

# Document d'études

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Numéro 216

Mars 2018

## **Les entreprises d'insertion sociales marchandes : quels moyens humains pour quelles stratégies économiques et d'accompagnement ?**

Karine BRIARD  
et Véronique RÉMY  
Dares



## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1. Les moyens humains des EI et des ETTI</b>	<b>11</b>
1.1. Des fonctions et compétences spécifiques aux personnels des EI et des ETTI.....	11
1.1.1 Un personnel permanent aux compétences multiples.....	11
1.1.2 Niveau d'études, ancienneté et formation .....	12
1.1.3 Des profils et des statuts différents selon la taille et la stratégie partenariale des structures...	14
1.2. Un personnel permanent aux fonctions et qualifications différenciées selon les EI et les ETTI ...	16
<b>2. Les logiques économiques et partenariales des EI et ETTI</b>	<b>23</b>
2.1. Deux stratégies d'insertion pour deux logiques économiques et partenariales pour les EI et les ETTI .....	23
2.1.1 Des modalités d'accompagnement adaptées aux caractéristiques des salariés en insertion....	23
2.1.2 Des stratégies économique et partenariale différenciées en lien avec la nature de l'activité ..	26
2.2. Moyens humains, modalités d'accompagnement et stratégies économiques des EI et des ETTI : quels liens ? .....	29
2.2.1 Les entreprises d'insertion (EI) .....	29
2.2.2 Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) .....	31
2.3. Quelles perspectives d'activité et quelles difficultés pour les structures selon leur mix « moyens humain – stratégie économique – accompagnement » ?.....	41
<b>Conclusion</b>	<b>45</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>47</b>



## Remerciements

Nous remercions Marie Ruault, Corinne Prost, les participants des XXXVII<sup>es</sup> Journées de l'Association d'économie sociale, qui se sont déroulées les 7 et 8 septembre 2017, ainsi que les évaluateurs de notre contribution à ces Journées pour leurs remarques avisées. Nous restons seules responsables des erreurs qui pourraient subsister.

## Résumé

Les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), comme les autres structures du secteur de l'insertion par l'activité économique, ont à la fois une mission d'insertion de personnes en difficulté et une nécessité de viabilité économique. Comment, au travers de leurs moyens humains, concilient-elles stratégie économique et accompagnement ? En identifiant à partir des caractéristiques de leur personnel permanent cinq classes d'EI et quatre classes d'ETTI, ce *Document d'études* met en évidence une palette de positionnements. En particulier, certaines EI, grâce à la mobilisation d'un personnel chargé de l'accompagnement qualifié et expérimenté, proposent un accompagnement intensif et de qualité, et utilisent efficacement leur réseau de relations pour stabiliser leur activité économique. À l'opposé, d'autres EI, plus jeunes et comptant une forte part de personnel bénévole, sont plus incertaines sur leurs perspectives économiques et moins en mesure d'accueillir des salariés nécessitant un accompagnement intensif. Parmi les ETTI mettant l'accent sur le développement de leur activité, certaines choisissent d'accueillir un public plus éloigné de l'emploi et rencontrent des difficultés pour concilier accompagnement resserré et consolidation de leur activité. À l'opposé, d'autres ETTI offrent un accompagnement dans la moyenne à un public hétérogène et parviennent ainsi à un équilibre entre activité économique et activité d'insertion. Si certaines EI et ETTI présentent des points communs au regard de leur personnel permanent et du public accueilli, elles diffèrent par leurs stratégies économiques et d'accompagnement. Ainsi, les structures atteignant le double objectif d'insertion dans l'emploi et de pérennité de l'activité sont des EI qui accueillent un public plus éloigné de l'emploi et l'accompagnent davantage que les autres EI et des ETTI qui, à l'inverse, mettent l'accent sur l'accompagnement moins intensif d'un public plus proche de l'emploi que celui d'autres ETTI.

## INTRODUCTION

Les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) accompagnent « dans et vers l'emploi » des personnes en difficultés sociales et professionnelles. Comme toute structure de l'insertion par l'activité économique (IAE), elles doivent être conventionnées par l'État pour bénéficier des aides financières associées à l'embauche de salariés en insertion. En tant qu'entreprises sociales, la mission d'insertion qu'elles assurent les conduit davantage que les autres entreprises à diversifier leurs ressources et à développer un réseau de partenaires et de clients pour s'adapter aux besoins des salariés qu'elles accueillent en parcours d'insertion (Lemaître et Nyssens, 2004 ; Semenowicz, 2013). Leur activité économique est essentiellement « un ensemble de moyens au service d'une finalité sociale » (Eme et Gardin, 2002). Comme toute entreprise marchande, elles sont soumises à la concurrence, s'attachent à rechercher des marchés et visent une certaine rentabilité économique pour assurer leur pérennité. Les EI et les ETTI diffèrent en revanche par leur activité : les premières produisent des biens ou des services, employant directement les salariés en parcours d'insertion en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI), les secondes mettent à disposition des salariés auprès de particuliers, de collectivités ou d'entreprises. Elles diffèrent aussi par les salariés qu'elles accueillent : le public recruté par les EI est plus en difficulté que celui des ETTI (Avenel et Rémy, 2014, 2015).

Pour suivre cette double finalité, sociale et économique, les EI et les ETTI doivent s'appuyer sur des moyens humains dotés d'aptitudes multiples comme celles d'articuler travail social et relation commerciale (Brezault *et al.*, 2010), et capables de s'insérer dans un contexte réglementaire et institutionnel complexe (entre autres, Cuénoud *et al.*, 2013). Si certaines de ces entreprises sociales s'appuient sur du personnel bénévole, la professionnalisation du personnel devient un enjeu dans un contexte où les procédures de contractualisation et de conventionnement de l'IAE se formalisent et où la concurrence entre les acteurs du marché s'accroît pour satisfaire une demande toujours plus exigeante.

Plusieurs études se sont intéressées aux entreprises sociales d'insertion sous l'angle de l'accompagnement – public ciblé, contrats proposés, formations associées – et des modalités de financement. Mais ces travaux, qui s'inscrivent pour certains dans une perspective internationale, n'abordent pas le rôle du personnel (par exemple, au niveau européen, Davister *et al.*, 2012). Pourtant, la littérature sociologique et gestionnaire souligne la spécificité des ressources humaines dans les entreprises sociales en raison de la mixité des statuts – salariés, prestataires, bénévoles – et de la pluralité des compétences mises en œuvre par leur personnel. Toutefois, la plupart de ces travaux s'appuient sur des études monographiques adoptant des angles ou des champs particuliers, s'intéressant par exemple aux structures non marchandes – les associations pour Davister (2006) –, à des stratégies de développement spécifiques – l'entrepreneuriat social pour Semenowicz (2013) – ou à certains secteurs – les services d'aide à domicile pour Jany-Catrice *et al.* (2009). Dans quelle mesure les conclusions de ces travaux s'appliquent-elles au fonctionnement des EI et des ETTI ? Alors que diverses stratégies permettent aux structures de l'IAE de concilier leurs objectifs d'accompagnement des personnes en difficulté et de pérennisation de leur activité (Rémy, 2017), quelles sont celles qu'adoptent plus précisément les EI et les ETTI ? Sont-elles spécifiques à leur activité marchande ? Comment les EI et les ETTI mobilisent-elles leurs moyens humains pour atteindre ces deux objectifs ?

Ce *Document d'études* cherche à répondre à ces questions en s'appuyant sur l'enquête réalisée par la Dares en 2012 auprès de l'ensemble des responsables des structures de l'IAE conventionnées en 2010 en France, soit avant la réforme du secteur de 2014 (encadré 1). Une première partie s'attache aux caractéristiques du personnel des EI et ETTI. Quels effectifs dédient-elles à l'accompagnement ? Quel est le profil des permanents en termes de diplôme, de qualification, d'ancienneté ? Comment se forment-ils ? Après une comparaison du fonctionnement de ces deux types de structure, différentes classes d'EI et d'ETTI sont identifiées selon la composition par fonction et la qualification de leur personnel permanent. La seconde partie compare les modalités d'accompagnement et le positionnement économique et partenarial des EI et des ETTI. Quelles sont les difficultés des salariés en parcours d'insertion ? Quelles actions mettent-elles en œuvre pour y répondre ? Avec quels acteurs économiques entretiennent-elles des liens et qu'en retirent-elles ? Pour chacune des classes d'EI et d'ETTI, cette partie met en lien ces différentes dimensions puis analyse les combinaisons entre moyens humains, positionnement économique et stratégie partenariale en les confrontant à la nature des freins que déclarent rencontrer les responsables des structures pour mener à bien leur activité.

## Encadré 1. Enquête auprès des responsables de structures de l'IAE

La Dares a mené en 2012 une enquête auprès de salariés et d'employeurs du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Cette enquête a pour principal objectif d'améliorer la connaissance des parcours d'insertion des personnes accueillies par les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les associations intermédiaires (AI) et les ateliers et chantiers d'insertion (ACI). La manière dont se déroulent ces parcours est en effet mal connue au niveau national<sup>a</sup>, les données de l'Agence de services et de paiement (ASP)<sup>b</sup> ne renseignant pas sur ce thème. Le fait d'interroger les structures de l'IAE sur leurs pratiques en matière de recrutement et d'accompagnement des salariés en insertion a constitué un apport au niveau national.

Le volet « employeurs » de l'enquête a été conduit entre mai et septembre 2012 : l'ensemble des responsables des structures ayant été conventionnées au titre de l'IAE sur tout ou partie de l'année 2010 sur le territoire métropolitain et dans les DOM ont ainsi été sollicités pour répondre à un questionnaire en ligne. N'entrent dans le champ de l'enquête que les structures conventionnées encore en activité en 2012, soit 3 719 structures : 1 793 structures porteuses d'ACI, 957 EI, 748 AI et 221 ETTI. Cette étude se centre sur les EI et les ETTI. La base de sondage utilisée est le fichier des « annexes financières » de l'Agence des services et de paiement (ASP) qui recense l'ensemble des structures conventionnées. L'annexe financière est renseignée conjointement par la structure et les services de l'État au niveau local : elle comprend notamment le montant prévisionnel de l'aide financière versée par l'État, les dates de début et de fin de financement, le département de signature de l'annexe, le code APE de la structure.

L'enquête étant exhaustive, tous les employeurs du champ ont été sélectionnés. Parmi les 957 directeurs d'EI et les 221 responsables d'ETTI<sup>c</sup> sollicités pour l'enquête, respectivement 62 % et 70 % ont répondu. La non-réponse a été corrigée par imputation par le plus proche voisin, méthode permettant de conserver la structure des données. L'imputation a été réalisée par type de structures, car les variables pertinentes disponibles dans la base de sondage diffèrent selon le type de structure et le comportement de non-réponse de leurs responsables est susceptible d'être hétérogène. Dans cette étude, n'ont été retenues que les EI et les ETTI ayant renseigné les caractéristiques de leur personnel permanent soit 99 % des EI et 97 % des ETTI entrant dans le champ de l'enquête.

<sup>a</sup> Certaines régions ont toutefois mené des enquêtes sur leur territoire sur des aspects non couverts par les données administratives.

<sup>b</sup> L'ASP est chargée depuis 2005 du versement de l'aide financière de l'État aux structures de l'IAE ; ce versement s'appuie sur un ensemble d'informations collectées pour l'essentiel auprès des responsables des structures. De nature administrative, ces données renseignent peu sur des aspects plus qualitatifs tels que le type d'accompagnement proposé aux salariés en insertion.

<sup>c</sup> Plus précisément, le répondant est le directeur de la structure dans 72 % des cas. Dans les autres cas, il peut s'agir du directeur adjoint, d'un autre responsable, d'un accompagnateur socioprofessionnel, d'un chargé d'insertion professionnelle, etc.

## Encadré 2. Entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion : deux logiques marchandes qui se sont construites par étapes

Comme le définit le Code du travail, « 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. [...] » (article L5132-1). Les personnes accueillies dans une structure de l'insertion par l'activité économique (IAE) se voient ainsi proposer un « parcours d'insertion », associant un emploi à un accompagnement social et professionnel personnalisé.

Quatre types de structure dessinent le paysage de l'IAE : les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les associations intermédiaires (AI) et les ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

Les EI et les ETTI ont un objectif marchand, visant la production et la commercialisation de biens ou de services, et sont d'ailleurs identifiées comme telles par les pouvoirs publics<sup>a</sup>. Elles se distinguent par la nature de leur activité : les ETTI proposent des missions aux salariés en insertion auprès d'entreprises clientes, tandis que les EI les recrutent sous des contrats de travail en continu – contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) – afin d'assurer la production de biens et services. Dans les ETTI, le suivi social et professionnel s'effectue pendant et entre les missions, l'insertion professionnelle ayant lieu grâce à la succession de missions et de formations. Cette construction du parcours se rapproche de celle qui est proposée comme plan de carrière aux intérimaires « classiques » (Lefèvre *et al.*, 2002). Dans les EI, les actions d'accompagnement ont lieu parallèlement à l'activité productive.

Le contrat entre les structures de l'IAE et l'État repose sur le conventionnement des structures et la délivrance d'un agrément par Pôle emploi pour le salarié recruté<sup>b</sup>. Le conventionnement, d'une durée d'un à trois ans, est réalisé par les services de l'État au niveau départemental et ouvre notamment droit à diverses aides financières. L'agrément marque le début du parcours d'insertion des personnes recrutées. Il est généralement accordé pour une durée de 24 mois, même s'il peut parfois être prolongé (pour une présentation détaillée, voir Avenel et Rémy, 2014). Cet agrément est obligatoire pour toute embauche en EI et ETTI et vise à garantir que les structures recrutent effectivement des personnes rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

En France, à l'image de l'évolution du secteur de l'IAE en Europe (Nyssens *et al.*, 2012), le rythme de développement des différents types de structure a été progressif et relativement hétérogène. Le secteur de l'IAE est né dans les années 1970 sous l'impulsion d'acteurs de la société civile (travailleurs sociaux, syndicats, militants associatifs, etc.) pour pallier les manques de la politique de l'emploi traditionnelle vis-à-vis des publics très défavorisés sur le marché du travail. La structuration de l'IAE se fait de façon

autonome grâce aux acteurs du secteur. Les premières fédérations d'emploi ont vu le jour en 1988 et le conseil national de l'IAE en 1991<sup>c</sup> (Trouvé, 2007). Le rôle de l'État s'accroît au cours des années. La loi de juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions inscrit l'IAE dans le Code du travail en fixant un cadre juridique général au secteur. L'année 2005 est marquée par la loi de programmation pour la cohésion sociale et par la circulaire d'avril de la même année qui renforce considérablement les moyens affectés au secteur<sup>d</sup>.

Les premières EI voient le jour à la fin des années 1970 et au début des années 1980, encouragées ensuite par une circulaire de 1985 visant à mettre en place un programme expérimental de soutien à ces entreprises intermédiaires (ancienne appellation des EI). Ce programme est néanmoins supprimé en septembre 1986 au motif d'un nombre insuffisant de jeunes accueillis, soit le public initialement ciblé par les EI. Le champ d'action des EI est ensuite élargi aux personnes en situation de marginalité par une circulaire de 1988, puis à l'ensemble des personnes rencontrant des difficultés et aux chômeurs de longue durée. Nommées pour la première fois « entreprises d'insertion » dans une circulaire de 1989, ces structures sont officialisées par la loi du 3 janvier 1991 relative à la formation professionnelle et à l'emploi. Cette officialisation du statut des EI accélère leurs créations, mais les plus nombreuses interviennent à partir de 2005 (Rémy, 2016b).

Les ETTI sont créées la même année que les EI, mais par la loi du 31 décembre reconnaissant les entreprises d'intérim d'insertion. Elles relèvent de la réglementation du travail temporaire puisqu'elles embauchent les salariés en insertion en contrat temporaire d'insertion ou en contrat de mission. Suite à la loi de décembre 1991, l'atteinte d'un rythme conséquent de création de ces structures a été plus long que pour les EI. Comme pour les EI, il s'est accéléré à partir de 2005 en lien avec la circulaire d'avril de la même année précédemment mentionnée, augmentant les moyens alloués au secteur. Après leur premier conventionnement, la grande majorité des structures est restée conventionnée de façon continue. Ce premier conventionnement coïncide avec la date de création de la structure dans la plupart des cas (71 % pour les EI et 88 % pour les ETTI).

La constitution par étapes du secteur de l'IAE explique pour partie la complexité des règles juridiques. En 2010, pour les EI, l'aide de l'État est une « aide au poste d'insertion », directement liée au salarié en parcours d'insertion. Elle atteint 9 681 euros par an pour un salarié à temps plein. Pour les ETTI, l'aide est conditionnée au personnel de la structure chargé de son accompagnement. Cette « aide au poste d'accompagnement » s'élève à 51 000 euros pour 12 salariés en insertion à temps plein.

