



Nouvelles
modalités de
conventionnement
des SIAE

Guide pratique

Comment valoriser l "insertion sociale et professionnelle" des SIAE ?



Henri Combi

Novembre 2009



CONTENU DU GUIDE PRATIQUE

INTRODUCTION	4
GUIDE DE LECTURE.....	6
POURQUOI CE GUIDE ? LES ENJEUX DE L’EVALUATION	8
L'ENJEU POLITIQUE	8
L'ENJEU MÉTHODOLOGIQUE.....	9
LES FICHES PRATIQUES	13
L’ACCUEIL ET LE RECRUTEMENT.....	14
L’INTEGRATION EN MILIEU DE TRAVAIL.....	18
L’ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL ET L’ENCADREMENT AU POSTE DE TRAVAIL.....	23
L’ACCOMPAGNEMENT SOCIOPROFESSIONNEL.....	27
L’ACCOMPAGNEMENT SOCIAL - LE LOGEMENT	31
L’ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : LA SANTÉ.....	34
L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL - LA SITUATION FINANCIÈRE	37
L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : LA MOBILITÉ.....	41
L’ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL : PRÉPARATION A LA SORTIE.....	44
LA FORMATION DES SALARIÉS	47
DU DIAGNOSTIC INITIAL AUX RÉSULTATS EN FIN DE PARCOURS.....	51
L’EVALUATION : QUELQUES POINTS DE REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES	54
Annexe 1 : RÉFÉRENCES REGLEMENTAIRES	61
Annexe 2 : ATTESTER LES COMPETENCES	63



Ce guide a été réalisé par Henri COMBI, CRIF Formation & Conseil.

Il a bénéficié des avis et des contributions pertinentes de nombreux acteurs :

- Le groupe de travail « franc-comtois » composé des adhérents FNARS :
 - Association Saint Michel Le Haut – Chantiers d’Insertion (39)
 - Alternative Chantiers (25)
 - Association Intercommunale d’Insertion de la région de Saulx (70)
 - Atelier Maryse Bastié - Service Insertion (25)
 - Blanchisserie du Refuge (25)
 - CAP GRAY (70)
 - Fer Ensemble (25)
 - Jardin du Montvaudois (70)
 - Jardin de Cocagne de Besançon (25)
 - Tri Recyclage Insertion (25)

- Me Melissa DUJOL, association régionale Fnars Franche Comté

- M. Steven MARCHAND, association régionale Fnars Ile de France

- M. Patrick TAUVEL, directeur de l’Entraide Ouvrière (37)

- Mlles Sophie ALARY, Virginie EYMONET, Aurélie DENNE et Gaëlle DE CHARENTENAY, Fnars nationale

- Un représentant de l’Etat dans une DDTEFP



INTRODUCTION

Dans le cadre de la loi du 1^{er} décembre 2008 qui généralise le RSA et instaure un plan de modernisation de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), la DGEFP a rédigé la circulaire N°2008-21 datée du 10 décembre 2008, relatives aux nouvelles modalités de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique.

La réforme de l'IAE, à l'issue du Grenelle de l'Insertion organisé par le Haut Commissariat aux Solidarités Actives, et telle qu'elle est définie dans la loi, a pour objectif de :

- mieux valoriser l'offre d'insertion, mieux orienter les publics en IAE en fonction de celle-ci et mesurer l'impact des fonds publics qui financent les structures.
- assurer la cohérence entre les orientations stratégiques définies dans les territoires et les conventionnements de chaque structure.

Concrètement, le projet d'insertion de la structure, présentant les moyens et méthodes mobilisés, ventilés en quatre axes (accueil et intégration des salariés en insertion, accompagnement social et professionnel, formation des salariés en insertion, contribution à l'activité économique et au développement territorial) sert de base aux négociations financières entre la structure et l'Etat (voire éventuellement avec d'autres financeurs intéressés par la démarche). Ces négociations aboutissent à la fixation d'objectifs opérationnels d'activité et de résultat auxquels sont associés des indicateurs de contexte, d'activité et de résultat permettant d'apprécier les performances de la structure.

La DGEFP a déterminé trois types de sorties "dynamiques" qui contribuent à construire l'objectif emploi:

- Les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD, intérim de plus de 6 mois, stage ou titularisation dans la fonction publique, création d'entreprises).
- Les sorties vers l'emploi (CDD ou intérim de moins de 6 mois, contrats aidés marchands ou non marchands hors SIAE).
- Les sorties positives (formation qualifiante + embauches dans une autre SIAE, dans le cadre d'un parcours).

Depuis la loi de cohésion sociale de 2005 déjà, le travail réalisé par les SIAE n'est apprécié qu'au regard des sorties dites positives ou dynamiques des salariés des structures. L'objectif des structures de l'IAE est bien sûr de permettre aux salariés d'accéder à un emploi, cependant certains « freins à l'emploi » doivent être travaillés préalablement (logement, accès au droit, santé, mobilité...) pour pouvoir envisager ce retour à l'emploi.

Tout au long du Grenelle de l'insertion, la FNARS a ainsi défendu différents principes, qui ne trouvent pas leurs traductions concrètes dans le plan de modernisation de l'IAE ou dont la mise en œuvre ne nous paraissent pas satisfaisants; notamment les deux points suivants :

- ◆ Nous ne pouvons pas accepter que le retour à l'emploi soit le principal indicateur de la loi de modernisation de l'IAE; alors que le Grenelle de l'Insertion avait mis l'accent sur la nécessaire prise en charge des personnes les plus en difficulté, la circulaire concernant la réforme des modalités de conventionnement n'intègre plus l'importance de l'accompagnement social qui ne peut pas se confondre totalement avec les autres services de l'IAE.
- ◆ L'IAE ne s'adresse pas simplement à des demandeurs d'emploi mais à des personnes rencontrant de multiples problèmes. Nous partons du principe qu'une fiche de paye et un statut de salarié favorisent l'insertion, la "remise" sur le marché du travail mais également une meilleure intégration dans la société



et un accès facilité au logement, à la santé... Au quotidien, les SIAE accompagnent les salariés en insertion dans leur démarche vers l'emploi et à ce titre mettent en place des actions destinées à lever ces « freins à l'emploi ». Cependant ce travail n'est pas pris en compte s'il ne débouche pas sur une sortie positive ou dynamique ; or ces avancées permettent souvent de remettre les bénéficiaires dans une dynamique qui portera ces fruits à plus long terme.

Il n'en demeure pas moins que cette réforme des modalités de conventionnement peut et doit être une opportunité pour les SIAE d'expliquer à leurs partenaires ce qu'elles proposent, de justifier leurs modalités de fonctionnement et de présenter les outils mobilisés pour remplir leurs missions. Ce faisant, elles pourront/devront réinterroger et valoriser leurs pratiques ou leur projet. Ainsi, en amenant les SIAE à décrire le plus précisément possible leur positionnement sur leur territoire, leur projet, le public accueilli, etc., la réforme peut participer à une responsabilisation et une optimisation du fonctionnement des SIAE, aussi bien en interne qu'au niveau territorial (partenariats, synergies, passerelles, etc.).

Le secteur de l'IAE n'a pas suffisamment la culture de l'évaluation interne ou externe alors que nous pouvons supposer, à l'instar du secteur social à travers la loi 2002-2, que ce secteur sera prochainement soumis à une obligation d'évaluation.

Cette probable évolution nécessite une anticipation des acteurs et ce guide doit permettre de jeter les bases d'une pratique commune de l'évaluation et favoriser une prise en conscience de son importance et de son intérêt comme outil de management et de réflexion interne.



GUIDE DE LECTURE

Ce guide se prête à une lecture sélective : vous pouvez le parcourir en choisissant différentes entrées.

► Une entrée par les enjeux de l'évaluation

Cette partie du guide s'intéresse au rapport qui s'établit entre la SIAE et le financeur à travers la démarche d'évaluation de la SIAE. Elle précise l'enjeu politique qui se joue dans la négociation du conventionnement : valoriser et faire reconnaître les actions et les résultats que les adhérents obtiennent dans les domaines autres que l'accès à l'emploi.

On y trouve aussi différents points de repères permettant de lever certaines confusions qui souvent perturbent le dialogue entre les acteurs. Par exemple, elle précise la différence entre le contrôle et l'évaluation, elle relativise l'idée que le rendu quantitatif est obligatoirement objectif, et que le rendu qualitatif est nécessairement subjectif, etc.

► Une entrée par les fiches pratiques

Le découpage des fiches a été fait en référence à l'annexe 2 de la circulaire du 10/12/2008. Ce document propose (sans d'ailleurs l'imposer) un découpage du « métier » des SIAE en 4 axes :

1. l'accueil et l'intégration en milieu de travail,
2. l'accompagnement social et professionnel,
3. la formation des salariés en insertion,
4. la contribution à l'activité économique et au développement territorial.

Ce guide s'intéresse aux axes 1, 2 et 3 ^[1], qui donnent lieu à 7 fonctions :

- l'accueil et le recrutement,
- l'intégration en milieu de travail,
- l'accompagnement professionnel et l'encadrement au poste de travail,
- l'accompagnement social,
- l'accompagnement socioprofessionnel (en cours de parcours),
- l'accompagnement socioprofessionnel (préparation à la sortie),
- la formation hors poste de travail des salariés en insertion.

Par souci de cohérence entre cette annexe et le guide, les fiches pratiques respectent ce découpage, tout en détaillant en différentes actions la fonction d'accompagnement social.

Ce découpage du guide en fiches pratiques vous permet de choisir celles qui vous intéressent, sans qu'il soit besoin de consulter l'ensemble des fiches.

► Une entrée par la méthodologie de l'évaluation

Cette partie précise une série de définitions des notions-clés utilisées dans le domaine de l'évaluation. Elle montre également comment peuvent s'enchaîner les différentes opérations qui composent une démarche d'évaluation : le contrôle des résultats, l'évaluation diagnostique, l'attribution d'une valeur aux résultats.

¹ L'axe 4 n'est pas traité dans ce guide car il s'intéresse au développement local et pas au "cœur" de ce guide, à savoir l'insertion sociale et professionnelle des salariés en insertion.

Vous avez besoin de mieux vous situer dans la relation avec le financeur au cours du dialogue de gestion

- Consultez le chapitre **"LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION"**

Vous souhaitez produire vos propres critères et indicateurs d'évaluation

- Consultez **"LES FICHES PRATIQUES"** qui vous intéressent

Vous avez besoin de vous donner des points de repères sur la notion d'évaluation

- Consultez le chapitre **"LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION"**



LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION

La FNARS a souhaité produire cet outil pour **aider ses adhérents de l'IAE** à :

- **valoriser les résultats qu'ils obtiennent** dans les différents champs où leurs interventions se situent (emploi, mais aussi : santé, logement, justice, etc.)
- **valoriser les actions qu'ils réalisent** au profit des bénéficiaires, des collectivités, et des territoires d'implantations.

Deux enjeux, politique et méthodologique, sont liés à l'édition de ce guide.

L'ENJEU POLITIQUE

La circulaire du 10 décembre 2008, relative aux nouvelles modalités de conventionnement des SIAE modifie considérablement les relations entre l'Etat et les acteurs de l'IAE.

On y relève des avancées positives, notamment celle qui consiste à poser comme principe que « le conventionnement des SIAE [...] est accordé sur la base du projet présenté par la structure sous sa seule responsabilité. » Ce qui leur laisse, au moins sur le papier, une marge d'autonomie pour définir leur champ d'action et leur projet associatif.

Néanmoins, ce texte comporte un véritable trou noir: il délimite le périmètre de l'évaluation des résultats obtenus par les SIAE aux sorties dites « dynamiques », parmi lesquelles les sorties vers « l'emploi durable » ou « de transition » figurent comme les principales sources d'indicateurs pour évaluer l'efficacité de l'action des structures. Le texte ne laisse aux SIAE qu'une petite marge de manœuvre, en prévoyant dans son annexe 4 que les SIAE pourront proposer des types de sorties qu'elle souhaite voir intégrées dans la catégorie « sorties positives ».

De plus, on y relève une contradiction: la circulaire précise que les objectifs de sorties dynamiques devront être négociés, entre autres, au regard du contexte local (marché du travail, etc.) tout en fixant un objectif minimal de sorties vers l'emploi durable à atteindre, quelque soit le type de SIAE ou de public accueilli.

Ce n'est pas anodin de constater que cette circulaire s'inscrit dans un processus d'évolution de la définition de l'IAE et des ACI telle que l'Etat la formule.

Une version antérieure du Code du Travail (article L. 322-4-16-8) stipulait que les ACI « *organisent le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur **insertion sociale** et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable. Ces missions ont pour objet **l'aide à la résolution de difficultés sociales** constituant un frein à l'emploi, l'adaptation au poste de travail et l'organisation d'une progression des compétences et des capacités et l'encadrement technique des salariés mis en situation de travail* ».

La recodification du Code du travail, a donné lieu à une nouvelle rédaction de la partie législative, en vigueur depuis mai 2008. L'article L5132-15 précise que « *Les ateliers et chantiers d'insertion conventionnés par l'Etat sont organisés par les employeurs figurant sur une liste. Ils ont pour mission :*
1° *D'assurer l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ;*
2° *D'organiser le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de **rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable.*** »

⇒ **L'aide à la résolution des difficultés sociales n'est plus mentionnée comme mission**, en tant que telle.



L'article L5132-1 qui sera applicable au 1/01/10 pour la dernière phrase est rédigé comme suit :
« *L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de **faciliter leur insertion professionnelle**. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, **contribue également au développement des territoires.** »*

Il y a donc un enjeu d'ordre politique à ce que les SIAE, et notamment les ACI adhérents à la FNARS puissent valoriser et faire prendre en compte leurs actions et les résultats qu'ils obtiennent, dans les domaines autres que l'accès à l'emploi.

Pour la FNARS, « Il s'agit de réaffirmer que les SIAE s'inscrivent dans le champ de la lutte contre les exclusions et non du traitement social du chômage » par ailleurs, on ne peut pas « accepter que le retour à l'emploi soit le principal indicateur de la loi de modernisation de l'IAE. » [1]

L'ENJEU METHODOLOGIQUE

Pour la FNARS, ce guide doit répondre à 2 fonctions :

- aider à la « mise en forme » : fournir aux adhérents des conseils pratiques pour faire en sorte que le temps consacré au travail de rédaction des bilans annuels reste compatible avec les autres contraintes qui pèsent sur leur activité.
- aider à la formalisation du « fond » : décrire les actions menées et les résultats obtenus, pour que les adhérents puissent donner aux financeurs des indications plus précises que celles contenues dans la notice méthodologique qui accompagne le référentiel annexé à la circulaire de décembre 2008.

En donnant la prime aux sorties dynamiques, la circulaire introduit un biais dans l'évaluation de l'activité et des résultats des SIAE : si l'on veut aller au-delà du simple contrôle des résultats et entrer réellement dans une démarche d'évaluation, il est nécessaire de mettre en relation ces « sorties dynamiques » avec d'autres résultats intermédiaires obtenus par les SIAE : le développement des compétences des salariés en insertion, l'évolution de leur situation dans le domaine du social, de la santé, etc. [2]

Il s'agit donc de ne pas se laisser enfermer dans la seule évaluation de l'effet "emploi". Et d'éviter un autre risque, celui de se laisser dominer par certaines pratiques d'évaluation, qui semblent aller de soi mais sont pourtant discutables. C'est là que se situe l'enjeu méthodologique de l'évaluation.

² Si l'on transposait dans le secteur marchand l'approche induite par la circulaire, on pourrait s'attendre à de vives réactions de la part des chefs d'entreprises et des responsables de ressources humaines. Ceux d'entre eux qui ont les positions les plus avancées en matière de politique RH ne craignent pas d'affirmer que l'organisation du travail, la formation professionnelle et le management peuvent et doivent être mis au service de l'employabilité des salariés pour sécuriser les parcours professionnels et permettre à l'individu d'être à court terme prêt à accéder à un nouvel emploi. »] Quel chef d'entreprise accepterait que sa politique type de GRH soit évaluée au vu des seuls résultats de reclassement des salariés qui ont quitté son entreprise ?



Quelles sont les précautions à prendre avec l'évaluation ?

Faire la différence entre le contrôle et l'évaluation : pourquoi ? *« Pour ne pas s'enfermer (ni se laisser enfermer) dans le contrôle. »*

Un « Guide des nouvelles modalités de conventionnement Etat-IAE 2009 » a déjà été réalisé par les têtes de réseau dans le cadre du CNAR-IAE [3]. On y trouve des commentaires très utiles sur la circulaire de décembre 2008 : le contexte dans lequel elle a été élaborée, des conseils sur la manière dont les SIAE peuvent formaliser leur projet d'insertion, des informations et des préconisations sur le processus de négociation des objectifs et du conventionnement. Il est diffusé auprès des SIAE dans le cadre des journées collectives d'accompagnement aux nouvelles modalités de conventionnement.

Le guide « FNARS », poursuit la même finalité, mais en complément du guide élaboré par le CNAR-IAE, il est centré sur la question de l'évaluation : autoévaluation par les SIAE de leur activité et de leurs résultats, évaluation des SIAE par les financeurs.

S'il se propose de fournir aux adhérents des outils concrets en matière d'évaluation, c'est pour les aider à faire en sorte que la négociation des objectifs avec l'Etat ne soit pas enfermée dans une simple démarche de contrôle. En effet, sur le terrain, ce que l'on nomme « évaluation » se limite souvent à du contrôle : on se borne à vérifier que les objectifs ont été atteints. Il y a même des cas où le contrôle ne cherche qu'à vérifier, au moyen de preuves, la véracité des résultats qui ont été transmis, sans même prendre la mesure de l'écart entre les objectifs et les résultats obtenus.

L'évaluation va bien au-delà du contrôle : elle permet d'apprécier la valeur relative des résultats au regard des conditions, plus ou moins favorables, dans lesquelles l'action de la SIAE s'est déroulée. Le contrôle est donc nécessaire, mais ce n'est qu'une étape avant l'évaluation.

Les chiffres sont-ils plus objectifs que le rendu qualitatif ?

« N'accorder aux chiffres que la place qu'ils méritent. »

Il existe au niveau local des outils dont les SIAE sont tenues de se servir pour rendre compte chaque année de leurs activités et de leurs résultats aux financeurs. Ces documents de bilan d'activité ont été produits par les SIAE, ou par les financeurs, ou bien ont été co-construits. Quelquefois, il s'agit d'un document unique, dans d'autres cas, chaque financeur a le sien. Tous comportent des tableaux statistiques qui permettent un rendu quantitatif. En effet, tout financeur, soucieux de la bonne gestion de la dépense publique, est en droit d'attendre qu'on lui donne des informations telles qu'il puisse connaître les résultats obtenus à travers les moyens qu'il a alloués.

« Mais comment faire pour quantifier ce qui est de l'ordre du qualitatif? »

Il y a des acquis importants au regard de l'insertion que l'on ne peut pas mettre en chiffres : l'appropriation, par un salarié en insertion, des règles de sécurité ou de discipline que le règlement intérieur a définies, la perception, par la personne, de son état de santé.

Quelles réponses ce guide veut-il apporter à ces questions ?

La philosophie de ce document est basée sur l'idée que, sans évacuer la question du chiffrage, on ne doit lui accorder que la place qu'il mérite d'occuper. En effet, **c'est une idée reçue de penser que la**

³ CNAR-IAE : Centre national d'Appui et de Ressources/IAE. Une de ses missions consiste à mettre à disposition et/ou appuyer la création d'outils méthodologiques à destination des Structures de l'insertion par l'activité économique permettant de favoriser la création et le développement des activités et emplois d'utilité sociale.



réalité de certains phénomènes ne peut être identifiée et mise en évidence qu'à partir du moment où on peut mettre sur ces phénomènes des indicateurs quantifiables. Idem, c'est une autre idée reçue de penser que ce qui n'est pas quantifiable n'existe pas.

Ajoutons que « chiffrage » ne rime pas automatiquement avec « objectivité » et peut même provoquer des dérives : à propos de la souffrance au travail, un chercheur comme Vincent DE GAULEJAC avance que « l'apparent souci d'objectivation autour des modalités de construction d'instruments de mesure constitue un déplacement du débat sur ce qui fonde le mal-être au travail. En effet, il conduit à se focaliser sur le symptôme (le stress) et sa mesure, en évacuant de fait la question des causes. » [4]

Transposée dans le champ de l'IAE, cette approche de l'évaluation montre bien le risque qu'il y a à vouloir à tout prix *chiffrer* des résultats.

Le contrôle peut se faire sur la base d'éléments qualitatifs, il en va de même pour l'évaluation.

Les preuves qui attestent des résultats obtenus peuvent-elles suffire à inspirer confiance au financeur ?

« Toute évaluation qui cherchera à faire croire à l'évidence de ses conclusions risquerait fort de n'être que manipulation. » [5]

Le chiffrage à tout prix comporte un risque de dérive : celle qui consiste à multiplier les critères, les indicateurs, les items pour obtenir des grilles d'évaluation complexes qui peuvent laisser croire qu'elles traduisent la réalité des faits.

Pour se prémunir contre cette dérive, un chercheur comme Michel BONETTI, [6] qui conduit des recherches-action dans le domaine de la gestion urbaine des quartiers, plaide pour une « évaluation rustique », qui n'évacue pas le chiffre, mais fait appel à des outils simples. Il insiste sur le fait que **ce qui compte dans l'évaluation, c'est l'accord des acteurs concernés sur les critères**, autrement dit que le problème se situe non pas dans la quantification des résultats mais dans l'établissement d'une relation de confiance entre les évaluateurs et ceux dont l'action est évaluée. On sait que c'est cela qui est parfois plus difficile à obtenir.

Pour Jean GADREY, « la description qualitative « honnête » de certaines actions et de ce qu'elles ont produit aux yeux des bénéficiaires et des prestataires peut s'avérer un indice aussi convaincant que bien des tableaux statistiques, qui ne pourront pas intégrer toute la richesse de ce qui se passe dans l'action et dans la relation. » [7]

Cependant, les financeurs ont un besoin de vérifier au moyen de preuves, la véracité des informations qu'on leur transmet. Cette demande est tout à fait légitime. Mais on ne peut pas toujours produire des preuves pour démontrer la réalité de certains résultats, comme la confiance en soi, ou le sentiment de compétence, dont l'importance est pourtant indéniable.

⁴ Vincent DE GAULEJAC, La société malade de la gestion, Ed. Economie, 2009.

⁵ Antoine BODI N, « Pour une éthique de l'évaluation », Bulletin de l'ADMEE-Europe, 1993

⁶ Michel BONETTI, sociologue, est directeur de recherches au Centre scientifique et technique du bâtiment. Il intervient en conseil des bailleurs sociaux, notamment dans les programmes de renouvellement urbain

⁷ Jean GADREY, Identification et mesure de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire, Séminaire à la Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 2005.



Du coup, on peut se demander si l'évaluation des SIAE doit se faire uniquement à partir des résultats qu'elles obtiennent, même s'il ne s'agit pas que des sorties dynamiques. **Quelle place pour l'évaluation des engagements de moyens ?**

Toutes les démarches-qualité conduisant à un label, donc à une évaluation externe prennent en compte cette autre dimension. L'annexe 2 de la circulaire est d'ailleurs en conformité avec cette logique, puisqu'il est demandé à la SIAE de décrire son projet d'insertion et que « le conventionnement est accordé sur la base du projet de la structure présenté sous sa responsabilité. » L'annexe 5 confirme cette approche puisque sur les axes 2 à 4, elle définit un cadre de négociation des moyens à mobiliser par la SIAE. En disant cela, **l'Etat part bien du principe que l'évaluation des résultats n'a guère de sens si on oublie de regarder par quel processus et dans quel contexte ils ont été obtenus.**

En outre, il peut être important d'attirer l'attention du financeur sur un autre point : quel que soit le domaine (logement, santé, emploi, ...) pour lequel on se donne des objectifs, on peut ne pas se satisfaire de les avoir atteints. Vouloir aller encore plus loin pour encore mieux répondre aux besoins des salariés en insertion peut nécessiter de demander au financeur des moyens supplémentaires.

