toutes les entreprises en la valorisant comme une compétence et d'amener les entreprises à partir d'une certaine taille à dépasser l'optique philanthropique sur les questions d'inclusion et à remettre en question leur compétence d'employeur.

### Impacts attendus

Multiplication des solutions d'emplois pour les personnes qui en sont éloignées

### Mise en œuvre

Lancement de la réflexion en 2019

# PROPOSITION

## Action 1

### DÉVELOPPER LES JOINT-VENTURES SOCIALES

**Une joint-venture, ou co-entreprise, est un accord passé entre deux ou plusieurs entreprises qui décident de poursuivre ensemble un but précis pour une durée limitée. Relativement répandu dans le secteur économique classique, des modèles de joint-ventures sociales ont émergé ces dernières années dans le secteur de l'inclusion.**

La joint-venture sociale (JVS) est une innovation sociétale, qui vient proposer des solutions nouvelles à des enjeux spécifiques du territoire. Ce modèle apporte des solutions aux entreprises pour **répondre à leurs enjeux de management** (par exemple : recrutement de certains profils, motivation du personnel en interne, etc.), de dialogue avec les parties prenantes externes, mais aussi de performance économique et d'innovation. La JVS permet aux acteurs de l'ESS **un apport en compétences RH complémentaires, en ressources économiques** et peut permettre d'aider à la diffusion des bonnes pratiques et innovations qu'ils ont pu développer.

C'est une solution qui permet de **faire évoluer les structures de l'intérieur**, que ce soit côté entreprises dites classiques ou bien acteur de l'ESS, permettant d'agir sur l'évolution des process internes, au service de l'intérêt général.

**Ce type d'initiatives va être accompagné et encouragé notamment via le Campus** ce qui pour les SIAE pourrait représenter des débouchés à la fois pour les parcours d'insertion et en matière de chiffre d'affaires, via les achats.

## Action 3

### ACCOMPAGNER LES MISSIONS D'INCLUSION DONT LES ENTREPRISES POURRAIENT SE DOTER

**La loi PACTE ouvre la possibilité légale de créer des sociétés à mission qui remplissent quatre conditions (inscription d'une raison d'être et d'objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts ; existence d'un comité de mission ; vérification par un organisme tiers indépendant). Cette possibilité a été proposée par le rapport Notat-Sénard, qui précise que la seule occurrence du terme « raison d'être » dans la jurisprudence, concerne les structures d'insertion.**

Les entreprises commencent à s'approprier cette possibilité légale qui avait suscité des débats dans le monde de l'ESS, certains pouvant y voir une forme de concurrence. **L'entreprise à mission d'inclusion pourrait au contraire constituer un écosystème d'entreprises partenaires de l'IAE.** Cette possibilité pourrait par exemple intéresser certaines entreprises, notamment de travail temporaire, qui étaient désireuses d'être reconnues comme ETTI sans pour autant recevoir d'aide au poste.

Les structures et les réseaux d'insertion pourraient concevoir une

sorte de kit de l'entreprise à mission d'inclusion, qui pourraient s'inspirer des démarches qualité existantes dans le secteur, qui intéresserait les entreprises désireuses de s'impliquer dans cette voie et serait un gage de qualité. Ce modèle pourrait contenir à la fois des indications quant à la mesure de l'impact, à la composition du comité de mission et à un éventuel niveau minimal de clauses sociales privées.

## Action 4

### EXPERTISER LA FAISABILITÉ DE MESURES D'OBLIGATIONS POUR LES GRANDES ENTREPRISES

**Les contributions des réseaux et les groupes de travail ont fait ressortir, face à l'urgence de la situation et à la hausse du chômage de longue durée, la perspective de mettre en place des contraintes pour les entreprises à partir d'une certaine taille.**

Un rapport pourrait expertiser la mise en place de :

- **Une obligation d'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles pour les grandes entreprises**, comme cela existe pour d'autres politiques d'emploi (obligation d'emploi des personnes handicapées, quota d'alternants), ce qui nécessiterait une mise en cohérence de ces différentes obligations. Les entreprises pourraient s'acquitter de cette obligation directement ou en déléguer une partie à des entreprises sociales inclusives sur le

modèle de ce qui existe pour les entreprises adaptées.

- **Un *bonus-malus* inclusion.** C'est l'abus de contrats courts par certaines entreprises, aboutissant à un report de charges sur les cotisations sociales payées par toutes les entreprises, qui a justifié un *bonus-malus* « contrats courts ». De même, les entreprises n'embauchant pas des personnes rencontrant des difficultés reportent leurs coûts sur les entreprises qui embauchent ces personnes. Une fois le *bonus-malus* « contrats courts » mis en place, il pourrait par conséquent être élargi en un *bonus-malus* « inclusion » afin d'assurer une redistribution en faveur des entreprises engagées pour l'inclusion.
- **Une clause sociale privée obligatoire pour les grandes entreprises,** afin que les SIAE et les entreprises engagées dans l'inclusion reçoivent davantage de commandes privées.

Ces pistes seront travaillées par le Conseil avec l'ensemble des parties prenantes dans les mois qui viennent.

## Mesure n°19

# Intégrer l'inclusion dans les reportings RSE

## OBJECTIFS

La RSE (responsabilité sociale des entreprises), aussi appelée performance extra-financière, correspond à une prise de conscience de ce que les performances d'une entreprise ne se mesurent pas seulement par ses résultats financiers mais doivent également prendre en compte les effets de son activité sur son personnel, sur l'environnement et sur la société dans son ensemble. Depuis 2001 en France et 2014 dans toute l'Union européenne, les grandes entreprises doivent publier annuellement une déclaration RSE permettant de mesurer les conséquences directes de leurs activités.

Au sein de cet ensemble, d'après l'Observatoire de la RSE, l'emploi est abordé de façon limitée, et seuls deux rapports annuels de grandes entreprises mentionnent la question de l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi, et de façon très succincte.

Le plan d'ambition pour l'IAE, visant à porter le nombre de personnes en parcours d'insertion de 140 à 240 000 personnes en 2022, apportera une contribution significative mais insuffisante à la réduction de l'éloignement durable de l'emploi : selon les estimations, environ 2 millions de personnes sont concernées.

Le reporting extra-financier est un vecteur adapté pour valoriser l'engagement des entreprises en faveur de l'inclusion et pour inciter toutes les grandes entreprises à développer leurs pratiques en la matière. L'objectif de cette mesure est de compléter la liste des critères sur lesquels les grandes entreprises doivent fournir des informations annuellement, afin de :

- Donner de la visibilité aux actions des entreprises qui favorisent le retour à l'emploi ;
- Susciter une prise de conscience du rôle des entreprises dans le développement d'une économie plus inclusive.

### Impacts attendus

Mobilisation des entreprises sur l'inclusion

### Vecteur juridique

Législatif

### Mise en œuvre

2020

## PROPOSITION

**Dans l'état du droit, le 5<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce prescrit que toute entreprise de plus de 500 salariés réalise une déclaration de performance extra-financière insérée dans le rapport de gestion, qui comprenne « des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités. »**

Cette liste pourrait être complétée par « les mesures prises en faveur de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi ».

La déclinaison réglementaire prévoit les chapitres suivants (chaque item étant décliné en plusieurs critères) :

**1° Informations sociales :** emploi (la répartition des effectifs, les embauches et licenciements, les rémunérations et leur évolution), organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement (mesures en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; mesures en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ; politique de lutte contre les discriminations).

### **2° Informations**

**environnementales :** politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique, protection de la biodiversité.

### **3° Informations**

**sociétales :** engagements sociétaux en faveur du développement

durable, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques (santé et sécurité des consommateurs).

Cette liste au niveau réglementaire pourrait être ainsi complétée :

- **au 1° a)** par « la proportion des personnes éloignées de l'emploi dans les embauches ».
- **au 3° b)** par « l'application de clauses sociales d'insertion par lesquelles l'acheteur impose à l'entreprise titulaire du marché de réaliser, parmi les heures de travail prévues au marché, un nombre ou un pourcentage d'heures d'insertion et l'application de marchés réservés, que l'acheteur décide de faire exécuter par des structures employant des travailleurs handicapés ou défavorisés ».

## Mesure n°20

# Accélérer le déploiement des clauses sociales dans la commande publique et les achats privés

## OBJECTIFS

Afin d'atteindre les objectifs du Pacte d'Ambition, il est déterminant d'accélérer le déploiement des clauses sociales auprès des acheteurs publics (collectivités territoriales, administrations ou établissements publics) et de soutenir le développement des pratiques des entreprises en matière d'achats responsables et inclusifs.

Levier de développement essentiel de l'offre d'insertion au sein des entreprises sociales inclusives, ces stratégies d'achat contribuent également à renforcer la connaissance mutuelle et les coopérations entre acteurs de l'inclusion et entreprises classiques. Elles favorisent également le développement d'activités et de services ciblés dans les quartiers prioritaires et en milieu rural.

La commande publique responsable est composée d'une vaste gamme de dispositifs : marchés d'insertion, marchés avec clause sociale, marchés réservés à l'IAE, marchés classiques, allotissement, achats innovants. En 2018 l'Etat a réalisé 10% de ses achats en montant avec une clause sociale, très loin de l'objectif de 25% pour 2020., alors que les collectivités ont déjà dépassé cet objectif. C'est pourquoi l'objectif est de stimuler les clauses sociales afin d'atteindre cet objectif de 25% auprès de tous les donneurs d'ordre public, de promouvoir les bonnes pratiques dans la mise en œuvre des clauses sociales pour les adapter au mieux aux besoins des parcours, des structures d'insertion et des territoires, et enfin stimuler la croissance des achats responsables au sein des entreprises notamment dans le cadre de leur politique RSE.

### Impacts attendus

Développement du nombre et de la qualité des parcours mobilisés via la commande publique

### Vecteur juridique Règlementaire

### Mise en œuvre 2020

## PROPOSITIONS

### Action 1

## FAIRE DES CLAUSES D'INSERTION LA RÈGLE ET NON L'EXCEPTION

**Le cadre juridique de la commande publique responsable s'est étoffé et a été sécurisé ces dernières années. Cependant, la stagnation du nombre de marchés comportant une clause sociale et environnementale n'est pas un constat satisfaisant.**

Si l'Etat a fixé des objectifs ambitieux, ceux-ci peinent encore à être atteints, malgré les nombreux supports méthodologiques élaborés et diffusés.

Il est proposé de :

- **Rendre obligatoire la justification du non recours aux clauses sociales par l'Etat** pour tout marché dépassant un certain seuil de prestations horaires, en

priorisant les clauses « parcours insertion » en élaborant avec la Direction des achats de l'Etat (DAE) et la Direction des affaires juridiques une clause type « parcours insertion » à utiliser pour tous les achats de l'Etat.

- **Systématiser la prise en compte dans la notation des offres de la clause sociale pour les marchés comportant un critère de qualité** et

prendre en compte les résultats en matière d'achats inclusifs dans l'évaluation des services d'achats publics. Valoriser les démarches achats les plus innovantes ou les plus significatives en volume ou en valeur relative et publier annuellement un classement des services d'achats publics.

- **Obliger l'acheteur public à justifier de la prise en compte « des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale »** prévue dans l'article L.2111-1 du Code de la commande publique. Aujourd'hui l'interprétation de cette obligation est trop souple et n'impose pas à se justifier, le DAE pourrait imposer cette justification pour les achats de l'Etat.

### Action 2

## VALORISER L'EXPERTISE SPÉCIFIQUE DES SIAE POUR LA CONSTRUCTION DE PARCOURS

**Sur l'ensemble des clauses sociales, 45% sont réalisés par l'embauche directe ou le recours à l'intérim classique par les entreprises attributaires. L'IAE de son côté réalise 47% de ces clauses, au même étiage donc que les entreprises classiques.**

La clause sociale, souvent perçue à tort comme une clause IAE, est donc réalisée à part égale par les entreprises classiques et les SIAE.

L'instruction interministérielle DGEFP/SDPAE/DAE/CGET /2019/80 du 11 avril 2019 entend imposer des exigences qualitatives plus fortes à l'ensemble des entreprises qui remportent un marché avec clause

sociale d'insertion. S'il est indispensable que la clause sociale reste ouverte aux entreprises classiques, il faut pour autant objectiver que la prestation rendue entre les entreprises et les SIAE est différente. Une différenciation pourrait être établie entre des « clauses de recrutement » de publics prioritaires pour les entreprises classiques qui ont recours à l'embauche directe et au travail temporaire classique, et des « clauses de parcours d'insertion » mises en œuvre par les SIAE pour l'accompagnement socioprofessionnel, la formation et l'aide au retour à l'emploi pendant et au-delà de l'exécution du marché.

**Le développement de la clause sociale devrait demain prioriser les « clauses de parcours d'insertion » dans une ambition renforcée de qualité du parcours proposé à la personne.**

Il est proposé de :

- **Expertiser la possibilité d'appliquer les nouvelles conditions d'habilitation des publics de l'IAE** (combinaison de critères administratifs, BRSA, QPV, TH, Sénior, DELD...) pour l'embauche directe et le recours au travail temporaire classique.
- S'appuyer sur l'article 10 du décret du 25 mars 2016 pour **développer le recours au label social dans les marchés publics**, en particulier pour renforcer les exigences sociales à travers les conditions d'exécution du marché.

### Action 3

## EVALUER L'IMPACT DE LA MISE EN ŒUVRE DES CLAUSES SOCIALES

**L'évaluation de la mise en œuvre des clauses sociales se limite dans la majorité des cas à l'exécution ou non du nombre d'heures d'insertion prévues dans le marché. Mais celui-ci ne peut à lui-seul représenter la qualité des parcours ou le bénéfice sur le retour à l'emploi des personnes concernées. Or l'objectif des clauses sociales est bien d'accompagner vers l'emploi pérenne, et ne se limite pas à une politique du chiffre.**

Plusieurs textes incitent les acheteurs à évaluer plus finement l'impact des dispositions sociales incluses dans leurs marchés. Cependant la pratique reste marginale, et impossible à capitaliser. Le rapport IGAS sur l'Evaluation de l'appui au développement des clauses sociales dans les marchés publics de 2015 faisait le constat d'un « suivi statistique pauvre qui ne favorise pas le pilotage de la politique d'insertion des bénéficiaires au moyen de clauses sociales ».

Il est proposé de :

- Encourager les administrations, les établissements publics et les collectivités à **définir leurs objectifs en matière d'insertion dans la commande publique** et à publier régulièrement les résultats et progrès obtenus pour valoriser les meilleures pratiques des acheteurs publics.
- **Systématiser la production d'un bilan quantitatif et qualitatif de la clause sociale par l'entreprise attributaire**, et prévoir des pénalités financières substantielles (au moins 10% du montant du marché attribué) en cas de non-production à la livraison du chantier.

- Indexer ces bilans sur une plateforme web accessible à tous.
- Intégrer, dans l'évolution du système d'information de suivi de la commande publique porté par l'OECP le **nombre d'heures de travail mobilisées** sur la clause d'insertion par salarié, afin d'inciter à la construction de parcours plus longs et plus qualifiants et le pourcentage de marchés attribués en propre ou en co-traitance à des structures d'insertion.