Depuis l'enquête, une réforme du financement de l'IAE est entrée en vigueur en 2014 à la suite du rapport de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales (Claudon *et al.*, 2013). Celui-ci préconisait notamment une simplification et une harmonisation du financement accordé par l'État aux structures de l'IAE et une valorisation des missions des structures au-delà du seul retour à l'emploi en tenant compte du « travail mené en termes de resocialisation des salariés en insertion ». Les aides sont à présent alignées sur le modèle des EI et sont en partie modulées en fonction des caractéristiques des personnes recrutées, des efforts d'accompagnement socioprofessionnel des structures et de leurs résultats en matière d'insertion sociale et professionnelle.

<sup>a</sup> Leur statut juridique en témoigne également, puisque la part des sociétés commerciales a crû au cours du temps (Eme et Gardin, 2002). Près de 40 % des EI et 60 % des ETTI conventionnées en 2012 ont ainsi le statut de SA, SARL ou EURL (Albert, 2014).

<sup>b</sup> Initialement, il était prévu que l'agrément soit donné par Pôle emploi après un diagnostic individuel portant sur la situation sociale et professionnelle du bénéficiaire. Par la suite, l'orientation vers l'IAE a été partagée avec d'autres prescripteurs. Lorsque ces derniers décident d'orienter une personne vers l'IAE, l'agrément peut être délivré sans que Pôle emploi ne la reçoive en entretien pour valider le diagnostic. Néanmoins, Pôle emploi conserve pleinement la responsabilité de l'agrément.

<sup>c</sup> Ce conseil regroupe les représentants des ministères concernés et des structures de l'IAE, des associations d'élus et des organisations syndicales. Il assume des missions de veille, de concertation, de développement et de représentation de l'IAE dans d'autres conseils (Gianfaldoni et Rostaing, 2010). Depuis la loi de 1998, le pilotage local de l'ensemble du dispositif de l'IAE est assuré par des conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) créés à cette date et implantés dans chaque département sous la responsabilité du représentant de l'État. Ces conseils donnent notamment leur avis sur les demandes de conventionnement des structures.

<sup>d</sup> Des postes d'insertion supplémentaires sont prévus dans les EI ainsi que la revalorisation de l'aide au poste d'accompagnement dans les ETTI. Le montant du fonds départemental d'insertion (FDI) est doublé et les aides versées aux EI et ETTI mensualisées pour faciliter leur gestion de trésorerie.



## 1. LES MOYENS HUMAINS DES EI ET DES ETTI

Dans les structures de l'IAE, une partie de l'effectif, les permanents en charge de l'accompagnement, se consacre au développement du capital humain d'une autre partie, les salariés en insertion. Dans les EI, le personnel permanent restant assure une part de la production ; dans les ETTI, il recherche des missions pour les salariés en parcours d'insertion. De fait, plus que dans des entreprises classiques, le personnel est un élément central de l'atteinte des objectifs de la structure. L'insertion sociale et professionnelle des salariés en insertion en est le principal ; l'activité économique constitue davantage un moyen pour y parvenir qu'une fin (encadré 2 ; Eme et Gardin, 2002). La conjugaison de ces deux missions suppose que le personnel permanent détienne des compétences spécifiques. Certaines d'entre elles sont partagées par les personnels des EI et des ETTI, mais d'autres diffèrent en raison de la nature de l'activité – production directe pour les EI, mise à disposition de salariés pour les ETTI – et des publics accueillis (section 1.1). Cependant, les EI et les ETTI ne constituent pas elles-mêmes des ensembles homogènes du point de vue des caractéristiques de leur personnel permanent, ce qui peut être mis en évidence à travers l'identification de différentes classes de structures (1.2).

### 1.1. Des fonctions et compétences spécifiques aux personnels des EI et des ETTI

#### 1.1.1 Un personnel permanent aux compétences multiples

Les EI et les ETTI dispensent à leurs salariés en parcours d'insertion un accompagnement global tant professionnel que social. Le volet social de l'accompagnement est pris en charge par les accompagnateurs socioprofessionnels (ASP), qui aident individuellement les salariés en insertion dans la résolution de leurs difficultés sociales (logement, famille, justice, santé...), d'accès à l'emploi (difficultés à maîtriser le français, problèmes de mobilité...), leurs démarches administratives, et facilitent les liens avec les services sociaux. Ils élaborent le contenu du parcours d'insertion dans la structure et en assurent le suivi. Les ASP ont une forte responsabilité dans le recrutement et l'orientation des salariés accueillis dans la structure. Il s'agit pour eux d'identifier au plus juste les besoins et motivations des bénéficiaires et de les mettre en lien avec les caractéristiques des postes à pourvoir en prenant en compte les contraintes et, dans le cas de placement en entreprises, les attentes de ces dernières.

L'accompagnement des salariés dans leur environnement de travail est assuré par les encadrants techniques (ET) dans les EI et les chargés de coordination et du suivi des missions dans les ETTI. Les encadrants techniques organisent le travail pour que les salariés en parcours d'insertion acquièrent les savoirs, savoir-faire et savoir-être requis en entreprise, et supervisent la production ou la réalisation des prestations de services. Ils cumulent des compétences techniques, des aptitudes en pédagogie, en management d'équipe et en gestion des conflits. Dans les ETTI, les chargés de coordination et de suivi des missions organisent les parcours des salariés mis à disposition auprès des clients, entreprises ou particuliers, et s'assurent de leur bon déroulement. Leur activité allie relation commerciale avec les clients et accompagnement social. De la même façon que le développent certaines entreprises de travail temporaire classiques (Lefèvre *et al.*, 2002), des ETTI peuvent ainsi assurer un service complet de gestion des ressources humaines pour leurs clients.

À côté du personnel d'accompagnement, le personnel de direction et d'administration des structures marchandes de l'IAE doit également mettre en œuvre des pratiques spécifiques à la double finalité sociale et commerciale de l'activité, comme monter des dossiers de financement, nouer des partenariats et entretenir ces liens avec des acteurs publics et privés variés. Parfois, il peut aussi, notamment dans les petites structures, relayer l'équipe chargée de l'accompagnement (Pluricité, 2011).

### 1.1.2 Niveau d'études, ancienneté et formation

La pluralité de compétences qu'ont à mettre en œuvre les permanents des structures de l'IAE implique des logiques de recrutement, de gestion et de management des ressources humaines qui diffèrent de celles des entreprises purement lucratives (Davister, 2006 ; Meyer et Ohana, 2007 ; Cuénoud *et al.*, 2013). En particulier, l'adhésion au projet de la structure, les valeurs et les qualités personnelles sont déterminantes lors du recrutement (Meyer, 2009 ; Dussuet *et al.*, 2007), probablement davantage que le niveau d'études. L'expérience joue aussi un rôle central. Elle permet au personnel en charge de l'accompagnement de mieux appréhender et résoudre les difficultés rencontrées par les salariés en insertion.

En 2012, les EI et les ETTI recrutent leurs ASP à un niveau de diplôme plus élevé que les autres personnels d'encadrement (tableau 1) : le niveau minimal qui leur est demandé est d'au moins Bac +2 dans huit structures sur dix (EI ou ETTI), alors que c'est le cas pour les chargés de suivi des missions dans seulement deux ETTI sur trois et dans moins d'une EI sur quatre pour les encadrants techniques.

L'ancienneté moyenne des ASP dans leur fonction est de 7 ans dans les EI et de 6 ans dans les ETTI (tableau 2). Les ASP sont aussi expérimentés que les chargés de suivi des missions dans les ETTI et les encadrants techniques dans les EI<sup>1</sup>.

**Tableau 1. Niveau d'études minimal du personnel\* en charge de l'accompagnement des salariés en insertion**

En % des structures

	Accompagnateurs socioprofessionnels		Encadrants techniques	Chargés du suivi des missions
	EI	ETTI	EI	ETTI
<b>Inférieur au baccalauréat</b>	9,3	4,2	54,9	14,5
<b>Niveau bac</b>	10,8	15,0	22,5	17,8
<b>Bac+2</b>	40,3	58,9	19,9	54,7
<b>Bac+3 ou plus</b>	39,6	22,0	2,8	13,1
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

\* Ensemble du personnel interne, externe et bénévole.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 2. Ancienneté du personnel en charge de l'accompagnement des salariés en insertion\***

	Accompagnants socioprofessionnels		Encadrants techniques	Chargés du suivi des missions
	EI	ETTI	EI	ETTI
<b>Répartition des effectifs (en %)</b>				
Moins d'un an	10,5	6,8	8,2	9,0
De 1 à moins de 5 ans	35,5	46,3	37,4	45,8
De 5 à moins de 10 ans	29,3	33,5	34,5	29,2
10 ans ou plus	24,7	13,4	19,9	16,0
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Ancienneté moyenne en années (1)</b>	6,8	5,7	6,6	5,8

\* Ancienneté calculée par approximation linéaire à partir des réponses données par tranches : moins d'un an, entre 1 et moins de 5 ans, entre 5 et moins de 10 ans, 10 ans ou plus (maximum fixé à 20). Les effectifs rassemblent le personnel interne, externe et bénévole.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

Une professionnalisation des métiers est vraisemblablement à l'œuvre dans les EI et les ETTI sous l'effet de la conjonction de plusieurs phénomènes. Une rationalisation des pratiques s'opère depuis quelques années au sein des entreprises sociales, notamment en termes de gestion du personnel (Davister, 2006), pour faire face à une concurrence accrue dans l'offre de biens et services et à la nécessité de garantir un certain niveau de qualité (par exemple, Petrella et Richez-Battesti, 2010). Le secteur du travail temporaire lui-même a dû se reconfigurer pour répondre à la baisse de la demande et la montée des exigences des entreprises clientes suite à la crise de 2008 en externalisant des tâches de gestion courante au profit d'un recentrage sur le cœur de

<sup>1</sup> Ces chiffres concernent l'ensemble du personnel permanent en charge de l'accompagnement quel que soit son statut, mais le personnel interne en représente au moins 90 %.

métier pour monter en expertise sur les fonctions d'intermédiaire du marché du travail et de gestion des ressources humaines (Molière *et al.*, 2015). Le secteur de l'IAE, lui, fait face à une complexification du montage des dossiers de financement et des procédures de conventionnement par l'État<sup>2</sup>. Cette professionnalisation s'accompagne d'une élévation du niveau de qualification des équipes encadrantes, du développement de la formation professionnelle, de la salarisation des permanents bénévoles<sup>3</sup> et du recours à des prestataires extérieurs (Hwang et Powell, 2009).

La professionnalisation des métiers consiste à la fois en une montée en compétence du personnel permanent, *via* l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire pour améliorer la qualité du travail effectué, et une reconnaissance des aptitudes et pratiques mises en œuvre dans la fonction occupée, éventuellement au terme d'une formation qualifiante (Gomel, 2004 ; Jany-Catrice *et al.*, 2009). Par exemple, au sein des EI, les ET peuvent compléter leur profil en suivant une formation de conseiller en insertion professionnelle (CIP)<sup>4</sup>, titre correspondant à la fonction d'ASP. La détention de titres professionnels n'est cependant pas généralisée : les EI et les ETTI ne sont qu'environ un tiers à compter des ET et des ASP ayant le titre correspondant à leur fonction, et seule une EI sur dix emploie des ET ayant le titre de CIP. Les ASP des ETTI sont plus souvent éducateurs spécialisés ou psychologues que ceux des EI.

**Tableau 3. Structures dont le personnel\* a l'un des titres professionnels suivants**

			En %	
<b>Accompagnateurs socioprofessionnels</b>	<b>EI</b>	<b>ETTI</b>	<b>Encadrants techniques</b>	<b>EI</b>
Conseiller d'insertion professionnelle	32,8	30,8	Encadrant technique	35,7
Moniteur d'atelier	1,0	0,5	Conseiller d'insertion professionnelle	10,6
Éducateur spécialisé	5,0	9,4	Moniteur éducateur	2,4
Psychologue (du travail...)	7,6	14,5	Éducateur spécialisé	3,0
Conseiller en économie sociale et familiale	11,4	10,3	Compagnon	3,7
Autre	32,4	34,6	Autre	31,1
Ne sait pas	20,1	21,0	Ne sait pas	25,7

\* Ensemble du personnel interne, externe et bénévole.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

La professionnalisation passe également par le développement de la formation professionnelle. En plus d'améliorer les pratiques d'accompagnement, celle-ci permet de fidéliser et de renforcer l'implication des permanents (Davister, 2006 ; Meyer, 2009 ; Comeau et Davister, 2008), ce qui est essentiel dans un secteur où les salaires proposés peuvent être faibles<sup>5</sup> (sur les ETTI, Bonin et Rossignol, 2007) et les marges de progression professionnelle souvent limitées.

Plus de 80 % des EI et près de 90 % des ETTI déclarent former leurs permanents et les ETTI sont les plus nombreuses à le faire régulièrement (38 % d'entre elles contre 28 % des EI). Dans la quasi-totalité des EI et des ETTI, les permanents bénéficient par ailleurs de dispositifs internes pour améliorer de manière plus informelle leurs pratiques d'accompagnement, majoritairement des réunions d'équipes et des discussions avec des intervenants extérieurs afin d'échanger sur l'accompagnement des salariés en parcours d'insertion, l'élaboration de leurs parcours et les bonnes pratiques. Les dispositifs internes dédiés de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) ou les outils d'évaluation de l'accompagnement sont utilisés dans environ 30 % des structures. En revanche, les audits externes sont rares (Rémy, 2016a).

Par les échanges qu'elle génère, la participation à un réseau d'acteurs peut aussi permettre aux structures d'avoir des politiques de gestion de ressources humaines plus élaborées et de favoriser le développement des compétences en interne. L'insertion dans un réseau de collaboration et d'échanges, comme les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), peut par exemple faire émerger de nouvelles capacités

<sup>2</sup> Les modalités introduites en 2009 fixent des objectifs en termes d'insertion dans l'emploi ou de « sorties dynamiques » associés à des indicateurs permettant d'évaluer leur atteinte dans un délai de trois ans. D'après Gianfaldoni et Rostaing (2010), les attentes de l'État à l'égard des structures de l'IAE ont évolué, passant d'une logique de moyens (favoriser l'exercice d'une activité) à une logique de résultat (accès à l'emploi durable).

<sup>3</sup> La salarisation des bénévoles permet de « dépersonnaliser le travail réalisé » et, une fois cette formalisation effectuée et les postes créés, de recruter en externe (Chauveau *et al.*, 2002 sur le champ associatif ; Jany-Catrice *et al.*, 2009 dans le secteur de l'aide à domicile).

<sup>4</sup> Voir par exemple Avisé (2014), *Spécificités de la gestion des ressources humaines dans l'insertion par l'activité économique*.

<sup>5</sup> Dans le secteur associatif, voir Nirello et Prouteau (2016).

d'apprentissage et des compétences collectives dans le cadre, par exemple, de projets structurants (Loubès *et al.*, 2012 ; Masure *et al.*, 2015). L'adhésion à des fédérations d'employeurs de l'IAE ne semble cependant pas motivée par cela, puisque seules 16 % des EI et 6 % des ETTI mettent à profit cette appartenance en priorité pour professionnaliser leurs permanents (démarche pédagogique, formation...) et 7-8 % pour mettre en place une démarche qualité<sup>6</sup>.

### 1.1.3 Des profils et des statuts différents selon la taille et la stratégie partenariale des structures

La variété des compétences qu'implique la double orientation sociale et économique des structures marchandes d'insertion justifie la constitution d'équipes de permanents aux profils divers. Les enjeux dépendent cependant de la taille de la structure et de son positionnement économique.

Les EI et les ETTI sont pour la plupart de taille modeste. L'effectif de permanents des ETTI est globalement inférieur à celui des EI : trois quarts des EI comptent au plus 12 permanents, trois quarts des ETTI en comptent au plus 8. Cependant, le rapport s'inverse lorsque l'effectif des salariés en insertion est pris en compte<sup>7</sup> : trois quarts des EI comptent au plus 31 salariés et permanents, trois quarts des ETTI en comptent au plus 80. En effet, par la nature de leur activité, les EI proposent un ratio nombre de salariés en insertion suivis par permanent en charge de l'accompagnement – ci-après « nombre de salariés par permanent accompagnant » – plus favorable que les ETTI : alors que les salariés en insertion des EI sont suivis en situation de travail par les encadrants techniques et les ASP, les salariés des ETTI sont mis à disposition auprès d'autres entreprises et ont donc des contacts moins réguliers avec les chargés de suivi des missions et les ASP au sein de la structure. En moyenne, chaque permanent en charge de l'accompagnement suit 2,4 salariés dans les EI et 17,5 dans les ETTI<sup>8</sup>.