« Ne pas évaluer, pour évaluer » car l'évaluation n'est pas une fin en soi :

L'évaluation crée les conditions de la négociation avec le financeur

Si au terme de l'évaluation, la SIAE et le financeur sont d'accord pour valider les résultats de la SIAE, cela crée des conditions favorables pour entrer dans la négociation. Négociation dont on sait qu'elle se déroule quelquefois dans un climat tendu. Le guide des nouvelles modalités de conventionnement élaboré par le CNAR-IAE souligne à juste titre **« qu'une véritable négociation ne vise pas à faire valoir son point de vue contre un autre. C'est au contraire la recherche d'un compromis dynamique où chacune des parties impliquées dans la négociation doit gagner quelque chose. »** C'est aussi l'avis d'un représentant de l'Etat dans une DDTEFP pour qui « il ne s'agit donc pas que l'une des deux parties s'aligne sur l'autre. Chacun gardera ses principes directeurs. Mais chacun doit se mettre en posture de comprendre les enjeux, impératifs, orientations... de l'autre pour trouver des points de consensus. »

Evaluer pour agir

Chacun sait que, de même que le contrôle n'est qu'une étape avant l'évaluation, celle-ci n'est qu'une porte d'entrée vers l'action : à quoi cela sert-il d'évaluer si l'on n'en tire pas des pistes pour agir ? La circulaire (page 8 et annexe 1) est tout à fait en accord avec ce principe ; elle prévoit que la DDTEFP organise un bilan avec la SIAE, analyse avec elle l'atteinte des objectifs fixés. Et si les objectifs ne sont pas atteints la DDTEFP et la SIAE devront dégager des pistes pour corriger les écarts.

Néanmoins, la circulaire mentionne 3 pistes pour corriger les écarts :

1. changer des publics cibles,
2. changer de secteur d'activité,
3. modifier l'affectation des moyens en les axes.

Sans écarter ces pistes, la SIAE doit être en capacité de diagnostiquer les causes de la non atteinte des objectifs négociés (contexte, manque de moyens, défaut des engagements des partenaires (Pôle emploi, etc...), besoin de renforcement des compétences des permanents, positionnement sur le marché...) afin d'être force de proposition pour dégager des pistes alternatives d'amélioration ou de changement, sans perdre de vue son projet social.

Nous attirons néanmoins l'attention du lecteur sur un point important: **ce guide n'est pas un référentiel de bonnes pratiques, ni un référentiel-qualité.** Autrement dit, il n'a pas vocation à décrire un modèle "idéal" de SIAE, vers lequel il faudrait tendre.

Il s'agit simplement d'un outil d'aide à l'autoévaluation et à la formalisation des pratiques des adhérents. Il ne doit pas "filtrer", ni "formater" le projet de la structure.



LES FICHES PRATIQUES

Le contenu de chaque fiche est le même ; on y propose une démarche d'évaluation des actions et de leurs résultats en examinant successivement différentes questions:

1. en guise d'introduction, un « **Encadré** » situe les enjeux qui s'attachent à l'action d'accompagnement professionnel, socioprofessionnel ou social détaillée dans la fiche,
2. dans la partie « **Mettons-nous d'accord sur les mots** », vous trouverez des éléments destinés à clarifier la notion clé qui se rapporte, soit à l'accompagnement, soit à ses résultats, et qui est au centre de l'évaluation : « Que veut dire « être en bonne (mauvaise) santé ? » « Qu'est-ce que être mal logé ? »,
3. la partie « **Autoévaluation** » vous propose des critères (soulignés) et des *indicateurs (en italiques)* que vous pouvez utiliser s'ils vous semblent appropriés à votre propre contexte, afin de contrôler les résultats des actions que votre structure met en œuvre. Ces critères et indicateurs ne sont pas exhaustifs, il vous appartient d'en définir d'autres si vous le jugez utile. Vous trouverez également dans cette partie des indications pour passer du contrôle à l'évaluation-diagnostique...
4. la partie suivante porte sur la question du « **Rendu au financeur** »,
5. enfin un « **Schéma récapitulatif** » permet de visualiser les points clés de la démarche d'évaluation.



L'ACCUEIL ET LE RECRUTEMENT

UNE ETAPE CLE

Potentiellement, une certaine tension peut s'exercer entre la volonté de la puissance publique et le projet de la SIAE à propos du recrutement des salariés en insertion : il n'y a pas toujours une parfaite correspondance entre qui on veut qu'elle recrute et qui veut-elle recruter.

Cette étape et sa formalisation dans les documents officiels (dossier unique de conventionnement et annexe 4) permet de spécifier ou de réaffirmer le projet social de la SIAE auprès de l'autorité administrative.

Des enjeux importants sont attachés à la négociation : si aux difficultés causées dans une SIAE par l'existence de postes non pourvus, s'ajoutent l'embauche de personnes dont les besoins ne correspondent pas à l'offre d'insertion du projet associatif, ce sont à la fois l'équilibre économique et le sens du travail des acteurs de la SIAE qui sont mis en cause.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

► Accueillir et recruter : de quoi s'agit-il ?

L'annexe 2 de la circulaire inclut 2 types d'actions dans la fonction « accueil » :

- le « premier accueil » à proprement parler, et l'éventuelle réorientation des personnes accueillies après une première vérification de la catégorie administrative à laquelle répond la personne,
- le recrutement des salariés en insertion, qui va de la diffusion de l'offre d'emploi d'insertion jusqu'à la décision d'embauche, en passant notamment par un accueil plus structuré que le premier.

► Quels objectifs pour quelle pratique d'accueil/recrutement, dans le cadre de quel projet d'insertion ?

Dans toute SIAE, le processus d'accueil et de recrutement des salariés en insertion est soumis à 4 objectifs :

1. des **objectifs économiques ou financiers**, par exemple : éviter que des postes restent non pourvus, avoir des équipes de composition hétérogène pour obtenir une meilleure productivité globale, etc.
2. le second **objectif** est d'ordre **social** : en recrutant des personnes rencontrant « des difficultés sociales et professionnelles particulières », les SIAE cherchent à répondre à des besoins sociaux : besoin d'avoir un logement, un emploi, des ressources, etc. Il s'agit là d'obtenir, au terme du recrutement, une cohérence entre le projet social de la SIAE et le profil des salariés recrutés. Mais ceci pose différentes questions, dont les réponses amènent des objectifs différents : « Avons-nous, à un moment donné, la capacité de recruter et d'accompagner toute personne ou est-il nécessaire de faire une certaine « sélection » pour cause de contre-indications médicales, pour des raisons d'équilibre ou de parité dans les équipes, de coûts des contrats de travail, ou toutes autres raisons ? ». Bref, quel est l'objectif ?



3. à travers l'accueil et le recrutement, on poursuit également des **objectifs pédagogiques** en cherchant à répondre à des questions, comme : « Quelle place pour les personnes dans les décisions qui les concernent ? ». « Veut-on, par exemple, qu'elles prennent en toute connaissance de cause la décision d'accepter ou de refuser l'offre d'insertion qui leur est faite ? » [⁸]
4. mais comme les SIAE inscrivent leur action dans le cadre des politiques publiques, l'accueil et le recrutement des salariés en insertion sont également soumis à des **objectifs de nature « politique »**. D'où une autre série de questions : « Quels sont les publics prioritaires désignés par le financeur ? », « Est-ce qu'ils correspondent à ceux qui sont désignés dans notre projet ? », « Y a-t-il des quotas de catégories de publics ? », « Que disent les conventions passées avec le(s) financeur(s) à propos du nombre de personnes à recruter ? », « Quelle est notre position face aux attentes de prescripteurs qui auraient une conception différente de l'autonomie de décision qui doit être laissée ou non à la personne ? »

Pour pouvoir évaluer sa propre action dans le domaine de l'accueil et du recrutement des salariés en insertion, la SIAE est donc amenée à se donner des objectifs relativement clairs, capables de retraduire les choix faits pour structurer la mise en œuvre du processus d'accueil et de recrutement dans ses aspects social, économique, pédagogique et politique. Des objectifs clairs, que l'on peut avoir intérêt à hiérarchiser pour se donner une sorte de ligne directrice : quels objectifs doivent passer en priorité : sociaux ? économiques ? Etc.

L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats par les chiffres

Les objectifs sociaux, économiques et politiques se prêtent relativement bien à un contrôle par les chiffres.

- le critère d'efficacité économique du processus d'accueil/recrutement peut être vérifié avec des indicateurs comme :
 - *le nombre de personnes recrutées/nombre d'emplois d'insertion à pourvoir,*
 - *les délais mini/maxi pour pourvoir les emplois d'insertion disponibles.*
- le critère de « conformité » des profils des personnes effectivement recrutées, par rapport à ceux qui sont définis dans la convention passée avec l'Etat » s'inscrit dans les dimensions sociale et politique du projet de la SIAE. Pour le mesurer, on peut utiliser des indicateurs chiffrables comme :
 - *des catégories administratives* qui définissent des publics prioritaires (bénéficiaire du RSA, etc.)
 - *des indicateurs sociologiques* (hommes/femmes, âges, origine, etc.)
 - *et professionnels* (handicaps, niveau de qualification, durée de chômage, trajectoire professionnelle antérieure etc). L'annexe n° 5 de la circulaire de décembre 2008 en mentionne d'ailleurs un certain nombre et propose une typologie de trajectoires professionnelles.

⁸ On sait que l'entrée des salariés dans la SIAE se fait fréquemment « sous contrainte », notamment parce qu'ils ont un faible niveau de ressources et qu'un contrat de travail, même à temps partiel, représente un « plus » dans leur situation. Mais cela n'évacue pas la question de savoir quel pouvoir on veut leur reconnaître dans ce qui se passe pour eux, et plus globalement, quelle place on veut leur ménager au sein de la structure.



Les objectifs pédagogiques se prêtent beaucoup moins facilement à un contrôle par les chiffres : un indicateur chiffré comme le *nombre de personnes recrutées/effectivement embauchées* [⁹] permet peut-être de vérifier un critère, dont on a vu l'importance pour la suite des événements, à savoir l'acceptation, par les personnes, des contrats de travail et d'insertion que, de leur point de vue, on leur propose...ou impose.

► Le contrôle des résultats au moyen d'indicateurs qualitatifs

L'approche quantitative ne suffit pas toujours, loin de là, à restituer les résultats obtenus par rapport aux objectifs sociaux que l'on s'est fixés :

- Comment traduire en chiffre la cohérence de l'offre d'insertion proposée, au regard des besoins de la personne ?
 - On peut chiffrer ce critère, par exemple, en se donnant une échelle de cotation qui va de 1 à 4, pour signifier que l'offre d'insertion de la SIAE correspond (un peu, beaucoup, etc.) aux besoins de la personne.
 - On peut aussi faire (colonne de gauche) la *liste des actions* (logement, santé, etc.) que la SIAE est capable de conduire par elle-même ou avec des partenaires extérieurs et cocher (colonne de droite) *les besoins* constatés pour chaque personne au moment du recrutement) ce qui peut faciliter, au moment du bilan annuel, la mesure globale si l'on agrège les cotations qui ont été effectuées au cours de la période. Pourquoi pas.
 - Mais qu'aura-t-on appris de concret, avec un simple chiffre, à propos de *l'importance des difficultés rencontrées* par ces personnes, et sur *l'interaction* éventuelle entre ces difficultés ?
- La même question vaut pour l'acceptation par une personne, de l'offre d'insertion qui lui a été présentée ? Ce critère attire pourtant notre attention sur un point critique du parcours : chacun sait que le rapport, distancié ou non dans lequel le salarié se place vis-à-vis de la SIAE peut déterminer fortement les résultats finaux.
 - Il est vrai qu'on peut aussi la chiffrer,
 - Mais n'est-il pas nécessaire d'assortir la cotation de quelques lignes venant éclairer les chiffres, et qui, de manière synthétique, restituent des indicateurs qualitatifs que l'on juge signifiants (ex : certains comportements manifestés par la personne au cours de l'accueil et du recrutement, des propos qu'elle a tenus.)

► Du contrôle vers l'évaluation diagnostique

L'évaluation diagnostique consiste, en partant des résultats, à identifier ce qui fonctionne bien ou moins bien dans le processus d'accueil/recrutement.

Deux critères peuvent être mobilisés :

- La synchronisation : vérifiable par les indicateurs de *délais visés/réels entre les différentes étapes* (communication des postes disponibles à Pôle Emploi, déclenchement de la procédure d'agrément, information des partenaires, délais entre l'accueil et le début du processus de recrutement, etc.)
- L'efficience [¹⁰], qui représente le *rapport entre le nombre de personnes accueillies/réorientées/recrutées* ; on peut aussi évaluer l'efficience des relations entre la SIAE et

⁹ Classiquement, le recrutement consiste à rechercher des candidats pour en retenir un pour chaque poste à pourvoir ; l'embauche consiste à définir le contrat de travail (date de début, horaires, etc) et gérer les opérations administratives qui en découlent (déclarations, etc).

¹⁰ Efficience : rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus



les prescripteurs en faisant le *rapport entre le nombre de personnes orientées vers la SIAE et le nombre d'accueils, et le rapport entre le nombre de personnes accueillies et celles correspondant aux critères de recrutement.*

On sait en effet que pour l'accueil/recrutement comme pour beaucoup d'autres actions engagées par la SIAE, les résultats ne dépendent pas que de son professionnalisme et des moyens mobilisés par elle; des facteurs extérieurs peuvent faire obstacle ou au contraire, représenter des points d'appui. C'est pourquoi on peut avoir avantage à utiliser des indicateurs complémentaires comme : *l'état des relations avec les partenaires et prescripteurs, leur capacité à faire des prescriptions cohérentes par rapport au projet de la SIAE, l'existence ou non de moyens de transport collectifs pour accéder à la SIAE, la perception, par les personnes, de l'attractivité des tâches proposées, etc.*

En résumé, les résultats du processus d'accueil et de recrutement ne peuvent pas prendre sens si on ne les rapporte pas au projet d'insertion porté par la SIAE (publics visés, objectifs concernant les relations avec les partenaires du territoire, avec les prescripteurs) et aux réalités du territoire.

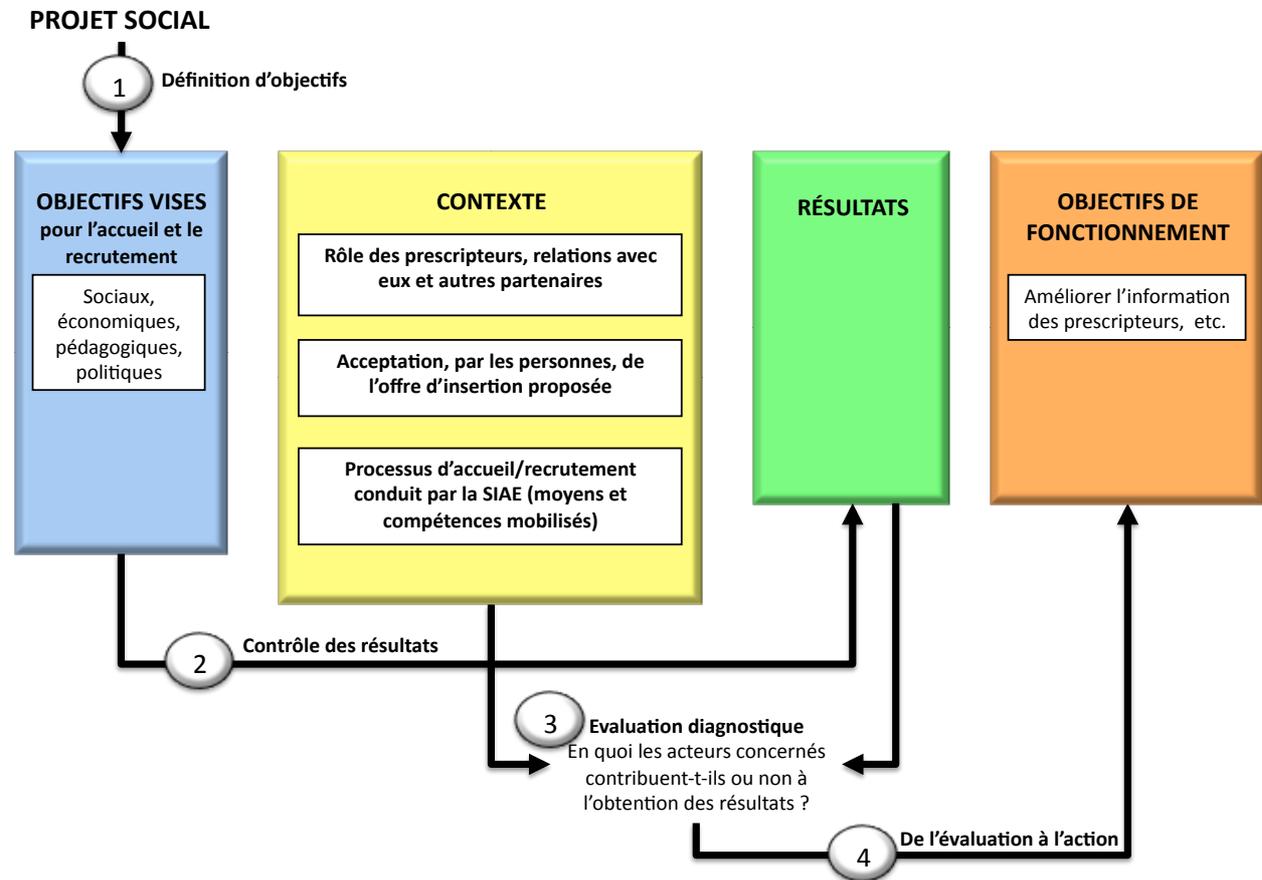
RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

L'annexe n° 5 de la circulaire de décembre 2008 indique des objectifs à négocier entre la SIAE et le financeur. Il s'agit d'objectifs quantitatifs (ex : nombre de recrutements à réaliser sur la période à conventionner) et qualitatifs, exprimés en nombre de personnes à recruter correspondant à des publics prioritaires. Ce document ménage une marge de manœuvre pour la négociation, en précisant que « d'autres objectifs peuvent être ajoutés à l'occasion de la négociation des conventions : les acteurs locaux ont, en effet, la possibilité de compléter ces objectifs en fonction des besoins du territoire et des spécificités du projet d'insertion de la structure. » **Si la SIAE « cible » des publics autres que ceux mentionnés dans cette annexe, elle peut donc les faire prendre en compte par Pôle Emploi,** qui, dans le cadre de la procédure d'agrément peut normalement vérifier si les personnes recrutées correspondent bien à celles qui ont été définies dans la convention passée avec l'Etat.

Néanmoins, au moment de l'évaluation, c'est important de **ne pas s'enfermer, avec le financeur, dans le seul contrôle des résultats** ; ils ne représentent qu'une entrée dans la démarche d'évaluation, et il faut **inviter le financeur à porter son regard sur le fonctionnement du processus d'accueil et de recrutement** en tenant à sa disposition des preuves lui permettant d'en apprécier la qualité : outils, critères de recrutement et procédures formalisées, indicateurs de synchronisation et d'efficience. A ce titre, la SIAE doit savoir valoriser toutes les actions qu'elle conduit, en amont du recrutement, avec ou en direction des prescripteurs : informations données sur la SIAE, ses activités, son projet, définition des postes à pourvoir, participation aux CTA [¹¹], etc.

¹¹ CTA : Comité Technique d'Animation

RESUMONS-NOUS





L'INTEGRATION EN MILIEU DE TRAVAIL

Avertissement : l'annexe 2 de la circulaire mentionne 2 actions sur cet axe :

- la « mise en situation de travail » : « Informer le futur salarié du fonctionnement de la structure, de son organisation et des conditions de travail par la transmission de documents supports (règlement intérieur, livret d'accueil), l'organisation d'une visite du lieu de travail ; l'information sur le contrat de travail
 - le diagnostic : « Etablir un diagnostic de la situation sociale et professionnelle du demandeur d'emploi, en lien avec le Pôle Emploi, en se fondant notamment sur les diagnostics établis préalablement.
- ⇒ Pour cette action, se reporter à la fiche « Du diagnostic initial aux résultats en fin de parcours ».

Manager sans exclure

Valoriser la capacité de la SIAE à intégrer les nouveaux salariés, c'est important, car c'est une façon de montrer qu'elle est capable de manager sans exclure, conformément à sa mission.

Ne pas se retrouver « laissé au bord du chemin », est un enjeu social décisif pour ces personnes.

Etre capable de « prendre les personnes là où elles en sont », pour les intégrer dans la structure demande des compétences élevées et représente une première marche, délicate à franchir, et une première contribution à l'obtention de l'effet emploi.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

► L'intégration : quelle définition pour cette notion ?

La notion d'intégration en milieu de travail accepte (au moins) deux définitions, sensiblement différentes :

- l'intégration version « mise dans le bain »,
- l'intégration version « cohésion ».

1. L'intégration version « mise dans le bain »

L'annexe 2 de la circulaire DGEFP dit que les actions d'intégration consistent à « informer le futur salarié du fonctionnement de la structure, de son organisation et des conditions de travail par : la transmission de documents supports (règlement intérieur, livret d'accueil), l'organisation d'une visite du lieu de travail, l'information sur le contrat de travail ». Dans cette optique, ce processus se situe au début du parcours.

Dans ce cas, l'**objectif** consiste essentiellement à **informer** le (futur) salarié sur le milieu de travail. Il s'agit d'une phase de « mise dans le bain ». Elle peut se décomposer en plusieurs sous actions (dont certaines peuvent d'ailleurs précéder l'embauche):

- l'information du salarié sur les droits et devoirs qui découlent du contrat de travail, sur la SIAE (organisation, activités, etc.),
- l'accueil réalisé par l'encadrant technique au moment de la prise de poste, et l'encadrement plus « rapproché » du nouveau salarié au début du parcours.
- la présentation du nouveau salarié aux autres permanents et aux salariés en insertion (et réciproquement).



2. L'intégration version « cohésion du groupe »

Dans certaines SIAE, on définit l'intégration comme un processus beaucoup plus étendu dans la durée et plus approfondi, et qui peut ne jamais être pleinement achevé.

Ici, l'**objectif** est la **cohésion du collectif de travail** : concrètement, on considère que tout collectif est constitué d'individus, qui restent différents par toutes sortes de critères, comme l'âge, le sexe, la nationalité, les opinions, etc. Mais on juge que ce collectif est intégré si ses membres sont réunis par des règles, une organisation de travail et des objectifs communs qui jouent le rôle de "ciment", réduisent les distances entre eux, et assurent la cohésion du groupe.

Le référentiel-Qualité de la démarche « CEDRE », du réseau COORACE, se réfère à cette définition : dans ce document, l'intégration consiste à « informer le salarié recruté de sa fonction, de son statut, des droits, du fonctionnement de la SIAE et veiller à son intégration. » Cette définition établit une distinction entre « informer » et « intégrer », pour signifier que l'intégration représente quelque chose de plus abouti que la « simple » information du nouveau salarié sur des droits/devoirs, sur la SIAE, etc. L'objectif est bien d'obtenir la cohésion du groupe.

L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats de l'intégration version « mise dans le bain »

... par les indicateurs chiffrés

Classiquement, la mesure de l'efficacité du processus d'intégration est approchée avec un indicateur comme le *taux d'abandons/démissions* (sauf raison motivée) *au cours de la période d'essai*.

Néanmoins, cet indicateur peut être trompeur : une « mise dans le bain » imparfaite ne se traduit pas toujours par une démission. Et les cas ne sont pas rares, y compris dans les entreprises classiques, où des salariés qui ont déjà une certaine ancienneté, ne sont pas encore suffisamment informés sur le fonctionnement de l'entreprise : ses règles, les droits et devoirs des salariés, l'organisation interne, la clientèle, etc. D'un autre côté, on peut considérer qu'un faible taux d'abandons ne signifie probablement rien, mais que s'il est important, c'est qu'il y a certainement des problèmes qui se posent.

... et par l'approche qualitative

Il est donc préférable d'avoir recours à des indicateurs qualitatifs pour savoir si les informations ont été intégrées par les nouveaux salariés. Pour évaluer ce critère, on peut aussi prendre des *indicateurs négatifs*, comme par exemple des *erreurs manifestes* commises, qui traduisent une méconnaissance de la part des salariés en insertion de certaines informations fondamentales, comme les horaires de travail, les obligations relatives à la médecine du travail, le rôle des différents permanents, des règles de sécurité ...

► Le contrôle des résultats de l'intégration version « cohésion du groupe »

Le *taux d'abandons* au cours des 3 ou 4 premiers mois de contrat peut servir de repère, même si comme on l'a vu précédemment, ce n'est pas un indicateur suffisant. Le contrôle s'effectue plutôt au moyen d'une approche qualitative, où l'on cherchera à savoir, à partir de l'observation des relations au sein du collectif de travail, quel est son degré de cohésion.



Ce critère peut s'apprécier à travers des indicateurs comme :

- *les initiatives de coopération et d'entraide* en situation de travail,
- les signes qui traduisent l'appropriation d'un *sentiment partagé d'appartenance* à la structure, à une équipe. (« Notre chantier », « Nous autres », « Je suis agent d'entretien », etc.)
- *la gestion par le collectif lui-même de certaines règles de travail*
- *la relative absence de conflits causés par des stratégies de différenciation identitaire* (« je ne suis pas comme eux »), l'absence de « clans » basés sur des critères d'âge, de sexe, etc.