#### Action 4

### SENSIBILISER ET FORMER LES TECHNICIENS ET ÉLUS SUR LES DISPOSITIFS DE LA COMMANDE PUBLIQUE

- Assurer aux techniciens et élus un **« bagage minimum » de connaissance sur la commande publique** locale et sur l'IAE via l'Académie de l'Inclusion, en partenariat avec la DAE et les représentants des collectivités, et via les programmes de formation du CNFPT et de l'INET (formation des fonctionnaires).
- Réaffirmer la priorité à la **performance en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté** dans les différents guides publiés sur la commande publique.
- Rendre progressivement obligatoire la présence d'au moins un **acheteur « certifié clauses sociales » au sein de tout service d'achat public**.

#### Action 5

### FAIRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE UN LEVIER PRIORITAIRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

**Les achats publics socialement responsables sont un puissant levier du développement économique et de l'emploi local et permettent une action particulièrement ciblée dans les quartiers prioritaires et les territoires ruraux les plus fragiles.**

De nombreuses collectivités locales ont développé des pratiques vertueuses en la matière pour permettre l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi qu'il convient de promouvoir et généraliser

- Encourager les démarches de **sourcing inversé des directions d'achats publics** visant à identifier de façon proactive les offres de produits et de services proposés par les acteurs de l'IAE correspondant aux familles d'achat et aux appels d'offre envisagés afin de mieux cibler la mise en place de clauses sociales et de mieux choisir les modalités (allotissements, marchés réservés, etc.). Ces démarches permettront par ailleurs d'organiser la mise en relation de l'ensemble des acteurs de manière régulière et anticipée par rapport à la passation de marché, comme recommandé par l'instruction interministérielle.
- Privilégier les **marchés d'insertion et de qualification socio-professionnelle pour orienter l'activité profitant aux territoires en difficulté et à leurs habitants**. Faciliter l'accès et les réponses des SIAE et des régies de quartier quand il s'agit d'une opération sur leur territoire d'intervention.

- Développer le recours aux **« marchés réservés »** notamment une utilisant la possibilité des échanges préalable pour élaborer les modalités de leur mise en œuvre.
- Prévoir des **actions de sensibilisation, de promotion et de formation au niveau local** sur la commande publique et favoriser les rencontres entre les acheteurs publics et les entreprises sociales inclusives du territoire.
- S'appuyer sur les **contrats de ville comme outil privilégié** d'affichage et de pilotage de la commande publique au service des quartiers prioritaires.
- Systématiser la consécration d'un **poste dédié à la commande publique responsable** dans les projets tels que les JO 2024 ou le Grand Paris par exemple.
- Mobiliser les **conseils régionaux pour l'inclusion dans l'emploi et leur déclinaison au niveau territorial** pour stimuler l'ensemble de ces pratiques et engagements pour développer le recours aux clauses sociales dans les marchés sur leur territoire.

#### Action 6

### MOBILISER L'IAE SUR LES ACHATS INNOVANTS INTRODUITS DANS LA COMMANDE PUBLIQUE

**Le décret n 2018-1225 du 24 décembre 2018 prévoit une mesure expérimentale pour une durée de trois ans permettant de déroger aux obligations de publication et de mise en concurrence pour les achats innovants de moins de 100 000 € HT. L'objectif est**

**d'encourager, dans la commande publique, le recours à des procédés nouveaux.**

La mise en œuvre du parcours d'insertion pourrait être mise en valeur comme une **nouvelle méthode organisationnelle** et permettre, dans le cadre de cette expérimentation, aux acheteurs souhaitant développer les achats responsables mais sans être familiers des clauses d'insertion de passer des marchés négociés.

### **Action 7**

## **RENDRE PLUS ACCESSIBLE AUX ACHETEURS PUBLICS ET PRIVÉS L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES INCLUSIFS SUR SON TERRITOIRE OU DANS SES DOMAINES D'ACHAT**

**Il existe d'ores et déjà de nombreux annuaires, rencontres et forum d'achats responsables et inclusifs qu'il convient de soutenir plus fortement.**

Il est prévu, par ailleurs, dans le cadre des fonctionnalités de la Plateforme de l'inclusion, de déployer à terme une **place de marchés exhaustive de l'offre** des entreprises sociales inclusives (IAE, handicap...).

### **Action 8**

## **ACCOMPAGNER LES CLAUSES SOCIALES PRIVÉES ET LES RECRUTEMENTS INCLUSIFS**

**Comme il existe des clauses sociales dans la commande publique, certaines entreprises de droit commun peuvent prévoir des clauses sociales dans les marchés privés. Cette forme d'achats inclusifs peut, par exemple, correspondre à des engagements de responsabilité sociale des entreprises. Cela peut également être une façon de s'engager dans le cadre du plan de mobilisation des entreprises dans le cadre de La France Une chance.**

En matière d'achats inclusifs, l'Oréal a par exemple créé en 2010 « Solidarity Sourcing », un programme d'achats solidaires afin de faire travailler des personnes généralement exclues du marché du travail, en permettant à des entreprises qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordre, de devenir des fournisseurs comme les autres. Le programme concerne notamment les producteurs du commerce équitable, les entreprises adaptées handicap ou les structures d'insertion.

En matière de recrutements inclusifs, Zara France a créé un programme d'insertion des jeunes des quartiers prioritaires de la ville depuis 11 ans, qui n'est pas anecdotique dans la politique du personnel de l'entreprise, étant donné que 10% des effectifs à temps complet parisiens sont issus de ce programme.

### **Action 9**

## **CONDUIRE UNE MISSION DÉDIÉE AU DÉVELOPPEMENT DE LA COMMANDE PUBLIQUE ET PRIVÉE POUR RENDRE LES ACHATS PLUS INCLUSIFS**

**A la demande de la Ministre du Travail, le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi proposera un plan d'action plus détaillé pour assurer le développement des achats inclusifs.**

La mission veillera en particulier à **maximiser l'impact des clauses sociales prévues dans le cadre des Grands Projets** tel que le Grand Paris ou la préparation des Jeux Olympiques 2024.

## Mesure n°21

# Déployer la dimension inclusive dans l'ensemble des politiques publiques

## OBJECTIFS

Le Conseil s'est donné comme ambition et comme rôle de mobiliser largement autour du projet de société et des solutions portés par les entreprises sociales d'inclusion. Les enjeux sociaux sont massifs et le potentiel de développement réel, mais l'inclusion a besoin d'être repérée, d'être identifiée et d'être soutenue.

L'IAE relève aujourd'hui uniquement du Ministère du Travail. Si son cœur de métier reste l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, les externalités positives créées par l'IAE dépassent largement les politiques publiques de l'emploi ou de la formation. Les structures d'insertion ont un impact sur la cohésion sociale en général (santé, mobilité, logement, quartiers prioritaires, territoires fragiles, intégration des réfugiés, lutte contre la récidive, etc.) et sur certaines filières d'activité spécifiques et durables (transition écologique, agriculture biologique, etc.).

Le Pacte d'ambition a vocation à faire reconnaître l'impact de l'IAE au-delà des frontières habituelles des politiques publiques pour encourager et développer l'identité multiple de ce secteur et son action conjuguée au service d'une société plus inclusive et de passer d'une approche de la dépense en économie à une approche en investissement.

Cet objectif se traduit par plusieurs actions combinées : l'organisation d'une conférence annuelle de l'inclusion pour mobiliser largement autour de l'IAE et la valorisation des filières durables et inclusives portées par l'IAE.

### Impacts attendus

Soutien au développement de l'IAE, meilleure adéquation entre les parcours et les besoins d'embauches

### Mise en œuvre 2020

## PROPOSITION

### Action 1

## ORGANISER UNE GRANDE CONFÉRENCE DE L'INCLUSION

L'objectif de cette conférence est de créer un temps fort de mobilisation de tous les acteurs concernés par les enjeux de l'inclusion, afin de croiser les besoins potentiels et les solutions existantes, de faire un point d'étape sur la mise en œuvre

du Pacte d'ambition et de tracer une feuille de route ambitieuse et collective de développement des solutions d'inclusion.

Cette conférence sera articulée autour de trois volets :

- Mobilisation des **politiques publiques** en faveur de l'inclusion (Ministère de la transition écologique et solidaire, Ministère de la santé et des solidarités,

Ministère de l'agriculture, Ministère de la Justice et administration pénitentiaire, Secrétariat d'Etat au numérique, Agence de l'Eau, Agence de la Biodiversité, Ademe, Direction des achats de l'Etat,)

- Mobilisation des **collectivités**
- Mobilisation des **entreprises et des financeurs privés.**

Cette conférence très opérationnelle sera alimentée par des contributions des territoires pour asseoir le plan d'action sur des expériences et des bonnes pratiques issues du terrain et proposées par les parties prenantes, et permettra de mettre en commun les priorités régionales ayant émergé des nouvelles instances proposées dans le Pacte d'ambition IAE.

## Action 2

# PRÉVOIR UN VOLET INCLUSION AU SEIN DE CHAQUE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET TERRITORIAL

**Au-delà de son rôle sur l'insertion et l'emploi, les acteurs de l'inclusion contribuent de façon substantielle à l'innovation sociale, au déploiement dans les territoires des politiques publiques et au développement de nouvelles filières économiques et environnementales (économie circulaire, agriculture biologique, transports doux...).**

Le Conseil de l'inclusion dans l'Emploi préconise de **renforcer de façon substantielle cette dimension interministérielle** et de mieux associer les entreprises sociales inclusives notamment :

- En lien avec le **Secrétariat d'Etat à l'industrie** : (re)développement de savoir-faire à l'instar de la filière textile, soutien aux pratiques de sous-traitance/co-traitance industrielle compétitives permettant de relocaliser des activités offshorées, soutien à l'investissement et à l'innovation, implication des acteurs de

l'inclusion dans le déploiement de Territoires d'industrie ...

- En lien avec le **Ministère de la Transition Ecologique et solidaire**: encourager le recours aux acteurs de l'inclusion dans la mise en place des nouvelles REP (responsabilité élargie du producteur), dans la mise en place de la loi sur l'économie circulaire (les filières de collecte, réemploi, revalorisation et réparation correspondent à des savoir-faire importants de l'IAE), dans le déploiement de la loi Egalim (développement de l'offre bio, des filières de transformation des produits...), dans la préparation de la future Politique Agricole Commune.
  - En lien avec le **Ministère de la Cohésion des Territoires** pour renforcer l'impact de l'IAE sur les territoires fragiles, renforcer l'articulation avec les politiques de soutien aux territoires et de mobilisation des entreprises (PAQTE..), intégrer les structures d'accompagnement des QPV dans les prescripteurs de l'IAE, favoriser l'émergence de projets inclusifs dans le cadre du déploiement des tiers lieux.
  - En lien avec le **Ministère de la Justice** pour la mise en place des alternatives à l'incarcération, au développement de l'insertion dans le cadre du travail pénitentiaire ou dans la lutte contre la récidive en favorisant l'accompagnement en sortie de période carcérale (cf. mesure n° 7).
  - En lien avec le **Secrétariat d'Etat au Numérique** pour mobiliser les acteurs de l'inclusion dans le cadre des programmes de lutte contre les inégalités d'accès au numérique pour les populations fragiles (Pass Numérique, ...),
- encourager les innovations technologiques inclusives, accompagner la transformation digitale des entreprises sociales inclusives.
- En lien avec le **Ministère de l'Economie et des Finances** pour travailler sur la commande publique, le mécénat pour les acteurs de l'inclusion, l'incitation aux pratiques inclusives des entreprises, le meilleur ciblage des acteurs inclusifs dans les programmes de soutien aux entreprises...
  - En lien avec le **Ministère de la Santé et des Affaires Sociales et la délégation interministérielle à la lutte contre la Pauvreté** pour contribuer à la mise en œuvre du Service Public de l'Insertion et de la Garantie d'activité, mobiliser les départements sur le financement de l'IAE, mieux cibler les publics invisibles, articuler la Plateforme de l'inclusion avec les prescripteurs et les accompagnateurs sociaux, se coordonner avec l'évolution des services déconcentrés, étudier la possibilité d'activer l'AAH pour les personnes en parcours d'insertion.
  - En lien avec le **Ministère de l'Intérieur**, encourager et promouvoir la mobilisation des entreprises sociales inclusives dans les parcours d'accueil et d'intégration des primo-arrivants et des personnes réfugiées.

L'ensemble de ces chantiers concourent à la réussite de ce Pacte d'ambition et plus généralement à faire émerger une vision réellement inclusive de la société. **Cette dimension interministérielle doit être animée politiquement et opérationnellement de façon plus systématique et transversale** afin de s'appuyer sur l'ensemble des leviers

possibles pour tenir les objectifs quantitatifs et qualitatifs du Pacte d'ambition.

### **Action 3**

## **LANCER UNE ÉTUDE DE L'IMPACT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DE L'IAE**

**L'IAE est traditionnellement évaluée sur les sorties des personnes à l'issue de leur parcours d'insertion mais l'impact des structures dépasse largement ce champ.**

Afin d'appuyer la mobilisation des acteurs au niveau national et au niveau territorial et de développer l'approche de l'IAE par l'investissement plutôt que la dépense sociale, l'impact global de l'IAE et de ses différents modèles devra être évalué sur l'ensemble de ses externalités positives : création de lien social, développement d'activité économique dans les territoires, levée des freins périphériques des salariés, etc.



« Les journées d'immersion ça m'aide énormément. Car j'ai besoin d'aide, avec des professionnels, je sens que c'est bénéfique. Ca me permet de m'auto-corriger. »

**Lucie**





# Engagement n°4

## Agir ensemble sur tous les territoires

L'ancrage territorial de l'IAE est une composante majeure de son impact sur le développement économique et sur la cohésion sociale. Encore plus que les entreprises de droit commun, les entreprises sociales inclusives s'appuient sur les forces de chaque territoire pour agir contre les éventuelles fragilités. Elles sont nombreuses à construire leur projet autour de nouvelles formes de coopérations et la prise en compte des spécificités locales pour développer une « valeur ajoutée territoriale » qui compose la richesse du projet.

L'ambition dessinée pour l'IAE devra nécessairement s'appuyer sur cette dynamique en transformant la gouvernance pour passer d'une logique administrative uniforme à une animation coordonnée au plus près des besoins, en apportant un soutien spécifique aux territoires fragiles, en mobilisant les acteurs locaux et en développant le rapprochement et la coopération entre structures.



## Mesure n°22

# Réformer la gouvernance de l'IAE

## OBJECTIFS

**Les pratiques et l'efficacité de la gouvernance territoriale de l'IAE sont très variables d'un territoire à l'autre. Des tentatives de redynamisation ont été portées dans des réformes précédentes, sans véritable impact.**

Cette mesure propose d'une part d'élargir le champ de la gouvernance à l'inclusion dans son ensemble pour décloisonner les dispositifs et favoriser les synergies territoriales entre entreprises sociales inclusives et d'autre part, d'articuler l'animation entre un niveau régional et un niveau territorial (départemental ou *infra*), centré non plus sur les volets administratifs mais sur l'animation stratégique collective et concertée sur trois axes prédéfinis :

- Consolider, développer les structures et mieux les articuler aux politiques territoriales.
- Renforcer la qualité et l'efficacité des parcours par une meilleure animation au niveau des bassins d'emploi et une articulation plus forte avec les politiques régionales de formation professionnelle.
- Créer du lien avec les entreprises et acteurs de l'emploi/formation pour faciliter les sorties emploi des salariés en insertion et mieux mobiliser les entreprises sociales inclusives dans les politiques d'innovation et de développement économique du territoire.