Le personnel en charge de l'accompagnement représente de l'ordre de 40 % du personnel permanent des EI et de celui des ETTI en moyenne (graphique 1). Cependant, la répartition des ASP et des autres encadrants diffère selon le type de structure. Dans les EI, les ASP représentent 9 % des effectifs, les encadrants techniques 32 % ; dans les ETTI, les ASP représentent 25 % des effectifs, les chargés de la coordination et du suivi 14 %. Les deux types de structure mobilisent en revanche une part comparable de leur personnel autour des fonctions de direction et d'administration (22-25 %) et comptent une même proportion d'externes (4 %) et de bénévoles (9 %).

Hors bénévoles et prestataires externes, l'effectif de permanents des EI est tiré à la hausse par le personnel en charge de la production, qui représente 15 % des permanents internes des structures comptant moins de 10 permanents et plus du tiers de celles en comptant au moins 50. Dans les ETTI, l'effectif de permanents est surtout lié au personnel en charge de l'accompagnement dont la part atteint 40 % dans les structures de moins de 10 permanents et à près de deux tiers dans celles en comptant au moins 50.

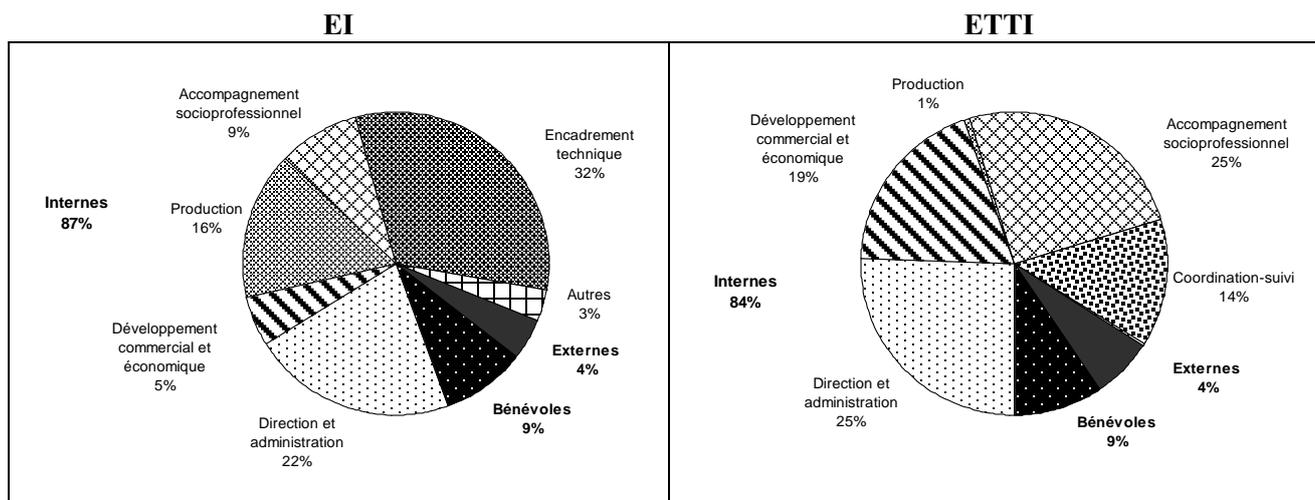
---

<sup>6</sup> Bien que la détention d'un label ou d'une certification en matière d'accompagnement soit une garantie de la qualité des prestations réalisées vis-à-vis de leurs partenaires (Rémy, 2017), celle-ci est peu courante : en 2012, seules 11 % des EI sont concernées et 18 % des ETTI.

<sup>7</sup> La taille de la structure correspond ici aux effectifs de salariés en insertion et de permanents fin 2010.

<sup>8</sup> Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » rapporte ici l'effectif de salariés en insertion en moyenne annuelle en fin de mois à l'effectif de permanents chargé de l'accompagnement en équivalent temps plein (ETP) en fin d'année (ASP et ET dans les EI, ASP et chargés de suivi des missions dans les ETTI). En considérant l'effectif de permanents en fin d'année et non en ETP, le ratio est de l'ordre de 2 pour les EI, de 10 pour les ETTI (Rémy, 2016a). Pour les ETTI, ce ratio n'est pas non plus équivalent à celui retenu pour l'octroi de l'aide publique, qui correspond au rapport entre le nombre de salariés en insertion mis à disposition en ETP et le nombre de postes d'accompagnement en moyenne annuelle.

**Graphique 1. Fonctions exercées par le personnel permanent**



Lecture : 87 % du personnel permanent des EI sont employés en interne.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l’insertion par l’activité économique 2012.

Les structures de taille modeste privilégient en général la polyvalence de leur personnel (Medefi, 2009). Dans les entreprises de travail temporaire comme les ETTI, celle-ci se traduit par ailleurs par une organisation qui permet au client d’avoir un interlocuteur unique à chacune des étapes de la relation commerciale, de la mise en relation, en passant par le suivi des missions des salariés mis à disposition, jusqu’à la facturation (Molière *et al.*, 2015).

La taille relativement réduite des structures s’accompagne parfois de besoins en personnel non satisfaits en interne et nécessite de faire appel à des intervenants extérieurs et des bénévoles. Ces derniers sont davantage présents dans les structures de taille intermédiaire, comptant moins de 20 permanents<sup>9</sup>.

Pour appuyer les permanents, voire assurer certaines fonctions spécifiques, les structures peuvent faire appel à des prestataires de façon plus ou moins régulière. Pour l’accompagnement social, elles peuvent par exemple passer des conventions avec des centres communaux d’action sociale (CCAS) ou recourir à un prestataire spécialisé (Medefi, 2009). De même, si la formation pratique des salariés en insertion est généralement assurée en situation de travail par les encadrants techniques, la structure peut déléguer les formations plus générales et théoriques à des professionnels de la formation (Eme et Gardin, 2002 ; Rémy, 2016a).

Les entreprises s’appuient aussi parfois sur des bénévoles. D’après l’enquête, ils exercent plus un rôle d’orientation et de décision au sein de la direction des structures qu’un rôle d’appui dans l’accompagnement social ou la production. Cependant, les bénévoles ont des activités parfois peu éloignées des salariés et la professionnalisation au sein des structures peut s’accompagner de leur salarisation<sup>10</sup>.

Les réseaux plus ou moins formalisés auxquels appartiennent les EI peuvent aussi leur permettre de trouver des compétences complémentaires. Ainsi, la mutualisation de fonctions est un avantage que retirent un tiers des EI et plus d’un quart des ETTI entretenant des relations avec des structures de l’IAE locales, près de deux tiers des EI et trois quarts des ETTI rattachées à un ensemble – regroupement de structures ayant précisément cette fin<sup>11</sup>. Les fonctions de développement commercial et économique sont pour partie prises en charge de façon mutualisée par l’ensemble. De même, les formations destinées aux salariés en insertion étant le plus souvent réalisées à l’extérieur de la structure (Rémy, 2016a), la moitié des EI et des ETTI faisant partie d’un ensemble les mutualisent.

<sup>9</sup> Dans les structures comptant 10 à 20 permanents, les bénévoles et externes représentent en moyenne 14 % de l’effectif de permanents des EI et 29 % de celui des ETTI.

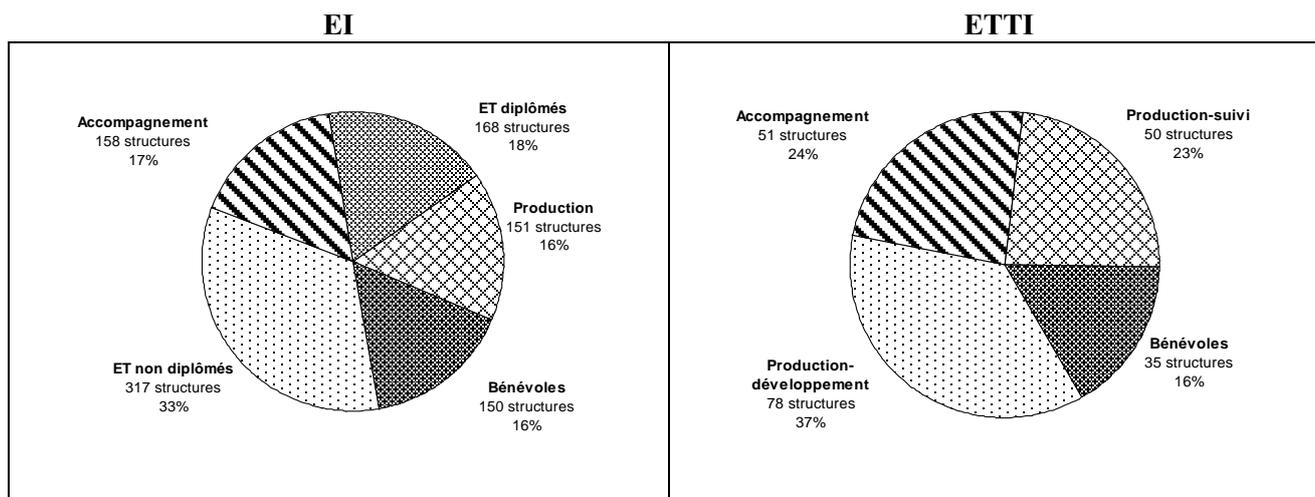
<sup>10</sup> Par exemple Dussuet *et al.* (2007) ou Chauveau *et al.* (2002) sur le champ associatif.

<sup>11</sup> La création de ces entités répond généralement à un besoin de consolidation des structures en mutualisant certaines fonctions et en limitant leurs coûts de fonctionnement (par exemple, en partageant le financement des outils liés à la formation ou celui du personnel chargé de suivre les salariés en insertion). L’ensemble permet d’organiser plus facilement la transition des salariés en insertion entre ces structures et ainsi de les professionnaliser.

## 1.2. Un personnel permanent aux fonctions et qualifications différenciées selon les EI et les ETTI

Le mode de fonctionnement très différent des EI et des ETTI rend peu comparables certaines des caractéristiques de leur personnel permanent. Pour cette raison, deux classifications distinctes sont construites par type de structure à partir des fonctions exercées par leur personnel permanent, de ses qualifications et des dispositifs mobilisés pour améliorer sa capacité à accompagner les salariés en insertion (encadré 3). Cinq classes sont identifiées pour les EI, quatre pour les ETTI (graphique 2).

Graphique 2. Répartition des structures par classe



Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

La **classe « EI ET non diplômés »** regroupe 33 % des EI. La part d'ET sur le personnel permanent y est la plus élevée (graphique 3) et les salariés en insertion bénéficient du meilleur ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » (1,7 salarié par permanent chargé de l'accompagnement ; graphique 5). Ces EI semblent avoir privilégié un accompagnement sur le poste de travail plutôt que socioprofessionnel. Leurs ASP et leurs ET sont relativement expérimentés dans leurs fonctions, mais détiennent rarement le titre professionnel associé (tableau 4). De même, le recrutement des ET se fait relativement peu souvent à un niveau supérieur au baccalauréat (tableau 5). Le personnel chargé de l'accompagnement bénéficie moins que dans les autres EI de formations ou de discussions avec des intervenants extérieurs pour faire évoluer la situation des salariés les plus en difficulté.

La **classe « EI accompagnement »** rassemble 17 % des EI. Elle compte la part la plus importante d'ASP et de personnel de direction et d'administration des classes d'EI, ainsi qu'une part élevée d'agents de production. Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » y est le moins favorable (6,3) et n'est pas compensé par la qualification ou la formation des ASP et ET : ils sont peu expérimentés (au plus 4,3 ans d'ancienneté dans leur fonction en moyenne), ont rarement un titre correspondant à leur fonction et ne bénéficient pas de plus de formations ou d'actions d'amélioration de leurs pratiques d'accompagnement que ceux d'autres EI. Le recrutement des ASP se fait aussi relativement moins souvent à un niveau supérieur au baccalauréat.

La **classe « EI ET diplômés »** compte 18 % des EI. Elle se caractérise par une part importante d'ET. Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » n'y est cependant pas le plus favorable (2,2) en raison d'une part conséquente de salariés en insertion. En revanche, ces EI ont choisi d'investir dans leur personnel en charge de l'accompagnement : leurs ET et leurs ASP sont les plus nombreux à détenir le titre correspondant à leur fonction, ils sont formés plus régulièrement que ceux d'autres EI et se voient proposer de nombreuses actions pour mieux accompagner leurs salariés en insertion. Ainsi, par exemple, les « EI ET diplômés » utilisent plus fréquemment des dispositifs internes visant un accompagnement de qualité tels que

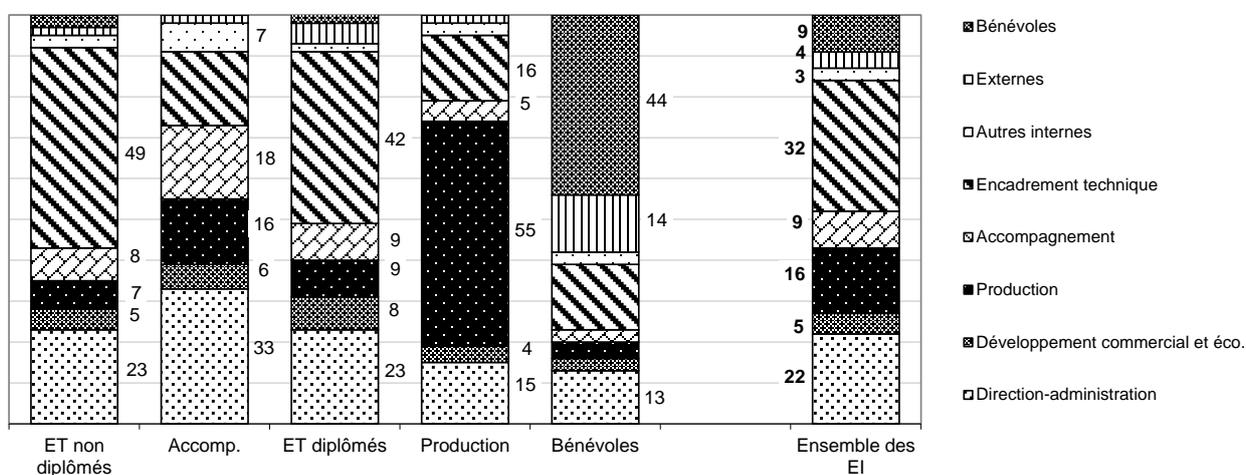
la Gpec ou encore des outils d'évaluation de l'accompagnement. Le niveau de recrutement des ASP et ET se fait plus souvent que dans d'autres structures à un niveau supérieur au baccalauréat.

La **classe « EI production »** regroupe 16 % des EI. Elle compte la plus forte proportion d'agents de production et peu d'ET et d'ASP. Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » y est plutôt défavorable (4,3), mais ce déficit quantitatif est en partie compensé par la qualification du personnel en charge de l'accompagnement, qui est le plus expérimenté des classes d'EI (près de 8 ans d'ancienneté) et détient plus souvent un titre correspondant à sa fonction (près d'un quart des ET et ASP).

La **classe « EI bénévoles »** représente 16 % des EI. Elle se caractérise par une forte proportion de bénévoles et d'externes sur le personnel permanent. Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » y est intermédiaire (2,2), tout comme la qualification des ASP mesurée par l'ancienneté dans la fonction et la détention du titre correspondant. Les ET y sont peu expérimentés, mais, comme les ASP, recrutés à un niveau supérieur au baccalauréat relativement plus souvent que dans les autres EI.

**Graphique 3. Composition du personnel permanent des EI par fonction selon la classe**

En %



Lecture : en moyenne, le personnel exerçant des fonctions de direction ou d'administration représente 7 % du personnel permanent des EI ET non diplômés.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

La **classe « ETTI production-développement »** compte 36 % des ETTI. Plus d'un quart du personnel permanent exerce une fonction de chargé de développement commercial et économique (graphique 4), et près de 15 % des permanents sont chargés de la coordination et du suivi des missions, une proportion relativement élevée. Le ratio « nombre de salariés en insertion par permanent accompagnant » est le plus dégradé des classes d'ETTI avec, en moyenne, 39 salariés suivis par permanent en charge de l'accompagnement. L'ancienneté des ASP et chargés de la coordination et du suivi est relativement faible (inférieure à 3,6 ans en moyenne) et la plupart des ASP n'ont pas le titre de conseiller en insertion professionnelle.