► Du contrôle vers l'évaluation diagnostique de l'intégration version « mise dans le bain »

Pour passer du contrôle à l'évaluation diagnostique, on se posera la question de savoir ce qui explique que l'objectif qui consistait à informer les salariés a été atteint ou non : la SIAE s'est-elle dotée des moyens nécessaires pour que les informations soient appropriées ?

Si le critère à vérifier est l'efficacité du processus de transmission des informations, différents indicateurs de fonctionnement peuvent être mobilisés :

- les *procédures d'information* sont-elles *adaptées* (réunions d'information, entretiens individuels, etc.) ?
- les informations transmises sont-elles (in)utiles ?
- les informations transmises sont-elles *actualisées* ?
- les *moments* et les *lieux* où elles sont transmises sont-ils *appropriés* ?
- les *médias* (documents, échanges verbaux, schémas) sont-ils *adaptés* aux capacités de compréhension et de mémorisation des salariés ?

On ne peut pas véritablement apprécier les résultats obtenus sans prendre en compte les *capacités des salariés à s'approprier les informations transmises*, et de la relative *complexité de ces informations*.

► Du contrôle vers l'évaluation diagnostique de l'intégration version « cohésion »

On peut se donner des *indicateurs de fonctionnement* qui se rapportent aux différentes actions de management d'équipe qui visent plus particulièrement à mettre en œuvre ce processus d'intégration. Il peut s'agir des *briefings centrés sur les activités de production*, des *réunions d'information du personnel*, des *actions de régulation des relations* au sein de l'équipe et de *gestion des éventuels conflits*, des *actions qui visent à structurer l'activité de travail* des équipes *autour de règles communes* (hygiène, sécurité, discipline, organisation du travail), des actions de communication externe (ex : réunion de fin de chantier) auxquelles sont associés les salariés, etc.

Pour diagnostiquer le fonctionnement de la SIAE dans ce domaine, un indicateur chiffré comme le *nombre d'actions* de ce type réalisées sur une période donnée peut être utile. Sans oublier les indicateurs cités précédemment : *procédures adaptées, informations utiles*, etc.

La valeur des résultats obtenus en terme de cohésion du groupe doit également s'apprécier au regard de *l'hétérogénéité des profils* et des *situations* des salariés recrutés (âge, sexe, origine, etc.) : plus elle est importante, plus ce processus d'intégration est susceptible d'être complexe, ce qui donne une plus grande valeur aux résultats.

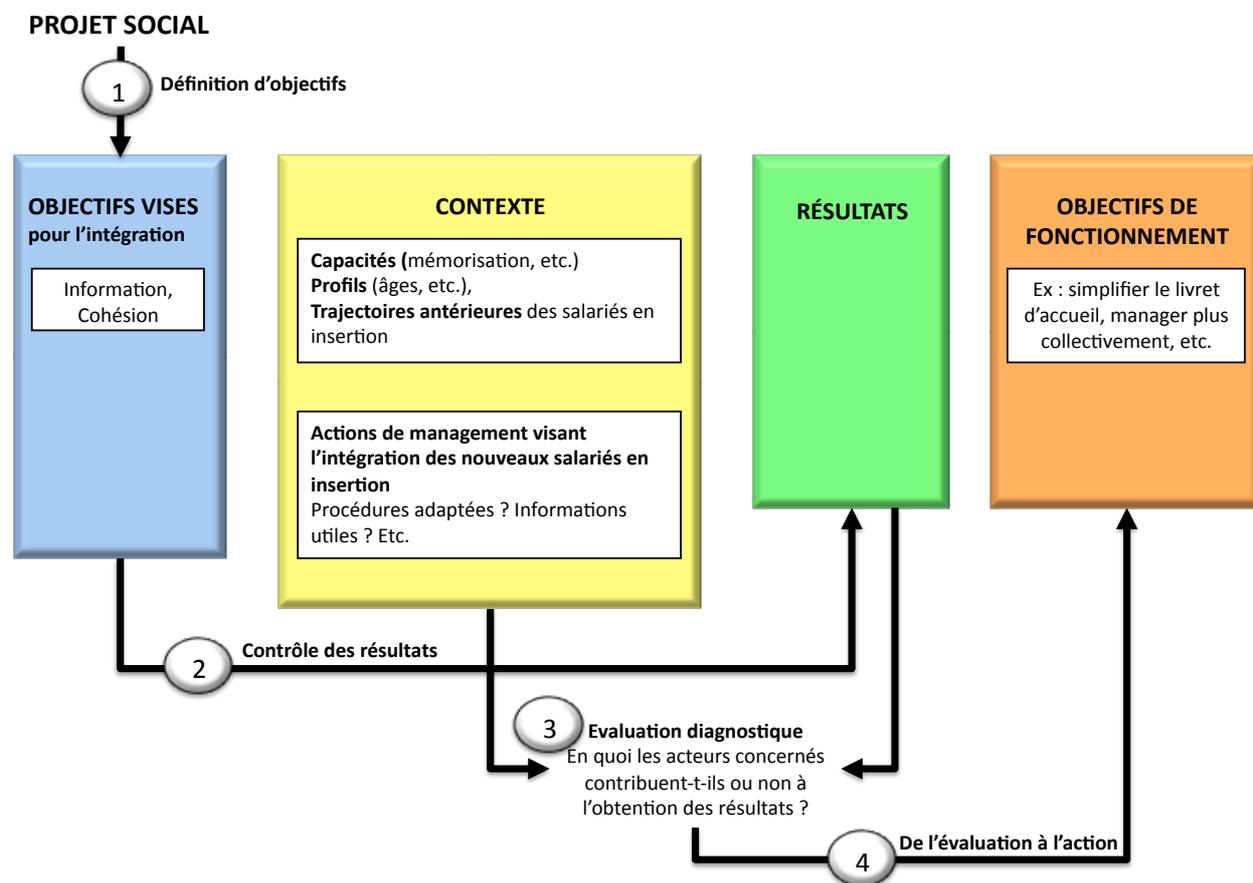
On peut y ajouter, tout en restant prudent, les *trajectoires professionnelles antérieures* des salariés en insertion ; il n'empêche que tout individu qui a connu une *trajectoire marquée par une instabilité* subie ou « choisie », ou une longue période *d'inactivité* est susceptible de rencontrer certaines difficultés à s'intégrer dans un collectif de travail.

RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Nous avons vu plus haut que **des indicateurs chiffrés, comme le *taux d'abandons*, qui pourraient tenir lieu de preuve, peinent à refléter véritablement l'efficacité du processus d'intégration.**

Une synthèse écrite, qui retraduit les actions que la SIAE conduit en vue d'atteindre les résultats viendra donc utilement éclairer l'indicateur de taux d'abandon. **C'est donc aussi sur le fonctionnement de la SIAE dans ce domaine qu'il faut attirer l'attention de l'évaluateur** : on peut tenir à sa disposition les *outils* (livret d'accueil, etc.) dont on se sert pour intégrer les salariés comme preuves concrètes des actions menées par la SIAE.

RESUMONS-NOUS





L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENCADREMENT AU POSTE DE TRAVAIL

C'est par le travail que l'insertion se fait

Permettre aux salariés de développer des compétences, les faire reconnaître, c'est un moyen de montrer que la SIAE n'est ni une structure occupationnelle, ni un lieu de relégation.

Gagner en compétences, c'est gagner en employabilité ; cette contribution à l'effet emploi doit être valorisée.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

► "Accompagnement professionnel" et "encadrement" : de quoi s'agit-il ?

En associant ces deux notions et en les reliant avec un "et", l'annexe 2 de la circulaire du 10/12/2208 peut introduire un doute : a-t-on affaire à deux activités différentes ?

Visiblement, non, puisque cette annexe y rattache les responsabilités « de base » des encadrants techniques :

- « Accompagner le salarié en insertion dans son adaptation au poste de travail : présentation des règles de vie collective, formation sur les outils de production, les règles de sécurité »,
- Encadrer les salariés en insertion en situation de travail (en veillant notamment au respect des horaires de travail, des règles de sécurité, etc.) et permettre l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire,
- Evaluer les compétences professionnelles acquises tout au long du contrat du travail et formaliser ces acquis (attestations de compétences, etc.).

L'ajout du terme "accompagnement" traduit probablement l'évolution des pratiques et des dispositifs dans le secteur de l'insertion : l'accompagnement est devenu un "modèle", basé sur l'idée que les bénéficiaires sont des individus capables d'autonomie de décision et d'action, et que les intervenants sont là pour les accompagner et non pas décider à leur place. [12]

On désigne donc ici une des principales fonctions de l'encadrant technique, celle qui consiste à former les salariés en situation de production, pour qu'ils développent des compétences¹³.

¹² La méthodologie de l'accompagnement suppose la définition d'un projet, la négociation d'engagements réciproques, un calendrier des démarches et activités d'insertion, et aussi l'idée d'un parcours : pour faire pièce à l'empilement des mesures et dispositifs, l'accompagnement doit conduire à la réalisation d'une ou plusieurs étapes, sensées se succéder de manière cohérente pour aboutir à « l'insertion » et « l'intégration ». Associer "encadrement" et "accompagnement", c'est une manière de dire que le métier d'encadrant technique se différencie de la fonction du chef d'équipe par le fait que son action s'inscrit dans une logique de "sas" vers l'insertion.

¹³ Pour se mettre d'accord sur cette notion, se référer à l'annexe 2 de ce guide.



L'AUTOEVALUATION

► Un résultat lisible : l'attestation de compétences

Le contrôle des résultats de la fonction formative de l'encadrant technique peut effectivement se faire à la lecture des attestations de compétences établies par la SIAE au terme des parcours, puisque la signature de ce type de document l'engage vis-à-vis des destinataires : entreprises, Pôle Emploi, etc. Ces documents ont valeur de preuves ^[14]. Les SIAE sont d'ailleurs tenues d'en établir pour les salariés en insertion qui ont bénéficié de contrats d'avenir ^[15] et au 1^{er} janvier 2010 de contrat unique d'insertion. On pourra par exemple y lire que tel salarié, au terme de son parcours dans un ACI qui intervient dans la rénovation d'appartements « *est capable de poser tous types de papiers peints ou revêtements muraux en respectant les critères de qualité de finition et le temps imparti* ».

Il existe des normes pour établir une attestation de compétences. Elles sont précisées dans l'annexe 1 de la circulaire DGEFP 2005-24 relative aux modalités d'accès à la formation professionnelle et de mise en œuvre des actions d'accompagnement des bénéficiaires de contrats aidés.

Les indications contenues dans ce guide adaptent ces normes sans les trahir, mais avec un souci de simplification. En effet, si l'attestation est destinée à des recruteurs, l'important c'est de rendre ces compétences lisibles, mais sans que cela amène à produire un document trop long à consulter. Le lecteur trouvera ces indications dans l'annexe 1 du guide, intitulée : « Attester les compétences ».

Attester des compétences que les salariés ont acquis, c'est tout simplement faire du contrôle de résultats, autrement dit, vérifier dans quelle mesure ce critère de compétences est réalisé, autrement dit, voir si pour tel ou tel salarié, on constate un écart entre celles qu'ils ont acquises et celles qu'il aurait pu théoriquement acquérir.

Ce qui suppose d'avoir fait une 1^{ère} mesure en début de parcours, pour évaluer l'ampleur de sa *progression*. Pour l'objectiver, on pourra faire le *rapport entre* :

- *la durée du parcours* (en mois) et *l'ampleur de la progression* enregistrée, progression que l'on peut chiffrer en prenant par exemple une cotation qui va de 1 à 4.
- et entre *la durée du parcours* et les *compétences acquises*.

Si on s'intéresse aux résultats en termes de *performances* on peut se doter de quelques indicateurs complémentaires :

- une fourchette de *durées* ou un « *décal* » moyen au terme duquel on estime que tout salarié « idéal » devrait avoir atteint :
- la *liste des compétences* visées et le *niveau d'autonomie* que l'on pense pouvoir raisonnablement viser pour ce salarié « idéal ».

R.F. MAGER, un des spécialistes de l'évaluation par les objectifs insiste sur ce point en disant que « si l'on ne sait pas où l'on veut aller, on a de fortes chances de ne pas y arriver, et de ne pas le savoir. »

► Du contrôle vers l'évaluation diagnostique

L'évaluation diagnostique a pour but de chercher à savoir ce qui, venant du salarié, de la SIAE ou du contexte, fait ou a pu faire que la progression est (a été) plus ou moins rapide et importante et que

¹⁴ Ont aussi valeur de preuves les certifications (diplômes, titres professionnels) obtenues par les salariés en insertion au terme de démarches de VAE ou de formation hors poste de travail. Dans l'IAE, différentes expériences (principalement de formation) ont été réalisées dans ce sens.

¹⁵ Circulaire DGEFP du 21 mars 2005 relative à la mise en œuvre du Contrat d'Avenir



telles ou telles compétences ont été acquises ou non. On cherche ici à vérifier la capacité formative de la SIAE.

Pour ce faire, on s'intéresse aux *compétences formatives* de l'encadrant technique, car elles sont bien évidemment déterminantes ; mais interviennent aussi les *choix* qu'il fait en matière d'*organisation du travail*.

Très schématiquement, il peut positionner le « curseur » entre deux démarches différentes, même si les deux visent à ce que les salariés deviennent autonomes :

- opter plutôt pour une certaine *spécialisation* des salariés sur les tâches pour lesquelles ils présentent le plus de capacités,
- jouer plutôt la *polyvalence*.

En tenant compte néanmoins de la situation individuelle de chacun, l'expérience montrant que l'on ne peut pas systématiser la polyvalence ou la spécialisation.

Il doit aussi opter entre d'autres alternatives : faire/faire faire, donner des réponses/organiser des situations-problèmes, etc.

D'autres indicateurs peuvent être associés au critère d'efficacité formative de la SIAE :

- son fonctionnement : moyens (notamment *ratio d'encadrement*), *organisation du travail au sein de la SIAE*, favorables/défavorables à la formation des salariés en situation de production,

Ne pas oublier les *capacités* ou *difficultés d'apprentissage* tenant aux salariés,

Enfin, prendre en compte les *éléments de contexte externe* favorables ou défavorables (ex : saisonnalité des activités permettant ou non de former les salariés à tel ou tel type de tâche, « pression » sur les délais ou la productivité induite par les donneurs d'ordre ou clients, diversification/spécialisation des activités....

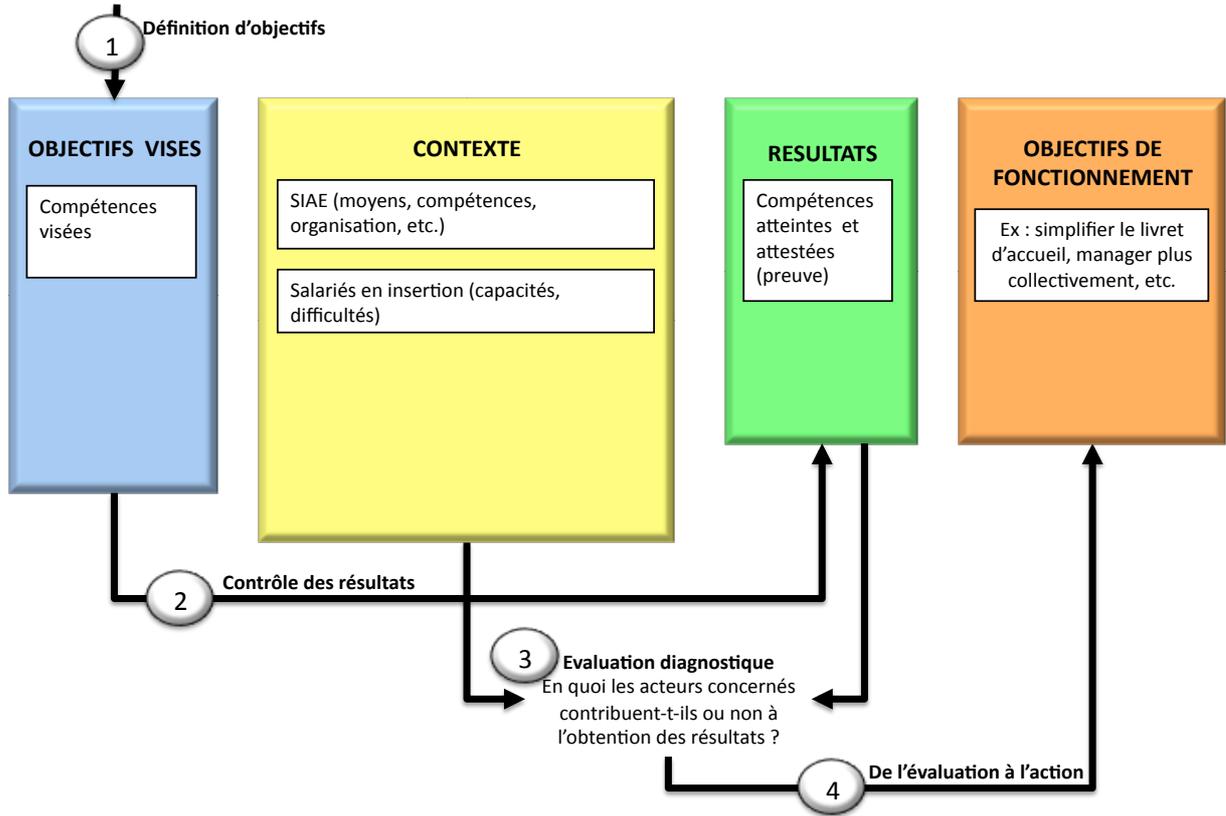
RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Les copies des attestations de compétences remises aux salariés en insertion peuvent avoir valeur de preuves, parce qu'elles engagent la structure de manière formelle. Ce qui n'interdit pas de respecter une certaine confidentialité en ne laissant figurer dans ces copies que les initiales des bénéficiaires.

Des éléments extraits des évaluations-diagnostiques peuvent venir utilement éclairer ces preuves, si le financeur souhaite en savoir plus sur ce qui, à un moment donné, a pu expliquer les (contre)performances de la SIAE dans ce domaine. Il est en effet conseillé de lui montrer quelle valeur ces compétences peuvent avoir compte tenu de celles que les salariés en insertion possédaient (ou non) en début de parcours, et surtout dans quel contexte ils les ont acquises.

RESUMONS-NOUS

COMPÉTENCES EN DÉBUT DE PARCOURS





L'ACCOMPAGNEMENT SOCIOPROFESSIONNEL

L'annexe 2 liste différentes actions d'accompagnement socioprofessionnel : ^[16]

- « Désigner un référent au sein de la structure chargé d'assurer le suivi des salariés en insertion en lien avec le référent de parcours extérieur à la structure
- Elaborer ou affiner avec le futur salarié, en lien avec le référent de parcours, un parcours d'insertion (au besoin en adaptant un projet de parcours déjà réalisé avec d'autres acteurs) précisant les principales échéances et les moyens qui seront mis en œuvre. Formaliser ce projet professionnel de parcours dans un document écrit
- Réaliser des entretiens et bilans réguliers sur l'évolution du salarié en insertion et, au besoin, réajuster le projet professionnel en lien avec le référent de parcours,
- Formaliser chacune des étapes du parcours (entretiens et bilans) au sein de la structure (livret d'accueil et de suivi)
- Proposer, en lien avec le référent de parcours une réorientation vers les acteurs les plus à même d'apporter des réponses adéquates à la situation des salariés en insertion, soit parce qu'ils rencontrent des difficultés au sein de la structure, soit dans une optique de dynamisation du parcours d'insertion. »

Nous avons sorti de cet axe l'action « Accompagner le salarié dans les démarches administratives liées à sa reprise d'activité » pour la placer dans l'axe « Accompagnement social ».

Penser son propre avenir

Quand on a traversé une période marquée par le chômage et les exclusions, comment parvient-on à se dire que l'horizon n'est peut-être pas complètement bouché, à être conscient que l'on a des compétences, à penser qu'on a un certain pouvoir d'agir pour convaincre les recruteurs et qu'on n'est pas complètement soumis aux contraintes du marché du travail ?

Ce cheminement est loin d'être facile. Mais c'est tout l'enjeu de l'accompagnement, dans ses aspects d'aide à l'élaboration du projet professionnel.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

► Qu'est-ce qu'un projet professionnel ? Quelle approche de l'accompagnement socioprofessionnel ?

Les actions mentionnées ci-dessus indiquent que le résultat attendu à travers ce type d'accompagnement, c'est, comme le dit la formule consacrée : « l'élaboration d'un projet professionnel réaliste et réalisable. »

Avant même d'entrer dans la question du contrôle de ce type de résultat, attardons-nous sur la question de savoir quelle définition on peut donner à la notion de projet professionnel.

Chacun, s'il se réfère à sa propre expérience, sait que l'élaboration d'un projet professionnel est un processus qui n'a rien d'automatique. Du coup, l'accompagnement de ce processus donne lieu, chez les professionnels de l'orientation, à des approches théoriques et méthodologiques variées ; en gros, on peut repérer deux grands courants de pratiques différentes, voire contradictoires entre elles.

¹⁶ Dans cette partie du guide, on ne fait pas référence à l'action de diagnostic initial mentionnée dans cette partie de l'annexe 2 : « Etablir un diagnostic de la situation sociale et professionnelle du demandeur d'emploi, en lien avec le Pôle Emploi, en se fondant notamment sur les diagnostics établis préalablement. » Se reporter à la fiche « Du diagnostic initial aux résultats de fin de parcours. »



Un projet pour ou par les personnes ?

- Dans le courant « A », il y a ceux qui considèrent que l'accompagnateur est un expert qui, de par la connaissance du marché du travail et de la personne, sait ce qui est bon pour elle.
- Les « B » considèrent qu'il faut aider la personne à construire sa propre expertise sur elle-même (« Connais-toi toi-même ») et sur sa situation, en lui donnant les moyens de s'informer et de faire des choix en toute connaissance de cause. Dans ce second courant, on pense que tout projet qui n'a pas été construit par la personne n'aura pas de suite dans ses actes.

Faisabilité ou désirabilité ?

- Les « A » affirment que, d'une manière générale, ce sont les contraintes et les opportunités du marché du travail qui doivent passer en priorité dans les choix de projet,
- alors que les « B » disent que c'est très important d'accorder une place aux goûts, intérêts et motivations de la personne.

Une stratégie rationnelle ou une ouverture « floue » aux opportunités ?

- Les « A » pensent que le résultat de l'accompagnement, c'est un projet professionnel bien ciblé, même s'il inclut plusieurs pistes métiers.
- Et les « B » estiment que cette vision du projet est trop rationnelle et mécaniste. Pour eux l'objectif pertinent, c'est un projet « flou », quand il est porté par une personne ouverte aux opportunités, donc par une personne qui se projette. Ils insistent donc plus que le processus que sur le résultat. Ils ajoutent qu'aucun projet ne préexiste complètement dans la tête de son concepteur avant qu'il ne commence à le réaliser. Souvent, c'est la mise en œuvre, l'action qui fait se développer le projet.

Pour Claude COQUELLE, [17] « les gens bien insérés (quelque soit le sens donné à cette expression) ne doivent pas cette enviable position au fait que, contrairement à d'autres, ils auraient eu précédemment un projet. [...] La part de liberté se concrétise bien rarement par de grandes décisions autonomes, par des projets, mais plus souvent par des opportunités qui se présentent au hasard et que la personne saisit ou pas. » Il ajoute que le modèle rationnel du projet, en faisant du but à atteindre l'alpha et l'oméga, « risque de conduire les personnes en insertion à sous-utiliser leur environnement, à négliger des opportunités de tous ordres ».

Si l'on partage l'avis de cet auteur, on en conclura que quand certains prescripteurs attendent que la SIAE permette aux salariés en insertion d'élaborer un projet professionnel « réalisable et réaliste », cette attente n'est peut-être pas ... réaliste, ni réalisable, et pas nécessairement pertinente. Au final, selon que l'on se situe dans le courant « A » ou « B », on dira que l'objectif, c'est « le projet », ou au contraire « que les personnes se projettent. »

L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats par les indicateurs chiffrés

Les « A » auront la tâche facile en ce domaine ; pour évaluer l'efficacité de l'accompagnement, il leur suffira de faire le *rapport entre le nombre de salariés sortis de la SIAE avec un « projet réaliste et réalisable » et le nombre total de sorties.*

¹⁷ Claude COQUELLE, « Attention, projet ! », Formation & emploi N° 45.