Cette transformation de la gouvernance sera à construire en cohérence avec l'évolution des services déconcentrés de l'Etat et le rapprochement du pôle cohésion sociale des actuelles directions régionales jeunesse, sports et cohésion sociale (DRJSCS) et du pôle entreprise/emploi/économie des Di(r)eccte.

### Impacts attendus

Gagner en efficacité dans l'animation de l'inclusion dans les territoires et créer des synergies opérationnelles entre acteurs

### Vecteur juridique

Modifier la partie législative du Code du Travail

### Vecteur budgétaire

Neutre

### Mise en œuvre

Préparation 2019 pour évolution 2020

## PROPOSITIONS

### Action 1

## CRÉER LES COMITÉS RÉGIONAUX DE L'INCLUSION DANS L'EMPLOI

**Ce comité, présidé et animé par le préfet de région avec l'appui des services déconcentrés, remplace les CDIAE dans leur forme actuelle et constituera le lieu d'animation stratégique et budgétaire des**

### politiques d'inclusion sur le territoire.

Il associera notamment le **Conseil régional, les réseaux de l'insertion et du handicap, Pôle Emploi, les Conseils départementaux et les animateurs régionaux de la stratégie pauvreté.**

Le Comité **anime les politiques d'inclusion dans l'emploi** dans un esprit de co-construction, **élabore et partage les données** de pilotage

(nombre de SIAE, nombre d'emplois créés, principales statistiques de performance...), **fixe des orientations** et priorités, veille à l'**articulation avec l'ensemble des politiques régionales portées par l'Etat et la région** notamment (Pactes d'investissement dans les compétences, politiques de développement économique et de soutien aux investissements, politiques de transition écologique, politique de revitalisation...).

Il organise un dialogue étroit avec l'ensemble des acteurs du territoire et notamment les partenaires économiques et sociaux, les représentants de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, du service public de l'emploi, des collectivités, des acteurs de l'ESS, etc. Il veille à la lisibilité et la visibilité des politiques d'inclusion afin d'en **favoriser l'appropriation par les acteurs et les habitants du territoire.**

Le comité régional veille à la bonne mise en œuvre des politiques d'inclusion, valorise les bonnes pratiques et accompagne les acteurs en cas de difficultés rencontrées à l'échelon territorial (conventionnement...).

Il sera notamment en charge du **suivi de la mise en œuvre du Pacte d'ambition pour l'IAE** en lien étroit avec la DGEFP et le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi.

Le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi pourra désigner des **référénts inclusion dans l'emploi** au sein de ce comité régional. Il s'agirait alors de bénévoles, acteurs du secteur, ayant une expérience et une expertise opérationnelle forte dans le domaine. Leur rôle pourra notamment être de :

- **Faire le lien avec le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi** via du partage d'informations et de bonnes pratiques.
- **Faire le lien avec la démarche des Entreprises engagées pour l'inclusion** et l'implantation de nouveaux clubs dans le territoire.
- **Contribuer à l'animation du Comité régional** et la mise en œuvre de ses actions dans une logique de co-construction.

## Action 2

# REPLACER LES CDIAE ET LES CTA PAR DES COMITÉS TERRITORIAUX DE L'INCLUSION DANS L'EMPLOI

**Cette reconfiguration autour de comité territoriaux vise notamment à :**

- **Simplifier les démarches de conventionnement** en supprimant la consultation systématique des CDIAE pour les dossiers de conventionnement IAE.
- Mieux répondre aux **besoins d'animation, de coordination, d'innovation** sur le territoire.
- **Elargir progressivement le champ d'intervention à l'inclusion dans l'emploi dans son ensemble** (IAE, GEIQ, travail adapté, innovations et expérimentations sociales...) pour améliorer les coopérations d'acteurs et l'adaptation des réponses aux besoins des personnes.
- **Rendre plus claire et plus lisible** la politique d'inclusion au niveau des bassins de vie et d'emploi.

Les comités territoriaux pourront, au niveau départemental ou infra-départemental :

1. **Stimuler et favoriser la mobilisation des acteurs et dispositifs de financement utiles à la consolidation et au développement des acteurs de l'inclusion : DLA, Fonds France Active, outils de BPI France, fonds de soutien et politiques de développement économique des collectivités, fonds d'investissement à impact social labellisé par French Impact , incubateurs de projets, tiers lieux...**

Il s'agirait de partager l'offre de chacun de ces acteurs, son degré de mobilisation par les acteurs de l'inclusion, son adaptation aux

modèles socioéconomiques des structures et d'identifier en fonction les principales actions à mettre en œuvre, pouvant être de l'information aux structures, de l'adaptation de l'offre ou le fléchage de moyens supplémentaires vers l'IAE.

Les structures en difficulté pourront également faire appel au comité territorial de l'inclusion afin d'identifier les éventuelles possibilités d'appui existant sur le territoire.

**2. Renforcer la coordination des acteurs concourant à l'inclusion dans l'emploi sur le territoire pour assurer une meilleure qualité des parcours (éviter les ruptures, les effets de silos..) en associant les acteurs de la santé, du logement, de la mobilité et de la formation du territoire.**

**3. Développer les relations avec les entreprises et les acteurs de l'emploi du territoire pour favoriser les passerelles entre les personnes en parcours d'insertion et les opportunités d'emploi existantes.**

Dans la lignée des clubs départementaux de l'initiative La France Une chance et à l'image des comités locaux de TZCLD, les comités territoriaux ont vocation à initier, favoriser et soutenir toutes les coopérations déterminante **entreprises sociales inclusives et acteurs économiques du territoire** : forum de recrutement et d'emploi, école de l'inclusion, encouragement aux achats responsables et locaux, développement des clauses sociales, programmes de tutorat et de parrainage, visites apprenantes, soutien aux coopérations entre SIAE et entreprises (Seve, etc.), participation des entreprises sociales inclusives aux clubs d'entreprise, mise en place d'un volet inclusion systématique dans toute politique de développement économique au niveau local.

## Mesure n°23

# Renforcer l'action de l'IAE sur les territoires prioritaires

## OBJECTIFS

**Les métropoles concentrent l'activité à haute valeur ajoutée et les populations qualifiées, tandis que les zones de revitalisation rurales (ZRR), les quartiers politiques de la ville (QPV) et les DOM restent marqués par un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale, que certains territoires comme le Nord-Est et le Centre décrochent et que les villes moyennes et les territoires peu denses se fragilisent.**

Les territoires prioritaires se caractérisent par des contraintes géographiques, des difficultés en matière démographique, économique, sociale, environnementale ou d'accès aux services publics. En tant qu'acteur de cohésion sociale, l'IAE a depuis toujours agi au profit de ces territoires : forte implantation en QPV, développement du modèle spécifique des régies de quartier et de territoires, etc.

L'IAE a vocation à contribuer « au développement des territoires » et les SIAE constituent des piliers économiques. Cependant, malgré un rééquilibrage progressif, la répartition de l'offre d'insertion au regard du nombre de chômeurs de longue durée et d'allocataires du RSA fait apparaître de forts déséquilibres entre les territoires, et la persistance de bassins d'emplois non couverts.

L'objectif de cette mesure est de renforcer le rôle de l'IAE dans les territoires prioritaires et de développer l'implantation de SIAE dans les zones non couvertes.

### Impacts attendus

Renforcer l'impact de l'IAE pour les territoires fragiles et leurs habitants

### Vecteur juridique

Circulaire pour le FDI, réglementaire et circulaire pour l'agrément.

### Vecteur budgétaire

Trajectoire budgétaire

### Mise en œuvre

2019-2020

## PROPOSITION

### Action 1

## CIBLER LES HABITANTS DES TERRITOIRES PRIORITAIRES DANS L'ORIENTATION VERS L'IAE

**L'évolution de la procédure  
d'agrément (mesure n°29) et  
l'émergence de critères**

**administratifs cumulatifs  
prendront en compte les habitants  
des territoires prioritaires comme  
cibles de l'IAE.**

Dans le critère des publics de la modulation à la performance, outre les bénéficiaires de *minima sociaux* (RSA, AAH, ASS), seront pris en compte également les critères de résidence (mesure n°30), ce qui aura pour effet de bonifier les

recrutements en QPV et certaines ZRR notamment.

### Action 2

## ENCOURAGER L'IMPLANTATION DE NOUVELLES STRUCTURES DANS LES TERRITOIRES PRIORITAIRES

**Un accès facilité au FDI pourra être accordé aux projets d'implantation des SIAE dans un territoire prioritaire pour encourager les porteurs de projets à agir au profit de ces territoires et pour tenir compte des difficultés qui leurs sont inhérentes (l'enclavement et les difficultés d'accès à la mobilité et par conséquent à la formation notamment).**

Cet accès pourra servir d'amorçage à d'autres levées de fonds, tels que les fonds de redynamisation ou fonds de compensation.

Dans le cadre des **conventions de lutte contre la pauvreté et d'accès à l'emploi**, les départements peuvent également proposer, dans la partie laissée à leur initiative, de soutenir des projets d'implantation des SIAE dans de tels territoires en apportant des financements complémentaires.

### Action 3

## LANCER UN APPEL À PROJET POUR SUSCITER L'IMPLANTATION DANS LES ZONES PRIORITAIRES NON COUVERTES OU MAL COUVERTES PAR L'OFFRE IAE

**Il est proposé de lancer un appel à projet associant des financements du PIC et de la politique de la ville**

**pour permettre l'implantation de SIAE dans les zones prioritaires non couvertes ou mal couvertes.**

Le projet devra prouver :

- Le ciblage sur un ou plusieurs bassins d'emploi considérés en « **zone blanche** ».
- La présentation d'un projet de territoire pour répondre à des **besoins non pourvus sur le territoire**, avec une évaluation de l'impact.
- La mobilisation de financement d'au moins **une collectivité du bassin d'emploi**.

Le financement pourra prendre la forme d'une **aide à l'implantation spécifique, qui pourra être financée ou abondée par le PIC, le CGET, les fonds de la Stratégie pauvreté et les conseils régionaux**, associée à une visibilité pluriannuelle sur les postes financés voire à une garantie de financement. Cet appel à projet permettra notamment de susciter des co-financements supplémentaires de la part des collectivités désireuses de soutenir une dynamique de développement.

### Action 4

## METTRE EN PLACE UNE BONIFICATION TERRITORIALE

**Dans les zones prioritaires non couvertes ou mal couvertes par l'IAE, les difficultés étant supérieures à la moyenne, un appoint ponctuel ne sera sans doute pas suffisant pour implanter durablement des SIAE.**

Il est donc proposé d'assurer **une bonification de l'aide au poste dont le montant pourrait atteindre 1 500€ par ETP afin de couvrir les surcoûts spécifiques à ces territoires fragiles,**

qui expliquent la faiblesse ou l'absence d'implantations de SIAE et ainsi rendre viable les créations de SIAE. Les territoires concernés et les modalités de cette bonification seront déterminés après évaluation des surcoûts spécifiques à ces cas particuliers. Des ajustements pourront être appliqués en fonction de l'évaluation des résultats obtenus.

Cette bonification pourrait notamment bénéficier aux structures de l'IAE implantées dans des territoires dépourvus d'activité économique, à l'image par exemple de certaines régies de quartier et de territoires.

### Action 5

## DÉFINIR CONJOINTEMENT AVEC LE CGET DE NOUVEAUX OBJECTIFS POUR L'IAE DANS LES TERRITOIRES PRIORITAIRES

**Avec le Pacte d'ambition, le rôle de l'IAE est amené à se renforcer au profit des territoires prioritaires tant sur le volet économique que sur le volet social.**

Les frontières des territoires dits prioritaires sont évolutives, et les enjeux auxquels ils font face peuvent être de nature très différente. **Un groupe de travail sera lancé avec le CGET pour identifier les territoires prioritaires et activer l'ensemble des leviers** pour amplifier l'impact de l'IAE au profit de la cohésion des territoires.

Les SIAE, et en particulier les régies de quartier, peuvent poursuivre des activités complémentaires en lien avec la politique de la ville, et **bénéficier dans ce cadre des financements des contrats de ville.**

Cette possibilité doit être réaffirmée et sécurisée.

Des synergies nouvelles pourront par ailleurs être créées via la **future Agence nationale de la cohésion des territoires**.

### Action 6

## APPLIQUER DES RÉPONSES SPÉCIFIQUES POUR LES TERRITOIRES D'OUTRE-MER

Dans le cadre des travaux interministériels sur l'IAE une réflexion particulière pourra être menée avec le Ministère des Outre-mer, pour :

- Encourager le développement des activités de services à la personne dans un contexte de vieillissement accéléré de la population et de faible présence d'Ehpad dans ces territoires pour développer l'IAE.
- Encourager le développement des activités sur le secteur des filières vertes, dont le potentiel est avéré en Outre-mer.
- Apporter des réponses spécifiques pour la professionnalisation des SIAE sur les volets développement économique et accompagnement.
- Etudier de manière générale toutes les dispositions utiles pour dynamiser les politiques d'inclusion en prenant en compte les spécificités des territoires d'Outre-mer.

Une mission a été lancée par le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi en avril pour préciser les pistes d'actions pour ces territoires.

### Action 7

## ÉTUDIER LE SOUTIEN AUX SIAE FOURNISSANT DES SERVICES DE BASE INDISPENSABLES

L'objectif serait de soutenir des dynamiques partenariales de soutien à la création ou au développement de structures agissant sur une activité en lien avec des "services utiles indispensables pour les habitants (ex. garage, accès au numérique, Poste, etc.).

### Focus : Les régies de quartier et de territoire

On compte aujourd'hui **132 régies de quartier et de territoire (RQT)**, intervenant dans plus de 320 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Chaque année, ce sont plus de 8 000 salariés qui sont employés par une régie de quartier.

Le projet des régies de quartier est né à la fin des années 70 d'une **mobilisation des habitants au profit de leur quartier**, pour répondre notamment à la question de la gestion des logements et des espaces publics, et de la réinsertion ou l'insertion économique.

Leur fonctionnement repose sur des **pratiques de cogestion de l'espace public**, pratiques qui impliquent une animation interinstitutionnelle entre habitants, élus et bailleurs et une gouvernance partagée dans laquelle les habitants sont majoritaires.

Ce partenariat se concrétise notamment par la **commande publique** : bailleurs et collectivités sont les premiers donneurs d'ordre des Régies (77% du chiffre d'affaires des RQT).

Les régies s'appuient sur un **modèle économique hybride**, qui allie activités marchandes et non-marchandes. Elles portent toutes plusieurs activités (de 7 à 10 par structure en moyenne), la gestion urbaine de proximité (GUP) constituant leur socle et souvent la majeure partie de leur activité.

Elle s'appuie sur de nombreux dispositifs publics, notamment autour de l'emploi. **Inscrites dans le champ de l'IAE** depuis sa mise en place, les régies sont aujourd'hui presque toutes conventionnées, et peuvent articuler leurs activités autour d'un conventionnement ACI et / ou d'un conventionnement EI.