La **classe « ETTI accompagnement »** rassemble 24 % des ETTI. En moyenne, plus de 6 permanents sur 10 sont chargés de l'accompagnement socioprofessionnel, soit une proportion très supérieure à celle observée dans les autres ETTI, alors que les chargés de coordination et de suivi représentent une part négligeable des effectifs. Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » y est finalement relativement favorable (11,9)<sup>12</sup>. Le personnel en charge de l'accompagnement est moyennement expérimenté : les ASP travaillent depuis 6,4 ans en moyenne et un sur cinq est conseiller en insertion professionnelle. Ils sont recrutés à un niveau de diplôme inférieur à leurs homologues des autres ETTI, comme les chargés de suivi des missions. Leur formation continue est relativement développée : les formations sont régulières ou

<sup>12</sup> Ce ratio n'est pas équivalent à celui retenu pour l'attribution de l'aide au poste d'accompagnement de l'État (voir note 8).

occasionnelles dans 96 % des structures et plusieurs actions sont généralement mises en œuvre pour améliorer leurs pratiques d'accompagnement. En particulier, toutes les structures organisent des réunions d'équipe à cet effet. Des outils de management interne (Gpec, outil d'évaluation de l'accompagnement...) et des audits externes sont également souvent mobilisés comparativement à d'autres ETTI.

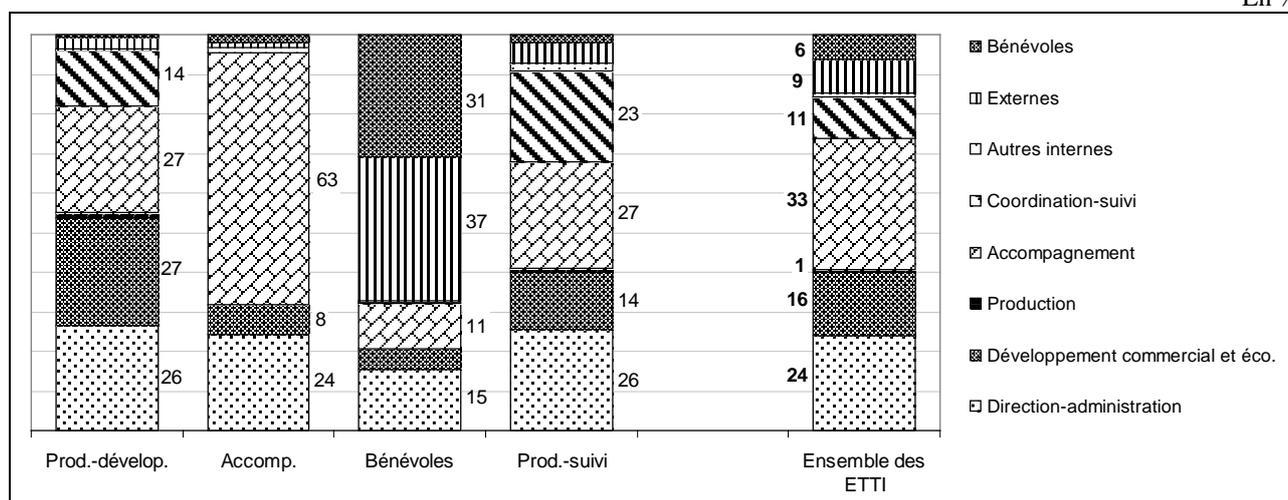
La classe « ETTI bénévoles » comprend 16 % des ETTI. Le personnel permanent est constitué de près d'un tiers de bénévoles, dont la moitié exerce une fonction d'accompagnement socioprofessionnel, 40 % une fonction de direction-administration et une minorité une fonction de coordination et de suivi. Ce personnel compte aussi en moyenne un tiers d'externes, la plupart en charge de l'accompagnement. Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » est plutôt favorable (9,3), mais l'investissement dans les compétences du personnel en charge de l'accompagnement est faible.

Les chargés de coordination et de suivi sont recrutés un peu moins souvent que dans d'autres ETTI à un niveau supérieur au baccalauréat. La formation des permanents en charge de l'accompagnement n'est souvent qu'occasionnelle (dans 71 % des structures). Les actions d'amélioration des pratiques d'accompagnement y sont aussi nettement moins nombreuses en moyenne. Par ailleurs, alors que ces ETTI comptent une proportion relativement élevée d'externes dans leur personnel permanent, les discussions avec des intervenants extérieurs pour améliorer la situation des salariés en difficulté ou les audits externes sont plus rares que dans les autres classes.

La classe « ETTI production-suivi » rassemble 23 % des ETTI. Un quart des permanents est en charge de la coordination et du suivi des missions, une part plus importante que dans les autres classes. En ajoutant les ASP, près de la moitié des permanents est dédiée à l'accompagnement. Le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » y est cependant relativement défavorable, avec 23 salariés par permanent en charge de l'accompagnement, en raison du nombre important de salariés en insertion accueillis. En revanche, le personnel d'accompagnement est plutôt expérimenté et formé : les ASP exercent cette fonction depuis 8 ans en moyenne et les chargés de coordination et de suivi depuis près de 9 ans. Un ASP sur trois a un titre de conseiller en insertion professionnelle. Les ASP bénéficient également souvent de formations (de façon régulière dans 54 % des structures) et de plusieurs actions visant à améliorer leurs pratiques d'accompagnement.

Graphique 4. Composition du personnel permanent des ETTI par fonction selon la classe

En %



Lecture : en moyenne, le personnel exerçant des fonctions de direction ou d'administration représente 26 % du personnel permanent des ETTI production-développement.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 4. Ancienneté, qualification et formation du personnel permanent chargé de l'accompagnement des salariés en insertion des EI et ETTI par classe**

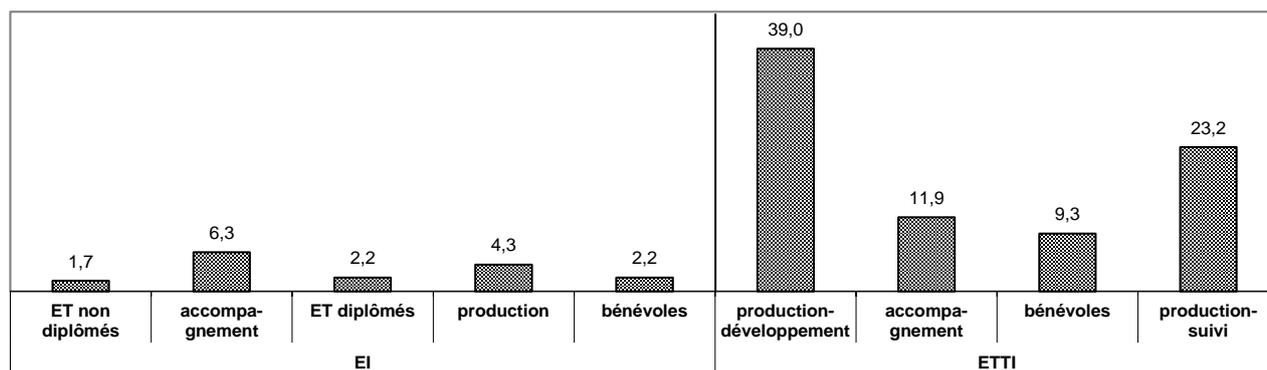
	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI production	EI bénévoles	ETTI prod.- dévelop.	ETTI accompa- gnement	ETTI bénévoles	ETTI prod.- suivi
<b>Ancienneté moyenne</b> (en années) (1)									
Accompagnateurs socioprofessionnels	6,5	4,3	5,2	7,9	5,2	3,6	6,4	6,0	9,1
Chargés de la coordination et du suivi	/	/	/	/	/	2,6	0,3	4,8	8,3
Encadrants techniques	6,4	3,1	6,0	7,7	3,5	/	/	/	/
<b>Qualification : part en %</b> (2)									
ASP ayant le titre de CIP	6	6	63	25	20	2	20	18	31
ET ayant le titre d'ET	7	4	64	22	10	/	/	/	/
<b>Fréquence des formations proposées au personnel en charge de l'accompagnement</b> (en %)									
Régulières	22	27	48	25	21	33	45	14	54
Occasionnelles	54	61	51	63	61	53	51	71	32
Rares ou inexistantes	24	11	2	13	17	14	4	14	14
<b>Nombre moyen d'actions mises en œuvre pour améliorer les pratiques d'accompagnement</b> (2)	2,0	2,2	2,5	2,1	2,0	2,0	2,5	1,3	2,3
<b>Nature des actions</b> (en %)									
Organisation de réunions d'équipes	82	81	93	87	81	90	100	71	94
Discussions avec des intervenants extérieurs pour les salariés en difficulté	46	51	63	61	59	71	75	40	70
Mise en place d'un dispositif interne (Gpec, outil d'évaluation de l'accompagnement...)	26	28	52	25	29	23	39	3	42
Réalisation d'un audit externe	8	8	11	9	10	6	27	6	16
Autre action	13	10	9	17	16	8	14	11	12

(1) Calculée par approximation linéaire à partir des réponses données par tranches : moins d'un an, entre 1 et moins de 5 ans, entre 5 et moins de 10 ans, 10 ans ou plus (maximum fixé à 20).

(2) Part calculée sur l'ensemble des structures, y compris celles dont les responsables n'ont pas répondu ou ne savaient pas répondre. Les valeurs sur l'ensemble des EI et des ETTI sont donc inférieures à celles indiquées dans Rémy (2016a).

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Graphique 5. Ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » selon la classe d'EI ou d'ETTI**



Lecture : dans les EI « ET non diplômés », les permanents en charge de l'accompagnement (accompagnateurs socioprofessionnels et encadrants techniques) s'occupent en moyenne de 1,7 salarié en insertion ; dans les ETTI « production-développement », les accompagnateurs socioprofessionnels et chargés de la coordination et du suivi s'occupent de 39 salariés.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 5. Niveau de diplôme requis dans les structures**

En %

	ET non diplômés	EI accompagnement	EI ET diplômés	EI production	EI bénévoles	ETTI prod.-dévelop.	ETTI accompagnement	ETTI bénévoles	ETTI prod.-suivi
<b>Accompagnants socioprofessionnels</b>									
Niveau bac ou moins	20	25	12	17	26	18	20	14	24
Bac +2	38	42	48	44	33	59	75	46	52
Bac +3 ou plus	42	34	40	40	41	23	6	40	24
<b>Encadrants techniques pour les EI Chargés du suivi des missions pour les ETTI</b>									
Niveau bac ou moins	87	78	68	76	65	26	25	43	34
Bac +2	11	17	27	23	31	63	69	37	48
Bac +3 ou plus	3	2	5	1	3	12	6	20	18

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

### Encadré 3. Méthodologie de classification des EI et des ETTI

L'identification des classes de structures a été réalisée par une analyse de classification mixte menée sur les facteurs principaux de variables descriptives des moyens humains des EI d'une part, des ETTI d'autre part.

#### Les variables

Les variables actives dans l'analyse visent à décrire la composition des effectifs de permanents des structures et leurs caractéristiques en termes de qualification et de formation continue aux pratiques d'accompagnement.

Pour les EI et les ETTI, sont retenues :

- le ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » dans la structure mesuré par le nombre de salariés en insertion (dénombrés en moyenne annuelle en fin de mois) rapporté au nombre de permanents en équivalent temps plein (ETP) en charge de l'accompagnement (ASP et ET dans les EI, ASP et chargés de suivi des missions dans les ETTI ; l'analyse retient cette variable sous la forme  $1 / (1 + \text{ratio})$ ,
- la proportion des ASP internes dans l'effectif de permanents,
- l'ancienneté moyenne des ASP dans la fonction, éventuellement hors de la structure (y compris externes et bénévoles),
- la proportion d'ASP ayant le titre de conseiller d'insertion professionnelle (CIP) correspondant exactement à leur fonction,
- la proportion d'externes et de bénévoles,
- un score de fréquence des formations proposées au personnel en charge de l'accompagnement prenant les valeurs 0 à 2 selon que les formations sont, respectivement, « rares ou inexistantes », « occasionnelles » ou que la fréquence n'est pas renseignée, ou « régulières »,
- le nombre moyen d'actions mises en œuvre pour améliorer les pratiques d'accompagnement parmi les cinq recensées (organisation de réunions d'équipes, discussions avec des intervenants extérieurs, mise en place d'un dispositif interne de type Gpec ou d'évaluation de l'accompagnement, audit externe, autre).

Sont également retenues, pour les EI :

- la proportion des personnels internes chargés de la production,
- la proportion des encadrants techniques internes,
- l'ancienneté moyenne des encadrants techniques dans leur fonction (y compris externes et bénévoles),
- la proportion des ET ayant le titre d'encadrant technique,

et, pour les ETTI :

- la proportion des personnels chargés du développement économique et commercial en interne,
- la proportion des chargés de la coordination et du suivi des missions en interne,
- l'ancienneté moyenne des chargés de la coordination et du suivi dans leur fonction (y compris externes et bénévoles).

Les variables sont centrées et réduites. Une analyse en composantes principales a été menée sur ces variables de façon à obtenir des combinaisons linéaires orthogonales entre elles. Ces « facteurs » conservent toute l'information initiale tout en l'ordonnant : les facteurs principaux sont ceux qui contribuent le plus à l'inertie – c'est-à-dire la variance –, les éventuelles fluctuations aléatoires étant renvoyées aux autres.

#### La procédure de classification

La classification a été réalisée sur les principaux facteurs au sens du critère de Kaiser (valeurs propres sur variables réduites supérieures à 1). Pour les ETTI, ce critère converge avec le critère du coude. Cinq facteurs sont retenus pour la classification des EI, quatre pour les ETTI, ce qui conduit à conserver 65 % de l'inertie pour les EI, 62 % pour les ETTI.

La procédure de classification consiste à enchaîner un algorithme non hiérarchique des nuées dynamiques avec sélection des formes stables, une classification ascendante hiérarchique (CAH), puis une analyse discriminante.

L'algorithme des nuées dynamiques maximise la variance inter-classes et minimise la variance intra-classes. Il est itéré cinq fois avec des centres initiaux différents pour identifier des groupes de structures récurrents au sein des partitions de 100 groupes pour les EI et 20 groupes pour les ETTI (de l'ordre d'un dixième de l'effectif pour chaque type de structure).

Une classification ascendante hiérarchique est réalisée sur les individus appartenant à ces groupes stables ou « formes fortes » afin de les regrouper, par emboîtement, en fonction de leur proximité, mesurée ici à partir de la distance de Ward. Le nombre de classes retenu est fixé de façon à limiter la perte d'inertie induite par le regroupement. Elle est ici appréciée à partir du critère standard du  $R^2$  semi-partiel.

L'ensemble des structures est ensuite réalloué aux classes par une analyse discriminante reposant sur les facteurs principaux.



## 2. LES LOGIQUES ECONOMIQUES ET PARTENARIALES DES EI ET ETTI

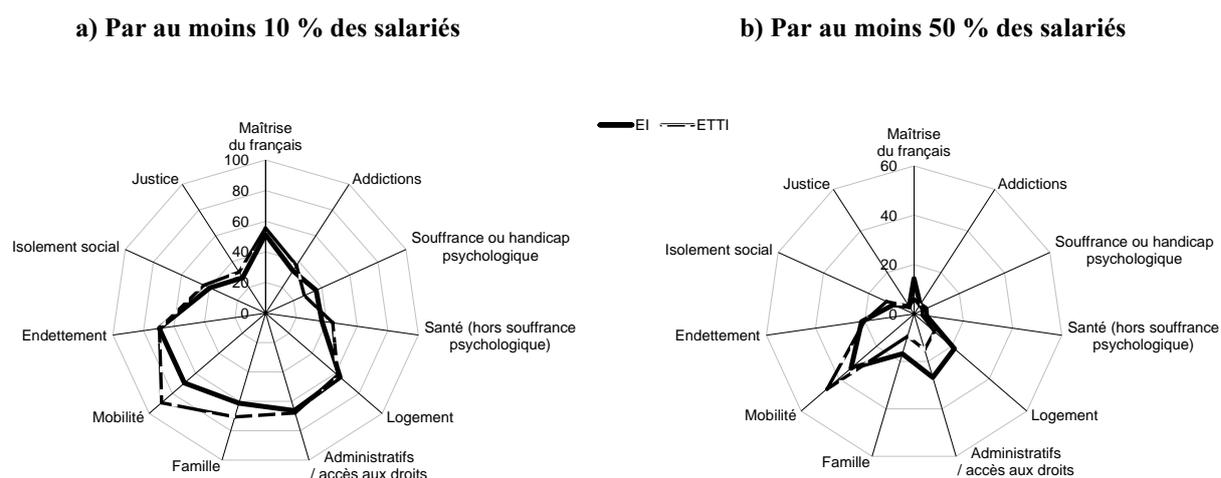
Les EI et les ETTI sont des structures d'insertion ayant toutes deux des logiques marchandes, mais elles se distinguent par leurs modalités d'accompagnement des salariés en insertion ainsi que par leur positionnement économique et l'intensité de leur développement partenarial (2.1). Les différentes classes d'EI et d'ETTI présentent elles-mêmes des stratégies différenciées en termes d'équilibre entre accompagnement et activité marchande (2.2), dont peuvent témoigner leurs perspectives financières à court terme et les difficultés économiques qu'elles rencontrent (2.3).