On peut ajouter d'autres indicateurs chiffrés, dont la présence atteste, sinon de l'existence de ce type de projet, du moins des *actions que les salariés ont mis en œuvre quand ils ont travaillé à l'élaboration de leur projet* : nombre d'entretiens d'enquête auprès de professionnels ou d'EMT réalisées, demandes d'informations auprès de professionnels de l'orientation...

► Le contrôle des résultats par l'approche qualitative

Sans écarter ce contrôle quantitatif, et sans nier que c'est important que les salariés aient un projet, les « B » s'intéresseront tout autant à ce qui constitue le processus par lequel les salariés en viennent à se projeter vers un avenir professionnel.

Ils essaieront alors de vérifier l'efficacité de l'accompagnement à l'aide de différents indicateurs:

- ⇒ Quel *bilan* les salariés tirent de leurs expériences professionnelles passées : ce qui pour eux a été positif et/ou négatif ?
- ⇒ Qu'est-ce qu'ils disent de leurs propres *critères de choix* de vie personnelle et professionnelle (centres d'intérêts professionnels, conditions d'exercice du travail, attentes par rapport au travail, statut, valeurs) ?
- ⇒ Quelles *informations* ils ont acquises sur certains emplois ou métiers ?
- ⇒ Au moyen de quels *critères* ils les comparent ?
- ⇒ Quelles « *pistes* » ils ont ou vont explorer ?
- ⇒ Comment ils *évaluent leur propre situation* au regard de ces pistes (points d'appui matériels, affectifs, sociaux, contraintes, objectifs et enjeux personnels) ?
- ⇒ Et surtout : quelle idée ils se font, au final, de la *faisabilité* de leur propre « projet » ?

► Du contrôle vers l'évaluation diagnostique

Elaborer un projet (courant « A »), ou se projeter (courant « B ») sont des processus internes (avoir des aspirations, penser l'avenir, identifier les contraintes de l'environnement). Ces processus sont « activés » de l'extérieur dans le cadre de l'accompagnement socioprofessionnel qui organise des situations permettant à la personne de découvrir des métiers, de s'informer sur les formations existantes, de mettre de l'ordre dans les informations qu'elle recueille, etc.

On voit qu'il s'agit de processus complexes et qu'il peut se révéler difficile de savoir ce qui les facilite ou leur fait obstacle. On peut tenter d'évaluer l'efficacité des actions d'aide à l'élaboration des projets professionnels en faisant le *rapport entre le temps consacré à ces actions et les démarches mises en œuvre par les salariés* à la suite de ces actions.

Ici comme dans d'autres domaines, l'acceptation, par les salariés des actions qu'on leur propose d'engager occupe une place décisive. Si un salarié est convaincu « qu'il n'y a pas de travail », toutes les démarches qu'il fera n'auront pas beaucoup de sens pour lui. Inversement, s'il existe un « moteur » capable de lui permettre de faire des projets, ce moteur c'est bien la *confiance* qu'il a en lui-même, et qui détermine son *attitude* envers les situations nouvelles ; plus cette confiance est importante, plus il se sent en capacité de se confronter à ces situations.

Du coup, même si *l'idée qu'il se fait du marché du travail et de son parcours après sa sortie de la SIAE* reste chargée d'incertitudes, il appréhende cette sortie avec moins d'inquiétude.

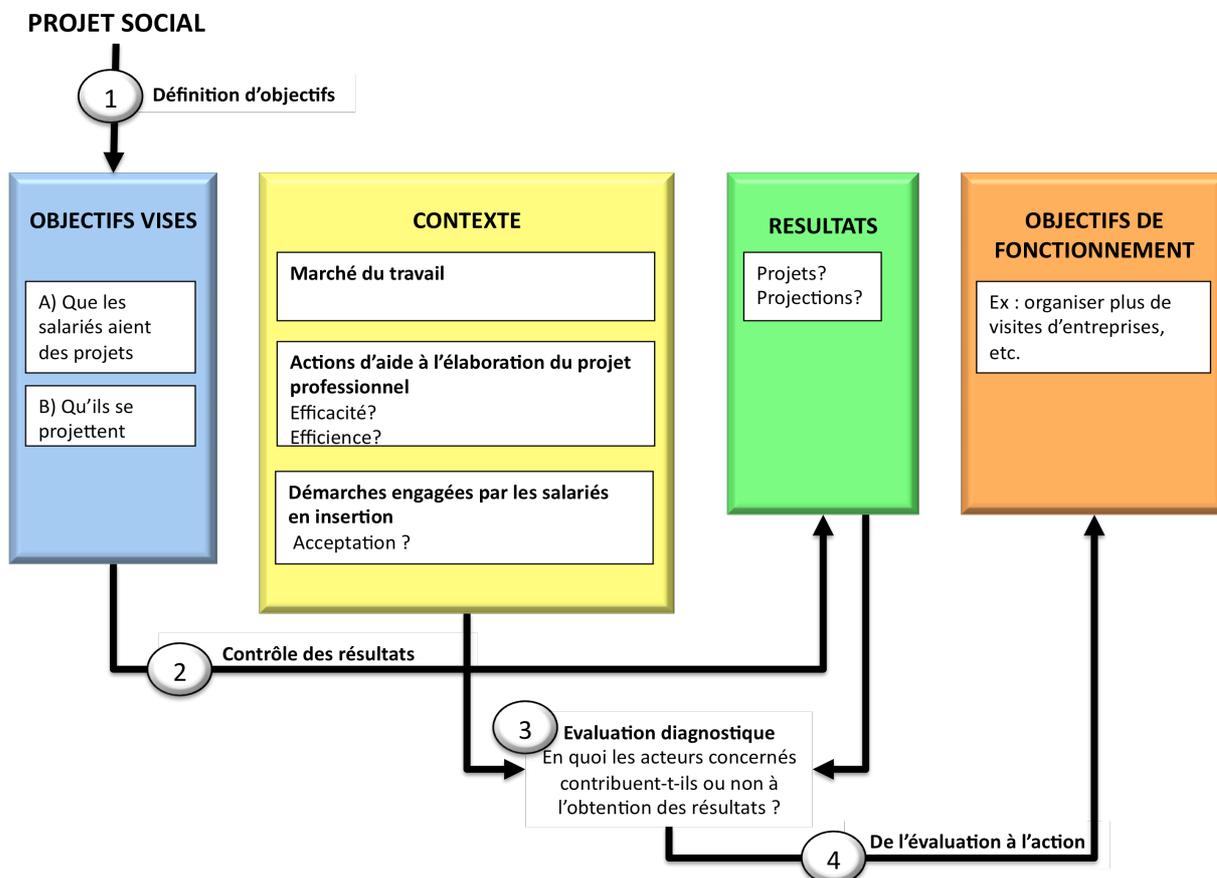
RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Tout résultat obtenu dans ce domaine, qu'il s'agisse de « projet » ou bien de « projection », représente une importante valeur ajoutée au parcours, dans un contexte où le marché du travail est sur-sélectif à l'égard des publics en insertion, qui par ailleurs sont souvent marqués par des échecs.

De nombreux salariés en insertion savent qu'ils sont « attendus à la sortie » et qu'on va leur demander où en est leur projet (courant A), ou éventuellement comment ils se projettent (courant B). Face à la difficulté, bien réelle, d'avoir un projet « réaliste et réalisable », ils risquent de s'attribuer la responsabilité de cet échec, avec toute la dévalorisation que cela génère, ou sur les autres (les entreprises, la SIAE, etc.), ce qui est un moyen de se défendre. Ils risquent de penser qu'on est là pour les contrôler et non pas pour les aider, surtout si on leur demande des « preuves » des démarches qu'ils effectuent.

C'est pour cette raison que dans le dialogue avec le financeur, on doit veiller à ne pas se focaliser exclusivement sur les projets des salariés : il faut faire prendre en compte les moyens et les compétences, internes ou externes, et vérifiables, que la SIAE mobilise pour aider les salariés à penser la période qui suivra la fin du parcours. On notera que l'annexe 5 de la circulaire de décembre 2008 s'inscrit dans cette approche, puisque dans ce document, les objectifs à négocier portent sur les moyens et méthodes mis en œuvre par la SIAE.

RESUMONS-NOUS





L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL - LE LOGEMENT

« Chômeur expulsé recherche logement pour pouvoir travailler »

Personne ne conteste l'idée que le fait d'avoir un logement qui répond à des normes de confort, et de l'occuper à titre non provisoire, représente une condition indispensable à l'exercice d'une activité professionnelle.

Permettre aux salariés en insertion d'avoir de telles conditions d'existence représente un résultat très important, qu'il s'agit de valoriser, car le logement est un des domaines où il est difficile d'obtenir des résultats rapides compte tenu de la pénurie d'offres et du faible niveau de ressources des salariés en insertion.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

La FEANTSA [¹⁸] travaille avec une grille dénommée ETHOS, qui propose des critères et des indicateurs quantitatifs destinés à définir le « sans-abrisme ».

Trois critères servent à le définir :

- le statut d'occupation, qui, selon l'INSEE "définit les situations juridiques des ménages concernant l'occupation de leur résidence principale."
- la sécurité temporelle, qui définit la durée pour laquelle le ménage est assuré de conserver son logement,
- la qualité du logement qui se définit par le rapport entre la superficie et le nombre d'occupants, ainsi que par la salubrité.

L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats

Chacun, s'il le souhaite peut créer sa propre grille à partir de l'approche de la FENTSEA. Ci-dessous, un exemple.

LOGEMENT (Critères d'évaluation)	SITUATION CONSTATEE A L'EMBAUCHE (Indicateurs)		SITUATION CONSTATEE EN COURS DE CONTRAT (Si changement)	SITUATION CONSTATEE A LA SORTIE
<u>Statut d'occupation</u>	<i>Sans abri (vit « dans la rue » et/ou en hébergement d'urgence)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Sans logement personnel (tout type de centre d'accueil/hébergement)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Locataire</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Propriétaire</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁸ Fédération Européenne des Associations Nationales Travaillant avec les Sans-Abri



<u>Sécurité temporelle</u>	<i>Logement précaire (famille/amis, menace d'expulsion ou de perte du logement quelle qu'en soit la cause, occupation illégale, sous-location, etc.)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Logement non précaire (bail de location)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Qualité du logement</u>	<i>Surpeuplement</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Insalubrité</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Structure provisoire (mobil home, caravane, camping, abri...)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Logement répondant aux normes de qualité (surface/salubrité)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

► Du contrôle des résultats vers l'évaluation diagnostique

Cette étape consiste à mettre en relation les changements constatés, qu'ils soient positifs ou négatifs, avec les actions entreprises par la SIAE dans ce domaine : quelle a été la pertinence des actions qui ont été engagées ? Avec quels partenaires éventuellement ? Comment ce partenariat a-t-il fonctionné ?

Cette approche du diagnostic doit être associée à la question du rapport subjectif que les personnes entretiennent envers leur situation au regard du logement. En effet, il arrive que le *sentiment d'être ou ne pas être "bien chez soi"* ait une grande importance dans les décisions qu'elles prennent quand, pour une raison ou une autre, la question d'un changement de logement se pose. Les urbanistes soulignent qu'un logement, c'est aussi un voisinage, des liens d'entraide et d'amitié, et qu'un déménagement peut être perçu négativement, même si l'enjeu est de retrouver un emploi ou un meilleur logement. On retrouve ici la question de l'acceptation, déjà évoquée dans d'autres fiches de ce guide.

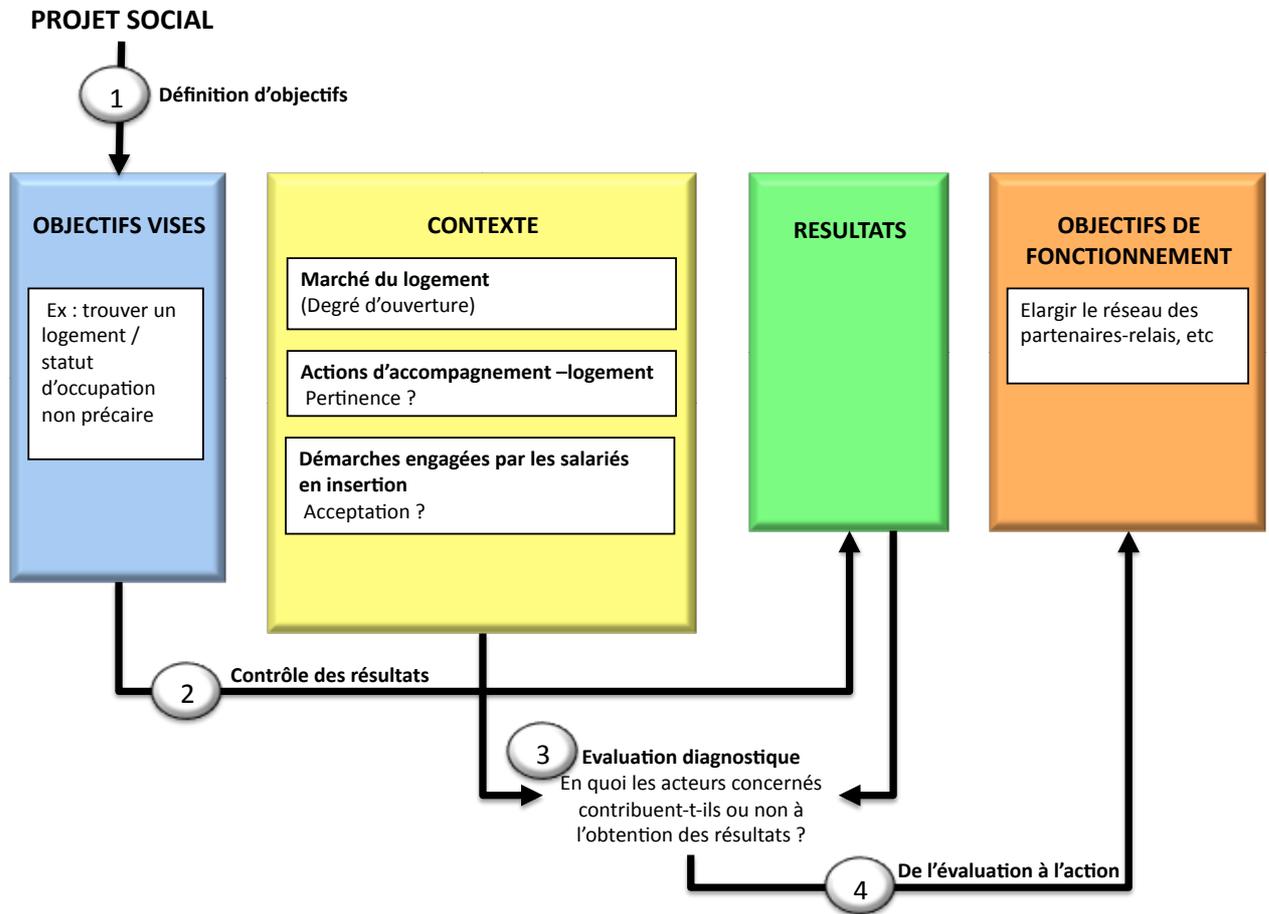
On peut aussi prendre en compte le degré « d'ouverture » du marché : quelle *attitude du (des) logeurs* envers les publics de l'insertion ? Quel *état du parc locatif social* ? *Quelles sont les solutions d'hébergement transitoires* existant sur le territoire ? Quel est *l'état du marché* du logement ? Y a-t-il une *offre d'aide à l'accès au logement* sur le territoire (ex : accompagnement social lié au logement).

RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Si le financeur a accepté de considérer qu'une sortie "logement" peut être considérée comme positive, il sera en droit de demander des preuves. Dans la mesure où les personnes concernées l'acceptent, il suffira de produire des justificatifs.

Parallèlement, il faut valoriser les actions mises en œuvre par la SIAE dans ce domaine, car elles demandent souvent un travail conséquent en partenariat avec des acteurs externes.

RESUMONS-NOUS





L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : LA SANTÉ

Quand on n'a pas la santé

Tout problème de santé peut être le facteur déclenchant de la perte d'un emploi. Mais on connaît aussi les conséquences sur la santé que peut avoir le chômage de longue durée qui condamne l'individu à l'inactivité subie.

Enfin, les problèmes de santé sont perçus dans l'IAE comme les principaux freins à l'emploi et donc comme des obstacles majeurs à l'obtention du fameux « effet emploi » attendu par le financeur.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

► Que signifie être « en bonne santé » ?

Selon l'OMS, la santé est "un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité."

Des chercheurs américains ^[19] en donnent la définition suivante : « intégrité anatomique, physiologique et mentale, capacité à assumer ses rôles familiaux, professionnels et sociaux, capacité à gérer le stress, sensation de bien-être et absence de risque de maladie ou de décès prématuré ».

Pour eux, l'état de santé relève donc de trois dimensions :

- médicale, où l'on envisage la santé par rapport à une norme physiologique ou psychique,
- fonctionnelle qui définit la santé comme la capacité d'un individu à réaliser des tâches dans son environnement social, et qui renvoie à la notion de handicap,
- subjective, qui traduit la perception de l'individu sur son état de santé.

La dimension médicale s'évalue en dehors de toute référence à une activité (sociale, professionnelle), il s'agit de comparer un état de santé constaté par rapport à une norme.

La dimension fonctionnelle est évaluée en référence à une activité professionnelle ou sociale. Ces deux dimensions s'inscrivent dans une approche objective de la notion.

Si cette analyse distingue l'état objectif de santé de la perception subjective, c'est parce que cette dernière peut représenter un obstacle tout aussi important qu'une pathologie objectivement constatée : l'enquête « *Share* » conduite en 2004/2005 a montré que « dans certains cas la santé subjective s'est montrée un meilleur prédicteur de la probabilité de décès à moyen terme que les informations contenues dans les dossiers médicaux ou les problèmes de santé déclarés. » ^[20]

¹⁹ Last J., Spasoff R., Harris S. et Thuriaux M., "A Dictionary of Epidemiology", New York - Oxford University Press (2001)

²⁰ . Voir « Economie et statistiques – INSEE - N° 403-404, 2007. « Santé et vieillissement en Europe » (Cette enquête a porté sur la santé, l'activité et la retraite des 50 ans et plus en Europe Elle couvre des thèmes variés, allant de la santé, du travail, des liens familiaux jusqu'aux échanges de services, en passant par la consommation, le logement, le revenu ou l'épargne.)



L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle par les résultats : une fausse bonne idée

Si par "résultats", on entend "état de santé amélioré", on risque de se fourvoyer : certains handicaps, par définition, ne peuvent pas être traités médicalement. Il y a d'autre part des pathologies que l'on ne sait pas toujours soigner, c'est notamment le cas des pathologies d'ordre psychique. D'autres demandent une prise en charge de longue durée, sans garantie de succès...Et comme on l'a vu, tout cela dépend beaucoup du « moral » de la personne.

Ne vaut-il pas mieux considérer que les "résultats", ce sont les démarches effectivement engagées par les salariés en insertion en cours de contrat, et qui résultent de l'accompagnement santé mis en place par la SIAE, éventuellement relayée par ses partenaires : *recours à des soins ou prises en charges, visites auprès de généralistes ou de spécialistes, hospitalisations, séjours en centres médicalisés, etc.*

► L'évaluation diagnostique

Elle consiste à essayer de savoir ce qui a pu faciliter ou rendre difficiles ces démarches : outre l'acceptation, par les salariés, des propositions qui leur ont été faites, on peut tenir compte, dans l'évaluation, de l'état de l'offre de soins sur le territoire : *coûts d'accès, densité du réseau de praticiens, variété des spécialités représentées.*

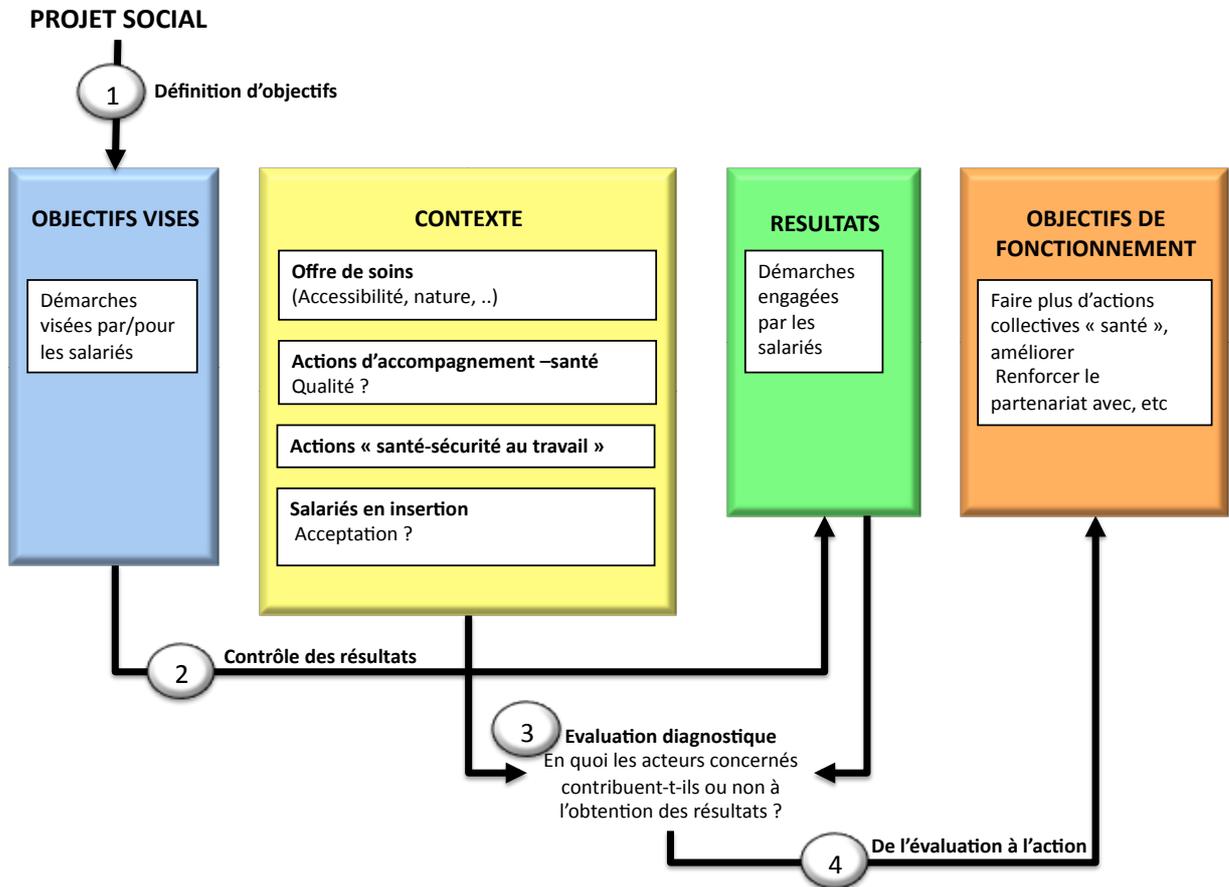
Il faut aussi prendre en compte le rôle préventif de la SIAE, qui, en tant qu'employeur, se doit de garantir des *conditions de travail* qui préservent l'état de santé des salariés. Enfin, on doit évaluer la qualité de l'accompagnement santé : on est ici dans un domaine qui touche à des questions personnelles, voire intimes, et dans certains cas il faut avoir de solides *compétences* pour que les personnes acceptent de faire une démarche de soins.

RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Au vu de ce qui précède, on voit qu'il ne faut pas se laisser enfermer, avec le financeur, dans une alternative « problématique résolue/non résolue ». C'est pourtant cette approche qu'il semble vouloir adopter quand, dans l'annexe 5, il écrit qu'un des objectifs à négocier concernant l'accompagnement social (et professionnel) est le « nombre de salariés pour lesquels la structure prévoit une action d'accompagnement social (et problématiques traitées) ». Nous avons vu que pour certaines pathologies, des résultats tangibles restent hypothétiques et que s'ils se produisent, c'est souvent après un long délai. Nous avons vu aussi combien la perception subjective, par les personnes, de leur état de santé, joue un rôle important.

Du coup, ne vaut-il pas mieux négocier autour d'un autre objectif, à savoir le nombre /et la nature) des démarches engagées par les salariés en insertion en vue de résoudre leurs problèmes de santé ?

Ce qui n'interdit pas de mettre en valeur les actions que la SIAE a mises en œuvre dans ce domaine, y compris avec des partenaires-relais, d'autant que l'annexe 5 les y invite.