« Après deux ans dans un chantier d'insertion, où j'ai bénéficié d'une formation intensive en français, j'ai suivi une immersion de 9 mois dans une entreprise partenaire. Ca m'a permis de décrocher un CDI, et d'enfin accéder à un logement stable pour ma famille. »

**Marie**



## Mesure n°24

# Mobiliser les conseils départementaux sur la dynamique de croissance de l'IAE

## OBJECTIFS

L'aide publique à l'IAE ne se limite pas aux aides au poste de l'Etat. Les départements, chefs de file de la politique d'insertion au niveau territorial, sont le deuxième financeur de l'IAE derrière l'Etat en raison notamment de la part des publics prioritaires accueillis dans l'IAE. Par le cofinancement des parcours dans l'IAE, les départements soutiennent le retour à l'emploi et l'accompagnement de personnes précédemment allocataires du RSA sur leur territoire.

Selon l'article L5132-3-1 du Code du travail, les Conventions Annuelles d'Objectifs et de Moyens (CAOM) entre l'Etat et les conseils départementaux comportent un volet relatif au cofinancement par le département des aides financières aux SIAE. Cependant, en l'absence d'accord, les départements peuvent ne financer que les ateliers et chantiers d'insertion pour le recrutement de salariés qui étaient bénéficiaires du RSA. Les conseils départementaux financent actuellement les SIAE à hauteur de 200 millions d'euros toutes familles de l'IAE confondues, soit environ 11,5% de tous les financements publics confondus.

La dynamique de croissance proposée dans le cadre du Pacte d'ambition pour l'IAE serait rendue quasi-impossible à atteindre dans les faits pour les structures, en l'absence d'une participation des conseils départementaux à cette dynamique.

En fonction de la composition de la croissance des postes en SIAE, les besoins de cofinancements supplémentaires peuvent être estimés entre 40 et 84 millions d'euros, ce qui porterait les financements des conseils départementaux à un total de 240 à 284 millions d'euros par an à l'horizon 2022.

### Impacts attendus

Rendre possible et durable la multiplication des solutions d'emploi d'insertion

### Vecteur juridique

Notamment les conventions de lutte contre la pauvreté et d'accès à l'emploi entre l'État et les départements

### Vecteur budgétaire

40 à 84 m€ en fonction du développement des SIAE

### Mise en œuvre

2019-2020

## PROPOSITION

### Action 1

## ASSOCIER LES DÉPARTEMENTS À L'AMBITION DU PACTE

**Le Pacte d'ambition constituera un acte fort de la part de l'Etat, qui permettra à une partie des allocataires du RSA de retrouver une activité et à terme un emploi, en fonction de l'issue du parcours.**

**Cette action conduira donc à une réduction du versement du RSA pour les Conseils départementaux et il apparaît nécessaire que ces économies budgétaires soient réinvesties par les départements au profit de l'IAE, dans une logique d'investissement social, afin d'amplifier cette dynamique.**

Il est donc proposé que :

- Les **Conseils départementaux s'engagent** dans la démarche du Pacte et soient également porteurs de cette ambition.
- Le soutien à l'IAE figure dans les **conventions de lutte contre la pauvreté** et d'accès à l'emploi, prévues par la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté et notamment dans les

fiches-actions associées aux conventions. Les SIAE ne peuvent se voir dotées d'un privilège pour l'accès à ces financements, s'agissant cependant des objectifs de cette contractualisation, en particulier d'améliorer l'insertion des bénéficiaires du RSA et de l'accueil social inconditionnel de proximité, le savoir-faire des SIAE mérite d'être reconnu. A titre d'exemple, l'adhésion des départements au fonds d'appui aux politiques d'insertion (FAPI) était conditionnée, par les Départements, à la signature d'une CAOM.

- L'action en faveur du développement de l'IAE dans les territoires fragiles (mesure n°23) soit notamment l'occasion pour les conseils départementaux de **participer à la dynamique de développement des territoires par l'inclusion dans l'emploi**. Dans le cadre de ces zones non couvertes par l'IAE, il pourrait être envisagé que le financement de l'IAE par les Conseils départementaux soit comptabilisé comme un investissement et non une dépense prise en compte dans la règle de la limite de 1,2% des évolutions des dépenses de fonctionnement.

## Action 2

# MOBILISER LES SIAE SUR LES APPELS À PROJET GARANTIE D'ACTIVITÉ DÉPARTEMENTALE

**Le renforcement de l'offre d'accompagnement et de son efficacité constitue un objectif partagé des pouvoirs publics, État et collectivités territoriales, objectif réaffirmé par la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Il suppose la mobilisation d'une offre accrue de solutions adaptées.**

Dans ce cadre, **la Garantie d'activité vise le retour à l'activité pour toutes les personnes éloignées de l'emploi comme finalité des dispositifs d'accompagnement et une extension des modalités d'accompagnement socio-professionnel**, dans une logique « activité d'abord ». L'objectif est d'accompagner ainsi 300 000 demandeurs d'emploi par an à horizon 2022.

Or si la Garantie d'activité relève pour une part de Pôle emploi (accompagnement global), elle est portée d'autre part par des structures, publiques ou privées, mandatées au travers d'appels à projets ou de marchés publics dédiés portés par les départements.

Les SIAE en général et les associations intermédiaires en particulier peuvent parfaitement s'inscrire dans ce cadre et trouver ainsi des réponses adaptées au renforcement de leur mission d'accueil et d'orientation des publics.

**Proposition : S'appuyer sur le savoir-faire en matière d'accueil, d'accompagnement et d'orientation des SIAE, notamment des AI, des Régies de quartiers et de**

**territoires, en particulier dans les territoires fragiles pour déployer la garantie d'activité départementale.**

Les Conseils départementaux gagneraient à consulter systématiquement les SIAE dans le cadre des appels à projets, voire à bonifier leur candidature.

## Mesure n°25

# Encourager les dynamiques de coopération entre entreprises sociales inclusives

## OBJECTIFS

**Les entreprises sociales inclusives choisissent de plus en plus de coopérer ou de se regrouper. Selon la Dares, en 2014, deux tiers des SIAE ont des relations régulières avec d'autres et un quart d'entre elles font partie d'un ensemble.**

Les bénéficiaires sont multiples, et relèvent de logiques différentes mais complémentaires :

- Un enjeu de solidité économique : atteinte du seuil de rentabilité, mutualisation de postes pour réduire les coûts de charges fixes, renforcement de l'assise financière pour stabiliser l'activité ou développer de nouveaux projets, diversification des secteurs d'activité pour faire face aux variations du marché, capacité de réponse à des marchés plus importants.
- Un enjeu d'efficacité sociale : mutualisation ou création de postes dédiés inaccessibles aux structures isolées (CIP spécialisés, ingénierie de formation, R et D, etc.), renforcement et professionnalisation des fonctions support (RH, budgétaires, etc.), possibilité d'enrichir les parcours d'insertion en proposant un choix plus large de métiers et d'activités.

L'objectif de cette mesure est d'encourager et de soutenir ces dynamiques de regroupements en soutenant financièrement des actions d'ingénierie, en facilitant la construction de parcours au sein des structures et en adaptant la

### Impacts attendus

Augmenter la dynamique de regroupements pour appuyer le développement de l'IAE

### Vecteur juridique

Adaptation de l'article L8241-2 du Code du Travail

### Mise en œuvre

Dès 2019 pour la bonification et 2020 pour les facilités de parcours

## PROPOSITION

### Action 1

## SOUTENIR AVEC LE FDI LES DÉMARCHES DE REGROUPEMENTS

**Le rapport Borello avait recommandé des mesures accompagnant la recherche plus systématique d'une taille critique des structures de l'IAE afin de renforcer leur viabilité et la qualité des parcours.**

Les regroupements doivent à terme apporter des économies d'échelle sous la forme d'une **meilleure professionnalisation**, d'une **meilleure capacité à mobiliser des financements** ou des dispositifs, d'un partage des charges des fonctions support et d'une **plus grande capacité de financement des investissements**.

Cependant, les démarches de rapprochement peuvent susciter des

surcoûts temporaires et peuvent être consommatrices d'énergie dans les équipes. L'aide au regroupement sert par conséquent à **compenser ces surcoûts et à inciter les structures à sauter le pas**.

Il est proposé d'ouvrir aux entreprises sociales inclusives s'inscrivant dans une démarche de regroupements avec une autre l'accès à une aide du FDI, soit au développement soit au conseil. Les financements

pluriannuels seront encouragés pour accompagner ces périodes de transition avec plus de visibilité et de sécurité.

Dans la mesure où ces démarches de regroupement conduisent à une sécurisation ou à un développement de l'emploi, les Di(r)eccte seront encouragées à **mobiliser en complément du FDI les fonds de revitalisation quand cela sera possible.**

### Action 2

## ADAPTER LA GESTION INSTITUTIONNELLE À L'ÉCHELLE DU GROUPE.

**Aujourd'hui, le conventionnement et le dialogue de gestion sont rattachés à chaque structure conventionnée, qu'elle fasse partie d'un groupe ou non. Or le projet porté par un groupement dépasse les projets de chacune de ses entités.**

Il est proposé de **créer une convention-cadre** pour adapter les échanges et le pilotage avec les services de l'Etat et les autres financeurs au projet dans sa globalité.

Une procédure de **dialogue de gestion unique** pourra être mise en place à la demande des ensembliers d'insertion.

### Action 3

## FACILITER LE PASSAGE D'UN SALARIÉ EN INSERTION D'UNE STRUCTURE À UNE AUTRE

**Les parcours seront fluidifiés grâce au remplacement de l'agrément par une prescription attachée à la personne et non plus au contrat.**

Concrètement, les groupes bénéficiant d'une convention-cadre pourront au choix :

- Continuer à signer un contrat de travail à chaque changement de structure du groupe
- Signer des conventions de mise à disposition de main d'œuvre à but non lucratif entre les structures du groupe, conformément à l'article L8241-2 du Code du Travail, qui pourra être simplifié, afin que l'accord des comités sociaux et économiques des deux structures soit recueilli annuellement.

**La gestion financière pourrait être rendue transparente** par l'inscription mensuelle dans l'extranet de l'ASP de ces changements entre structures. Afin d'éviter cependant que les transitions utiles à certaines personnes en parcours entraînent parfois des transitions en sens inverse non optimales pour d'autres personnes, une flexibilité à hauteur de 10-15% du montant total des aides au poste du groupe pourrait être ménagée. Cela permettrait au groupe de modifier temporairement la répartition des postes par familles de l'IAE afin de s'adapter aux besoins des parcours.



# Engagement n°5

## Simplifier, digitaliser et co-construire en confiance

L'IAE constitue un écosystème complexe, composé d'acteurs différents soumis à un fonctionnement collectif fait parfois de lourdeurs, d'incohérences et de rugosités. Le maître mot est ici la simplification : elle repose sur une confiance accrue témoignée au terrain, sans renoncement en termes d'exigence. Un suivi des actions menées continuera à s'opérer, a posteriori, mais de façon proportionnée et adaptée, en limitant les barrières à l'entrée. Les professionnels de l'inclusion doivent mobiliser leurs ressources en faveur des publics, en optimisant celles consacrées aux nécessités administratives. Alléger les contraintes, c'est rendre chaque intervenant plus agile et le système collectivement plus performant.



## Mesure n°26

# Créer la Plateforme de l'Inclusion pour digitaliser, simplifier et professionnaliser le fonctionnement des acteurs

## OBJECTIFS

**La Plateforme de l'Inclusion est une composante centrale de la stratégie de développement de l'IAE portée par le Pacte d'ambition.**

L'objectif est de proposer une solution numérique intégrée permettant de lever les freins limitant aujourd'hui l'action de l'IAE : problèmes d'accès en profils éligibles (« sourcing ») et d'accompagnement vers l'emploi durable, lourdeur administrative, et faible accès à des outils mutualisés de professionnalisation et d'accompagnement des parcours.

Il est proposé de créer et d'associer au sein de la Plateforme de l'Inclusion différentes briques d'outils répondant à chacun de ces freins via un projet « Start-up d'Etat ».

### Impacts attendus

Simplification des procédures, entrée en parcours d'insertion fluidifiés, meilleur outillage des SIAE, meilleur pilotage de la performance

### Vecteur juridique

Aucun

### Vecteur budgétaire

1 à 2M€ par an

### Mise en œuvre

Lancement de l'outil sourcing en décembre 2019

## PROPOSITION

### ENJEUX ET OBJECTIFS

**Le numérique peut constituer un levier important pour améliorer la performance sociale et économique des SIAE, à travers plusieurs leviers :**

- Faciliter l'entrée en centralisant un **registre de l'offre** et en refondant l'agrément.
- Réduire la **charge administrative** et optimiser le suivi des parcours.
- Valoriser **l'offre de service des SIAE** dans une logique de place de marchés.

- Stimuler le développement et l'accès aux **outils digitaux d'appui** aux parcours d'insertion.
- Renforcer les **outils de suivi et de pilotage de la performance** pour les SIAE comme pour les acteurs publics (rapport coût/bénéfice de la dépense publique).
- Faciliter les **sorties en emploi**.

L'offre existante est limitée et peu connue. La seule plateforme publique existante est l'extranet de l'IAE développé par l'ASP, qui ne couvre que le champ des formalités administrative et du reporting. Il existe en parallèle des logiciels de gestion et de suivi des parcours

développées par des entreprises privées mais moins de 20 % des SIAE les utilisent.

La stratégie proposée pour relever ce défi est de **développer de nouvelles briques de services et les intégrer aux briques existantes au sein d'une plateforme unique (ex. inclusion.gouv.fr)**. De nouvelles briques de services devront être développées avec des places de marché pour faciliter le sourcing, valoriser l'offre de service des SIAE et fluidifier la sortie. L'extranet de l'IAE, dans lequel 4M€ ont été investis au cours des dernières années par l'ASP pour simplifier les formalités administratives et le reporting,

apporte déjà une solution fonctionnelle et pourra être connecté à la plateforme. Des outils existants utiles pour les SIAE (logiciels de gestion de suivi des parcours, de diagnostic, d'évaluation des compétences, de formation à distance, de matching, etc.) pourront être promus sur la plateforme, à condition de respecter un cahier des charges, dans une logique de store.

## MODALITÉS D'ACTION

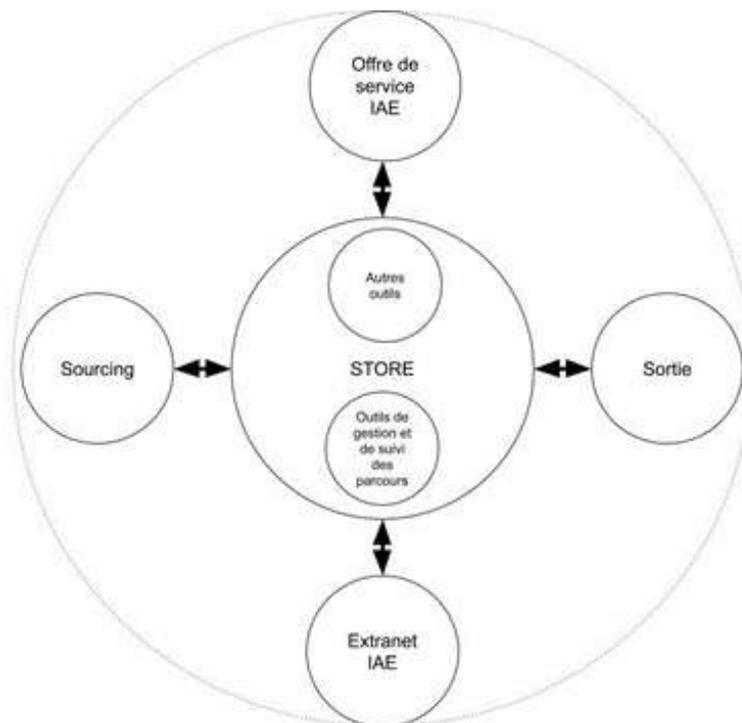
**Si les leviers sur lesquels jouer sont aujourd'hui identifiés, des travaux de conception et de validation des solutions numériques doivent être menés sur le terrain pour s'assurer qu'elles ont un réel impact.**

**L'approche Startup d'Etat a fait la preuve de son efficacité** dans ce cadre, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des publics en difficulté (La Bonne Boite, La Bonne Formation, Memo...). Trois Startups d'Etat sont d'ailleurs déjà financées par le PIC : Pix, Compétences pro et Diagoriente.