### 2.1. Deux stratégies d'insertion pour deux logiques économiques et partenariales pour les EI et les ETTI

#### 2.1.1 Des modalités d'accompagnement adaptées aux caractéristiques des salariés en insertion

Les ETTI constituent en principe la dernière marche du parcours d'insertion avant le retour à un emploi classique et accueillent des salariés présentant souvent moins de difficultés que ceux des EI (Avenel et Rémy, 2014, 2015). Au moment de leur embauche, la majorité des salariés des ETTI sont moins fréquemment sans emploi depuis au moins un an que ceux des EI (dans 20 % des ETTI contre 51 % des EI) ou bénéficiaires d'un minimum social (7 % contre 42 %). Un quart des EI et un cinquième des ETTI accueillent des salariés en grande difficulté, la moitié d'entre eux rencontrant au moins trois types de difficultés sociales ou d'accès à l'emploi. D'après leurs employeurs, les salariés des EI et des ETTI rencontrent le plus souvent des problèmes de mobilité, d'accès aux droits et d'endettement (graphique 6). Ceux des ETTI sont un peu moins concernés par les problèmes d'accès aux droits en raison, en partie, de leur plus grande proximité de l'emploi. Ils rencontrent en revanche plus de problèmes d'isolement social ou de mobilité que ceux des EI. Ces problèmes de mobilité sont d'autant plus dommageables aux salariés des ETTI que les postes qui leur sont proposés requièrent fréquemment d'être géographiquement mobile ou de disposer du permis de conduire. Les salariés des EI rencontrent quant à eux davantage des problèmes de logement et familiaux.

Graphique 6. Difficultés rencontrées par les salariés accueillis dans les EI et les ETTI



Lecture : 51 % des EI comptent au moins 10 % de salariés présentant des problèmes de maîtrise du français.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

Une certaine spécialisation des structures s'opère dans l'accompagnement des salariés en insertion selon les difficultés qu'ils rencontrent. Ainsi, l'accompagnement sur une difficulté est globalement d'autant plus fréquent et réalisé exclusivement en interne que celle-ci concerne un grand nombre de salariés<sup>13</sup>. Les EI accompagnent généralement plus fréquemment leurs salariés sur les différentes difficultés sociales que les ETTI (à l'exception des problèmes de mobilité). Elles favorisent également davantage un accompagnement en interne, tandis que les ETTI l'externalisent un peu plus souvent (appel à un service de santé, une permanence juridique, etc.).

Durant le parcours des salariés dans les structures, celles-ci réalisent des entretiens de suivi et des bilans socioprofessionnels. Pour la moitié des EI et un tiers des ETTI, les entretiens ont lieu à une fréquence mensuelle. La fréquence des bilans est moindre. Les ETTI réalisent également souvent les entretiens et les bilans au terme de chaque mission (respectivement 24 % et 20 % des ETTI). Ces entretiens de suivi et ces bilans sont très majoritairement formalisés (dans plus de 80 % des structures).

Les EI et les ETTI mettent également en œuvre de nombreuses actions pour accompagner les salariés. Certaines sont réalisées par la plupart des structures : réalisation d'un diagnostic de la situation sociale et professionnelle des salariés, présentation du poste et de l'équipe de travail, recueil des souhaits des salariés et construction de leur projet professionnel, suivi de la mise en œuvre du projet professionnel, réalisation d'un bilan des capacités professionnelles, définition d'un projet de formation avec le salarié, fiche d'évaluation vis-à-vis de la tenue du poste de travail (graphique 7). La désignation d'un tuteur est également fréquente (70 % des EI et 64 % des ETTI).

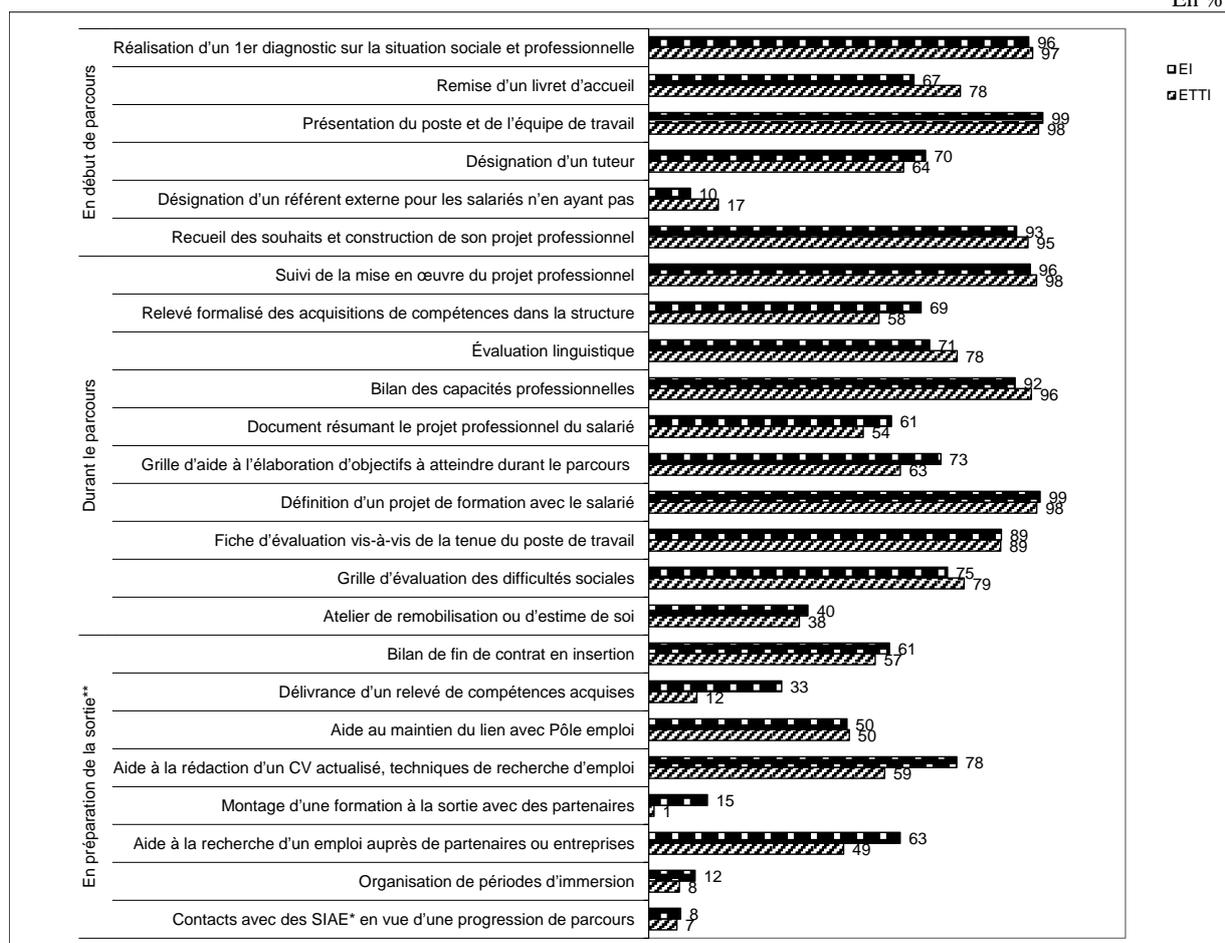
Les outils mobilisés diffèrent toutefois selon les structures : les EI recourent plus souvent à des grilles d'objectifs pour aider et motiver leurs salariés, tandis que les ETTI leur proposent plus fréquemment un livret d'accueil pour les guider. Les EI délivrent aussi plus souvent un relevé de compétences acquises, la mesure de celles-ci étant facilitée par le fait que le salarié travaille au quotidien dans la structure. Lorsque le salarié rencontre des difficultés particulières, 80 % des EI et des ETTI augmentent la fréquence des entretiens avec le personnel en charge de l'accompagnement. Les deux types de structure se distinguent surtout quant aux modalités d'organisation du travail en cas de difficultés durables des salariés en insertion. Ainsi, les ETTI proposent plus souvent un changement de mission, tandis que les EI privilégient la mise en place de binômes avec des salariés expérimentés en fin de parcours. Les EI sont également plus nombreuses à mettre en œuvre des actions pour préparer la sortie de leurs salariés : aide à la recherche d'emploi auprès de partenaires, initiations aux techniques de recherche d'emploi, etc.

---

<sup>13</sup> Même si l'éventail des accompagnements proposés est plus large que ne le laisse supposer la part des salariés en insertion concernée par les différentes difficultés (Rémy, 2016a).

**Graphique 7. Nature des actions mises en œuvre durant le parcours dans les EI et les ETTI**

En %



\* SIAE : structures de l'IAE.

\*\* Ces actions sont mises en œuvre par les structures pour la moitié ou plus de leurs salariés en insertion.

Lecture : 97 % des EI réalisent un diagnostic sur la situation sociale et professionnelle des salariés en insertion à leur entrée dans la structure.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

Un suivi rapproché et une formalisation des actions ne se traduisent pas nécessairement par la détention d'un label ou d'une certification en matière d'accompagnement, pourtant utile pour garantir la qualité des prestations vis-à-vis de partenaires, État ou entreprises (Rémy, 2017). Cependant, la pratique se développe : si seulement 11 % des EI et 18 % des ETTI détiennent un label, 10 % des EI et 21 % des ETTI sont en cours d'acquisition.

Parallèlement aux actions d'accompagnement, les EI et les ETTI proposent diverses formations à leurs salariés. En particulier, la majorité des structures dispose d'un plan de formation interne dont les salariés en insertion peuvent bénéficier (73 % des ETTI et 60 % des EI). Ces formations diffèrent souvent des formations professionnelles classiques dans le sens où leur objectif n'est pas tant d'améliorer directement la productivité du salarié sur son poste de travail, que de lui donner une certaine autonomie, le sentiment d'être compétent afin de favoriser son insertion (Meyer, 2009). Les EI privilégient les formations générales (informatique, permis de conduire) : près de 80 % des EI en proposent contre moins de 60 % des ETTI. La plupart des ETTI (93 %) proposent des formations au Caces, certificat d'aptitude à la conduite en sécurité d'engins de chantier ou de manutention par exemple, en lien avec les métiers proposés à leurs salariés en insertion (Rémy, 2016a). Les formations se limitant à l'adaptation au poste de travail<sup>14</sup> sont un peu plus répandues dans les EI en raison du

<sup>14</sup> Sauf mention explicite contraire, dans le reste de cette étude, les formations d'adaptation au poste incluent également les formations au Caces et hygiène et sécurité, qui sont elles aussi liées au poste de travail.

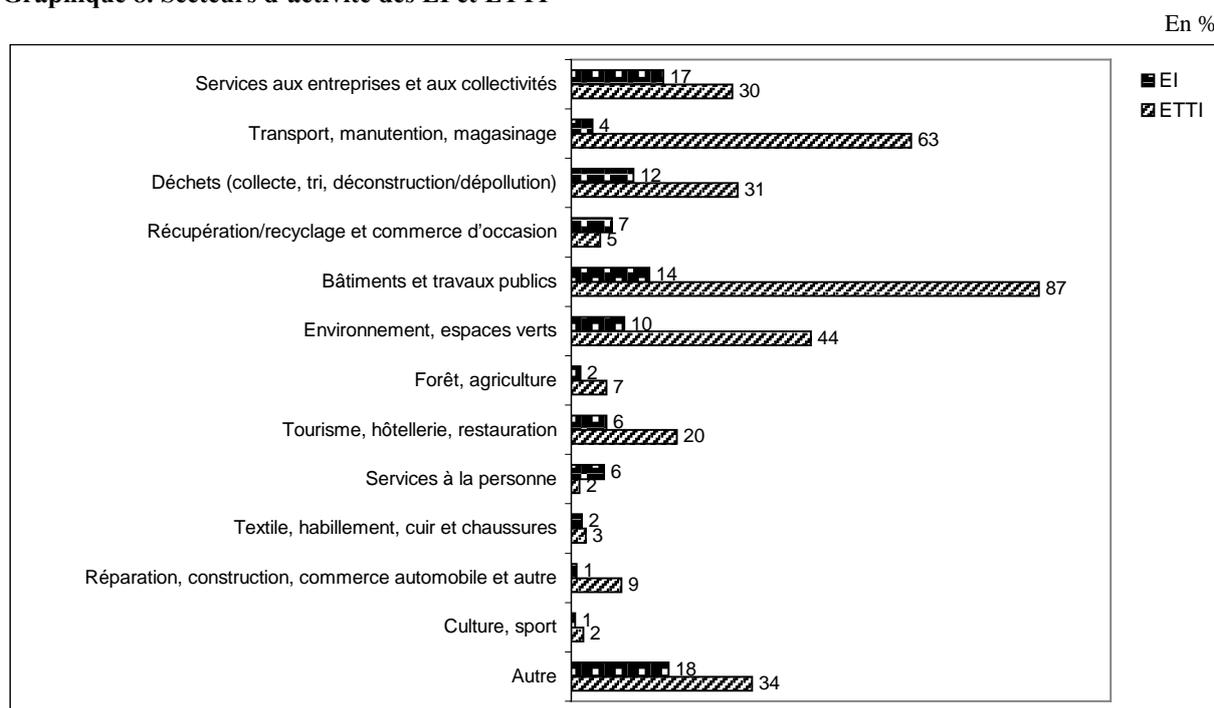
profil de leurs salariés, plus éloignés de l'emploi. Ces formations sont majoritairement réalisées en interne dans les EI, un choix adapté lorsque les salariés travaillent au sein de la structure (Rémy, 2016a). *A contrario*, dans les ETTI, les formations au poste de travail sont majoritairement réalisées à l'extérieur de la structure, soit directement par le client chez lequel les salariés sont placés en mission, soit par un organisme extérieur et souvent sur de courtes durées pour s'ajuster à leur faible disponibilité.

### 2.1.2 Des stratégies économique et partenariale différenciées en lien avec la nature de l'activité

Les EI et les ETTI se situent sur des secteurs d'activité différents. Les EI sont souvent prestataires de services aux entreprises et aux collectivités (17 % d'entre elles ; graphique 8) ou interviennent dans le secteur du bâtiment et des travaux publics – BTP – (14 %). Elles sont également présentes dans les activités liées à la collecte, au tri et au traitement des déchets ou encore à l'environnement et aux espaces verts. Elles investissent des secteurs aussi diversifiés que les entreprises classiques – ce qui les distingue des autres types de structures de l'IAE – et leurs emplois se répartissent entre agriculture, industrie/construction et tertiaire comme l'emploi salarié global (Albert, 2014).

Comme de nombreuses entreprises de travail temporaire (Molière *et al.*, 2012), les ETTI investissent souvent plusieurs secteurs ; 70 % d'entre elles sont positionnées sur au moins trois secteurs. Elles proposent à leurs salariés des missions se déroulant très fréquemment dans le BTP (87 %) et dans le secteur du transport, de la manutention et du magasinage (63 %). La diversification de leur positionnement sectoriel facilite leur accès aux marchés et permet de stabiliser les relations avec les clients, fiabiliser leur modèle économique et proposer des parcours d'insertion plus adaptés aux besoins et aux souhaits des salariés (Semenowicz, 2013).

**Graphique 8. Secteurs d'activité des EI et ETTI\***



\* Lors de l'enquête, les responsables d'EI ne pouvaient déclarer qu'un seul secteur, ceux des ETTI plusieurs.

Lecture : 17 % des EI sont dans le secteur des services aux entreprises et aux collectivités.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

L'existence de relations structurées avec les acteurs institutionnels<sup>15</sup> et économiques est essentielle au fonctionnement de toute structure d'insertion (Lemaître et Nyssens, 2004 ; Semenowicz, 2013). Les liens avec d'autres structures de l'IAE ont en particulier plusieurs intérêts pour l'activité marchande : atteindre une taille critique pour accéder à certains marchés, rendre plus lisible l'offre, bénéficier d'une complémentarité de savoir-faire pour assurer une mission particulière ou encore mettre en place une filière nécessitant l'intervention de plusieurs structures (Masure *et al.*, 2015).