L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL - LA SITUATION FINANCIÈRE

L'argent ne fait pas l'insertion, mais il y contribue

Les résultats obtenus dans le domaine des ressources financières doivent pouvoir être pris en compte en tant que sorties positives ; en effet, toute augmentation du pouvoir d'achat, tout processus de désendettement créé des conditions objectivement favorables à l'accès à l'emploi, en donnant notamment plus de possibilité d'accès à un meilleur logement et au financement des coûts de déplacement domicile-travail.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

► Qu'est-ce qu'une "difficulté financière" ?

Trois critères, chacun assorti de quelques indicateurs chiffrés, peuvent servir de points de repère pour effectuer, dans ce domaine, le diagnostic initial et le contrôle des résultats : le pouvoir d'achat, l'endettement, et le seuil de pauvreté.

1. La mesure du pouvoir d'achat

Pour l'INSEE la définition usuelle du pouvoir d'achat correspond au *revenu disponible brut* : « c'est le revenu qui reste à la disposition des ménages pour la consommation et l'épargne une fois déduits les prélèvements fiscaux et sociaux. ».

Néanmoins, l'INSEE propose une définition plus restrictive, considérant que « les ménages peuvent appréhender leur pouvoir d'achat sur un champ plus étroit, en considérant qu'ils ont en réalité peu de prise face à certaines de leurs dépenses de consommation et en se focalisant sur les marges de manœuvre qu'ils estiment leur rester pour effectuer librement des choix de consommation et d'épargne. Pour essayer de se rapprocher d'une notion de pouvoir d'achat plus proche de cette perception, on peut examiner l'évolution du revenu "arbitrable" défini comme le revenu disponible une fois déduit un ensemble de dépenses de consommation "pré-engagées".

Ces dépenses sont définies comme suit :

- les dépenses liées au logement (y compris les loyers imputés aux propriétaires occupant leur logement), ainsi que les dépenses relatives à l'eau, au gaz, à l'électricité et aux autres combustibles utilisés dans les habitations ;
- les services de télécommunications ;
- les frais de cantines ;
- les services de télévision (redevance télévisuelle, abonnements à des chaînes payantes) ;
- les assurances (hors assurance-vie) ;
- les services financiers (y compris les services d'intermédiation financière indirectement mesurés). »

L'INSEE a constaté que la part des dépenses de consommation pré-engagées dans le revenu disponible brut des ménages était de 28% au 31/12/2006. Cet indicateur peut donc permettre de situer le *revenu « arbitrable » du ménage* d'un salarié en insertion en début et en fin de parcours.



2. Le surendettement

L'endettement correspond à l'ensemble des *sommes à payer* par l'emprunteur au titre du ou des emprunts qu'il a contractés et des *charges engagées* (loyers, factures, abonnements, primes d'assurance, etc.) ou imposées (impôts, etc.). Une enquête INSEE réalisée début 2004 observait que « près de la moitié des ménages sont endettés à titre privé » pour un (des) crédit(s) à la consommation ou habitat.

Le surendettement résulte du constat fait par une commission de surendettement de « l'impossibilité manifeste pour le débiteur de bonne foi de faire face à l'ensemble de ses dettes non professionnelles exigibles et à échoir. »

Quelques indicateurs pour situer les niveaux d'endettement moyens des ménages à cette date : en moyenne, la dette sous forme d'emprunts personnels conduit à des *charges de remboursement* par an avoisinant 21 % des revenus disponibles. Ces charges dépassent 40 % des revenus disponibles pour près de 3 % des ménages et 30 % des revenus disponibles pour près de 7 % des ménages. Début 2004, 1,8 million de ménages étaient donc soumis à un risque de surendettement.

3. La mesure de la pauvreté

Pour l'INSEE, « un individu (ou un ménage) est considéré comme pauvre lorsqu'il vit dans un ménage dont le niveau de vie est inférieur au *seuil* de pauvreté. » Un article publié en janvier 2007 sur le site de l'Observatoire des inégalités » précise « qu'en France, un individu peut-être considéré comme "pauvre" quand ses revenus mensuels sont inférieurs à 681 euros (chiffre de 2005), le seuil de pauvreté étant défini comme la moitié du revenu médian » [21]

Pour la mesure de la pauvreté d'un ménage, le revenu pris en compte est le *revenu "disponible"* : après impôts et prestations sociales (mais les données de l'Insee ne comprennent pas une partie des revenus du patrimoine). Pour tenir compte de la composition des ménages, on élève ce seuil en fonction du nombre de personnes du foyer (adultes et enfants, l'âge de ces derniers, de plus ou de moins de 14 ans, entrant également en compte). On passe alors du revenu disponible au "niveau de vie". Par exemple, un couple avec deux enfants en bas âge est pauvre si ses ressources ne dépassent pas 1 430 euros mensuels» [22]. A l'adresse suivante http://www.inegalites.fr/spip.php?article343&id_mot=76 on trouve un tableau qui indique les différents seuils en fonction de la situation familiale des ménages.

L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats

Dans la mesure où les salariés en insertion concernés acceptent de faire état de leur situation, les 3 critères mentionnés ci-dessus, et les indicateurs qui les accompagnent peuvent servir de base pour vérifier si leur situation financière est meilleure au terme du parcours.

²¹ Revenu médian : revenu qui sépare en deux parts égales l'ensemble de référence : ici, la moitié de la population touche moins, la moitié touche davantage. Calculé à 60 % du revenu médian le seuil de pauvreté était de 817 euros en 2005. En utilisant le seuil de 60 % du revenu médian, comme le pratique l'institut de statistique européen Eurostat et de plus en plus l'Insee, à la place de 50 %, on multiplie par deux la pauvreté. Aucune des deux mesures n'est "meilleure" que l'autre. L'intégration des revenus du patrimoine conduirait à élever le revenu disponible médian et donc les seuils de pauvreté. (Observatoire des inégalités)

²² On trouve un tableau qui indique les différents seuils en fonction de la situation familiale des ménages.



Les résultats doivent être évalués en valeur relative : autrement dit, c'est la *progression* du niveau de revenus et/ou la baisse du niveau d'endettement qui doivent être appréciées.

► L'évaluation diagnostique

Qu'est-ce qui peut expliquer que la situation financière d'un salarié en insertion s'améliore en cours de contrat ?

Indépendamment du revenu généré par le *salaire* qu'il perçoit, différentes actions, mises en œuvre par la SIAE, éventuellement en relation avec des partenaires extérieurs, peuvent y avoir contribué : aide à l'obtention d'un plan de désendettement, aide à la négociation des échéances de remboursement des emprunts ou de trop-perçus, d'un échéancier de paiement des loyers en retard, etc.

Les résultats obtenus dépendent pour une part des compétences techniques et de négociation que la SIAE ou ses partenaires-relais possèdent dans ce domaine.

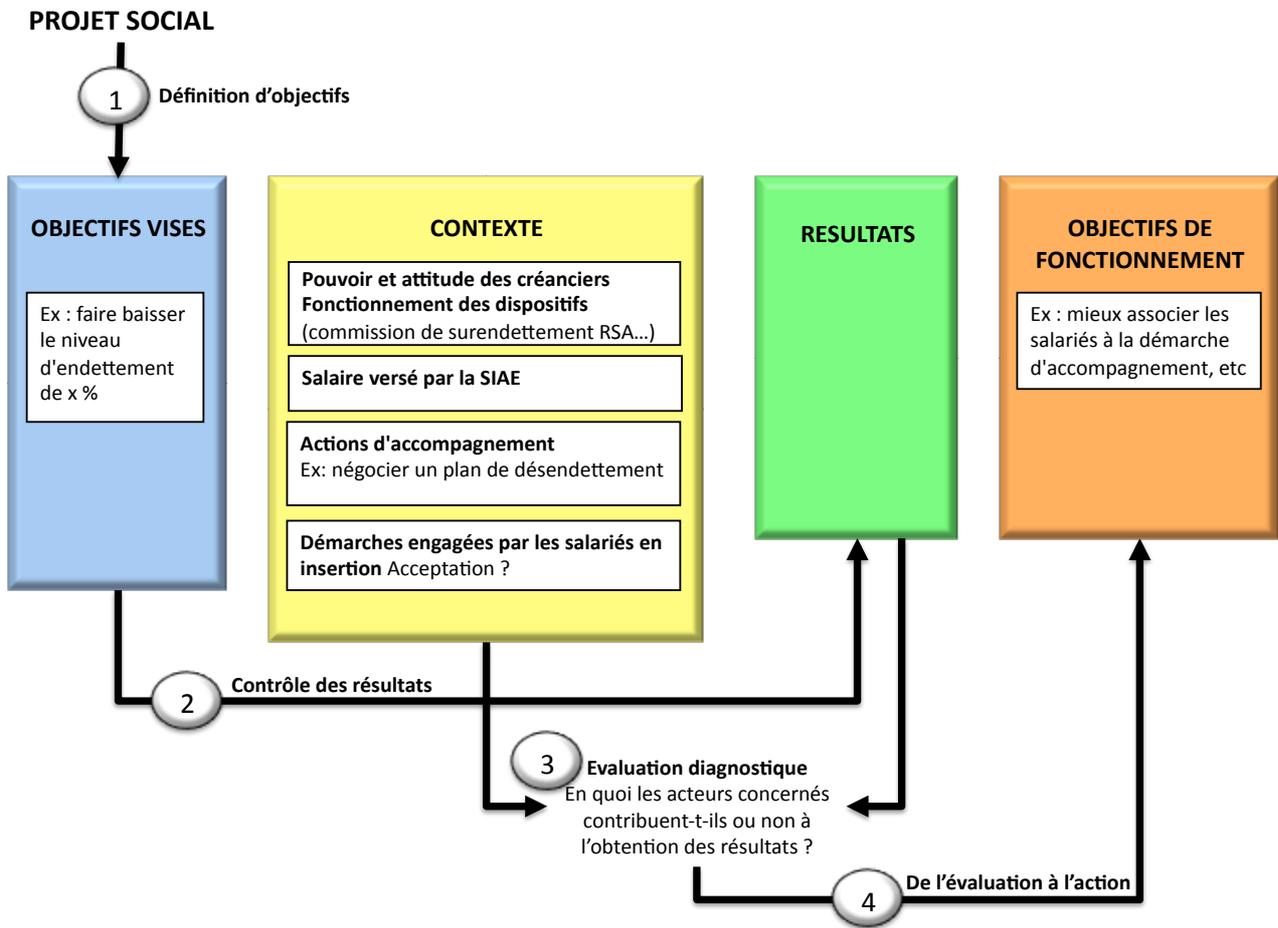
Ils dépendent aussi du « pouvoir de dire oui » que détiennent les créanciers et le banquier.

Les possibilités éventuelles de cumul de différentes sources de revenus, à l'exemple du RSA, entrent aussi en ligne de compte.

Les salariés eux-mêmes occupent bien évidemment une place centrale dans tout cela : certaines habitudes de consommation et de « mauvaise gestion » que l'on pourrait juger inadéquates d'un point de vue rationnel, ont une dimension symbolique très importante : toute personne qui se voit dans la nécessité de modifier ces habitudes de vie quotidienne met d'une certaine manière en jeu son identité de consommateur et peut éprouver de la frustration voire un sentiment d'exclusion, et manifester des résistances à se comporter de manière « raisonnable. ».

RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

La règle de confidentialité qui s'applique à ce type de difficultés fait qu'il n'est pas concevable de fournir au financeur des preuves des résultats. On peut en revanche faire porter son regard sur les actions, compétences et moyens mis en œuvre par la SIAE pour permettre aux salariés en insertion de récupérer ou retrouver des ressources plus importantes.





L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : LA MOBILITÉ

Bouger pour travailler

Une étude de l'INRETS [¹] publiée en 2003 concernant la mobilité quotidienne indique, qu'entre 1973 et 1994, les Français sont passés de 12 déplacements en mode mécanisés par semaine et par personne à 16,6 pour une portée moyenne qui est passée de 9,5km à 14,9km. C'est-à-dire qu'en 1994, chaque Français parcourt 35,5 km par jour ; en 1973, il n'en parcourait que 16.

Ce doublement des distances parcourues quotidiennement retraduit une évolution du marché du travail : l'accès à l'emploi requiert de plus en plus de mobilité.

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

► **Ce problème se présente tout d'abord sous l'angle de la localisation des emplois, et sous trois formes :**

- un problème entre territoires : l'économiste Denis CLERC considère « qu'un territoire national comme celui de la France devient semblable à une peau de léopard », parce que « dans certaines petites régions, aucun mouvement de développement ne permet de remplacer les emplois qui disparaissent, » alors que dans certains secteurs géographiques bien équipés en infrastructures, des pôles de production dynamiques et diversifiés se développent et attirent dans leur sillage de nombreux sous-traitants, de nombreuses entreprises qui leur sont liées» [²³].
- un problème au sein de certains territoires : dans certaines zones d'emploi dynamiques, ou en secteur rural, le réseau des transports collectifs n'est pas toujours adapté aux besoins de mobilité des actifs, et le fait de ne pas disposer d'un moyen de déplacement autonome limite l'accès aux éventuelles opportunités d'emploi.
- un problème de mobilité des emplois : les politiques d'urbanisme font que les entreprises industrielles, mais aussi du secteur tertiaire et des services ont tendance à s'implanter ou se déplacer vers la périphérie des agglomérations, sans que la réorganisation des moyens de transports collectifs suive ces migrations.

► **S'ajoute à cela la question du lieu de résidence : on sait que le territoire se découpe de plus en plus en 3 types d'habitats : urbain, périurbain et rural.**

Quelles en sont les conséquences en termes de mobilité quotidienne domicile-travail : le rédacteur de la revue « INSEE Première » de mars 2007 constate que « les salariés résidant dans les pôles urbains travaillent en moyenne à 23,6 km de chez eux, soit plus près que ceux des zones périurbaines (30,5 km) ou de l'espace à dominante rurale (28,4 km). Dans les pôles urbains, en effet, une proportion plus importante d'individus travaille dans leur commune de résidence. En ne retenant que ceux qui vivent et travaillent dans deux communes différentes, les distances parcourues par les habitants des pôles

²³ Intervention au Forum des acteurs économiques et sociaux : "Quelles coopérations nouvelles pour l'emploi ?" 17 novembre 2005 Conseil général du Territoire de Belfort



urbains et des couronnes périurbaines deviennent très proches (34,3 km et 35,1 km) et ce sont ceux qui résident dans l'espace rural qui parcourent les plus longues distances.

L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats

Des indicateurs chiffrés peuvent rendre compte de résultats qui traduisent une amélioration des possibilités objectives de mobilité des salariés en insertion : obtention du *permis de conduire*, *accès en prêt ou location à un moyen de transport* individuel, à un système de covoiturage, ou *acquisition d'un moyen de déplacement*... Sous certaines conditions, un *déménagement* peut également être considéré comme un résultat positif en termes de mobilité.

► L'évaluation diagnostique

Les résultats dépendent souvent de l'existence, au niveau local, de réponses collectives comme un système de prêt de mobylette ou VL, de covoiturage, l'organisation d'un ramassage par certaines entreprises.

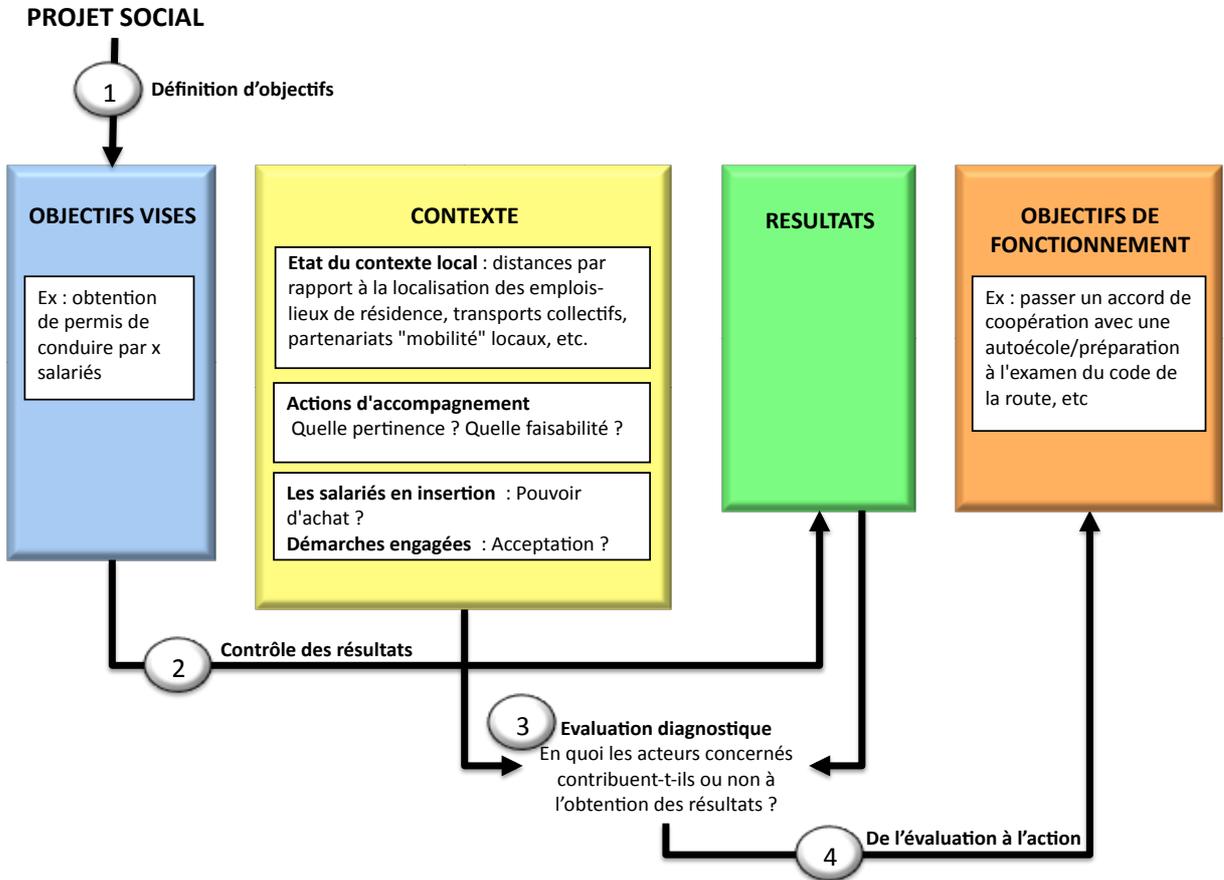
En somme, comme c'est le cas pour le logement, les démarches engagées par les salariés voient leurs résultats conditionnés à leur pouvoir d'achat (voir fiche précédente), à l'existence d'une offre de moyens de mobilité diversifiée sur le territoire, à la physionomie du bassin d'emploi (localisation des activités et des emplois, infrastructures et moyens d'accès) et à l'efficacité des partenariats noués entre la SIAE et les acteurs locaux (auto-écoles, associations, etc.). Entrent aussi en ligne de compte les contraintes de mobilité qui s'attachent à certains types d'emploi : c'est particulièrement le cas pour les intérimaires pour qui la possession d'un moyen de transport personnel représente une condition nécessaire pour répondre aux délais très courts qui souvent leur sont donnés par les ETT pour se rendre dans les entreprises utilisatrices.

Sans oublier que pour la mobilité, comme d'autres domaines de la vie quotidienne, le point de vue des personnes concernées joue un rôle important comme activateur ou désactivateur de leur propre dynamique. Les salariés en insertion peuvent avoir des raisons objectives de manifester des résistances à la mobilité : souvent, les contraintes qu'elle occasionne les amènent à devoir réorganiser leur vie quotidienne de manière conséquente, ce qui n'est pas toujours facile. On sait aussi que pour tout individu, la perception subjective de la « distance » à parcourir peut être un facteur bloquant.

L'expérience des associations FNARS montre que les actions comme l'aide au passage du permis de conduire ou l'achat d'un moyen de déplacement peuvent être compliquées à mettre en œuvre étant donné la faiblesse du pouvoir d'achat des salariés en insertion et du fait que les aides sociales ou les aides à la formation existantes ne sont pas toujours à la hauteur des besoins. Au-delà de ces problèmes de faisabilité, on peut aussi s'interroger sur la pertinence des actions à engager : quelles sont les actions qui représentent réellement une réponse aux problèmes de mobilité sur le territoire ?

RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Au-delà de certaines preuves qu'il est toujours possible de fournir, (obtention du permis de conduire, accès à un système de transport), il faut inviter le financeur à prendre en compte, quand ils existent, les problèmes de mobilité qui se posent aux salariés en insertion, ainsi que les moyens et compétences mobilisés par la SIAE dans ce domaine.





L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL : PRÉPARATION A LA SORTIE

Quand c'est l'emploi qui s'éloigne des personnes

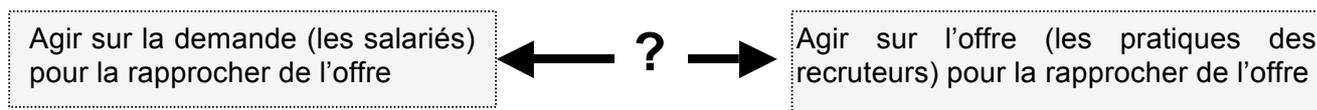
« L'embauche d'une nouvelle personne est toujours un pari, donc générateur d'incertitude. Aussi, pour réduire celle-ci, et le risque de se tromper lors de l'embauche, les employeurs mettent en œuvre des pratiques qui sont très largement connues : le recours au CDD pour tester les salariés, bien qu'il s'agisse là d'un motif de recours au CDD qui n'est pas reconnu par le Code du travail, le recours à l'intérim, souvent pour les mêmes raisons, l'adoption de critères « objectifs », et en fait discriminatoires, pour trier et écarter les candidats que l'on pense inadéquats : l'absence de diplôme, le fait d'avoir des parents issus de tel milieu social ou de tel autre, l'absence d'expérience professionnelle, l'âge, la durée de chômage antérieure (« il n'y a pas de fumée sans feu » : si telle personne est restée longtemps au chômage, il y a sans doute une raison, donc je l'écarte) ... »

(Denis CLERC - Forum des acteurs économiques et sociaux : "Quelles coopérations nouvelles pour l'emploi ?" 17 novembre 2005 Conseil général du Territoire de Belfort)

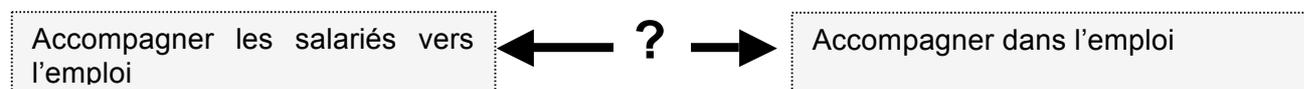
METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

Un bref panorama des pratiques développées dans ce domaine par les professionnels de l'insertion montre que leurs stratégies d'accompagnement se définissent par rapport à :

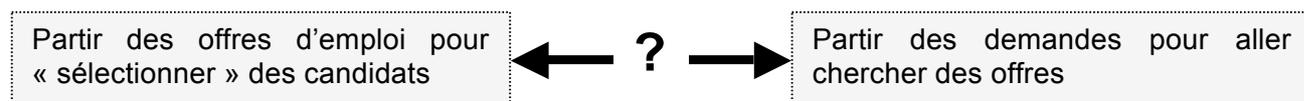
Une 1^{ère} alternative :



La 2^{ème} alternative étant :



Quant à la 3^{ème} :





L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats

C'est à juste titre que l'annexe 5 de la circulaire mentionne comme résultats attendus de l'accompagnement « emploi », non pas les sorties emploi, mais les mises en relation effectuées entre les salariés en insertion et des employeurs :

- « *stage chez un employeur de droit commun* »
- « *période d'essai* »
- « *heures de travail complémentaires pendant le parcours dans une autre entreprise que la SIAE* »
- « *parrainage* »,
- et « *toute autre action de mise en relation avec un employeur de droit commun* » (Dans cette catégorie, on peut ajouter les *mises en relation sur des offres d'emploi* et les *entretiens de recrutement*, réussis ou non).

Pour les SIAE dont la stratégie consiste à influencer sur les pratiques des recruteurs, l'annexe 5 s'intéresse au relation entre la SIAE et des employeurs de droit commun, qui reflète l'insertion de la SIAE elle-même dans le réseau des acteurs socio-économiques. L'annexe mentionne comme objectifs :

- *les Initiatives nationales déclinées localement* (pour mesurer l'appropriation par les acteurs locaux des accords conclus entre réseaux de l'IAE, fédérations d'entreprises, branches professionnelles, etc.)
- *les Initiatives contribuant à sensibiliser des entreprises* au thème de l'insertion des publics en difficulté et plus généralement de la diversité. On peut classer dans cette catégorie, toute une série d'actions plus ou moins « poussées » comme l'organisation de *visites de la SIAE par des employeurs*, la *négociation des critères de recrutement* quand un salarié est mis en relation sur une offre d'emploi, la *négociation de conditions d'accompagnement* du salarié dans l'emploi.