Conformément à l'approche Startup d'Etat, un problème précis doit servir d'angle d'attaque - avec comme objectif d'avoir des résultats tangibles en moins de six mois sur un petit périmètre d'expérimentation, avant de déployer le service et d'élargir aux problèmes connexes.

L'enjeu du **sourcing et la refondation de la procédure d'agrément** constituent l'angle d'attaque le plus prometteur :

- Il s'agit d'un des freins importants à l'ambition de créer **100 000 places supplémentaire** dans l'IAE d'ici 2022.
- Les SIAE s'accordent sur le fait que le sourcing et la procédure



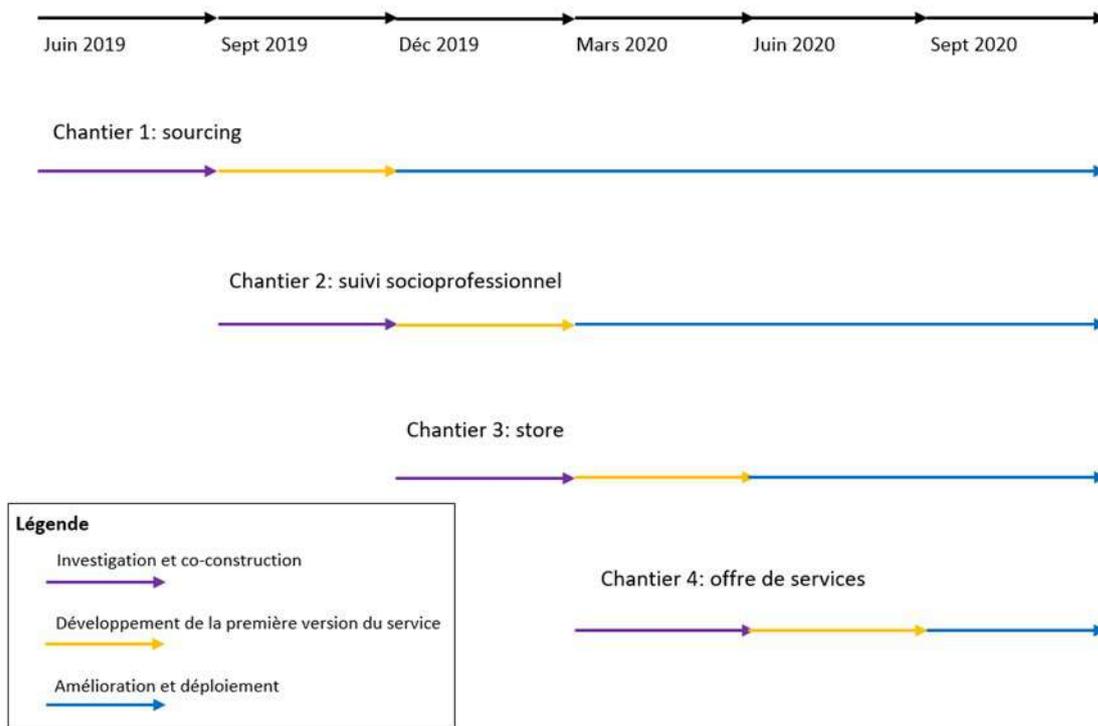
d'agrément constituent un **vrai irritant**.

- Il n'existe aujourd'hui **aucun outil permettant aux SIAE de mieux sourcer**, ce qui évitera les difficultés liées à la modification des systèmes d'information existants (même si l'interconnexion avec les SI des prescripteurs devra être analysée de près).
- La sphère sociale et le grand public n'ont que faiblement recours à des **recherches de contrat d'insertion sur le site pole-emploi.fr** où certaines annonces sont pourtant référencées.
- Cette première brique de service permettra d'attirer un grand nombre de SIAE sur la plateforme en leur rendant un vrai service, avant d'élargir ensuite l'offre de service. **L'ouverture des prescriptions au-delà du SPE** conduira *de facto* à toucher les structures d'inclusion de façon exhaustive.

Cette plateforme portant un certain nombre d'évolutions, il est important de préciser les éléments suivants dans le cadre de l'expérimentation :

- **L'auto-prescription** de personnes en parcours d'insertion sera désormais ouverte aux SIAE avec un contrôle *a posteriori* dans le cadre du dialogue de gestion (cf. mesure n°29).
- On ne parle pas d'automatisation d'agrément mais de refondation du système de prescription vers l'IAE
- Un recrutement pourra faire suite à l'envoi de candidatures par les prescripteurs au sens élargi (SPE et organismes habilités par le préfet).

Concrètement, **une équipe dédiée sera mise en place via les marchés publics Startups d'Etat de la DINIC pour développer une place de marché dédiée au sourcing pour l'IAE**, grâce à laquelle les SIAE pourront faire connaître leurs offres de postes et les prescripteurs orienter



les publics éligibles vers les SIAE adéquates présentes sur le territoire, fonctionnant selon un système plus fluide de prescription. Cette équipe testera ce service dans trois départements d'expérimentation (Pas-de-Calais, Bas-Rhin et Seine Saint Denis). Le financement PIC pluriannuel servira à rémunérer cette équipe.

Le mode opératoire retenu consiste à **élargir progressivement le périmètre de la plateforme en partant du problème du sourcing et à tester chaque nouvelle brique de service dans un cadre expérimental** avant de les déployer sur l'ensemble du territoire national.

Cette première phase expérimentale sera évaluée sur la base des indicateurs suivants :

- Indicateur de succès principal : diminution du délai de recrutement sur les offres d'insertion sur les territoires d'expérimentation et taux de couverture des SIAE volontaires.

- Autres indicateurs : diversification des prescripteurs, taux de satisfaction de service (par les utilisateurs SIAE et prescripteurs).



« Je n'avais pas de logement quand je suis arrivé dans l'association. Les équipes m'ont aidé à trouver une solution, j'ai pu ensuite commencer à travailler et à me former, ce qui m'a permis d'obtenir un CDD dans une entreprise. »

**Stéphane**



## Mesure n°27

# Créer l'Académie de l'Inclusion pour former les acteurs et harmoniser les bonnes pratiques dans une logique de confiance

## OBJECTIFS

**La mission, le fonctionnement et la plus-value des entreprises sociales inclusives sont encore aujourd'hui peu connus et mal compris, y compris des partenaires institutionnels principaux (selon les cas, Di(r)eccte, Pôle Emploi, acheteurs publics).**

Le cloisonnement des dispositifs et le poids institutionnel sont à l'origine de nombreuses incompréhensions qui limitent les initiatives et freinent artificiellement le déploiement de solutions nouvelles. L'ambition portée pour l'IAE ne pourra se concrétiser sans une meilleure compréhension mutuelle. Cela passe par la formation mutualisée des acteurs et une harmonisation des pratiques qui sont les deux objectifs qui président à la mise en place de cette Académie de l'inclusion de façon durable.

Initiée par le Conseil, et copilotée avec la DGEFP, l'Académie a vocation à agir de manière décloisonnée pour l'ensemble des acteurs en lien avec l'inclusion à tous les niveaux d'intervention.

Les services déconcentrés de l'Etat vont par ailleurs connaître une évolution avec le rapprochement du pôle cohésion sociale des actuelles directions régionales jeunesse, sports et cohésion sociale (DRJSCS) et du pôle entreprise/emploi/économie des Di(r)eccte. L'Académie sera un pas supplémentaire pour favoriser l'appropriation de cette évolution par les services et l'ensemble des acteurs.

### Impacts attendus

Meilleure connaissance du secteur par tous les acteurs concernés, harmonisation des pratiques

### Vecteur budgétaire

Création d'une équipe dédiée (en partie par redéploiement) et financement de l'ingénierie

### Mise en œuvre

Préfiguration T4 2019 et déploiement progressif 2020

## PROPOSITION

### Action 1

## ACCOMPAGNER LES ACTEURS

**L'offre permettant aujourd'hui d'acquérir ou de mettre à jour ses connaissances sur le secteur de l'inclusion est souvent peu visible, trop cloisonnée et pas coordonnée.**

Le rôle de l'Académie de l'Inclusion sera de **susciter l'émergence d'une**

**offre de formation satisfaisante** pour les cibles suivantes :

- Référents Inclusion/IAE des Di(r)eccte, des **collectivités** et de tous **acteurs institutionnels**.
- Service public de l'emploi et **prescripteurs**.
- **Acheteurs** publics et privés.
- **Porteurs de projet** et permanents dans l'IAE.

Deux formats complémentaires de formation pourront être proposés :

- **Modules théoriques** : découverte ou remise à niveau sur l'IAE – Enjeux et objectifs, cadre juridique et réglementaire, leviers du développement, animer un dialogue de gestion, déployer les clauses sociales dans ma politique d'achat, créer une SIAE, changer d'échelle, se regrouper...

- **Formation pratique** : visites apprenantes, organisation de journées « Hors les murs », organisation de format « Vis ma vie »...

L'Académie n'a pas vocation à former elle-même, mais à **valoriser l'offre existante et à susciter l'émergence de nouveaux formats** poursuivant ces objectifs.

Un **partenariat avec la BPI** pourra être établi pour d'une part, enrichir leurs programmes d'accompagnement d'une brique Inclusion, et d'autre part trouver des convergences avec l'offre à construire par l'Académie.

### Action 2

## CRÉER LE CAMPUS POUR FORMER LES DIRIGEANTS À L'INCLUSION

Voir mesure n°16

### Action 3

## PARTAGER LES BONNES PRATIQUES

**Ce volet cible principalement les services déconcentrés de l'Etat dans leur gestion de l'IAE. L'objectif est d'encourager le passage d'une logique de contrôle juridique à une logique d'animation territoriale plus en lien avec les entreprises.**

Des échanges réguliers ont lieu entre la DGEFP et les Di(r)eccte sur l'interprétation juridique des textes réglementaires régissant le conventionnement, le dialogue de gestion, le pilotage et l'animation. Ce canal d'échanges a vocation à se maintenir dans son format actuel et à être complété par un canal de

partage de bonnes pratiques plus qualitatives.

L'Académie aura un rôle de **comité de bonnes pratiques** afin de :

- **Rassembler et diffuser** les bonnes pratiques émergeant du terrain, proposées soit par les comités régionaux de l'inclusion soit directement par les agents (ex. appel à manifestation d'intérêt création de SIAE qui a fonctionné dans un territoire, modalités de coopération efficace entre une SIAE et Pôle emploi, etc.).
- Offrir la possibilité aux Di(r)eccte, aux SIAE et à tout acteur de l'inclusion de **soumettre pour avis** à l'Académie des pratiques contestées.
- De **formaliser l'« état de l'art »** en matière de pratiques de l'IAE en indiquant de ce qui a valeur prescriptive ou indicative et de veiller à sa diffusion la plus large et la plus transparente possible.

### Action 4

## CONSTRUIRE UNE GOUVERNANCE COLLABORATIVE

**La gouvernance de l'Académie de l'inclusion sera assurée par un comité de pilotage associant DGEFP, Conseil de l'Inclusion, représentants des Di(r)eccte, du SPE, des autres prescripteurs et des réseaux de l'IAE.**

Des comités de suivi pourront être mis en place sous l'égide de l'Académie pour créer des **espaces d'échanges et de concertation sur des sujets spécifiques**, tels que :

- **Equilibre concurrentiel entre AI et ETTI**, notamment suite aux dérogations ouvertes sur la limite des 480 heures des AI (mesure n° 12).

- Complémentarité entre IAE et Entreprises à but d'emploi de l'expérimentation **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée**.

### Action 5

## PUBLIER ET METTRE À JOUR UN MEMENTO NUMÉRIQUE DES RÈGLES DE L'IAE

**La gestion administrative de l'IAE fait face à deux enjeux contradictoires : appliquer les règles sur le territoire avec une égalité de traitement, tout en s'adaptant aux réalités spécifiques de chaque structure.**

Ces deux enjeux sont au cœur de l'objectif de l'Académie de l'Inclusion.

La multiplication des textes et leur évolution rendent parfois difficile et chronophage le suivi actualisé des règles applicables au secteur pour les structures.

Afin de **faciliter l'accès à ces textes pour l'ensemble des acteurs et partenaires de l'IAE**, il est proposé de publier un *memento* numérique évolutif des règles de l'IAE, facilement accessible en ligne.

## Mesure n°28

# Simplifier le conventionnement et renforcer le dialogue de gestion

## OBJECTIFS

**Comme toute structure conventionnée et financée par l'Etat, les SIAE font l'objet d'un contrôle par les services déconcentrés. Les objectifs de reporting et d'évaluation de la performance ne sont pas remis en cause par les structures, cependant, elles estiment que la charge administrative que représentent le suivi du conventionnement et le dialogue de gestion pourrait être allégée.**

Cela permettrait de mieux se saisir de ce moment privilégié de dialogue entre la SIAE, la Di(r)eccte et le service public de l'emploi pour évaluer les actions conduites au sein de la SIAE, adapter l'action d'insertion aux enjeux particuliers du bassin d'emploi dans une logique d'amélioration continue. Le dialogue de gestion peut aussi constituer un temps utile pour que la Di(r)eccte et le service public de l'emploi identifient les appuis possibles à apporter à la SIAE pour soutenir son action et mieux mobiliser tous les dispositifs et moyens utiles à son action.

Le dialogue de gestion pourra s'appuyer sur des données statistiques enrichies, consolidées par territoires et typologies de SIAE comparables dans le cadre de la mise en œuvre des outils de suivi socio-professionnels avec la Plateforme de l'Inclusion (mesure n°26).

L'évolution des modalités de conventionnements et d'animation du dialogue de gestion s'inscrit dans un changement de perspective dans les relations entre les SIAE et l'Etat, en appliquant le principe de confiance *a priori* et d'évaluation *a posteriori* et une dynamique de coopération entre les acteurs pour améliorer l'efficacité sociale des actions.