Plus de 80 % des EI et des ETTI font partie d'un réseau – fédération d'employeurs – de l'IAE (graphique 9). Les EI l'utilisent un peu plus souvent pour la professionnalisation de leurs permanents, tandis que les ETTI le mobilisent davantage pour la promotion de l'IAE auprès des acteurs locaux et pour développer une démarche qualité.

Les ETTI entretiennent des contacts plus réguliers avec les structures de l'IAE locales que les EI et en bénéficient davantage. Intervenant plutôt en fin de parcours d'insertion, elles utilisent davantage ces relations pour recruter des salariés. Les EI mettent un peu plus souvent à profit ces relations pour mutualiser des fonctions, peut-être en raison de leur taille plus réduite qui les conduit parfois à avoir des besoins en personnel non satisfaits en interne. Pour les EI et les ETTI, ces relations avec les autres structures de l'IAE donnent aussi fréquemment l'occasion d'échanger sur l'accompagnement des salariés en insertion, sur l'élaboration des parcours, les bonnes pratiques, etc.

Les ETTI sont également plus nombreuses que les EI à appartenir à un ensemble (43 % contre 27 %) et en retirent plus d'avantages, le premier étant une meilleure organisation des parcours d'insertion des salariés entre les différentes structures, le deuxième étant la possibilité de mutualiser les fonctions.

Au-delà du secteur de l'IAE, les liens que les EI et ETTI entretiennent de façon privilégiée avec les acteurs économiques participent à l'amélioration de la qualité du projet d'insertion et à l'ancrage de la structure dans le territoire (Meyer et Ohana, 2007). Le réseau de partenaires des ETTI est plus dense que celui des EI, les ETTI entretenant plus de liens, avec tous types d'acteurs : entreprises, groupements d'employeurs, branches professionnelles... Elles mettent davantage en avant la possibilité d'embauche de leurs salariés au terme de leur parcours dans la structure (plus de 80 % des ETTI contre 65 % pour les EI) (graphique 10). La moitié des EI et ETTI utilisent leurs relations avec les autres acteurs économiques pour vendre leurs produits et faire une réponse commune à des marchés publics (un quart des EI, un cinquième des ETTI).

Les EI répondent aux marchés publics deux fois plus souvent que les ETTI (60 % contre 33 %). Le cas échéant, ces marchés représentent une part plus conséquente de leurs chiffres d'affaires<sup>16</sup> (Rémy, 2016b). L'investissement des structures en moyens humains pour répondre aux marchés publics peut être très variable selon le contexte économique local. En effet, sur certains territoires, la demande générée par les clauses d'insertion des marchés publics dépasse l'offre proposée par les entreprises sociales susceptibles d'y répondre, ce qui peut permettre aux structures de se dispenser de la démarche de prospection (Fondeur *et al.*, 2016 : 93).

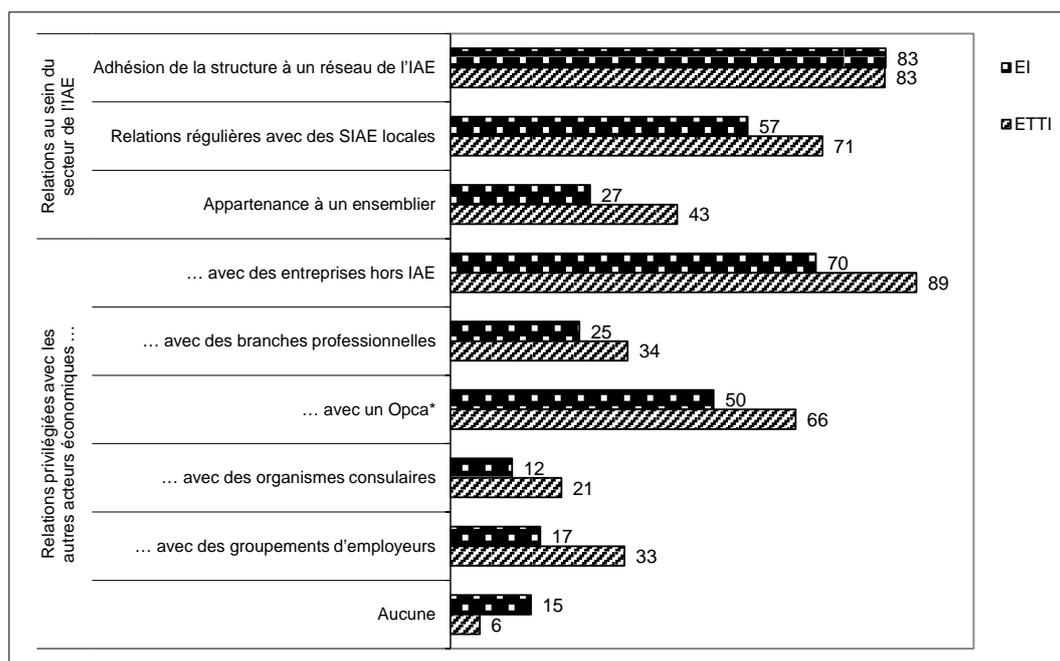
---

<sup>15</sup> Ces partenaires institutionnels sont multiples : centres communaux d'action sociale (Ccas), missions locales, plans locaux pour l'insertion et l'emploi (Plie)...

<sup>16</sup> Elle dépasse la moitié du chiffre d'affaires dans près de 40 % des EI y répondant contre un peu plus de 20 % des autres structures.

**Graphique 9. Liens avec les acteurs du secteur de l'IAE et en dehors de secteur**

En %



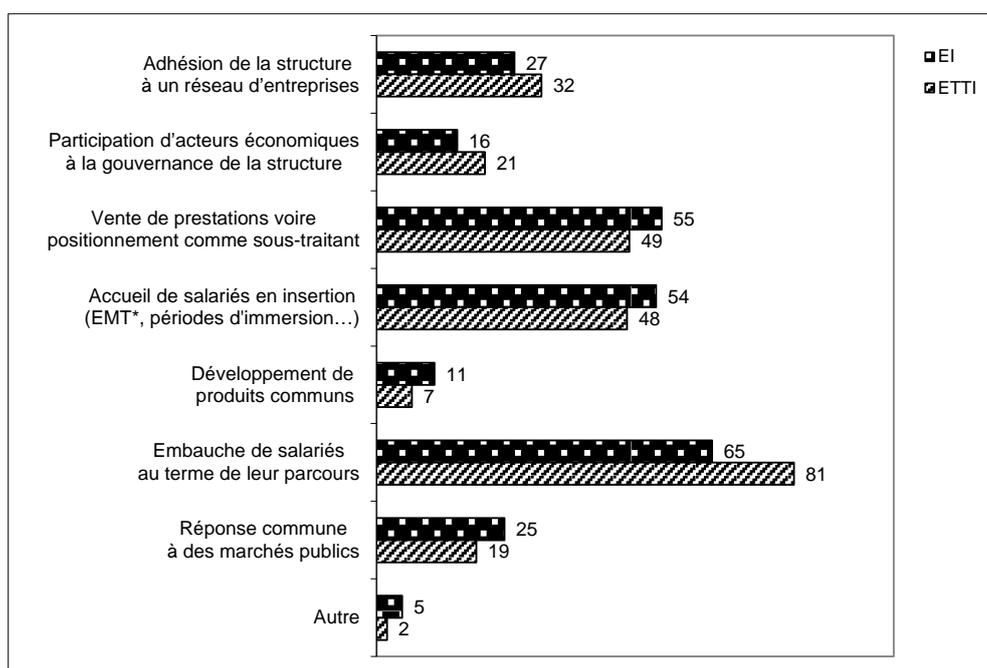
\* Organisme paritaire collecteur agréé.

Lecture : 83 % des EI et des ETTI sont adhérentes à un réseau de l'IAE.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Graphique 10. Forme prise par les liens avec les acteurs économiques**

En %



\* EMT : évaluation en milieu de travail.

Note : la question n'était posée qu'aux structures concernées (soit celles ayant des liens privilégiés avec au moins un des acteurs économiques du graphique 9). La somme des réponses peut être supérieure à 100, les responsables pouvant répondre par l'affirmative à plusieurs modalités.

Lecture : 27 % des EI ayant des relations privilégiées avec des acteurs économiques déclarent que ces relations leur permettent d'adhérer à un réseau d'entreprises.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

## 2.2. *Quels liens entre les moyens humains, les modalités d'accompagnement et les stratégies économiques des EI et des ETTI ?*

En lien avec leurs activités et les difficultés des salariés en insertion qu'elles accueillent, les EI et les ETTI se différencient par leurs méthodes d'accompagnement, leur positionnement économique et leurs échanges avec les autres acteurs économiques. Cependant, les EI et les ETTI ne constituent pas des ensembles homogènes. À partir des fonctions et qualifications de leur personnel permanent et des pratiques qu'elles adoptent pour améliorer la capacité de ce personnel à accompagner les salariés, cinq classes d'EI et quatre classes d'ETTI ont été mises en évidence (section 1.2). Celles-ci n'embrassent pas toute la diversité de ces structures, mais permettent de repérer quelques-unes de leurs caractéristiques saillantes en termes de taille, d'ancienneté et de secteur d'activité (tableau 6), de difficultés rencontrées par les salariés accueillis (graphiques 11 et 12), de nature de l'accompagnement dispensé (tableaux 7 et 8, graphiques 13 et 14) et du type de relations entretenues avec les autres acteurs économiques (tableaux 9 et 10).

### 2.2.1 Les entreprises d'insertion (EI)

Les **EI « ET non diplômés »** se situent plus souvent que les autres EI sur les secteurs du BTP, du tourisme et de l'hôtellerie-restauration. Elles sont les plus anciennement conventionnées avec les « EI production ».

Les salariés qu'elles accueillent sont un peu moins souvent confrontés à des problèmes d'isolement social et de logement. Ces EI ne privilégient pas l'accompagnement socioprofessionnel et mobilisent ainsi peu les outils formels correspondants (documents résumant le projet professionnel du salarié, bilans de fin de contrat en insertion...) ou les actions ciblées (ateliers de remobilisation ou d'estime de soi). Les salariés en insertion bénéficient aussi moins souvent que dans les autres EI du plan de formation destiné aux autres salariés. En revanche, du fait de la forte présence des encadrants techniques et comme en témoigne la fréquence des entretiens de suivi de parcours, ces EI favorisent l'accompagnement du salarié sur son poste, même si cela ne se traduit pas par la désignation plus fréquente d'un tuteur.

Les relations de ces EI avec les différents acteurs économiques sont moyennement développées. Celles qu'elles entretiennent avec les structures de l'IAE locales leur sont surtout utiles pour recruter les salariés en parcours d'insertion, moins pour mutualiser des fonctions.

Les **EI « accompagnement »** interviennent principalement dans le secteur des services aux entreprises et à la collectivité. Leur taille est généralement plus grande que celle des autres EI.

Malgré la forte proportion d'ASP parmi leurs permanents, elles se distinguent peu des autres EI en matière d'accompagnement, qu'il s'agisse de la fréquence de celui-ci sur les différentes difficultés sociales, des modalités de sa mise en œuvre ou des différentes actions engagées tout au long du parcours d'insertion dans la structure. Les salariés recrutés cumulent pourtant souvent un grand nombre de difficultés avec, plus souvent que dans les autres EI, des problèmes de maîtrise du français, d'accès aux droits et de mobilité.

Ces EI parviennent moins que les autres à faire recruter leurs salariés en insertion à leur sortie de la structure par les différents acteurs économiques avec lesquels elles entretiennent des liens, peut-être en raison du plus grand éloignement de l'emploi de leurs salariés. Les EI « accompagnement » qui ont des relations avec des structures de l'IAE locales en retirent un peu moins d'avantages que les autres EI. Elles répondent aussi peu souvent aux marchés publics (moins de la moitié d'entre elles).

Les **EI « ET diplômés »** sont relativement nombreuses à se positionner sur le secteur des services aux entreprises et à la collectivité et celui du BTP, moins sur celui des services à la personne. Ces EI sont de taille intermédiaire, comptant plus fréquemment de 10 à 19 salariés, y compris les permanents.

Les salariés en insertion qu'elles accueillent cumulent davantage de difficultés que ceux des autres EI, notamment des problèmes de logement, d'accès aux droits et de mobilité. En réponse à ces difficultés, ces EI mettent l'accent sur la formation des salariés en insertion : les formations proposées y sont plus

diversifiées et les formations qualifiantes plus répandues que dans les autres EI. Elles mobilisent aussi davantage d'actions d'accompagnement en cours et en fin de parcours dans la structure : bilan des capacités professionnelles, aide à la rédaction d'un CV actualisé, initiation aux techniques de recherche d'emploi, etc. Ces structures sont d'ailleurs plus souvent engagées dans une démarche de certification de leur accompagnement. Elles sont moins souvent rattachées à un ensemblier que les autres EI, mais celles qui le sont profitent davantage de cette appartenance pour mutualiser les formations et échanger des informations et des savoir-faire, ou encore avoir des débouchés de production. Les relations avec des structures de l'IAE locales sont en revanche plus fréquentes et leur servent également à recruter des salariés en insertion, à échanger des informations sur leur accompagnement, à élaborer leur parcours. Elles font aussi plus souvent partie d'un réseau de l'IAE. Ces EI sont plus nombreuses à faire jouer leurs partenariats pour faire des réponses communes aux marchés publics.

Les **EI « production »** se positionnent fréquemment sur le secteur des services aux entreprises et à la collectivité (un quart d'entre elles). Ces structures sont plus souvent de grande taille. Elles sont également conventionnées depuis plus longtemps que les autres.

Les salariés recrutés par ces EI sont moins souvent confrontés à des problèmes de mobilité, familiaux et d'endettement que ceux des autres classes d'EI. Ces EI ne diffèrent pas notablement des autres en matière d'accompagnement ou de formation et elles utilisent peu les ateliers de remobilisation et d'estime de soi. Les bilans socioprofessionnels y sont aussi moins fréquents.

Les EI de cette classe entretiennent plus souvent des relations privilégiées avec les Opcas et les branches professionnelles, ce qui leur permet un peu plus souvent que les autres EI de faire recruter leurs salariés au terme de leur parcours dans la structure. Elles utilisent un peu plus souvent leur appartenance à un réseau pour développer une démarche de qualité (10 % contre 5 % en moyenne pour les autres EI). Elles répondent aussi relativement plus souvent aux marchés publics.

Les **EI « bénévoles »** sont davantage positionnées sur le secteur du tourisme et de l'hôtellerie-restauration que les autres EI, moins sur celui des services aux entreprises et à la collectivité. Il s'agit plus souvent de structures de petite taille (la moitié compte moins de 10 salariés) et conventionnées récemment (plus de la moitié l'ont été après 2006).

Elles accueillent des salariés cumulant relativement peu de difficultés, notamment moins souvent des problèmes familiaux et de mobilité, mais un peu plus souvent des problèmes de santé. Le suivi au cours du parcours d'insertion dans la structure est cependant resserré et des périodes d'immersion auprès d'autres employeurs sont souvent organisées. Les liens de ces EI avec les autres acteurs prennent plus souvent la forme d'une participation à la gouvernance de l'entreprise, se justifient par des raisons économiques (vente de prestations, développement de produits communs...) ou par l'accueil de salariés en insertion. Ces EI font un peu plus souvent partie d'un ensemblier. L'adhésion à un réseau de l'IAE a plus souvent comme motif la promotion de l'IAE auprès des acteurs locaux, en lien avec la relative jeunesse de ces structures. Ce dernier facteur peut également contribuer à expliquer que ces structures répondent moins souvent aux marchés publics.

Les cinq classes d'EI identifiées à partir des seules caractéristiques de leur personnel permanent se distinguent essentiellement par la priorité donnée aux différentes fonctions exercées en leur sein – encadrement technique (qualifié ou non), accompagnement socioprofessionnel, production –, ce qui n'est pas sans incidence sur la nature des accompagnements dispensés : certaines EI privilégient l'accompagnement sur le poste de travail, comme les EI « ET non diplômés », d'autres, l'accompagnement socioprofessionnel, comme les EI « ET diplômés ». L'intensité de l'accompagnement sur les différentes difficultés sociales et d'accès à l'emploi varie peu entre les classes suggérant qu'un personnel dont l'accompagnement n'est pas la fonction première – personnel administratif ou de production – vient parfois suppléer celui en charge de l'accompagnement comme dans les EI « accompagnement » ou les EI « production ». Les différences de niveau de qualification et de formation du personnel d'encadrement entre les classes d'EI ne se retrouvent que partiellement dans la nature des actions d'accompagnement proposées aux salariés durant leur parcours d'insertion dans la structure. Celles-ci sont diversifiées et formalisées lorsque le personnel est qualifié – EI « ET

diplômés » –, le sont peu dans le cas contraire – EI « ET non diplômés » –, mais les situations intermédiaires sont moins marquées. Ainsi, bien que les EI « production » aient un personnel plus expérimenté et qualifié que les EI « accompagnement » et les EI « bénévoles », elles ne proposent pas plus d'actions formalisées sur l'ensemble du parcours et les entretiens de suivi et les bilans professionnels y sont même moins fréquents.