A cela, on peut ajouter les initiatives prises par la SIAE pour développer des partenariats avec des acteurs intermédiaires du marché du travail : conseillers de Pôle Emploi ou de Missions Locales, référents de PLIE. Même s'il elles ne s'adressent pas à des responsables d'entreprises, ces initiatives font partie intégrante de l'accompagnement « emploi ».

► L'évaluation diagnostique

On pourrait se dire que dans ce domaine, les résultats dépendent surtout de l'état du marché du travail, et en premier lieu, de *l'existence d'emplois à pourvoir* sur le marché du travail. Ceci est bien vrai depuis le 2^e semestre 2008, où le nombre de suppressions d'emploi dépasse largement le nombre de créations. Néanmoins, ceci ne doit pas occulter le fait que, même en période favorable, le marché du travail reste *sur-sélectif*, sauf pour les fameux métiers en tension, ceci étant dû aux pratiques décrites par Denis CLERC dans l'encadré situé au début de cette fiche.

Les salariés eux-mêmes entrent quelquefois à reculons dans la démarche d'accompagnement, soit parce qu'ils sont convaincus que l'horizon est bouché, ou que de toute façon, l'étiquette « insertion » les dessert.

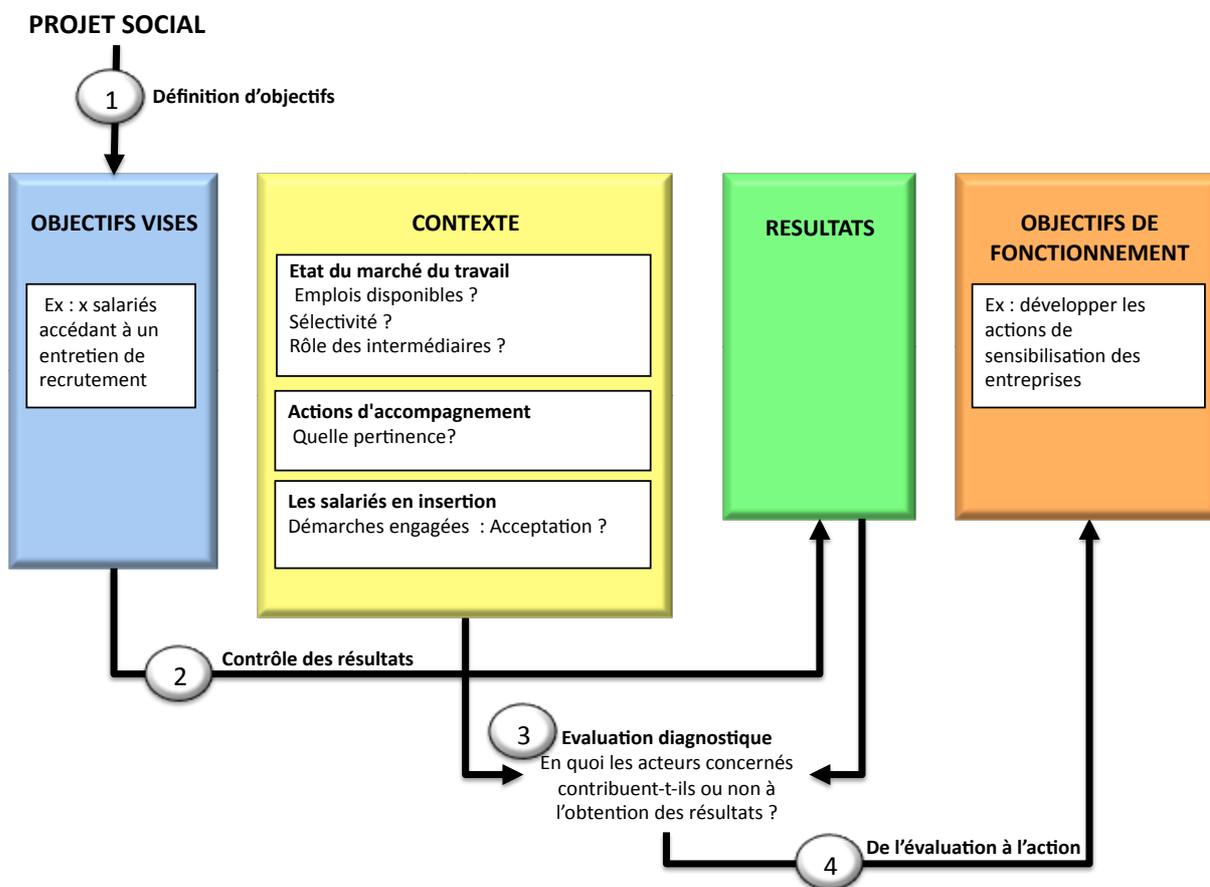
Dans le diagnostic, on doit également tenir compte de l'efficacité des intermédiaires du marché du travail, et notamment de Pôle Emploi, qui est sensé appuyer l'action des SIAE pour faire accéder les salariés en insertion à l'emploi ordinaire.

En prenant en compte ces éléments de contexte, on peut alors interroger la stratégie et les pratiques d'accompagnement en vue de les améliorer si nécessaire.

RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Lui fournir des preuves de mises en relation ne pose généralement pas de difficulté particulière, mais ceci n'interdit pas de l'inviter à entrer avec la SIAE dans l'évaluation diagnostique : dans ce domaine comme dans les autres, **le simple contrôle des résultats reste pauvre en enseignements. Ce qui permet d'apprécier la valeur des sorties positives, c'est l'état du marché du travail, les emplois visés par les salariés et les actions que la SIAE engage dans le domaine de l'accompagnement vers (et éventuellement dans) l'emploi.**

RESUMONS-NOUS





LA FORMATION DES SALARIÉS

Ne pas rester sur le quai quand le train de la formation démarre

Les partenaires sociaux ont signé en janvier 2009 un accord national interprofessionnel, dont une des mesures-phares est la création d'un « Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels » (FPSPP). Concrètement, leur objectif est de doubler, sur chaque année civile, le nombre de salariés les moins qualifiés qui accèdent à la formation, et d'augmenter d'un tiers les demandeurs d'emplois formés.

On ne peut que s'en féliciter quand on sait que "les salariés sans diplôme ou titulaires d'un certificat d'études primaires (CEP) ont un taux d'accès à la formation de 13,6%, contre 44,3% pour les diplômés de l'enseignement supérieur, 33,7% pour les titulaires du baccalauréat, 23,4% pour les titulaires d'un CAP ou d'un BEP et 25,2% pour les possesseurs du brevet.

Selon une formule souvent entendue, « la formation va à la formation. ». Parallèlement, le processus d'élévation du niveau des compétences requises pour occuper les emplois, et notamment les emplois non qualifiés se poursuit. Ce processus a été très bien décrit dans une étude intitulée « Les métiers en 2015 », réalisée par la DARES et le Commissariat Général du Plan en 2005. Elle prévoit « la poursuite des processus de tertiarisation des métiers et d'élévation du niveau des compétences, y compris pour les emplois considérés comme peu qualifiés »

METTONS NOUS D'ACCORD SUR LES MOTS

- **Sous le terme de "formations", l'annexe 2 de la circulaire de décembre 2008, désigne des actions de formations réalisées hors poste de travail**, que celles-ci soient ou non en lien avec les activités économiques de la SIAE.

L'annexe 2 de la circulaire mentionne deux types d'actions de formation comme susceptibles d'être prises en compte comme « action de formation » :

- « les formations en interne (adaptation au poste et savoirs de base)
- les formations externes (savoirs de base et formation pré-qualifiantes) »

La circulaire du 28 novembre 2005 a fait entrer les ACI dans le droit commun de la formation professionnelle ; ces SIAE sont sensées gérer cet aspect de la gestion des ressources humaines de la même manière que les structures du secteur marchand ou associatif classiques et que les autres types de SIAE (AI, EI, ETTI).

Les formations mises en œuvre doivent donc correspondre à la notion « d'actions imputables. »

Une action imputable peut être organisée par la SIAE elle-même (formation interne) ou avec l'aide d'un dispensateur de formation (formation externe). Elle peut se dérouler dans le cadre d'un face-à-face formateur/groupe, mais aussi à distance, sur le poste de travail, etc.



Néanmoins, 4 critères doivent être réalisés :

- Définir un objectif en termes de compétences à atteindre ou de qualification à acquérir
- Définir les modalités d'acquisition (programme détaillé et séquencé de la formation)
- Définir les conditions pour suivre le programme de formation (pré requis)
- Définir en conséquence le public concerné.

Enfin, outre les actions de bilan de compétences et de Validation des Acquis de l'Expérience, on entend par « actions imputables », principalement les actions :

- d'adaptation au poste de travail,
- de développement des compétences liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi,
- les actions proprement dites :
 - o de « développement des compétences »
 - o de promotion professionnelle, (visant l'obtention d'une qualification)
 - o de prévention de l'emploi,
 - o de conversion,
 - o d'acquisition, entretien et perfectionnement des connaissances
 - o de lutte contre l'illettrisme et en faveur de l'apprentissage de la langue française.

Ne relèvent pas des actions imputables :

- les actions de simple information ou de transmission de consignes sur les conditions d'ergonomie et de sécurité
- les directives nécessaires à l'occupation d'un poste,
- les actions comportementales destinées à des publics indifférenciés ou hétérogènes sans relation avec un poste ou une fonction, (ex : groupe de parole)
- les actions relevant de l'organisation générale de l'entreprise sans référence précise au poste de travail et aux compétences à acquérir,
- les actions d'information, de test d'évaluation, de conseil et suivi thérapeutique et d'hygiène, de sensibilisation à des questions de société.

Toutefois, des cas ambigus demeurent, car ils peuvent être à certaines conditions imputables et parfois non imputables. Chaque OPCA est susceptible d'avoir ses propres règles en la matière, il faut donc prendre leur attache.

L'AUTOEVALUATION

► Le contrôle des résultats

Pour l'effectuer, on peut se baser sur les propositions de l'annexe 5 de la circulaire, (axe 3) qui mentionne le critère d'accès des salariés à des actions de formation, en y associant différents indicateurs :

- *nombre de salariés envoyés en formation/ nombre de salariés en insertion*
- *nombre de salariés en insertion ayant poursuivi une formation (aux compétences clés et aux actions de formation pré qualifiante, qualifiante, par niveau d'entrée et de sortie) jusqu'au bout/nombre de salariés en insertion*
- *nombre d'heures de droit individuel à la formation utilisées, et type d'actions de formation (en distinguant entre formation pendant le temps de travail et hors temps de travail)*



L'annexe 5 ne mentionne pas en tant que résultats les capacités ou compétences acquises par les salariés qui suivent des formations. C'est pourtant le résultat recherché, et que l'on peut souvent contrôler, du fait qu'à l'heure actuelle, toute une série de formations donnent lieu, après évaluation des acquis, à l'obtention d'attestations de compétences, mais aussi de certifications, y compris partielles^[24].

► L'évaluation diagnostique

Ces résultats qui, comme on vient de le voir, peuvent s'exprimer en chiffres, doivent s'apprécier au regard de l'adéquation de l'offre de formations existante aux besoins des salariés en insertion, offre définie et termes quantitatifs et qualitatifs :

- *nombre de places offertes* dans les *domaines de formation* qui correspondent aux *besoins des salariés*,
- capacité des organismes de formation à mettre en place des *démarches adaptées aux profils pédagogiques des salariés* en insertion

Le diagnostic doit également prendre en compte le rapport à la formation entretenu par les salariés : ce rapport peut être très *distancié*, notamment si les salariés sont en situation d'illettrisme ; dans ce cas, il peut y avoir un travail important à réaliser en amont, pour les accompagner vers l'offre de formation.

Enfin, les résultats sont conditionnés à la capacité de la SIAE :

- à faire une analyse pertinente des besoins de formation,
- à générer seule ou par la mutualisation des besoins avec d'autres SIAE du territoire, *des demandes suffisamment importantes en volume d'heures de formation* à réaliser pour que les organismes de formation locaux développent des réponses économiquement viables pour eux.

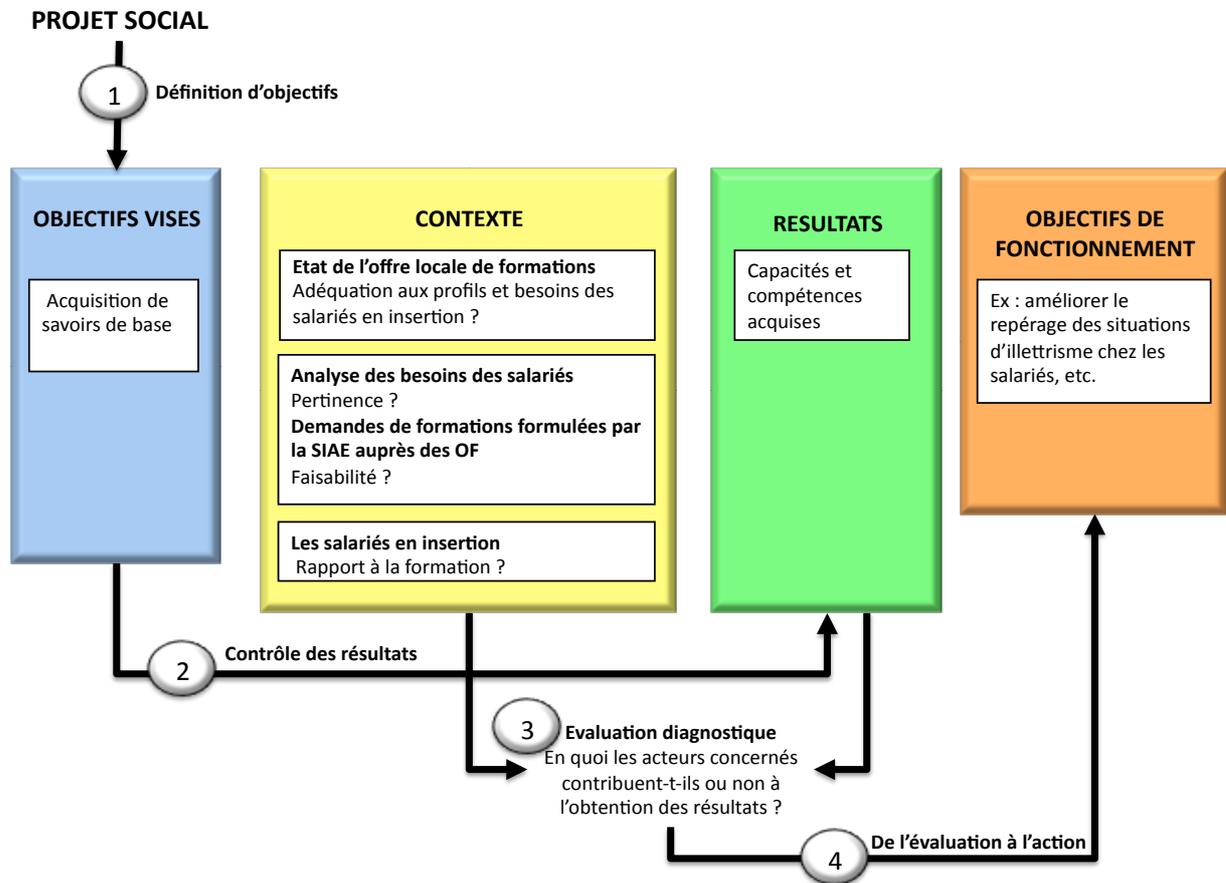
RENDRE COMPTE AU FINANCEUR

Dans ce domaine, il est relativement facile de produire des preuves par le biais des attestations de présence que les organismes de formation délivrent à leurs stagiaires.

Néanmoins, cette facilité ne doit pas conduire la SIAE à minorer aux yeux du financeur les actions qu'elle met en œuvre pour développer la formation des salariés en insertion ; tout autant que le *montant de sa contribution* comparée au minimum légal ou conventionnel, la *progression du nombre d'heures de formation délivrées* peut témoigner de l'effort consenti, surtout dans un contexte où les aides publiques aux SIAE ont tendance à stagner, ou baisser, et où les besoins d'autofinancement des SIAE par la production de biens ou services augmentent au risque de faire passer au second plan les actions de formation imputables.

²⁴ Certification : document écrit et officiel qui atteste de manière formelle, qu'un candidat réalise les conditions spécifiées dans une norme. Dans le champ de la formation, cette notion s'applique aux diplômes, aux titres professionnels, et aux certificats de qualification professionnelle : par exemple, le CACES, le BEPA agent des espaces verts sont des certifications.

RESUMONS-NOUS





DU DIAGNOSTIC INITIAL AUX RÉSULTATS EN FIN DE PARCOURS

L'annexe 2 de la circulaire sur les nouvelles modalités de conventionnement préconise à la SIAE « d'établir un diagnostic de la situation sociale et professionnelle du demandeur d'emploi, en lien avec le Pôle Emploi, en se fondant notamment sur les diagnostics établis préalablement. »

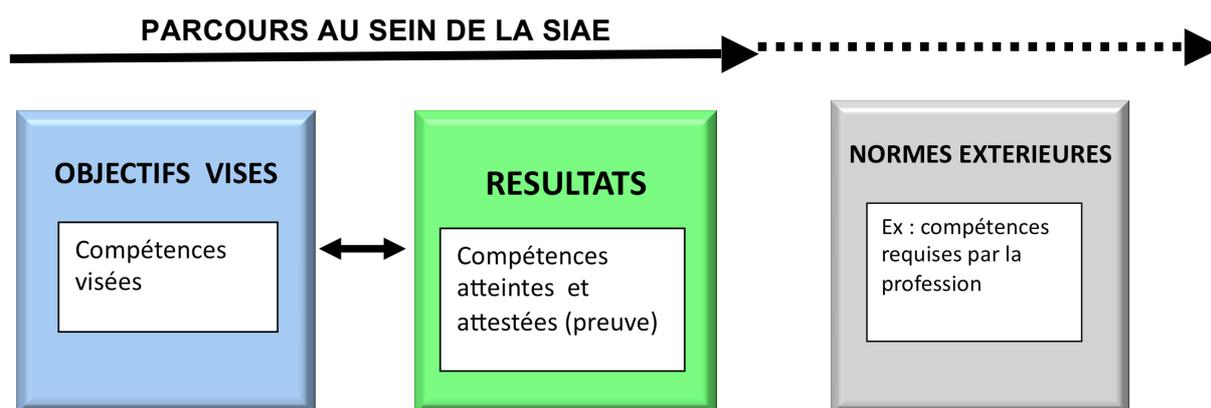
Pour contrôler les résultats en fin de parcours, deux démarches peuvent être associées : l'évaluation des « performances » et l'évaluation des « progressions »

L'APPROCHE PAR LES PERFORMANCES

Elle consiste à comparer les résultats par rapport aux objectifs qui avaient été fixés. On regardera par exemple si tel salarié a effectivement obtenu son permis de conduire, a acquis telles ou telles compétences, etc. C'est cette approche que l'on retrouve dans les fiches pratiques de ce guide. Dans ce cas, l'objectif est défini en termes de faisabilité. En comparant le résultat avec l'objectif visé, on constate une performance, négative si l'objectif n'est pas atteint, positive dans le cas contraire.

Mais en même temps, on est tenté de comparer le résultat avec un but plus lointain, que l'on n'a pas cherché à atteindre mais qui représente néanmoins un point de repère dont on désire s'approcher. On dira par exemple que tel salarié qui a obtenu le permis de conduire n'a pas pour autant réuni toutes les conditions de mobilité nécessaires, ou que tel autre, qui a acquis des compétences, ne possède pas encore toutes celles requises pour être « employable » dans tel ou tel métier, à tel ou tel niveau de qualification. C'est donc bien une référence extérieure que l'on emploie pour définir ce qui est souhaitable et « normal ».

Prenons un exemple :



La fameuse question de la « distance à l'emploi » s'inscrit tout à fait dans cette problématique d'évaluation. Cette question est d'ailleurs particulièrement représentative de la difficulté qu'il peut y avoir à définir une norme extérieure : que veut dire « être en bonne santé », « être dans une situation normale au point de vue du logement », « être employable » ou « être éloigné de l'emploi » ?

C'est pour cette raison que l'effet emploi est un critère délicat à manier. Preuve en est que Pôle Emploi dispose d'un outil dit « de profilage » qui permet de calculer les risques de chômage de longue durée (donc la distance à l'emploi) des personnes au moment où elles s'inscrivent.



Cet outil fonctionne à partir d'un modèle mathématique complexe qui intègre des critères relatifs aux personnes (âge, sexe, statut matrimonial, catégorie d'inscription, métier recherché, etc.) et des données relatives au bassin d'emploi où elles résident. Bien qu'étant très sophistiqué et scientifiquement construit, il ne permet d'aboutir qu'à des approximations. [25]

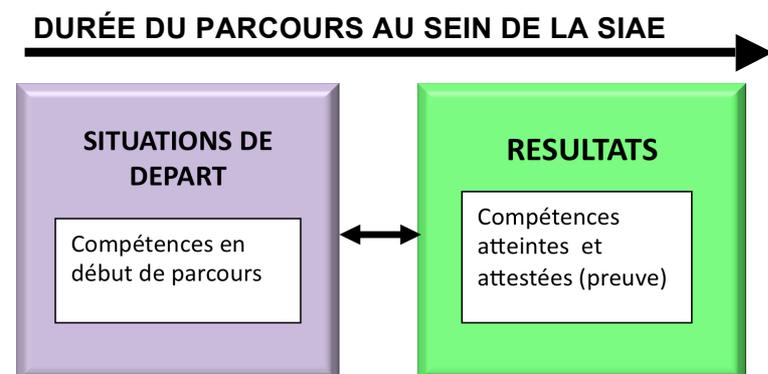
Il en est de même pour les effets « santé », « logement », « compétences », etc.

C'est aussi pour cette raison qu'il faut veiller à ne pas « s'embarquer » avec le financeur dans une évaluation entre « résultat » et « norme extérieure »

L'APPROCHE PAR LES PROGRESSIONS

Elle consiste à comparer la situation de départ avec celle constatée en fin de parcours, pour mesurer l'ampleur de la progression réalisée. Elle croise utilement la précédente, au sens où on sait que les salariés sont tous dans des situations différentes au départ, qu'ils ont des capacités de progression différentes.

Pour apprécier les progressions, quel que soit le domaine considéré, on peut se baser sur le schéma suivant (sachant qu'il est préférable de calculer la durée du parcours en heures de travail si l'on s'intéresse au domaine « encadrement professionnel »)



AVOIR UN SYSTEME D'INFORMATION

► Gérer les informations relatives aux résultats

Toutes les SIAE ou presque, se sont dotées des moyens leur permettant de formaliser des performances et/ou des progressions constatées dans la situation des salariés en insertion : accès à des formations, compétences acquises, démarches-santé, etc. Nous avons vu que ces résultats ne peuvent pas tous être exprimés en terme quantitatifs, mais quand ils peuvent l'être, cela facilite grandement le travail de contrôle des résultats, surtout si l'outil de gestion des informations permet d'agrèer les résultats individuels pour obtenir des totaux ou des moyennes.

Par contre, le traitement des informations qualitatives est plus délicat. Nous avons consulté un représentant de l'Etat dans une DDTEFP pour savoir comment il appréhende cette question. Sa réponse est la suivante : « Cette problématique des indicateurs pose la question des systèmes d'information utilisés par l'association pour traiter des données. Cela peut paraître secondaire, mais pour des raisons de fiabilité des informations, et donc de crédit accordé par les institutions aux données remontées, il est

²⁵ UNEDIC, « Point Statis », septembre 2006



important de savoir comment est traitée l'information. De ce point de vue, les procédures employées sont toutes aussi importantes. L'exemple des indicateurs de cohésion collective ou celui de la parole de salariés me paraît symptomatique : l'absence d'indicateurs et procédures construits (pour recueillir les informations) peut conduire les professionnels à considérer des signes informels (1 salarié vient justement de faire part de sa satisfaction d'être dans le groupe) pour en déduire des conclusions non objectivées [...], au sens où l'observation [...] n'est pas suffisamment structurée pour être significative. » Concrètement, sans se lancer dans une démarche scientifique, il est quand même recommandé d'attendre d'avoir recueilli un nombre suffisant d'indicateurs convergents (ex : une majorité de salariés exprime sa satisfaction) avant de tirer des conclusions.