### Impacts attendus

Meilleure affectation du temps des SIAE et des Di(r)eccte sur le cœur de mission

**Vecteur juridique**  
Règlementaire

**Vecteur budgétaire**  
Neutre

**Mise en œuvre**  
Octobre 2020

## PROPOSITION

### Action 1

## SIMPLIFIER LE DIALOGUE DE GESTION POUR LE RENDRE PLUS EFFICACE

- **Uniformiser les trames** de conventionnement et de dialogue de gestion sur tout le territoire.
- **Recentrer les échanges sur le projet d'insertion, davantage que sur la gestion économique.** Cela doit en particulier être le cas pour les AI, EI et ETTI, pour lesquelles les proportions de financements publics sont plus faibles. La viabilité économique des structures pourrait n'être évaluée que sur la base de 2 ou 3 ratios financiers simples permettant de servir d'alerte et d'anticiper d'éventuelles fragilités. Les trames de l'annexe 5 seront ainsi simplifiées en conséquence.
- Formaliser la mesure d'allègement des procédures prévu dans le cadre du **conventionnement pluriannuel**.
- Introduire un **dialogue de gestion simplifié** pour les structures ayant

une certification qualité de leur projet social.

- Lancer la **dématérialisation du processus de conventionnement avec les SIAE au travers d'un système d'information dédié**, en lien avec le projet de la Plateforme de l'Inclusion : il permettra de traiter l'ensemble des étapes d'un conventionnement IAE du dossier unique d'instruction préalable jusqu'au dialogue de gestion tout en maintenant des temps d'échanges « physiques » entre SIAE, SPE et services de l'Etat sur la mise en œuvre des actions.
- Permettre un dialogue de gestion unique via une **convention-cadre** pour les structures appartenant à un ensemble ou un groupement.

La réussite de l'application du principe de **confiance a priori et contrôle a posteriori** devra reposer sur la possibilité pour les services d'appliquer des sanctions aux structures qui ne respecteraient pas les règles établies.

## Action 2

### S'APPUYER SUR LE COMITÉ DES BONNES PRATIQUES DE L'ACADÉMIE DE L'INCLUSION POUR LEVER LES BLOCAGES

Si une UD ou une SIAE constate une situation d'incompréhension ou de blocage liée à l'interprétation d'un texte, à l'application d'une règle ou aux modalités de mise en œuvre du projet, elle pourra consulter le comité des bonnes pratiques de l'Académie de l'Inclusion.

## Action 3

### OUTILLER LES ACTEURS AUTOUR D'UN RÉFÉRENTIEL SOCLE COMMUN DES PARCOURS D'INSERTION

**Si chaque parcours est unique et doit le rester, les étapes essentielles d'un parcours d'insertion gagneront à être définies collectivement et partagées entre toutes les SIAE, quel que soit le modèle, pour renforcer l'adéquation entre les parcours et les besoins des personnes.**

L'objectif n'est pas d'uniformiser une réponse face à des situations toujours différentes, mais d'**assurer l'application d'une offre de service cohérente à destination des personnes en parcours d'insertion via la diffusion d'une culture « qualité ».**

Dès sa mise en place effective, l'Académie de l'inclusion élaborera un **référentiel socle commun des parcours d'insertion**, en concertation avec les acteurs et les partenaires du secteur (SIAE, SPE, Etat). Ce référentiel devra :

- Définir les **étapes-clés d'un parcours d'insertion**, quel que soit le modèle ou le secteur d'activité de la SIAE, comme par exemple : accueil des nouveaux arrivants , diagnostic socio-professionnel (repérage des freins sociaux, des freins professionnels), accompagnement dans la définition du projet professionnel, accompagnement sur l'acquisition de compétences transférables/compétences métiers, construction de liens avec d'autres employeurs pour favoriser le retour à l'emploi à la sortie, préparation de la sortie

(évaluation des compétences, remise d'un certificat de compétences, transmission d'une fiche de suivi à Pôle emploi), etc.

- Préciser la **spécificité des parcours** que permet chaque modèle de SIAE .

Ce référentiel pourra servir à :

- **Outiller les SIAE et alimenter leurs démarches de professionnalisation** des SIAE. Des guides pour réussir l'intégration des nouveaux salariés pourraient par exemple être mis à disposition sur la Plateforme de l'Inclusion.
- Servir de référentiel partagé pour les **outils de suivi des parcours**.
- Mettre à jour les **référentiels de conventionnement** et les trames des dialogues de gestion.
- **Diffuser l'information et former les acteurs de l'inclusion** et leurs parties prenantes (prescripteurs, partenaires, etc.).
- **Mener des études de satisfaction** pour mesurer et mettre en visibilité la qualité des parcours ressentie par les bénéficiaires.

## Action 4

### APPLIQUER LES CONDITIONS DE L'AGRÉMENT ESUS À TOUTES LES SIAE

**Les SIAE se distinguent depuis leur création par un mode d'entreprendre durable qui s'inscrit dans les valeurs portées par l'économie sociale et solidaire. Le moyen est économique mais la finalité est sociale.**

Les conditions d'obtention de **l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)** pour les SIAE

diffèrent selon le statut juridique.

Cela implique :

- Pour les structures sous statut associatif ou coopératif : application d'une **échelle raisonnable entre les plus bas et les plus hauts salaires.**
- Pour les structures sous statut commercial : application d'une **gouvernance participative** et de **conditions limitant la lucrativité** (mise en réserve des bénéfices) à inscrire dans les statuts + l'application d'une **échelle raisonnable entre les plus bas et les plus hauts salaires.**

L'agrément ESUS étant délivré par les Di(r)eccte, cette évolution pourra être mise en œuvre sans surcharge administrative supplémentaire pour les structures ou pour les services de l'Etat, en intégrant par exemple les conditions à respecter dans le premier dossier de conventionnement.

Un délai de mise en conformité de 24 mois pourra être accordé aux SIAE afin d'accompagner la mise en œuvre de cette action.

Les structures respectant ces conditions pourront ainsi se prévaloir de fait de l'agrément ESUS.

## Mesure n°29

# Refonder la procédure d'agrément pour rénover la coopération avec le service public de l'emploi et le futur service public de l'insertion

## OBJECTIFS

**Le service public de l'emploi (SPE) est un partenaire historique et déterminant des acteurs de l'insertion par l'activité économique.**

Malgré les actions mise en œuvre, les acteurs de l'IAE rencontrent encore dans de nombreux territoires des difficultés importantes dans leur recrutement. De plus, les outils du SPE sont insuffisamment mobilisés voire difficilement accessibles pour les personnes en parcours IAE.

L'objectif de cette mesure est de renforcer la coopération entre les SIAE et le service public de l'emploi afin de fluidifier et enrichir les parcours d'accompagnement en direction des personnes les plus fragiles. Elle consiste ainsi à refonder l'agrément des publics, améliorer la connaissance mutuelle sur l'IAE du SPE et à favoriser une coopération plus efficace en fin de parcours notamment en mobilisant mieux les outils d'aide au projet professionnel et à la recherche d'emploi de Pôle emploi.

### Impacts attendus

Meilleure affectation du temps des SIAE et des Di(r)eccte sur le cœur de mission

### Vecteur juridique

Législatif (art. L.5132-3 code du travail et suivants), réglementaire, circulaire 2003 relative à l'agrément et accord-cadre Pôle emploi, Etat, réseaux IAE.

### Vecteur budgétaire

A déterminer (principalement évolution des SI)

### Mise en œuvre

Expérimentation sur 3 départements en S2 2019 et déploiement dès 2020

## PROPOSITION

### Action 1

## FLUIDIFIER LES RECRUTEMENTS EN REFONDANT L'AGRÉMENT DES PUBLICS

**Si le contrôle de l'éligibilité des publics à l'IAE et de la durée limitée des parcours au sein des structures est, compte-tenu de l'investissement public, tant justifié**

**qu'impératif, la simplification du cadre est d'autant plus nécessaire qu'est poursuivie l'ambition de créer 100 000 postes supplémentaires dans l'IAE.**

Il est proposé **d'élargir la faculté de prescrire des entrées en SIAE et de valider l'éligibilité des personnes** aux acteurs du service public de l'emploi élargi et permettre aux SIAE de recruter directement des salariés.

Dans ce cadre, deux voies de recrutement et de contrôle de

l'éligibilité de la personne seront possibles :

- **Prescription après diagnostic socio-professionnel individualisé et formalisé, par un acteur du service public de l'emploi** (Pôle emploi, mission locale, Cap emploi) mais aussi d'acteurs tels que le Conseil départemental, le SPIP, la PJJ... Cette liste pourra être complétée sur demande de tous organismes (CCAS, CAF, Centres

d'hébergements, associations caritatives, CADA, services de l'ASE, Plie, EBE...) et après validation par le préfet afin de multiplier les sources d'orientations et renforcer l'action en direction des publics dits « invisibles ». Dans ce cas, la prescription vaut contrôle d'éligibilité de la personne à l'IAE.

- **Recrutement direct par une SIAE, après diagnostic socio-professionnel individualisé et formalisé**, et sous réserve que la personne recrutée réponde à une combinaison de **critères au sein d'une liste préalablement arrêtée par le Ministère du travail** (ex : bRSA, allocataires ASS, AAH, TH, senior, personne sous-main de justice, QPV, DETLD, sortants de l'ASE, niveau infra 4, DELD de plus d'un ans, etc.). La combinaison des critères exigée pourrait varier selon les catégories de SIAE. La détermination de cette liste devra faire l'objet d'un travail conjoint au sein de l'Académie avec la DGEFP, les administrations concernées, le conseil, Pôle emploi et les réseaux IAE.

- Dans ce cas, un **contrôle par échantillon, a posteriori**, de l'effectivité du diagnostic et de l'éligibilité de la personne à l'IAE est réalisé à l'occasion du dialogue de gestion ou à tout moment sur demande de la Di(r)eccte. Les SIAE impliquées dans une démarche de certification externe seront soumises à un contrôle allégé.
- En cas de non-respect de la démarche, la SIAE pourra se voir retirer la possibilité de recourir à cette auto-prescription.

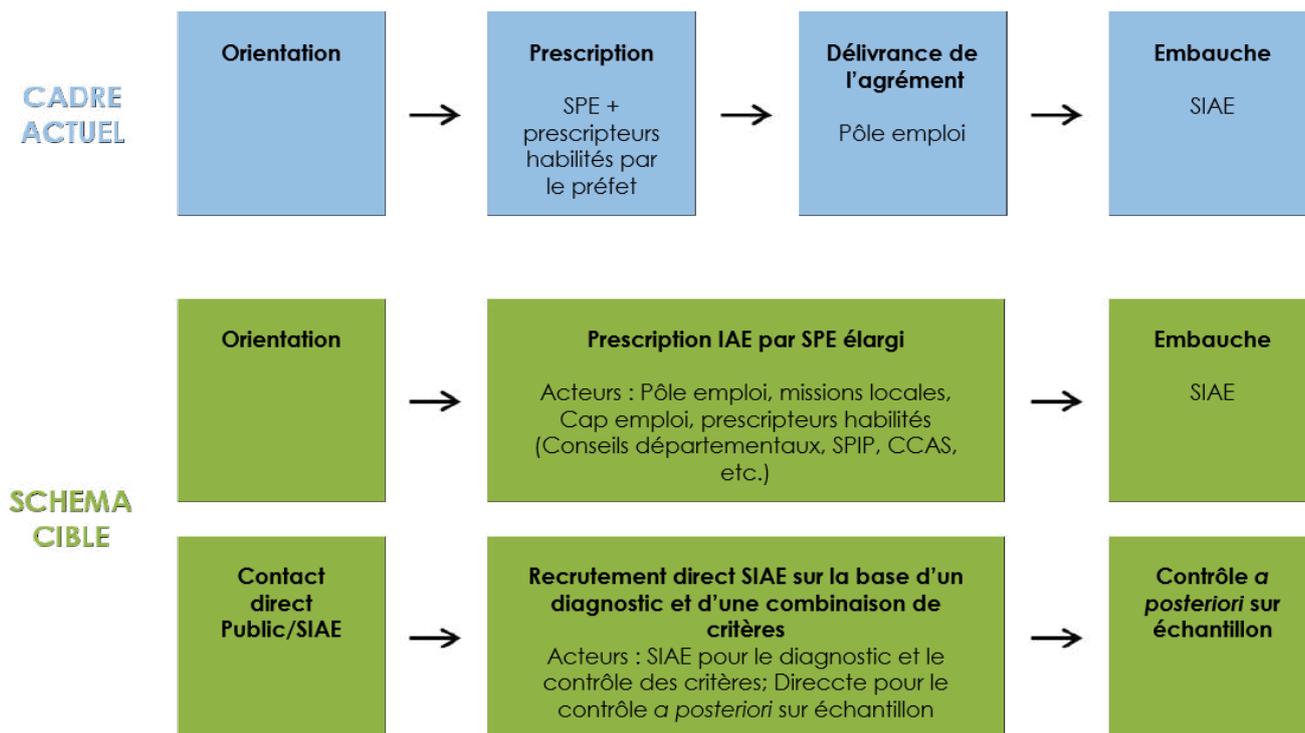
**Dans ce schéma, l'éligibilité à l'IAE est désormais attachée à la personne** (droit d'un parcours IAE de deux ans hors cas de prolongation) et non plus à un contrat tel qu'actuellement avec l'agrément. Les possibilités de parcours entre SIAE se trouvent ainsi fluidifiées. Il est par ailleurs rappelé que l'agrément est délivré à la personne sans considération du département dans lequel elle réside.

Les évolutions mises en œuvre en matière de système d'information -

en lien avec le déploiement de la Plateforme de l'Inclusion – permettront :

- D'élargir à l'ensemble des acteurs concernés (SPE élargi aux prescripteurs mentionnés plus haut, SIAE volontaires) la capacité à **délivrer un numéro d'éligibilité et à contrôler la durée passée par un individu au sein de l'IAE**.
- De **faciliter le contrôle a posteriori, par échantillonnage sur pièce**, du diagnostic et des critères d'éligibilité de la personne à l'IAE – dans le respect des normes RGPD à l'occasion du dialogue de gestion.
- De s'assurer que les SIAE volontaires pour l'auto-prescription soient formées pour réaliser un **diagnostic individuel socio-professionnel de qualité** et dotées des outils nécessaires.

La mise en œuvre de cette refonte de l'agrément fera l'objet d'une **première étape expérimentale sur 3 départements au second semestre 2019** pour être progressivement généralisée.



## Action 2

# AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DE L'IAE PAR LES PRESCRIPTEURS, LES ACCOMPAGNATEURS ET LES PARTENAIRES

Différentes actions d'information et de sensibilisation pourraient être déployées en ce sens dans les territoires, par les acteurs du SPE et par l'Académie de l'Inclusion :

- **Plateforme digitale de recensement et de mise en relation des entreprises sociales inclusives** (qui dans certains territoires ont peu de contacts entre elles) mise en œuvre dans le cadre de la Plateforme de l'Inclusion. Ces travaux seront coordonnés avec la mise en œuvre du **futur service public de l'insertion (SPI)** et les différents outils développés dans les territoires, tels que les annuaires de ressources en ligne, les plateformes numériques d'accompagnement des BRSA à destination des professionnels et les plateformes d'interface entre professionnels et personnes accompagnées (ex. PEPS à Paris).
- Catalogue/ panorama actualisé des **prestations d'accompagnement des SIAE**.
- **Visites** en entreprises sociales inclusives.
- **Actions de sensibilisation et d'information** à destination des acteurs locaux (SPE, services sociaux du département, CCAS, associations, professionnels de santé, administration pénitentiaire...).
- Intégration d'un module sur l'IAE dans le cadre de la **formation continue des travailleurs sociaux**

sur l'insertion socioprofessionnelle (mise en œuvre dans le cadre de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté).