Les classes d'EI présentent également des stratégies partenariales et économiques contrastées. Les EI « accompagnement » trouvent par exemple moins d'avantages aux partenariats, tandis que les EI « ET diplômés » développent des relations avec de nombreux acteurs pour mieux atteindre leur double finalité marchande et d'insertion. Les EI « production » privilégient les réponses aux marchés publics, tandis que les EI « bénévoles » y recourent moins. Le degré de maturité de la stratégie économique et la capacité à être identifié par les partenaires institutionnels pourraient expliquer ces différences, les EI « bénévoles » étant conventionnées depuis moins longtemps que les EI « production ». Une faible ancienneté n'est toutefois pas incompatible avec l'existence d'un réseau dense de partenaires, une bonne intégration dans l'environnement économique et la participation à des marchés publics, à l'exemple des EI « ET diplômés » qui sont un peu plus récentes en moyenne que les autres EI.

### 2.2.2 Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)

Les **ETTI « production-développement »** sont un peu plus présentes que les autres ETTI dans le BTP et dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Ce sont les ETTI les plus récemment conventionnées, ce qui peut en partie expliquer que leur personnel soit moins expérimenté (voir *supra*, section 1.2).

Ces ETTI sont celles qui accueillent les salariés en insertion cumulant le plus grand nombre de difficultés : 40 % d'entre elles comptent au moins la moitié de salariés en cumulant deux ou plus. Plus souvent concernés par des difficultés judiciaires, familiales ou de mobilité, ces salariés sont cependant un peu moins souvent accompagnés. En revanche, l'accompagnement est un peu plus formalisé et certaines actions davantage proposées que dans d'autres ETTI avec notamment, en début de parcours, la présentation du poste et de l'équipe de travail, en milieu de parcours, une évaluation linguistique, une grille d'aide à l'élaboration d'objectifs à atteindre, des ateliers de remobilisation ou d'estime de soi et, pour la préparation de la sortie, l'aide au maintien du lien avec Pôle emploi.

Près de neuf de ces ETTI sur dix adhèrent à un réseau de l'IAE. Les responsables de ces structures identifient plus souvent comme avantages de cette adhésion, la promotion de l'IAE auprès des acteurs locaux et la mise en place d'une démarche qualité. Elles entretiennent également plus de liens avec les entreprises « classiques ».

Les **ETTI « accompagnement »** sont largement présentes, comme les autres ETTI, dans le BTP et le transport et la manutention, mais elles se distinguent par une présence plus importante que les autres dans des secteurs faiblement investis par les ETTI, comme la forêt et l'agriculture ou la culture et le sport.

Une majorité de ces ETTI accueille des salariés rencontrant plus fréquemment que ceux des autres ETTI des problèmes familiaux, de logement, de souffrance ou de handicap psychologique ou d'addictions. En lien avec les caractéristiques de leurs salariés en insertion et la forte proportion des ASP parmi leur personnel permanent, ces ETTI sont celles qui mettent le plus souvent en place des actions d'accompagnement sur les différentes difficultés sociales et le font davantage en interne. Les actions déployées sont plus diversifiées que dans les autres ETTI et tendent à être davantage formalisées : en début de parcours, désignation d'un référent externe pour les salariés n'en ayant pas ou remise d'un livret d'accueil ; durant le parcours, formalisation des actions d'accompagnement (relevé d'acquisition des compétences, résumé du projet professionnel, grille d'objectifs, grille d'évaluation des difficultés sociales) et organisation d'ateliers de remobilisation ou d'estime de soi ; en fin de parcours, bilan de fin de contrat et apprentissage des techniques de recherche d'emploi. Ces ETTI sont également un peu plus nombreuses que les autres ETTI à dispenser des formations aux savoirs de base et à faire profiter les salariés en insertion de leur plan de formation interne.

Sept de ces ETTI sur dix adhèrent à un réseau de l'IAE, soit une proportion plus faible que les autres ETTI même si elles sont aussi nombreuses que les autres à entretenir des relations régulières avec des structures de l'IAE locales. Ces liens leur permettent en premier lieu de recruter des salariés en parcours d'insertion.

Les ETTI « bénévoles » se positionnent relativement plus souvent que les autres ETTI sur des activités de services aux entreprises et aux collectivités.

Leurs salariés en insertion ont moins fréquemment des problèmes d'addictions, judiciaires, d'endettement, de logement ou familiaux. Ils cumulent également moins de difficultés sociales ou d'accès à l'emploi : moins d'une structure sur cinq a au moins la moitié de ses salariés qui présentent deux difficultés ou plus. Par conséquent, les actions d'accompagnement sur ces différentes difficultés sont moins souvent mises en œuvre en interne. Les ETTI « bénévoles » sont celles qui mettent en œuvre le moins d'actions pour accompagner leurs salariés en insertion que ce soit au début ou en milieu de parcours dans la structure. Elles sont en particulier un peu moins nombreuses à remettre un livret d'accueil, à recueillir les souhaits du salarié pour la construction de son projet professionnel et à réaliser une évaluation linguistique ; elles formalisent également moins souvent que les autres ETTI l'acquisition des compétences. En revanche, elles établissent un peu plus fréquemment une fiche d'évaluation vis-à-vis de la tenue du poste de travail et, pour préparer la sortie, elles se distinguent par une aide plus fréquente à la recherche d'emploi notamment par le maintien du lien avec Pôle emploi, le contact avec des structures de l'IAE et/ou d'autres partenaires hors IAE. Leur accompagnement est d'ailleurs moins souvent certifié ou en cours de certification que celui des autres ETTI. Elles disposent également moins souvent d'un plan de formation interne dont leurs salariés en insertion peuvent bénéficier et les formations qu'elles leur proposent sont moins diversifiées que dans les autres ETTI.

Près d'une « ETTI bénévoles » sur trois appartient à un ensemblier, une part plus faible que celle des autres classes d'ETTI. Ce rattachement leur permet plus fréquemment de mutualiser des fonctions, mais moins fréquemment d'échanger des informations et des savoir-faire. Le principal service qu'elles retirent de leur adhésion à un réseau de l'IAE est la mise à disposition d'informations réglementaires.

Les ETTI « production-suivi » sont moins présentes que les autres ETTI dans les activités de transport, de manutention et de magasinage et davantage dans les activités liées à l'environnement et aux espaces verts.

Elles sont hétérogènes au regard du public accueilli : la moitié d'entre elles comptent au moins la moitié de leurs salariés en insertion ne présentant aucune difficulté et près de 40 % d'entre elles, deux difficultés ou plus. Leurs actions d'accompagnement et de formation ne diffèrent pas sensiblement de celles des autres ETTI. L'aide à la recherche d'emploi y est cependant assez développée notamment à travers les contacts avec d'autres structures de l'IAE et des partenaires hors IAE, en cohérence avec les liens rapprochés qu'elles entretiennent avec ces différents acteurs. Ces ETTI accompagnent également leurs salariés sur leurs difficultés sociales un peu plus souvent en interne.

Plus que les autres ETTI, elles ont des liens privilégiés avec des branches professionnelles et des groupements d'employeurs, ce qui peut leur permettre d'identifier des besoins de recrutement pour placer leurs salariés et définir des actions de formation adaptées (Brezault *et al.*, 2010 ; Gosselin et Turan-Pelletier, 2015). Par ailleurs, elles utilisent davantage leur adhésion à un réseau de l'IAE pour mettre en place une démarche qualité et mieux construire le parcours d'insertion de leurs salariés. L'intensité élevée de leurs relations partenariales pourrait être favorisée par l'ancienneté de ces structures (sept sur dix sont conventionnées depuis au moins 12 ans) qui ont pu tisser des liens progressivement et dans la durée. Cette stratégie de développement d'un réseau de partenaires comme l'appartenance plus fréquente à un ensemblier est également cohérente avec la démarche de réponse aux marchés publics un peu plus développée parmi ces ETTI.

Assurant un rôle d'intermédiaires auprès d'entreprises et de particuliers où leurs salariés sont envoyés en mission, les ETTI se caractérisent par un ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » élevé par rapport aux EI. La coordination et le suivi des missions et l'accompagnement socioprofessionnel occupent généralement une proportion conséquente de leurs permanents (entre un tiers et deux tiers des permanents internes à la structure selon la classe), mais le nombre de salariés

suivis peut être important dans certaines ETTI, comme les ETTI « production-suivi » et les ETTI « production-développement ». Cependant, ce faible suivi peut masquer une certaine polyvalence des permanents. Ainsi, dans les ETTI « production-développement », les chargés de développement économique et commercial, plus nombreux que dans les autres ETTI, peuvent prendre en charge l'activité de prospection de nouvelles missions usuellement réalisée par les chargés de la coordination et de suivi dans d'autres ETTI. L'investissement dans la coordination et le suivi peut par ailleurs être lié au degré de concurrence auquel sont confrontées les structures. Positionnées sur un plus grand nombre de secteurs que les autres, ces deux classes d'ETTI utilisent ainsi davantage leur appartenance à un réseau pour développer une démarche qualité, répondre aux marchés publics pour les ETTI production-développement ou améliorer leurs relations avec leurs partenaires hors IAE – notamment, les entreprises classiques ou les branches professionnelles – auxquels elles vendent plus souvent leurs prestations.

Les ETTI « bénévoles » et les ETTI « production-développement » sont celles qui accompagnent le moins leurs salariés. Néanmoins, dans les ETTI « bénévoles », le niveau d'accompagnement est en cohérence avec le fait que les salariés rencontrent moins de difficultés que ceux des autres ETTI, alors que c'est moins le cas dans les ETTI « production-développement ». Pour ces dernières, le déficit qualitatif en termes d'accompagnement pourrait s'expliquer par une relative jeunesse. Les ETTI « production-développement » semblent ainsi avoir mis davantage l'accent sur leur intégration dans leur environnement local et sur leur développement économique que sur un accompagnement intensif de leurs salariés.

De ce point de vue, les ETTI « production-suivi », plus anciennes, semblent avoir trouvé un certain équilibre : elles ont développé des liens privilégiés avec de multiples acteurs et dispensent un accompagnement d'intensité intermédiaire en lien avec le public hétérogène qu'elles accueillent en s'appuyant sur un personnel expérimenté, qualifié et formé.

**Tableau 6. Caractéristiques des structures par classe**

En %

	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI produ- ction	EI bénévoles	ETTI prod.- dévelop.	ETTI accompa- gnement	ETTI bénévoles	ETTI prod.- suivi
<b>Taille de la structure</b>									
Nulle ou non renseignée	9	9	8	5	9	8	8	11	8
Moins de 10 salariés	37	26	30	23	52	14	10	11	10
De 10 à moins de 20 salariés	19	18	28	19	19	8	8	11	6
De 20 à moins de 40 salariés	20	24	23	25	12	15	29	29	28
40 salariés et plus	15	22	12	29	8	55	45	37	48
<b>Ancienneté du conventionnement de la structure (1)</b>									
Avant 1994	22	9	8	21	13	4	6	3	6
De 1994 à 2000	20	20	24	25	11	35	49	57	64
De 2000 à 2006	24	33	29	34	24	31	29	20	20
Après 2006	34	37	39	21	52	31	16	20	10
<b>Secteur d'activité de la structure (2)</b>									
Services aux entreprises et aux collectivités (nettoyage, gardiennage, etc.)	14	22	20	25	7	46	37	66	44
Transport, manutention, magasinage	2	4	2	7	7	64	65	71	54
Déchets (collecte, tri, déconstruction/dépollution)	9	15	15	13	8	36	33	20	28
Récupération/recyclage et commerce d'occasion	7	8	7	7	9	3	6	0	12
Bâtiments et travaux publics	22	7	17	11	7	88	86	77	92
Environnement, espaces verts	9	8	13	9	11	40	37	43	60
Forêt, agriculture	2	1	3	0	2	1	16	3	8
Tourisme, hôtellerie, restauration	9	4	5	1	11	24	20	17	14
Services à la personne	4	13	1	6	9	3	0	0	2
Textile, habillement, cuir et chaussures	1	2	3	3	2	6	0	3	0
Réparation, construction, commerce automobile et autre	1	3	0	1	0	10	6	6	14
Culture, sport	1	2	0	0	0	1	8	0	0
Autre	18	12	15	18	28	41	31	17	36

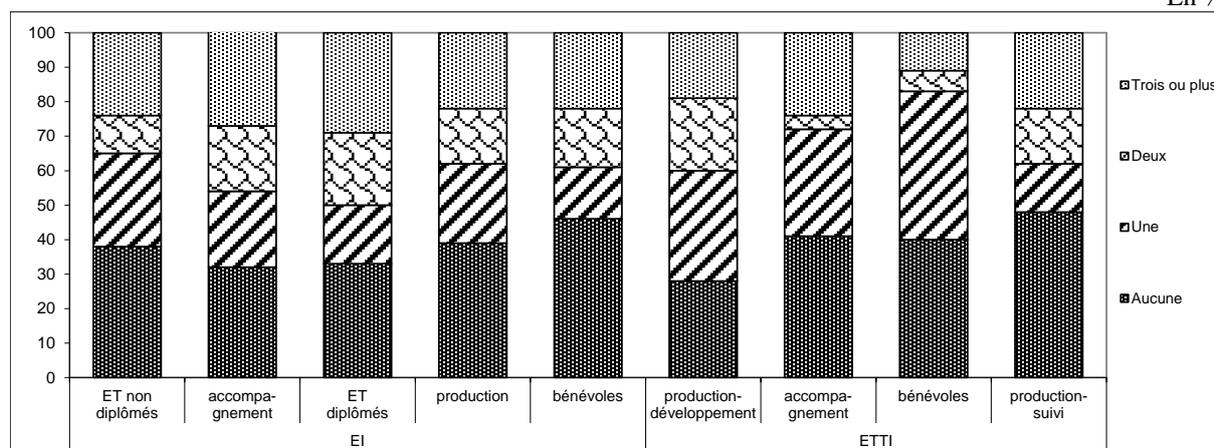
(1) L'ancienneté du conventionnement est calculée par rapport à 2012, date de réalisation de l'enquête.