► « Mais que fait la SIAE ? »

Rappelons que la circulaire du 10/12/2008 invite les SIAE à formaliser et défendre leur projet, autrement à se situer avec l'Etat dans une logique d'engagements de moyens et pas seulement de résultats.

Si elle est donc amenée à rendre compte de son activité, elle doit se doter d'un système d'information, qui lui permette de savoir quels moyens elle consacre respectivement aux différentes actions d'accompagnement qu'elle développe et de piloter ses activités.

A défaut de s'équiper du logiciel REGES, accessible aux adhérents FNARS, ou à défaut d'avoir une comptabilité analytique, on peut se construire un tableau de bord où apparaissent les différentes actions que l'on met en œuvre. Ensuite, il reste à définir un niveau de découpage pertinent des actions : on peut par exemple rester dans un découpage en 4 grands axes, comme c'est le cas dans l'annexe 2 de la circulaire du 10/12/2008. Mais on peut détailler plus.

En ce qui concerne les critères de saisie des temps consacrés aux actions, différentes options sont disponibles. Citons le cas d'une SIAE qui a choisi une entrée « salarié » et où on ne saisit que les temps d'accompagnement correspondants aux objectifs prioritaires qui ont été définis avec les salariés. Dans une autre SIAE, on fait une saisie des temps pour les actions d'accompagnement individuel qui durent au-delà d'un quart d'heure, et l'outil informatique agrège les données.

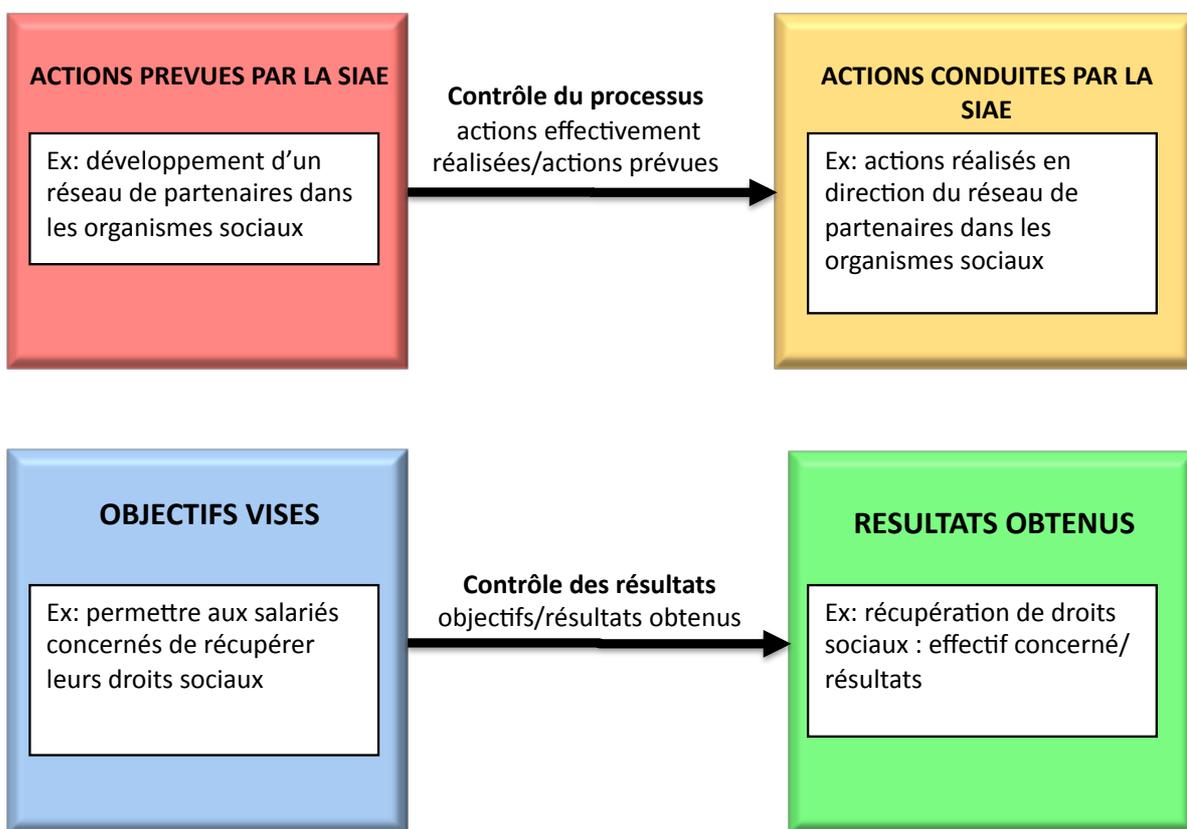
LE CONTROLE DANS L'AUTOEVALUATION

La base de toute démarche d'évaluation passe par la mise en œuvre d'actions de contrôle.

Pour ce faire, il faut se donner un cadre de référence (et c'est ce que propose la circulaire du 10/12/08) :

- Définir un cadre temporel et programmer des actions (d'accueil, d'accompagnement) que l'on souhaite et que l'on peut entreprendre au cours de la période,
- Définir (même sans être trop précis) les objectifs que l'on escompte atteindre à travers la mise en œuvre des actions prévues.

La suite logique consiste à effectuer un autocontrôle :



LES CRITERES ET LES INDICATEURS : METTONS-NOUS D'ACCORD SUR CES NOTIONS

Ces notions occupent une place centrale dans toute démarche d'évaluation, néanmoins la terminologie n'est pas homogène, si bien que l'on peut trouver des définitions qui se contredisent. Dans ce guide, on se réfère à celles proposées par Guy LE BOTERF qui a notamment réalisé des travaux sur la qualité dans le domaine de la GRH. [26]

²⁶ Guy LE BOTERF – L'ingénierie et l'évaluation de la formation – L'ingénierie des compétences – Editions d'Organisation.



► **Critère et indicateur : la différence**

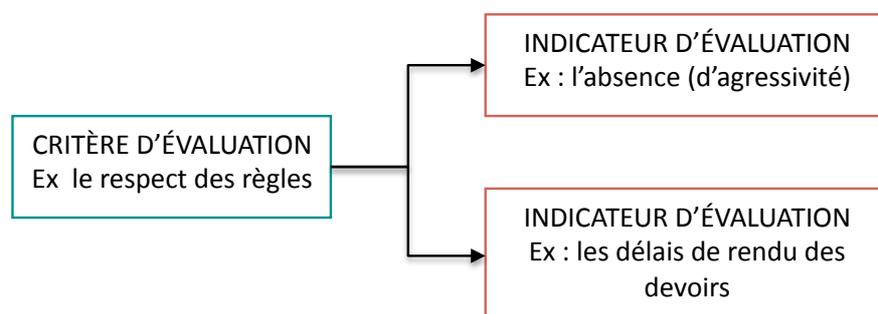
Un **critère** est une norme dont on se sert pour porter un jugement d'évaluation. Un **indicateur** sert à vérifier si un critère est réalisé.

Pour prendre un exemple dans le domaine scolaire, on dira par exemple que le Ministère de l'Éducation a récemment introduit le critère de respect des règles dans l'évaluation des élèves, en demandant aux enseignants de noter les comportements qu'ils manifestent dans la vie scolaire.

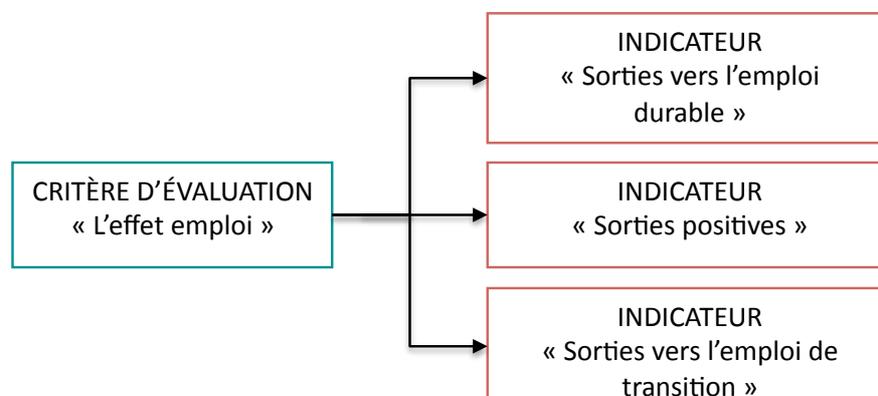
► **Pas de critères sans indicateurs**

Cet exemple montre qu'un critère indique bien à partir de quoi on juge de la valeur d'un objet ou d'une personne.

Mais, de par sa formulation, un **critère** reste relativement abstrait et imprécis : pour savoir ce que l'on entend par « le respect des règles », il faut avoir recours à des indicateurs plus concrets. Autrement dit, la réalisation d'un critère ne peut pas être contrôlée directement. Pour ce faire il faut avoir recours à des **indicateurs** observables. Ainsi, un enseignant pourra éventuellement considérer que le critère de respect des règles par les élèves est réalisé si 2 indicateurs sont constatés : « absences de comportements agressifs en cours », et « rendu des devoirs dans les délais. »



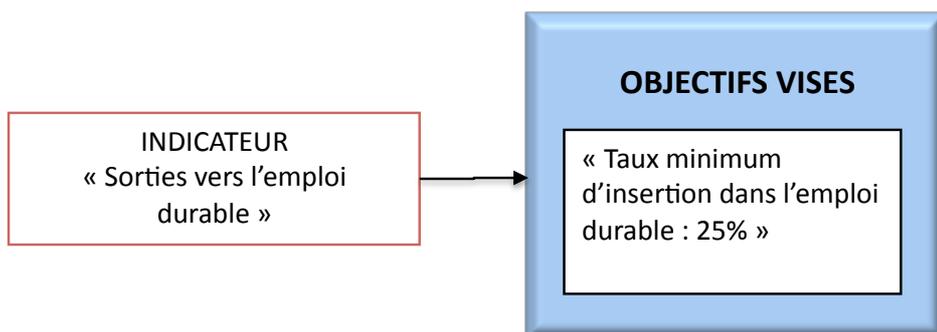
On retrouve ce principe méthodologique dans l'annexe 4 de la circulaire :



► **Indicateurs : mode d'emploi**

Apportons 3 précisions à propos de l'usage de la notion d'indicateur :

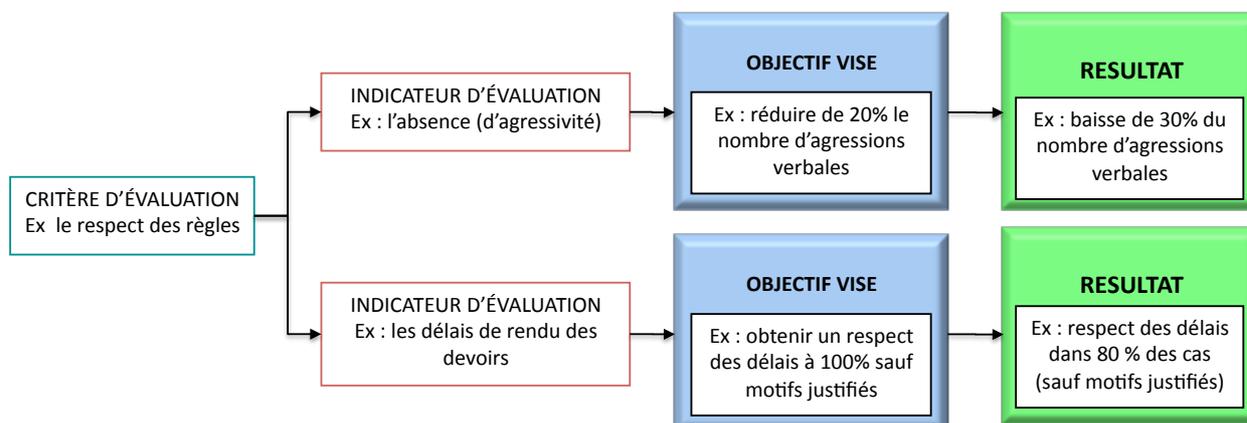
- un indicateur n'est pas une preuve, il s'agit simplement d'un indice; c'est pour cette raison que dans le domaine de l'évaluation, on pose comme principe qu'il faut généralement réunir un faisceau d'indicateurs, qui plus est, convergents, pour pouvoir dire qu'un critère est réalisé.
- il est possible de quantifier un indicateur : il devient alors un objectif chiffré :



- cependant, il y a des conduites ou attitudes humaines qui ne peuvent pas être mises en chiffres. Dans ce cas, on énonce des exemples de comportements observables qui sont sensés traduire l'existence des indicateurs. On parlera alors « d'indicateurs comportementaux ». Prenons comme exemple « le rapport au savoir » manifesté par une personne en situation d'échec scolaire : on ne peut pas le quantifier et on essaiera plutôt de définir des indicateurs comportementaux qui le reflètent, comme par exemple « refus d'entrer dans une démarche de formation. ». C'est cette « observabilité » qui permet d'effectuer la mesure.

Cependant, il convient de manier cette solution avec précaution, car, sauf à être un fervent partisan du comportementalisme, chacun sait que le même comportement manifesté par deux individus peut très bien résulter d'attitudes différentes.

EN RESUME : CRITERE, INDICATEUR, OBJECTIF, RESULTAT SONT LES OUTILS DE BASE DE LA DEMARCHE DE CONTROLE

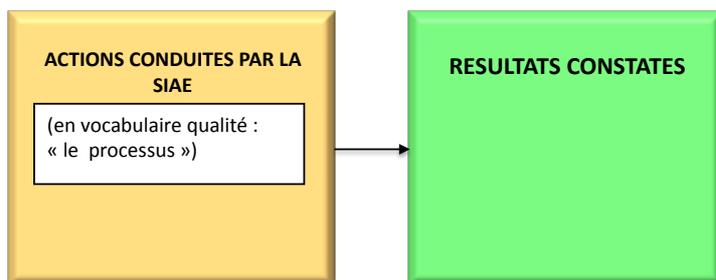


PASSER DU CONTROLE A L'EVALUATION DES RESULTATS

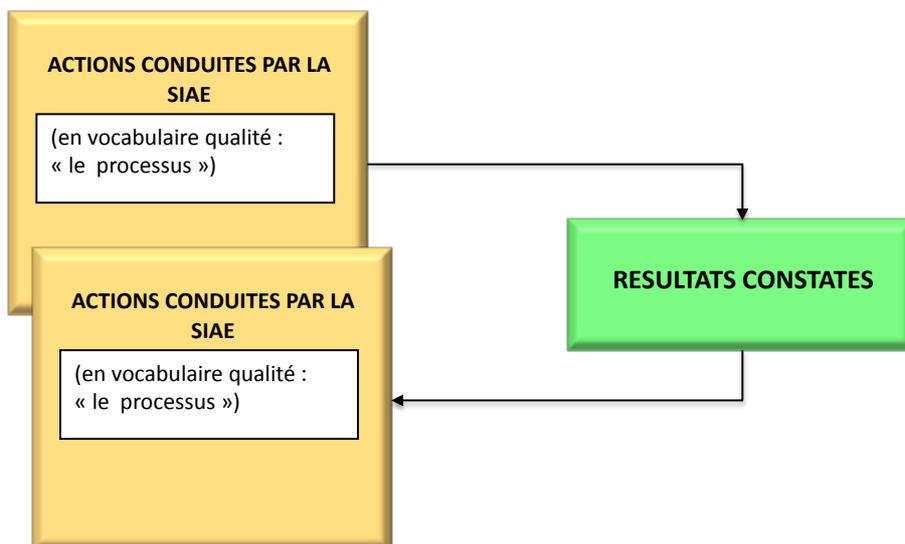
► Du contrôle à l'évaluation diagnostique

L'autocontrôle n'est qu'un point de passage

Pour entrer véritablement dans une démarche d'auto-évaluation, il va falloir mettre en relation les résultats obtenus avec les actions mises en œuvre par la SIAE. On contrôlera ainsi l'efficacité de ces actions au vu des résultats constatés. On pourra aussi contrôler le rapport entre ces mêmes résultats et les moyens mobilisés, etc.



Cette démarche gagne à être mise en œuvre périodiquement, ce qui permet de constater d'éventuelles dérives, et d'effectuer des actions correctives en cas de besoin :



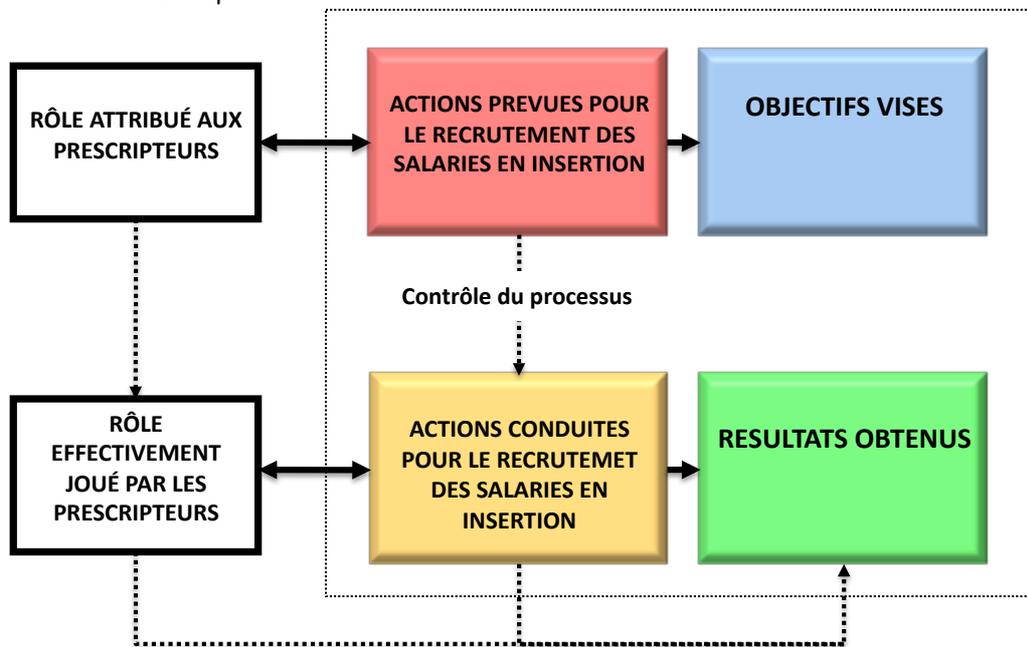
Mais ce n'est pas suffisant : il faut élargir ce cadre d'analyse et situer la SIAE dans son environnement. En effet, l'efficacité de certaines actions peut dépendre pour partie des relations qui s'établissent entre elles et différents acteurs externes.

On peut en effet considérer que toute SIAE est un « élément » faisant partie d'un ensemble composé d'autres « éléments », à savoir les acteurs locaux avec qui elle est en relation. Il s'agit d'identifier les relations qui s'établissent entre eux. C'est l'approche dite « systémique » de l'évaluation.

De même, la SIAE peut être vue comme un sous-système, composé de différents acteurs : la direction, les encadrants techniques, les accompagnateurs socioprofessionnels, le pôle administratif, etc. Dans ce système global, on cherchera à repérer quels sont **les points de force ou les faiblesses qui expliquent que les résultats visés aient été atteints ou non**. C'est l'étape dite « diagnostique » de

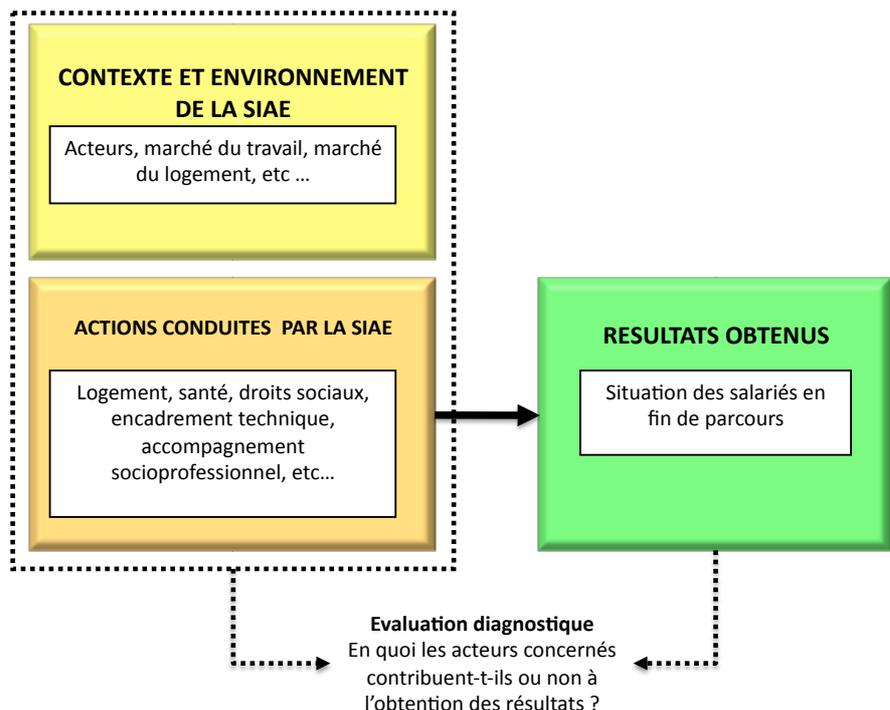
l'évaluation. Ces points peuvent se situer au niveau de tel ou tel élément du système, mais aussi sur des relations entre ces éléments.

Prenons un exemple :



Ce schéma attire l'attention sur le rôle des prescripteurs dans le processus de recrutement. Un des résultats visé par une SIAE dans ce domaine consiste par exemple à obtenir un délai optimal entre le moment où un poste d'insertion est disponible et le moment où il est pourvu. Ce résultat est déterminé par ce que la SIAE met elle-même en place comme moyens pour recruter, mais dépend aussi de l'efficacité des prescripteurs : est-ce qu'ils ont orienté des personnes dont les besoins correspondent à ce que la SAE propose comme offre d'insertion ?

C'est donc bien dans l'ensemble du système formé par la SIAE et son environnement (acteurs, dispositifs, etc.) que l'on cherche à identifier des points de force ou de faiblesse qui sont susceptibles d'expliquer le « pourquoi » des résultats obtenus.





► Du diagnostic au jugement sur la valeur des résultats

L'étape qui succède au diagnostic vient clôturer la démarche d'évaluation : elle consiste à attribuer une certaine valeur aux résultats constatés. Ils en auront plus si les actions conduites par la SIAE en vue de les obtenir ont été mises en œuvre dans des conditions difficiles, et inversement. C'est ce jugement sur la valeur des résultats qui représente l'étape la plus importante de l'évaluation.

La circulaire du 10/12/08 ne dit pas autre chose quand elle précise que le Pôle Emploi est sensé « garantir des procédures d'agrément et d'orientation adaptées aux missions de la structure conventionnée » ou que « le taux de retour à l'emploi est nécessairement dépendant de différents facteurs : secteurs d'activité, territoire, contexte économique, ou encore outils mobilisés. » Est-ce que 5% de sorties emploi dans un contexte difficile valent moins que 35% obtenues dans une zone d'emploi où le taux de chômage est en dessous de la moyenne régionale et où le partenariat avec Pôle Emploi fonctionne bien ?