## Action 3

# RENFORCER LES COOPÉRATIONS ENTRE SIAE ET SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI

**Aujourd'hui, selon les conseillers Pôle emploi, 39% des SIAE ne sollicitent pas Pôle emploi pour préparer la sortie des salariés (source : enquête bilan accord cadre décembre 2018).**

Les sorties de SIAE doivent se préparer le plus en amont possible. Afin de mieux les anticiper, la **coopération des acteurs** du SPE et du futur SPI, la **mobilisation de l'offre de services** de Pôle emploi et des conseils départementaux, la **valorisation des compétences acquises** par les salariés en insertion ainsi que le **développement des relations entre les SIAE et les autres acteurs** du monde économique sont des actions à privilégier.

Si l'accompagnement des personnes en fin de parcours dans leur recherche d'emploi relève en premier lieu du rôle et de la responsabilité des SIAE, il convient de **renforcer la coopération entre les acteurs du SPE, du futur SPI et les SIAE dans la préparation à la sortie et la recherche d'emploi**. Les agences Pôle emploi sont les mieux à même de relayer les besoins du territoire et les opportunités d'emploi disponible et à venir. Elles organisent par ailleurs régulièrement des événements (#Versunmétier) visant à mettre en contact recruteurs sur des métiers en tension et demandeurs d'emploi auquel les SIAE pourraient être plus

systématiquement associées. Les salariés en insertion pourraient également disposer d'un « **profil de compétences** » sur le **compte pole-emploi.fr** afin de mieux promouvoir les personnes en fin de parcours auprès des recruteurs. Les salariés en parcours d'insertion peuvent également **accéder aux prestations de Pôle emploi, par exemple celles visant à accroître le potentiel de recrutement du salarié**, telle que la prestation « valoriser son image professionnelle ». En parallèle, des départements proposent une offre de service similaire via des applications telles que NéoJob ou Néolink.

Il est proposé dans cette optique de :

- Permettre à toute personne en parcours d'insertion d'être **éligible à tous les dispositifs d'accompagnement et de formation proposé par le SPE**. Il conviendra pour cela d'étudier les freins administratifs et réglementaires actuels liés à cette logique de « double statut » de salarié et de demandeur d'emploi.
- Permettre l'accès à la « **méthode de recrutement par simulation** » de **Pôle emploi lors de la phase de préparation à la sortie**. Cette méthode permet d'aborder autrement le recrutement en ne tenant pas compte de l'expérience et du niveau de diplôme, en se fondant sur les habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail.

## Mesure n°30

# Rénover la modulation pour mieux reconnaître la performance sociale des SIAE

## OBJECTIFS

**L'introduction en 2014 du principe d'une modulation de l'aide au poste a constitué une avancée permettant de rendre structurantes l'évaluation et la performance dans le dialogue de gestion entre les SIAE et l'Etat.**

Elle crée par son principe une incitation à faire mieux au regard des objectifs poursuivis, c'est-à-dire à recruter les personnes les plus en difficulté, à les conduire vers l'emploi, en se dotant de moyens d'accompagnement nécessaires.

Ainsi, si le principe de modulation est confirmé, son calcul et sa mise en œuvre peuvent être affinés.

En effet, le mécanisme de la modulation paraît encore assez peu lisible et peu discriminant : alors que la part modulée s'exprime en pourcentage de 0 à 10% du montant socle de l'aide au poste, 2/3 des SIAE perçoivent une part modulée comprise entre 4% et 6% et 9 SIAE sur 10 perçoivent une part entre 3 et 7%. En outre, les résultats ne reflètent pas suffisamment finement la réalité de la valeur ajoutée des parcours de mise en emploi et d'accompagnement mis en œuvre par les SIAE.

L'objectif poursuivi est donc de renforcer l'impact de la mesure de la performance et de la modulation et d'instaurer une comparaison plus juste entre pairs et prenant en compte les difficultés territoriales en passant la comparaison d'un échelon régional à des groupes homogènes constitués à partir des caractéristiques des SIAE et de leur territoire d'implantation.

### Impacts attendus

Meilleure valorisation de la performance sociale des SIAE

### Vecteur juridique Règlementaire

### Mise en œuvre

2020-2021

## PROPOSITION

### Action 1

## INSTAURER UNE COMPARAISON PAR GROUPES HOMOGENES AU NIVEAU NATIONAL

**Le taux de modulation pour chaque SIAE est aujourd'hui obtenu en comparant les structures de chaque modèle (ACI, AI, EI, ETTI) au niveau régional.**

Mais cet échelon n'est pas satisfaisant car **il ne permet pas de prendre en compte les spécificités de chaque territoire** et les incidences qu'elles peuvent avoir sur les résultats examinés par les critères (ex. lien entre taux de sortie et dynamisme économique du territoire).

Il est donc proposé de **constituer des groupes homogènes de SIAE sur la base des données du territoire** (ex. densité de population, taux de

chômage, proportion de foyers allocataires CAF, nombre d'entreprises présentes, répartition des catégories socio-professionnelles des habitants, etc.) et de structures (ex. modèles, taille, implantation dans un territoire fragile, etc.) sur le modèle du nouveau système de pilotage par la performance des missions locales.

**Les SIAE seront ensuite comparées aux structures appartenant au même groupe homogène**, permettant de

prendre en compte leur spécificité dans l'évaluation de leur performance. Afin de maintenir l'objectif d'augmentation des écarts types entre structure, des seuils par critère seront introduits (voir ci-dessous).

## Action 2

### AJUSTER LES CRITÈRES DE LA MODULATION

Pour la rendre plus discriminante et répondre aux nouvelles attentes vis-à-vis des SIAE, la définition des critères et leur pondération sont modifiées :

#### 1. Réviser la définition des critères de la modulation de l'aide au poste :

- **Pour le public** : outre les bénéficiaires de minima sociaux (RSA, AAH, ASS), seront désormais pris en compte les **publics « invisibles » ou personnes sans ressource**. Pourrait également être pris en compte le critère **résident QPV** ; En outre, sera étudiée la possibilité de prendre en compte les statistiques relatives aux freins **socio périphériques** désormais renseignés dans l'extranet de l'ASP.
- **Pour l'effort d'insertion** : l'importance donnée au taux d'encadrement des salariés en insertion a permis d'intégrer la fonction d'accompagnement socio-professionnel dans leur modèle. Cet objectif est globalement atteint par l'ensemble des structures avec des niveaux moyens satisfaisants (environ 1/4 en ACI et EI, 1/10 en ETTI et AI). Il est aujourd'hui nécessaire de donner une **impulsion plus qualitative à la prise en compte de l'effort d'insertion** et de passer d'une logique de moyens mis en œuvre à celle des résultats en termes d'effort d'accompagnement des publics. Les évolu-

tions apportées à l'extranet ASP depuis 2018 permettent de collecter des informations sur la qualité du parcours d'insertion (freins sociaux et professionnels levés (illettrisme, santé, logement, accès au droit, mobilité, financier, justice, contraintes familiales, recherche d'emploi, projet professionnel), formations suivies, PMSMP effectuées). Ainsi, le critère relatif à l'effort d'insertion pourra s'appuyer sur le **volume d'actions mises œuvre par SIAE relativement au nombre de salariés en insertion** dans les champs susmentionnés, et notamment les actions visant à renforcer la montée en compétences des personnes et le lien avec les entreprises (nombre de PMSMP en entreprises classique, nombre de contrats passerelles, etc.).

- **Pour les résultats en sortie** : l'IAE est d'abord un dispositif visant le retour à l'emploi, il convient donc de prendre d'abord en compte **les sorties en emploi et en formation qualifiante (durable et de transition)**. Cette évolution est rendue possible par une prise en compte renforcée de la qualité du parcours d'accompagnement dans la mesure de l'effort d'insertion et d'un élargissement du critère 1 relatif aux publics accueillis.

#### 2. Modifier la pondération des trois critères en renforçant le poids du public et des sorties dans la note finale

Critères	Avant	Après
Publics	35%	40%
Effort d'insertion	40%	30%
Sorties	25%	30%

- **3. Mettre en place des seuils minimum pour chaque critère par catégorie de SIAE en dessous desquels la part modulée ne sera pas attribuée pour le critère afin de renforcer les écarts types et**

**accentuer l'incitation réelle à la performance.**

## Action 3

### INSTAURER À TERME DE NOUVEAUX CRITÈRES DE PERFORMANCE

La mesure efficace de la performance des SIAE est dépendante de deux conditions contradictoires : évaluer la structure au plus près des réalités sans toutefois alourdir la charge administrative par la collecte de données supplémentaires.

Le projet de future interface IAE alimentée par des outils de suivi généralisés et renforcés porté par la Plateforme de l'Inclusion couplée avec l'élaboration de groupes homogènes ouvrent cependant de nouvelles perspectives qu'il s'agira d'exploiter pour **transformer en profondeur le mode d'évaluation des SIAE et atteindre in fine un niveau d'évaluation de la performance plus fin et plus efficace** qui pourra s'appuyer sur la fixation d'objectifs en dialogue de gestion permettant une trajectoire de progrès sur quelques indicateurs clés.



# Annexes



# Projets et perspectives

---

## TRANSFORMER LES MESURES EN RÉALITÉ

L'ambition portée par le Conseil pour l'IAE ne s'arrête pas à la rédaction des 30 mesures présentées. Son rôle dans les prochains mois sera de susciter leur mise en œuvre et de suivre leur concrétisation aux côtés de la DGEFP et des parties prenantes. Parmi les prochaines étapes :

- Une **loi Inclusion** pour faire notamment évoluer l'agrément, la gouvernance, et créer le CDI Inclusion.
- Le suivi en 2019 du projet Startup d'Etat et la préparation de sa prolongation pour la mise en place de la **Plateforme de l'Inclusion**.
- Création de l'**Académie de l'Inclusion** conjointement avec la DGEFP.

## ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION EN PROFONDEUR DE L'IAE

Le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi a vocation à créer une résonance et à donner corps à toute idée permettant d'aller plus loin et de faire mieux pour l'emploi et l'accompagnement des personnes en difficultés.

De nouvelles pistes continueront à être étudiées et expertisées pour accompagner la transformation de l'IAE et tirer profit de toutes les innovations émergentes.

- **Transformer le mode d'évaluation de l'IAE** à partir d'un bilan de la situation du salarié à l'entrée et à la sortie du parcours, pour valoriser l'impact de l'IAE au-delà des seules sorties en emploi. Le calcul de la modulation pourra être adapté en conséquence.
- Expérimenter un **nouveau format de structures apprenantes**, mobilisant exclusivement du contrat de professionnalisation.
- Expérimenter un **nouveau mode de financement « au forfait »** pour des parcours plus intensifs en emploi, en accompagnement et avec de meilleurs résultats à la sortie.

## PROMOUVOIR UNE VISION ÉLARGIE DE L'INCLUSION

Le Conseil a vocation à faire émerger une mobilisation générale pour l'inclusion. Cela passera par une réflexion en profondeur sur la communication autour de cet enjeu de société, par l'engagement de nouvelles parties prenantes avec la Grande conférence de l'inclusion mais également par l'élaboration de nouvelles propositions sur les enjeux suivants :

- Engagement des entreprises : inciter, valoriser ou obliger ?
- Commande publique et privée : une nouvelle ambition au service de tous.
- L'inclusion des personnes sous main de justice.

# Participants à la concertation

Ce Pacte d'ambition est issu d'un travail de co-construction entamé en janvier 2019 avec l'ensemble des parties prenantes du secteur. Le Conseil tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à la concertation, via la participation aux groupes de travail, les échanges ou les contributions écrites, en particulier les co-animateurs des sept groupes thématiques autour desquels se sont articulées les contributions.

## CO-ANIMATEURS DES GROUPES THÉMATIQUES

Christophe Chevalier (Groupe Archer)  
Jean-François Connan (Humando)  
Maÿlis Dupont (DGEFP)  
Marie Esnault-Bertrand (Conseil régional Ile de France)  
Luc de Gardelle (Presta'Terre)  
Clotilde Gilbert (Wake Up Café)  
Thierry Kuhn (Emmaüs Mundo)  
Joséphine Labroue (Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi)  
Mathieu Lagache (Groupe Vitamine T)  
Céline Peudenier (Groupe SOS)  
Anne Schmitt (URSIEA)  
Chloé Simeha (Croix-Rouge Insertion)  
Laurent Suster (DGEFP)  
Misoo Yoon (Pôle emploi)

## CONTRIBUTIONS ÉCRITES

Le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi tient particulièrement à saluer la dynamique de concertation mise en œuvre avec les réseaux de l'inclusion : consultations, évènements en région, mobilisation des adhérents ont abouti à l'émergence de nombreuses contributions qui ont permis d'élaborer les mesures du Pacte d'ambition. Parmi les contributions reçues :

Pacte ambition IAE – 42 propositions pour accompagner les acteurs de l'emploi, agir sur les territoires et accroître la qualité des parcours d'insertion  
**(Coorace, Emmaüs France, Fédération des acteurs de la solidarité, Chantier école, Restos du cœur, Réseau Cocagne)**

L'inclusion pour faire société – 28 propositions pour faire mieux et plus pour les plus fragiles  
**(La fédération des entreprises d'insertion et Tissons la Solidarité)**

Contribution du réseau des Entreprises sociales apprenantes  
Contribution Outil de suivi des parcours  
Mesurer l'impact économique des SIAE  
**(Chantier école)**

Contributions de l'UNAI aux groupes de travail du CIE  
**(UNAI)**

Note de contribution à la réforme de l'insertion par l'activité économique  
**(CNLRQ)**

Contribution sur le nécessaire rapprochement entre transition écologique et justice sociale

Filières inclusives : l'exemple des filières bio-solidaires

**(Réseau Cocagne)**

Contributions aux groupes de travail Territoires, Parcours, Formation professionnelle, Modèles économiques

**(Tissons la solidarité)**

Les GEIQ, des outils d'entreprise au service de l'insertion

Des pistes pour faciliter les passerelles entre SIAE et GEIQ

**(Fédération française des GEIQ)**

Propositions au Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi

**(URSIEA)**

Contribution du réseau des acteurs de l'IAE Martinique

**(URSIAE Martinique)**

Renforcement des parcours et de l'accompagnement

**(Contribution du GT Parcours**, co-animé par Misoo Yoon et Thierry Kuhn)

Note de contexte sur les associations intermédiaires et propositions d'évolution adressées au CIE

**(Coorace, Emmaüs France, Fédération des acteurs de la solidarité, UNAI)**

Notes du 5 mars et du 12 mars 2019

**(ADIE)**

Etat des lieux des freins au développement de l'IAE

**(Le Chênelet)**

Inclusion et ruralités

**(Laser emploi)**

La règle des 30%

**(Aspire)**

Retours d'expériences et améliorations souhaitées concernant l'utilisation du site ASP

**(Vitamine T)**

## CONTRIBUTEURS

Le Pacte d'ambition s'est construit grâce à la participation d'un grand nombre de contributeurs, que nous souhaitons remercier pour leurs idées constructives, leurs contributions ambitieuses et leur engagement au service de l'inclusion. Ils sont si nombreux que nous nous excusons auprès d'eux si nous avons en omettre certains, ce qui n'enlève rien à la reconnaissance de cette précieuse implication.