Pour juger de la valeur des résultats obtenus, il faut se baser sur un point de référence : 2 solutions existent :

- soit on compare les situations de départ et de fin de parcours des salariés par rapport à une **moyenne** ou une **médiane** (nationale, régionale) ; on peut par exemple, juger des résultats obtenus en terme de désendettement d'un salarié en insertion en prenant comme référence le niveau moyen d'endettement des ménages
- quand il n'existe pas de moyenne, on utilise une série de critères pour comparer la situation de départ et la situation de fin de parcours (c'est l'exemple du logement, où l'on utilise généralement 3 critères : « statut d'occupation », « sécurité temporelle », et « qualité du logement »)

► De l'évaluation à l'action

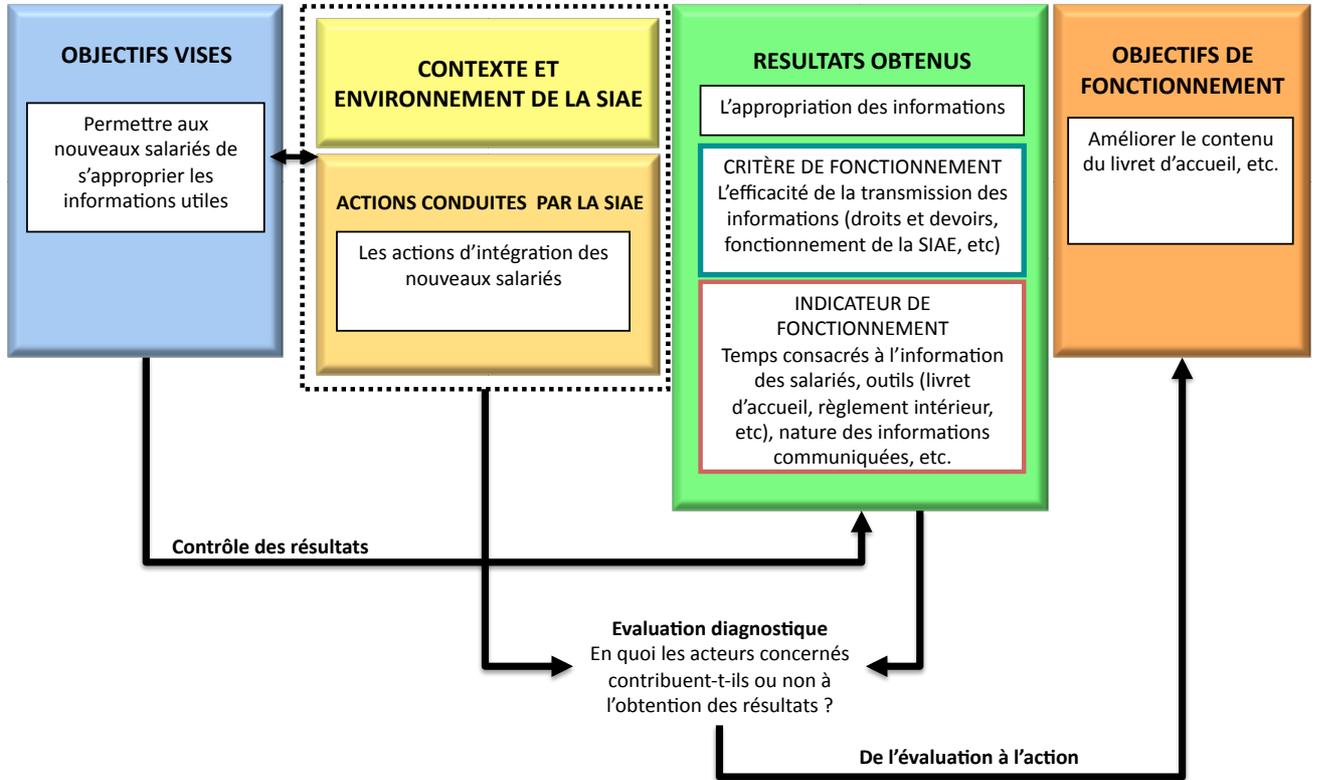
Enfin, l'évaluation prendra pleinement son sens et son utilité si elle permet de prendre des décisions pertinentes en vue de prévenir ou remédier à d'éventuels dysfonctionnements du système.

« Evaluation » et « prise de décisions correctives » sont étroitement liées, c'est la fonction de régulation de l'évaluation diagnostique. S'intéresser à l'évaluation, c'est aussi s'intéresser aux modifications à apporter au fonctionnement du système : autrement dit, s'inscrire dans la recherche d'une meilleure qualité et d'une meilleure efficacité, même s'il ne s'agit pas d'une « vraie » démarche-qualité. [27]

Pour passer de l'évaluation à l'action, on se donnera des critères et des indicateurs pour diagnostiquer le fonctionnement du système SIAE/environnement.

²⁷ Pour conclure, rappelons que la question de savoir comment associer les salariés à l'évaluation du fonctionnement et des résultats de la SIAE mérite d'être posée.

EXEMPLE





ANNEXE 1 : REFERENCES REGLEMENTAIRES

La circulaire DGFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 relative aux nouvelles modalités de conventionnement des structures d'insertion par l'activité économique s'accompagne de plusieurs annexes, les annexes 2 et 4, qui ont un lien très direct avec ce guide.

- ▶ **L'annexe 2** précise les objectifs à poursuivre dans chacun des 4 axes et qui **mentionne des fonctions à remplir et des actions à réaliser ainsi que des compétences et outils requis.**

Ci-dessous, un extrait :

Axe n°1: l'accueil et l'intégration en milieu de travail		
Objectifs globaux : - S'assurer que les personnes, qu'elles soient envoyées par les différents prescripteurs, notamment par le Pôle Emploi, ou qu'elles se présentent spontanément, correspondent aux publics que la structure entend recruter, compte tenu de son projet d'insertion et de la capacité de la structure à répondre aux spécificités du parcours vers l'emploi ; - Veiller à l'information complète des salariés recrutés sur les implications et les engagements inhérents à l'embauche par une SIAE, en particulier les droits et obligations liés au contrat de travail.		
Fonctions	Actions	Compétences et outils requis
Accueil	Présenter aux personnes accueillies l'offre d'insertion et le projet d'insertion de la structure	Un projet d'insertion formalisé
	Réorienter les personnes se présentant spontanément vers un prescripteur susceptible d'accorder un agrément IAE dans les cas où l'agrément est obligatoire	Partenariat avec le Pôle Emploi
	Définir des profils de poste et de pré-requis de recrutement	Partenariat avec les prescripteurs et les collectivités territoriales dans une logique de couverture des besoins des territoires
	Mettre en place une procédure de recrutement performante : - Dépôt des offres au Pôle Emploi - Mise en place d'entretiens d'embauche individuels	Qualification des personnes chargées du recrutement
Intégration en milieu de travail	Etablir un diagnostic de la situation sociale et professionnelle du demandeur d'emploi, en lien avec le Pôle Emploi, en se fondant notamment sur les diagnostics établis préalablement : - Parcours antérieur (formation initiale, formation continue, expérience professionnelle et situation sociale) - Acquis, potentiel et motivations - Identifier les problématiques sociales (santé, logement, mobilité, justice, sécurité, illettrisme) - Recenser des difficultés et problèmes spécifiques.	Qualification des personnes chargées d'élaborer le diagnostic



► **L'annexe 4 mentionne les indicateurs « emploi »**

Ci-dessous, un extrait :

Objectif

Mesurer l'effet emploi du passage des salariés en insertion dans une structure conventionnée au titre de l'insertion par l'activité économique en observant l'évolution du taux de retour à l'emploi

Indicateurs

Trois catégories de sorties vers l'emploi constituent les sorties dynamiques :

1. **les sorties vers l'emploi durable**

CDI, CDD ou missions d'intérim de plus de 6 mois, stage ou titularisation dans la fonction publique et création d'entreprises

2. **les sorties vers « un emploi de transition »**

CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun

3. **les sorties positives**

Formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre SIAE

Au-delà des sorties définies dans la circulaire, d'autres sorties positives peuvent être négociées. Une structure peut proposer des sorties qu'elle souhaite voir reconnues comme positives ; à vos services d'en apprécier la cohérence au regard de la situation de l'emploi dans le territoire.

Valeurs de référence

- Taux minimum de sorties dynamiques 60 %
- Taux minimum d'insertion dans l'emploi durable 25 %
- A atteindre dans un délai maximum de 3 ans

Négociation des taux

Le taux de retour à l'emploi dépendant de différents facteurs (secteurs d'activité, territoire, contexte économique, etc.), les services sont libres, pour chaque structure et chaque bassin d'emploi, de moduler la part respective des trois catégories de sorties, sous réserve du respect de l'objectif d'insertion dans l'emploi durable de 25%.

Par exemple, la contribution de « l'emploi durable » au taux globalisé de 60% sera en toute logique plus importante dans une ETTI que dans un ACI, où la part des « sorties positives » sera, à l'inverse supérieure.



ANNEXE 2 : ATTESTER LES COMPETENCES

► La notion de « compétence »

Sa définition est aujourd'hui stabilisée chez les spécialistes, même s'il peut subsister certaines confusions dans les esprits. Une compétence décrit une action, sous forme de comportement observable, ainsi que la performance (résultat) obtenue à travers ce comportement.

Énoncés de compétences :

- « Savoir implanter et monter des cloisons sèches en respectant les cotes indiquées dans le plan »,
- « Être capable d'effectuer des semis de différentes variétés légumières en obtenant un taux de levée optimal »,
- « Effectuer des plantations à la main ou à la planteuse, en respectant les distances et profondeurs de plantation »,
- « Effectuer le suivi des commandes de façon à pouvoir répondre à toute demande ou question d'un client, et traiter rapidement une demande urgente »

On voit que dans ces énoncés, c'est la formulation du résultat obtenu, et non pas celle de l'action réalisée, qui indique que la compétence est maîtrisée. Comment faire la différence entre un « bon » et un « moins bon » agent d'entretien si on ne connaît pas les résultats qu'ils sont capables de démontrer à travers la tâche de pose des bandes de joints ?

C'est utile de pouvoir rendre compte sous cette forme de ce que les salariés en insertion ont acquis. Mais comme on sait qu'ils sont dans un parcours vers l'emploi en milieu classique, c'est naturellement sur la question des compétences dites « transférables » que l'on peut aussi faire porter l'attention.

► Qu'est-ce qu'une compétence transférable ?

L'exercice d'un travail mobilise et développe des compétences dites « techniques », spécifiques au métier et à l'emploi occupé, ainsi que toutes les autres compétences dites « transversales », dont les employeurs et les intermédiaires du marché du travail disent qu'elles représentent un point central pour leurs décisions de recrutement.

Ceci s'explique par le fait que dans les entreprises, depuis les années 70, les organisations se transforment, et ce processus fait qu'aucune situation de travail n'est complètement identique à une autre, y compris quand il s'agit de réaliser la même tâche. Tenir la caisse dans un supermarché en début de semaine, ou en fin de semaine, quand l'affluence est plus importante, ça n'est pas la même chose.

Autrement dit, l'activité d'un salarié n'est jamais la simple exécution des procédures ou des règles qui lui sont prescrits d'avance. Il faut qu'il tienne compte des situations dans lesquelles il se trouve car, pour atteindre l'efficacité, il doit faire face aux variables et aux imprévus qui se présentent.

Le transfert des compétences a donné lieu à de nombreuses recherches en psychologie (du travail, cognitive, etc.), et donc à de nombreuses classifications.



Dans ce guide, on propose de s'inspirer de celle qui a été développée en Suisse, où il existe d'ailleurs un diplôme de compétences transférables [28]. L'avantage de cette classification est qu'elle est directement opérationnelle : hormis la compétence à « Encadrer », qui ne concerne pas les salariés en insertion, cette classification détermine 5 domaines de compétences transférables :

1. **Traiter l'information** : recevoir des données, les comprendre, les traiter et savoir les restituer.
2. **Organiser** : structurer des activités en fonction d'un résultat à atteindre et dans un temps déterminé.
3. **Résoudre des problèmes** : produire une solution efficace basée sur la recherche d'informations utiles, suivie d'une analyse rigoureuse et logique.
4. **Travailler en équipe** : collaborer avec les autres dans le but d'atteindre des objectifs communs.
5. **Communiquer** : transmettre et échanger des informations dans un contexte bien déterminé.

A la lecture de ces énoncés de compétences, on peut se dire qu'elles ne concernent que les emplois de haute qualification ; « Produire une solution efficace basée sur la recherche d'informations utiles, suivie d'une analyse rigoureuse et logique ». N'est-ce pas réservé à des « pros » ?

En fait, toute activité de travail mobilise ces compétences, la différence tient dans leur niveau de complexité. De nombreux emplois ne sont pas reconnus comme qualifiés dans les conventions collectives, cela ne veut pas dire qu'ils ne mobilisent aucune compétence transférable : un agent d'entretien de rivières n'est-il pas en train de « structurer des activités en fonction d'un résultat à atteindre et dans un temps déterminé » quand il prédéfinit sa procédure de débroussaillage en tenant compte de la configuration du terrain et de la végétation en vue d'obtenir la productivité voulue ?

► Qu'est-ce qu'une attestation de compétences ?

Ce qu'on ne trouve pas dans une attestation de compétences

Les normes qui définissent son contenu ne font pas mention des comportements que les salariés sont sensés mettre en œuvre pour se conformer aux règles d'hygiène-sécurité et de discipline en vigueur au sein de la SIAE. En effet, un comportement, ce n'est pas une compétence : « arriver à l'heure », ce n'est pas la même chose que « savoir s'organiser pour arriver à l'heure quand on n'a pas de moyen de locomotion autonome ». [29]

Ce qu'on peut y trouver

1. L'identification de l'employeur et des informations sur la SIAE (raison sociale, coordonnées, dénomination du (des) secteurs d'activité, effectif, date de création, etc.)
2. L'emploi occupé (intitulé, date de début/fin)
3. Les informations sur le contexte de travail :
 - les destinataires de l'activité : usagers, clients, donneurs d'ordre
 - l'organisation du travail
 - o indiquer la situation de l'emploi dans l'organisation (liens hiérarchiques et fonctionnels)

²⁸ Grégoire EVEQUOZ, « Les compétences clés, pour accroître l'efficacité et l'employabilité de chacun », Ed. Liaisons, 2004.

²⁹ Pour plus de précisions, se reporter à l'annexe B de ce guide.



- préciser si besoin les modes d'organisation du travail : travail individuel/en équipe, encadrement direct/équipes semi-autonomes, spécialisation/polyvalence, rotation de postes,
 - mentionner les principaux moyens de travail utilisés (matériels, équipements, etc.)
 - les conditions d'exercice (environnementales, sites distants, déplacements, etc.)
 - les variables qui agissent sur le contexte de travail.
4. Les compétences attestées

► Quels objectifs pour les attestations de compétences ?

Laisser entrevoir l'avenir ou attester du passé ?

« Faut-il ne mentionner que les compétences transférables ? » On répondra par la positive à cette question si l'on pense qu'une attestation de compétences est destinée à valoriser en priorité ce que l'on pense être un « bagage » dont l'ex salarié en insertion se servira plus tard, dans une autre entreprises. Ce point de vue s'appuie sur l'idée que rares sont les cas où les salariés en insertion exercent, après la sortie le même emploi que celui qu'ils ont occupé au sein de la SIAE.

D'autres pourraient rétorquer : « Il faut mentionner toutes les compétences, même celles dont on pense qu'elles ne sont pas transférables. » On parle ici de compétences techniques comme « savoir trier des vêtements usagés en tenant compte d'un panel de critères », « savoir repasser tous types de chemises. »

Trois arguments plaident pour que les compétences soient valorisées au même titre que les compétences transférables :

- une attestation de compétences est d'abord et avant tout destinée au salarié : elle reconnaît ce qu'il a acquis, pour que lui-même se le reconnaisse,
- les recruteurs s'intéressent aussi aux compétences « non transférables » acquises par les candidats qu'ils évaluent : pour eux, l'existence de ce type de compétences témoigne de capacités d'apprentissage et d'adaptation.
- des capacités transférables sont souvent intégrées dans des compétences techniques : « savoir tirer un niveau », « calculer une proportion, une surface » sont intégrées dans « réaliser une chape en béton. »

Ajoutons qu'une attestation ne mentionne que les compétences que la SIAE juge acquises, contrairement à une grille d'évaluation qui mentionne plutôt une progression, ou des compétences non encore maîtrisées. On raisonne donc en terme « d'acquis » ou « non acquis », comme c'est le cas dans les démarches de validation des acquis de l'expérience. On peut néanmoins situer le niveau des compétences acquises en classant celles que le salarié maîtrise en situation d'autonomie et celles qu'il maîtrise sous condition d'être encadré au cours de la réalisation de la tâche. [30]

Comment formuler des compétences transférables ?

A partir de la classification ci-dessus, on peut formuler des compétences d'une manière plus « contextualisée », pour donner au lecteur de l'attestation de compétences une vision plus concrète de ce que le salarié est capable de faire.

³⁰ Voir annexe B



Prenons quelques exemples :

	Tâches ou activités	Compétences
Organiser Structurer des activités en fonction d'un résultat à atteindre et dans un temps déterminé	Faire des semis et plantations	Savoir organiser ses activités de façon à respecter les délais impartis et obtenir le taux de levée voulue
	Préparer-poncer des surfaces- avant application de peintures	Savoir organiser ses activités de façon à respecter les délais impartis et obtenir des surfaces prêtes à peindre
	Débroussailler une surface naturelle à défricher	Savoir identifier et se munir du matériel avant le départ vers le chantier pour éviter les temps morts dus à un manque de moyens
Communiquer Transmettre et échanger des informations dans un contexte bien déterminé	Ménage/repassage à domicile (en autonomie)	Signaler au donneur d'ordre et/ou à l'employeur les événements pouvant avoir des conséquences sur le contrat commercial
Travailler en équipe Collaborer avec les autres dans le but d'atteindre des objectifs communs.	Repassage ou blanchisserie en atelier	Savoir tenir collectivement les délais en apportant une aide ponctuelle aux membres de l'équipe qui en ont besoin.
Résoudre des problèmes Produire une solution efficace basée sur la recherche d'informations utiles, suivie d'une analyse rigoureuse et logique.	Tonte des espaces verts d'un quartier	Savoir prendre les initiatives nécessaires pour que les résidents ne laissent pas de déchets sur les surfaces à entretenir
	Débarras d'un grenier	Définir une procédure de manutention et de chargement adaptée en comparant différentes solutions

► **Le savoir-être : une notion-piège**

Spontanément, on pourrait être tenté d'assimiler « compétences transférables » et « savoir-être ». Sandra BELLIER [31] nous met en garde contre cette notion, pourtant couramment utilisée : « il semble qu'en matière de "savoir-être", on reste dans un flou inquiétant. Inquiétant uniquement pour celui ou celle qui, animé d'un louable désir de clarification voudrait savoir ce que ces compétences recouvrent exactement. Mais, somme toute, pour le gestionnaire ou le manager, ces questions semblent bien fastidieuses, car au sein des organisations, elles ne se posent pas vraiment : Chacun est persuadé utiliser un vocabulaire "commun" — ce qui n'est pas toujours le cas avec les savoir-faire — et donc considère que l'on est dans le consensus sur ce que l'on met derrière les mots. »

Le flou qui entoure cette notion comporte de sérieux risques de confusions ou de quiproquos, et on ne voit pas très bien comment le salarié saura ce que l'on attend précisément de lui.

L'autre danger lié à cette notion, c'est qu'elle s'appuie sur une sorte de théorie, jamais discutée, et pourtant très discutable : une théorie qui repose sur trois présupposés :

1. tout être humain possède des caractéristiques qui forment sa « *personnalité* », et celle-ci serait relativement *stable*, (« On est comme on est »)
2. *l'individu* (ou plus précisément sa « *personnalité* ») est *la seule et unique cause de ce qui lui arrive*, (« Le contexte de travail n'a aucune influence sur les comportements des individus »)

³¹ In « Apprendre autrement aujourd'hui » - X° entretiens de la Villette 1999)



3. *connaissant la personnalité, il est possible de prévoir les comportements, y compris sur le long terme.* (« Un bon test permet de prédire, donc il rassure ») [³²]

D'un point de vue scientifique, le 1^{er} présupposé est discuté. Le bon sens oblige à relativiser le 2^{ème} : chacun sait très bien que le comportement de tout individu dépend, certes, de sa personnalité, mais aussi de la manière dont les autres se comportent avec lui : le contexte influe sur les comportements. [³³]

Le 3^{ème} présupposé ajoute un autre risque : si un employeur de l'IAE atteste qu'un ex-salarié possède le savoir-être qui le rend employable, il laisse à penser que cette personne présente des garanties de « sérieux », « motivation », « sens des responsabilités », « respect des engagements », telles « qu'il n'y aura pas de problèmes ».

Ce faisant, on fait porter toute la réussite ou l'échec du recrutement sur cet ex-salarié s'il trouve un emploi dans une entreprise. Et s'il y a échec, et que l'employeur fonctionne avec cette notion de savoir-être, il en fera porter la responsabilité sur la SIAE, considérant qu'on lui a menti. Or chacun sait que l'intégration de tout nouveau salarié dans une entreprise dépend aussi des pratiques et des moyens que celle-ci développe pour accueillir et intégrer ces nouveaux salariés. D'où la difficulté à expliquer les causes de rupture de contrats « post-IAE ».

► Un élément central de l'attestation : les variables

La mise en évidence des variables, dans l'attestation est importante car elle permet au lecteur de connaître ce à quoi, dans les situations de travail, les salariés sont amenés à s'adapter, individuellement et/ou collectivement, même si l'organisation du travail permet de limiter leur impact.

Prenons un exemple : (chantier de restauration des remparts d'un ancien château fort)

« Les compagnons travaillent en équipe, sous la responsabilité d'un chef d'équipe, lui-même placé sous l'autorité de l'animateur du chantier d'insertion. L'équipe peut être divisée en groupes de 3 ou 4 compagnons qui peuvent être amenés à travailler pendant une demi-journée sur un lieu distant de celui où se trouve le chef d'équipe. Les activités s'effectuent la plupart du temps en plein air, sous des conditions climatiques variables. Chaque intervention est spécifique et se fait dans un environnement particulier, ce qui fait que le travail n'est pas répétitif : les compagnons doivent tenir compte de la configuration du terrain (plat, incliné, travail en hauteur) et de l'environnement (chantier en ville avec passages ou à l'extérieur) »

Ces variables peuvent être déterminées par différents facteurs :

- la variation du volume de production : calculé en nombre d'heures de travail nécessaires, le volume d'activité peut varier de manière plus ou moins forte et à différents moments - les pointes peuvent être journalières, hebdomadaires ou saisonnières
- la plus ou moins grande diversité de la gamme des produits ou des types de services mis en œuvre

³² Voir à ce sujet l'ouvrage de Sandra BELLIER, « Le savoir-être dans l'entreprise » Ed. Vuibert, 2004.

³³ Si l'on prend l'exemple des règles d'hygiène-sécurité et de discipline, en vigueur dans toute organisation de travail, on distinguera deux objectifs : que les salariés en insertion les respectent, et, qu'il développent la compétence transférable « Traiter l'information : recevoir des données, les comprendre, les traiter et savoir les restituer » autrement dit qu'ils apprennent à s'informer et comprendre le pourquoi des règles en vigueur dans l'entreprise où ils viennent d'être recrutés, avec l'idée que ces règles peuvent être différentes d'une entreprise à une autre.



- le « mode de production » : plus une production est « de série », moins les opérations techniques de production sont variables ; pour prendre un exemple, la différence entre le travail d'un plaquiste dont l'entreprise ne travaille que dans du « neuf » et un autre dont l'entreprise est spécialisée dans la réhabilitation de logements.
- la variabilité induite par les clients : il se peut qu'un salarié soit amené à exercer une même activité en direction de plusieurs clients, qui n'ont pas nécessairement les mêmes attentes. C'est notamment le cas dans les activités de services à domicile. Les contraintes émanant des clients peuvent être plus ou moins élevées et plus ou moins négociables. Elles peuvent porter sur les délais, la qualité du produit, des travaux, du service.
- ajoutons à cela les variables dites « incidentelles » : les incidents qui surviennent sur un dispositif technique (panne ou dérèglement d'un matériel, les dysfonctionnements dans l'approvisionnement : retards de livraison, non conformité des produits livrés, les variations d'effectifs à court terme, les pointes d'activité causées par des événements climatiques non prévisibles,

► La formulation du cœur de l'attestation : les compétences

Nous avons vu plus haut comment peut se formuler une compétence. Pour compléter ce type d'information, l'attestation peut aussi mentionner le niveau de compétence acquis par les salariés en insertion dans la réalisation de telle ou telle tâche. Pour ce faire, on distingue celles qu'ils savent réaliser en autonomie des autres.

Prenons un exemple :

Je soussigné Mr XXX, directeur du chantier d'insertion de, atteste que Mr XXX, maîtrise les compétences suivantes :

Maçonnerie (murs maçonnés ou en pierres sèches)

En autonomie :

Savoir poser des pierres :

⇒ *en respectant l'alignement horizontal à l'œil ou à l'aide d'un cordeau*

⇒ *et en respectant la verticale au moyen d'un fil à plomb tout en donnant du « fruit » au mur (5 cm au mètre de mur monté)*

Savoir poser le mortier en évitant qu'il soit visible

Maîtriser la technique d'empilage des pierres sèches (choix des pierres, alignement) de façon à obtenir une stabilité suffisante

Savoir monter un échafaudage (jusqu'à 2m) sur un terrain régulier ou non

Sous les directives du chef d'équipe :

Savoir poser les pierres de façon à ce que le visuel de la partie remontée s'intègre dans l'ancien mur

Savoir préparer un mortier à l'ancienne en quantité appropriée, à la main ou à la bétonnière

Savoir trier les pierres en fonction de leur taille et de leur forme pour déterminer leurs emplacements de pose.



Fnars (Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale)

Siège social, adresse postale : 76 rue du Faubourg Saint-Denis, 75010 Paris

Tél : 01.48.01.82.00

Fax : 01.47.70.27.0

Mail : fnars@fnars.org

Cette action est soutenue par :