Le Conseil tient à remercier par ailleurs la **fondation Accenture** pour la mission *pro bono* de préfiguration de la Plateforme de l'Inclusion, le **cabinet Tenzing Conseil** pour la mission *pro bono* lancée sur le déploiement de la commande responsable dans les marchés publics et privés, l'équipe de **We Tech Care** pour leur contribution sur la formation aux compétences digitales, l'équipe de **Start Up d'Etat** qui a commencé la mise en place de la Plateforme de l'Inclusion, Sylvain Ferrière de **Go Job** et Jeanne Babinet pour le lancement du Campus.

Raphael Adam (DGEFP)

Julien Adda (Réseau Cocagne)

François André (Tenzing)

Souragha Ba (salarié en parcours)

Théophile Babaud de

Monvallier (DGEFP)

Didier Baichere (député de la

1ère circonscription des

Yvelines)

Vincent Baralle (La

Ressourcerie AIR)

Virginie Baranger

(Uniformation)

Julien Baron (Coorace)

Jean Bassères (Pôle emploi)

## Annexe n°2

Naïs Batoge (Emmaüs Coup de Main)	Ivan Collombet (Incubateur de services numériques)	Maÿlis Dupont (DGEFP)
Eric Béasse (Coorace)	Olivier Coone (U2P)	Olivier Dupuis (La fédération des entreprises d'insertion)
Michel Beaugas (FO)	Céline Courtois (Ensemblier Défi )	Anne-Catherine Dupuy (Pôle emploi)
Claire Beauvais (La fédération des entreprises d'insertion)	Carole Cuiller (Ares)	Cendrine Duquenne (La fédération des entreprises d'insertion)
Sonia Bellit (Dares)	Fabrice Cuisinier (Les Chantiers des chemins jacquaires)	Alix Durand (Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi)
Amel Belmiloub (Nantes Métropole)	Tarek Daher (CNLRQ)	Laurent Duriez (SAS)
Idriss Benani (Rézo Social)	Joséphine Damidot (Emmaüs France)	Firmine Duro (Pôle emploi)
Françoise Bernon (Labo de l'ESS)	Julien Daniel (CNLRQ)	Laurent Durrieu (Jardins de Haute Garonne)
Frédéric Bierry (Conseil départemental du Bas-Rhin)	Myriam Dauphin (Etudes et Chantiers)	David Duval (Medef)
Gilles Bon-Maury (plateforme RSE)	Anne-Sophie de Boulois (Zazie Hôtel)	Thibault Duverney (Direccte - UD 76)
Christophe Bonnot (Groupe ID'EES)	Christian de Brunier (UNAI)	François Elia (Caisse des Dépôts)
Sonia Bosphore (Chantier école)	François Dechy (Baluchon)	Marco Esposito (Pôle emploi)
Brigitte Bou (DireccteIDF -UD77)	Sophie Delbart (Groupe idées)	Claire Fabre (DGCS)
Sandrine Boulanger (Association APFE)	Arlette Deleuil (Restos du cœur)	François Falise (CPME)
Sylvie Le Bourhis (Résines Esterel)	Agnès de Meaulmont (DGEFP)	Lisa Faye (Conseil de l'inclusion dans l'emploi)
Sébastien Brignoli (Accenture)	Christelle Deniau (ATAO)	Marianne Faucheux (Banque des territoires)
Nadège Buquet (ADIE)	Coline Derrey-Favre (Fédération des acteurs de la solidarité)	Patricia Ferrand (Unédic)
Pierre Burban (U2P)	Sandrine Desertot (Eureka)	Philippe Fieux (ADC Propreté)
Patrice Cabanel (DGEFP)	Garance Desjours (FO)	Dominique Fièvre (Envie)
Clément Cadoret (Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté)	Marie Desse-Baude (Chantier école Normandie)	Pascal Fondu (Direccte HdF)
Jean-Pierre Caillon (Acces Réagis)	Vincent Destival (Unédic)	Frédéric Fonton (CNLRQ)
René Cartalas (UNAI)	Jean Deydier (Emmaüs Connect)	Eric Freyburger (CFE-CGC)
Christophe Cevasco (UNAI)	Marc Dieu (Direccte Normandie)	Linda Gaffet (Association APFE)
Alain Chabo (ESPERER 95)	Julie Dilouya (Restos du Cœur)	Claire Gagnière (La fédération des entreprises d'insertion - PDL)
Sandrine Chacun (Coorace)	Baidy Diop (salarié en parcours)	Bruno Garcia (La fédération des entreprises d'insertion IDF)
Fanny Chauveau (Direccte IDF)	Christophe Divi (Les Canaux)	Martial Garcia (CFDT)
Domitille Chenot (Abec)	Julie Doizy (Réseau Cocagne)	François Gautier (DGCS)
Louise Chery (Chantier école Grand Est)	Marine Dos Santos (Pôle emploi)	Mathilde Gestin (Ares)
Vincent Chevrier (Tenzing)	Sophie Dubernet (Avisé)	Thierry Gillon (salarié en parcours)
Bruno Clément-Ziza (DGEFP)	Laurent Duclos (DGEFP)	Anne-Marie Gineste (Restos du cœur)
Léone Clerc (Chantier école IDF)	Alexandra Duhamel (Fédération des acteurs de la solidarité)	Matthieu Giovannone (Tissons la Solidarité)
Anaïs Col (Emmaüs Connect)	Patrick du Hommel (salarié en parcours)	Alexis Goursolas (Fédération des acteurs de la solidarité)
	Firmine Duro (Pôle emploi)	

## Annexe n°2

Pascal Grand (Chantier école Auvergne Rhône-Alpes)	Valérie Leccia (Activity)	Muriel Pibouleau (La fédération des entreprises d'insertion)
Dominique Grard (Direccte - UD 38)	Séverine Le Coguic (Pôle emploi)	Elena Poirier (Réseau Cocagne)
Camille Guézennec (Accenture)	Dara Lecomte (Caisse des Dépôts)	Didier Ponchant (salarié en parcours)
Veronique Guillon (Direccte IDF - UD95)	Jean-Louis Lecomte (Chantier Ecole)	Caroline Portes (Tissons la Solidarité)
Sophie Guilpain (Accenture)	Marie-Charlotte Lefevre (Direccte HdF)	Fabienne Pouyadou (Arozoar)
Flavien Guittard (Croix Rouge Insertion)	Lionel Legrogeron (CGT)	Fabrice Préault (Soltiss)
Arnaud Habert (Vinci Insertion Emploi)	Philippe Lerouillois (Valo insertion)	Jean-Baptiste Prevost (La fédération des entreprises d'insertion)
Frédéric Hars (Accenture)	Lucie Lestienne (DGEFP)	Ludivine Ribeiro Vilaça (salariée en parcours)
Dominique Hays (réseau Cocagne)	Adeline Letur (FFGEIQ)	Yves Ricordeau (CFDT)
Giliane Hérisson (Les Ateliers Tisse1lien)	Francis Levy (FFGEIQ)	Alexandra Rivalain (Conseil de l'inclusion dans l'emploi)
Nicole Hirsch (Réseau Cocagne)	Anne Licoine (Pôle emploi)	David Rivoire (VAE les 2 Rives)
Clémentine Hodeau (Territoires Zéro chômeur de longue durée)	Marie Lombard (Coorace)	Mathilde Robin (Direccte ARA)
David Horiot (Défis)	Denis Lullier (AFPA)	Elisa Roblot (Chantier école)
Pierre Hoerter (Zéro Barrier - SCIC Solivers)	Philippe Machover (DGEFP)	Sophie Roche (Emmaüs Défi)
Blandine Hurel (Tissons la solidarité)	Kamel Majri (Laissez les fers)	Roland Rosillette (Hommes et Territoires)
Sarah Janvier (Direccte IDF- UD77)	Judith-Laure Mamou-Mani (France Active)	Aurelie Rouveyre (MSA)
Flavien Kaid (Coorace)	François-Xavier Mariani (CGET)	Corinne Rouxel (Direccte IDF - UD 75)
Amy Kane (salariée en parcours)	Melinda Marone (Direccte - UD 93)	Maria Gabriela Saenz (Chantier école)
Josiane Kongo (Pôle emploi)	Emilie Meneux (Océan RQ)	Jean-Jacques Salaün (Inditex France)
Martine Krawczak (DGEFP)	Odile Menneteau (Medef)	Moussour Samassa (salarié en parcours)
Guillaume Labbe (La fédération des entreprises d'insertion)	Paul Montjotin (le French Impact)	Laurent Savard (UNAI)
Thomas Ladreyt (Emmaüs France)	Johanna Moreau (salariée en parcours)	Emilie Scoccimarro (CNLRQ)
Fanny Lainey (Chantier école)	Aude Morsaniga (Coorace)	Lilian Scoindre (Emmaüs France)
Marie-Gabrielle Lannegrace (France Active)	Marc Mossenta (Vitamine T)	Luis Semedo (Chantier école)
Franck Laroubine (salarié en parcours)	Marion Moulin (Emmaüs France)	Antoine Simon (CNLRQ)
Nathalie Lasmarrigues (Direccte IDF -UT92)	Loriene Mulder (Fédération des acteurs de la solidarité)	Christophe Smith (salarié en parcours)
Mahaut Lasselin (Dares)	Eric Nedelec (ANLCl)	François Soulage (Collectif Alerte)
Véronique Le Bozec (Pôle emploi)	Benjamin Nefussi (DARES)	Emmanuel Stephant (Chantier école)
	Baptise Odin (groupe Vitamine T)	Solène Taiclet (DGEFP)
	Thomas Odinot (Direction de l'Administration Pénitentiaire)	Veronique Thibaut (Direccte HdF)
	Samia Oggad (Coorace)	Julien Tiphine (Pôle emploi)
	Véronique Paul (La fédération des entreprises d'insertion Normandie)	
	Pierre Pezziardi (Etalab)	

Mamadou Touré (Self intérim)  
Marlène Trézeguet (Coorace)  
Christian Treysse (Synesi)  
Angelica Trindade-Chadeau  
(DGEFP)

Joao Tshibangu (salarié en  
parcours)  
Michel Vaccaro (ASPI)  
Alexis Vanderstocken (Dares)  
Sonia Varga (salariée en  
parcours)

Marie-Laure Vincent (DGEFP)  
Régis Wajsbrodt (Direccte IDF -  
UD 94)  
Alexandre Wolff (Chantier  
école)  
Isabelle Zaoui Carlier (INAE)

## Glossaire

**AAH** Allocation Adulte Handicapé

**ACCRE** Aides aux Chômeurs Créateurs d'Entreprise

**ACI** Atelier et Chantier d'Insertion

**ADIE** Association pour le Droit à l'Initiative Economique

**AFEST** Action de formation en situation professionnelle

**AI** Association Intermédiaire

**ARS** Agence Régionale de Santé

**ASP** Agence de Services et de Paiement

**ASS** Allocation de Solidarité Spécifique

**CAF** Caisse d'Allocations Familiales

**CCAS** Centre Communal d'Action Sociale

**CDD** Contrat à Durée Déterminée

**CDDI** Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

**CDI** Contrat à Durée Indéterminée

**CDIAE** Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique

**CD** Conseil départemental

**CHRS** Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale

**CIP** Conseiller(ère) en insertion professionnelle

**CTA** Comité technique d'animation

**DARES** Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et de la Statistique

**DE** Demandeur d'Emploi

**DELD** Demandeur d'Emploi de Longue Durée

**DGEFP** Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

**DIRECCTE** Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

**DLA** Dispositif Local d'Accompagnement

**EA** Entreprise Adaptée

**EDEC** Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences

**EI** Entreprise d'Insertion

**EITI** Entreprises d'insertion par le travail indépendant

**ESAT** Etablissement et Service d'Aide par le Travail

**ESS** Economie Sociale et Solidaire

**ESUS** Entreprises solidaires d'utilité sociale

**ETP** Equivalent Temps Plein

**ETT** Entreprise de Travail Temporaire

**ETTI** Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

**FDI** Fonds Départemental pour l'Insertion

**FLE** Français Langue Etrangère

**FSE** Fonds Social Européen

**GEIQ** Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

**IAE** Insertion par l'Activité Economique

**IGAS** Inspection Générale des Affaires Sociales

**OPCA** Organisme Paritaire Collecteur Agréé

**PIC** Plan d'investissement dans les compétences

**PJJ** Protection Judiciaire de la Jeunesse

**PLIE** Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi

**PE** Pôle Emploi

**PMSMP** Période de mise en situation en milieu professionnel

**QPV** Quartier politique de la ville

**RNCP** Répertoire National des Certifications Professionnelles

**RSA** Revenu de Solidarité Active (remplace le RMI et l'API)

**RSE** Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises

**SIAE** Structure d'Insertion par l'Activité Economique

**SIRET** Système d'Identification du Répertoire des Etablissements

**SPE** Service public de l'emploi

**SPI** Service public de l'insertion

**SPIP** Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

**TH** Travailleur Handicapé

**TIG** Travail d'Intérêt Général

**UT** Unité Territoriale des Direccte

**VAE** Validation des Acquis de l'Expérience

**ZRR** Zone de Revitalisation Rurale

## Les membres du Conseil

---

Le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi regroupe des personnalités du terrain nommées en raison de leurs compétences, et les représentants des administrations concernées par son champ d'action.

**Jean Bassères** (Pôle emploi)

**Frédéric Bierry** (Conseil départemental du Bas-Rhin)

**Véronique Carrion** (Cuisine Mode(s) d'emploi)

**Christophe Catoir** (Adecco France)

**Christophe Chevalier** (Groupe Archer)

**Jean-François Connan** (Adecco France)

**Pierre Coppey** (Vinci)

**Luc de Gardelle** (Presta'Terre)

**Paul Duan** (Bayes Impact)

**Nicolas Dufourcq** (BPI)

**Marie Esnault-Bertrand** (Conseil régional Ile de France)

**Olivier Favereau** (économiste)

**Patricia Ferrand** (Unédic)

**Patrick Gagnaire** (La Varappe)

**Cyril Gaysot** (Facylifies Multi Services)

**Clotilde Gilbert** (Wake Up Café)

**Saïd Hammouche** (Mozaïc RH)

**Thierry Kuhn** (Emmaüs Mundo)

**Mathieu Lagache** (Vitamine T)

**Virginie Lasserre** (DGCS)

**Bernard Le Masson** (Fondation Accenture)

**Marylise Léon** (CFDT)

**Bruno Lucas** (DGEFP)

**Selma Mahfouz** (DARES)

**Anna Notarianni** (Sodexo France)

**Thomas Odinot** (Direction de l'administration pénitentiaire)

**Marie-Adeline Peix** (BPI France)

**Céline Peudenier** (Groupe SOS)

**Eric Pliez** (Aurore)

**Jean-Paul Raillard** (Envie 44)

**Céline Renouard** (ESSEC)

**Karine Reverte** (CCAH)

**Jean-Jacques Salaün** (Inditex France)

**Bruno Salmon** (ADIE)

**Marie-Laure Sauty de Chalon** (Factor K)

**Chloé Simeha** (Croix-Rouge Insertion)

**Prosper Teboul** (APF France Handicap)

**Amélie Thibierge** (Lulu dans ma rue)

**Gilles Vermot-Desroches** (100 chances 100 emplois)

**Misoo Yoon** (Pôle emploi)

*« Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots. »*

**Martin Luther King**



**10 SEPTEMBRE 2019**