(2) Les responsables d'EI ne peuvent déclarer qu'un seul secteur, ceux des ETTI peuvent en déclarer plusieurs.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Graphique 11. Nombre de difficultés rencontrées par la moitié ou plus des salariés en insertion**

En %



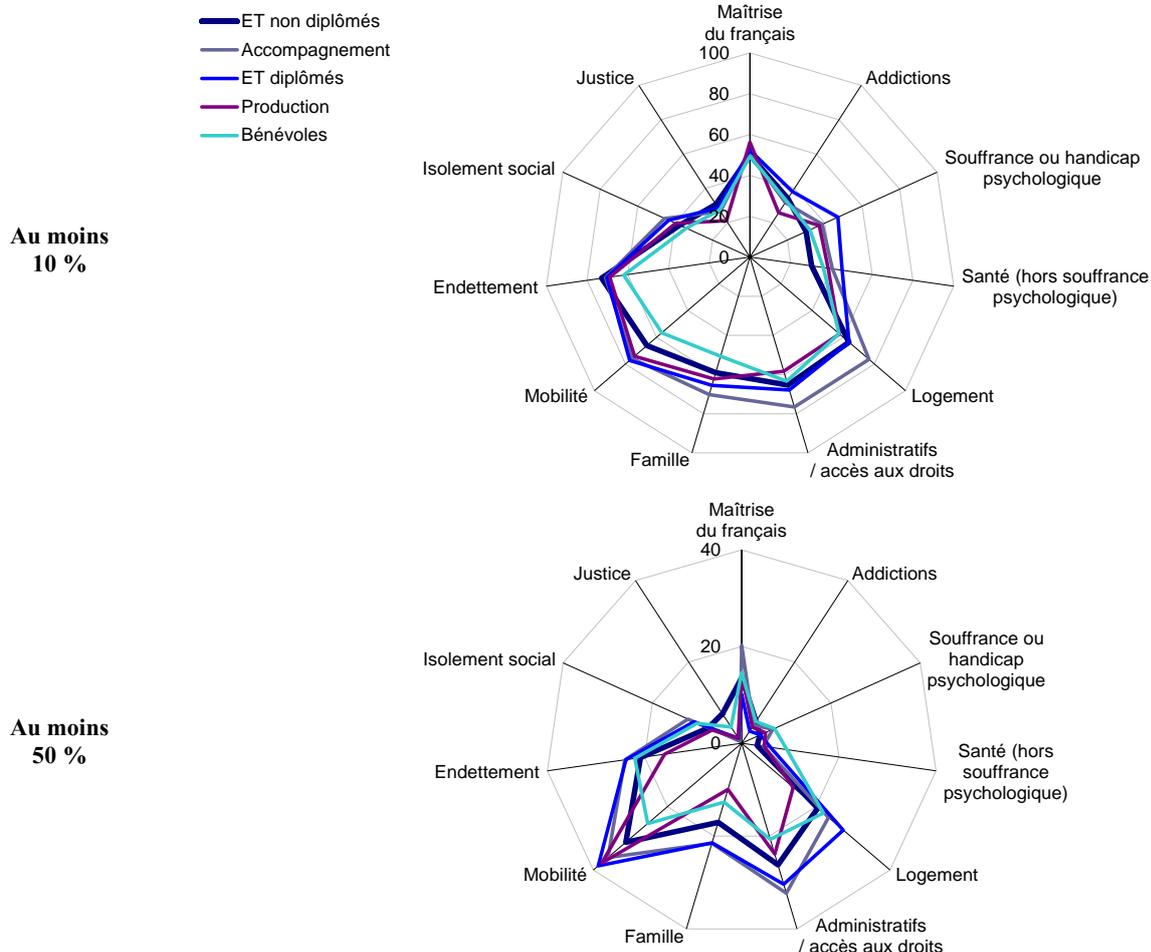
Lecture : 38 % des EI «ET non diplômés » comptent au moins 50 % de leurs salariés en insertion ne présentant aucune difficulté sociale ou d'accès à l'emploi.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

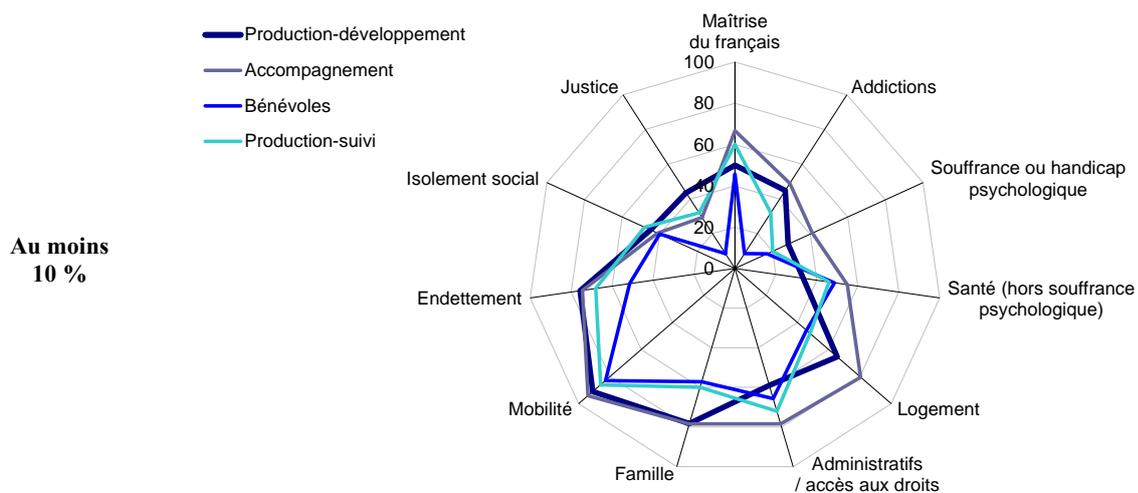
**Graphique 12. Difficultés rencontrées par les salariés accueillis selon la part des salariés concernés par une des difficultés**

En %

**a) Entreprises d'insertion**



**b) Entreprises de travail temporaire d'insertion**



Lecture : 50 % des EI comptent au moins 10 % de leurs salariés en insertion concernés par problèmes d'addiction.  
 Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Graphique 13. Score de qualité moyenne de l'accompagnement sur les différentes difficultés sociales et d'accès à l'emploi\***

	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI produ- ction	EI bénévoles	ETI prod.- dévelop.	ETI accompa- gnement	ETI bénévoles	ETI prod.- suivi
<b>Score</b>	2,2	2,4	2,3	2,4	2,2	1,9	2,3	2,0	2,0
<b>Part des accompagnements dispensés exclusivement en interne ou à la fois en interne et en externe** (en %)</b>	60	64	62	69	61	44	62	41	56

\* Pour chacune de ces structures, le score de qualité de l'accompagnement correspond à la fréquence moyenne de l'accompagnement dispensé par la structure à ses salariés en insertion sur l'ensemble des difficultés qu'ils rencontrent, « aucun », « peu fréquemment » « fréquemment », « très fréquemment » étant respectivement notés de 1 à 4 pour chacune des difficultés recensées dans la structure. Le score ne porte que sur les structures ayant répondu sur la fréquence de l'accompagnement qu'elles dispensent et dont une partie des salariés est concernée par au moins une difficulté recensée.

\*\* L'accompagnement est déclaré dispensé exclusivement en interne si, sur l'ensemble des accompagnements réalisés sur les différentes difficultés, plus de la moitié est réalisée en interne.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 7. Actions d'accompagnement durant le parcours dans la structure**

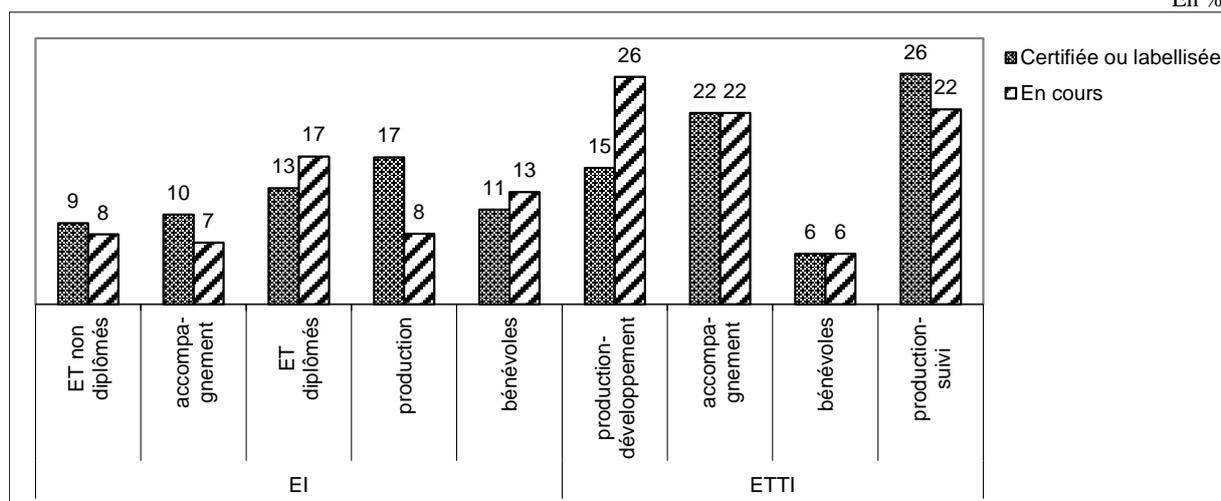
	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI produ- ction	EI bénévoles	ETI prod.- dévelop.	ETI accompa- gnement	ETI bénévoles	ETI prod.-suivi
<b>Nombre moyen d'actions d'accompagnement en début du parcours</b>	4,2	4,4	4,4	4,5	4,2	4,4	4,9	4,1	4,5
<i>Nature des actions (en %)</i>									
Réalisation d'un premier diagnostic sur la situation sociale et professionnelle des salariés en insertion	93	95	97	97	99	96	96	94	100
Remise d'un livret d'accueil	65	70	70	75	55	78	92	63	76
Présentation du poste et de l'équipe de travail	100	97	99	99	100	100	100	94	96
Désignation d'un tuteur	63	75	73	75	69	58	65	71	68
Désignation d'un référent externe pour les salariés n'en ayant pas	9	12	9	11	13	12	37	9	12
Recueil des souhaits du salarié et construction de son projet professionnel	91	93	90	96	95	95	98	89	98
<b>Nombre moyen d'actions d'accompagnement et d'outils mobilisés durant le parcours</b>	7,2	7,6	8,2	7,7	7,9	7,3	8,2	6,9	7,5
<i>Nature des actions (en %)</i>									
Suivi de la mise en œuvre du projet professionnel	96	94	98	97	95	96	100	100	96
Relevé formalisé des acquisitions de compétences dans la structure	66	65	74	70	70	60	69	40	56
Évaluation linguistique	68	68	75	74	71	81	76	66	82
Bilan des capacités professionnelles	91	88	98	93	92	95	98	100	94
Document résumant le projet professionnel du salarié	51	64	72	59	69	49	73	43	50
Grille d'aide à l'élaboration d'objectifs à atteindre durant le parcours	64	72	83	75	83	62	75	54	60
Définition d'un projet de formation avec le salarié	97	99	100	99	99	100	96	100	94
Fiche d'évaluation vis-à-vis de la tenue du poste de travail	86	91	94	88	87	88	92	97	80
Grille d'évaluation des difficultés sociales	72	75	78	75	79	73	92	77	78
Atelier de remobilisation ou d'estime de soi	29	47	50	36	49	37	53	29	30
<b>Nombre moyen d'actions pour préparer la sortie de la structure</b>	3,0	3,2	3,5	3,1	3,2	2,3	2,5	2,5	2,5
<i>Nature des actions (en %)</i>									
Bilan de fin de contrat en insertion	52	61	72	65	61	55	63	54	56
Délivrance d'un relevé de compétences acquises	34	27	40	34	31	15	18	0	10
Aide au maintien du lien avec Pôle emploi	47	58	51	54	42	54	45	57	46
Aide à la rédaction d'un CV actualisé, techniques de recherche d'emploi	76	77	89	70	76	51	65	66	62
Montage d'une formation à la sortie avec des partenaires	13	18	11	17	17	1	0	0	4
Aide à la recherche d'un emploi auprès de partenaires ou d'entreprises	61	64	70	59	64	45	45	54	56
Organisation de périodes d'immersion	11	11	11	7	19	8	8	6	8
Contacts avec des structures de l'IAE en vue d'une progression de parcours	10	4	9	8	7	4	4	14	10

\* Ces actions sont mises en œuvre par les structures pour la moitié ou plus de leurs salariés en insertion.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Graphique 14. Détention d'un certificat ou d'un label pour l'accompagnement**

En %



Lecture : 9 % des EI « ET non diplômés » sont certifiées ou labellisées pour leur accompagnement.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 8. Formations dispensées aux salariés en insertion**

En %

	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI produ- ction	EI bénévoles	ETTI prod.- dévelop.	ETTI accompa- gnement	ETTI bénévoles	ETTI prod.- suivi
<b>Fréquence et formalisation des entretiens et des bilans</b>									
Entretiens de suivi de parcours formalisés	82	85	95	88	86	91	92	83	86
Bilans socioprofessionnels formalisés	75	76	86	80	74	81	82	77	78
Fréquence des entretiens de suivi									
Hebdomadaire ou bimensuelle									
Une fois par mois	26	22	27	21	29	28	29	29	30
Moins d'une fois par mois	54	53	51	52	57	29	37	40	26
Fréquence des bilans socioprofessionnels									
Plus d'une fois par mois									
Une fois par mois	20	25	22	27	14	42	33	31	44
Moins d'une fois par mois	11	14	10	7	15	13	12	17	14
Type de formation dispensé et plan de formation									
Formation qualifiante									
Formation générale	55	53	64	58	48	54	53	31	64
Formation au poste	76	73	86	81	79	58	63	49	62
Formation aux savoirs de base	95	94	97	94	94	96	100	100	100
Diversité des formations proposées*									
Deux types de formation au plus	69	76	78	76	67	62	71	63	66
Trois types de formation	31	28	14	26	30	37	37	57	26
Les quatre types de formation	31	35	40	30	47	44	35	26	42
Présence d'un plan de formation interne à la structure dont les salariés en insertion peuvent bénéficier									
	41	41	46	48	23	21	27	17	32
	57	73	77	69	59	76	94	60	76

\* La diversité des formations est estimée sur chaque grande catégorie de formation : de base, générale, au poste et qualifiante.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 9. Appartenance à un ensemble**

En %

	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI produ- ction	EI bénévoles	ETTI prod.- dévelop.	ETTI accompa- gnement	ETTI bénévoles	ETTI prod.- suivi
<b>Appartenance à un ensemble</b>	27	27	20	27	33	41	43	34	54
<b>Avantages tirés de cette appartenance*</b>									
Possibilités de mutualiser des formations	40	56	71	49	44	37	50	50	56
Mieux organiser les parcours d'insertion entre les différentes structures	65	70	74	73	64	78	91	75	85
Avoir des débouchés de production	18	30	50	27	32	25	32	17	33
Possibilité de mutualiser des fonctions (chargés de mission communs, fonctions administratives...)	70	65	62	59	58	69	64	83	89
Échanges d'informations et de savoir-faire	56	70	88	56	70	69	68	42	67
Autre	7	5	0	15	12	6	0	0	19
Aucun	0	0	6	10	0	0	0	0	0

\* La question n'était posée qu'aux structures concernées. La somme des réponses peut être supérieure à 100, les responsables pouvant répondre par l'affirmative à plusieurs modalités.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 10. Intégration des structures dans leur environnement**

En %

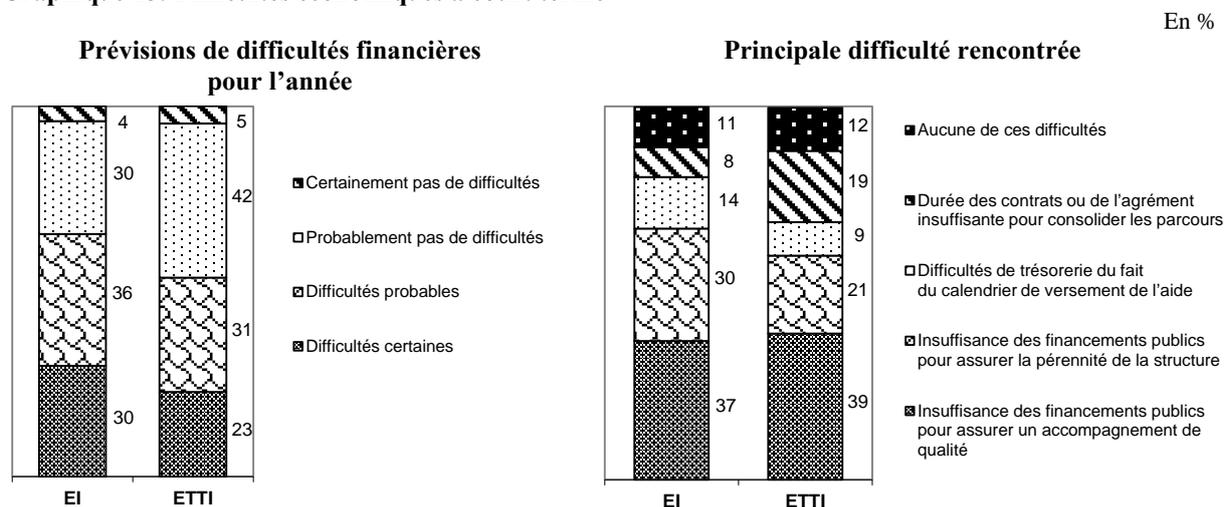
	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI produ- ction	EI bénévoles	ETI prod.- dévelop.	ETI accompa- gnement	ETI bénévoles	ETI prod.- suivi
<b>Adhésion de la structure à un réseau de l'IAE</b>	83	78	89	79	87	88	69	91	84
<b>Service le plus utile rendu par le réseau*</b>									
Aide à la définition du projet d'insertion de la structure	3	2	3	5	4	3	0	0	0
Aide à la construction du parcours d'insertion des salariés	4	6	11	2	6	3	0	0	12
Professionnalisation des permanents	17	16	16	14	13	9	6	6	10
Démarche qualité	7	7	3	10	6	16	6	6	17
Mise à disposition de guides et d'outils méthodologiques	11	8	15	10	15	7	21	13	10
Informations réglementaires	33	34	26	27	23	16	29	39	21
Promotion de l'IAE auprès des acteurs locaux	23	20	24	23	31	43	38	35	26
Autre	2	7	3	9	2	3	0	0	5
<b>Relations régulières avec des structures de l'IAE locales</b>	53	61	67	52	54	68	69	80	72
<b>Avantages tirés des relations avec d'autres structures de l'IAE**</b>									
Réponse commune à des marchés publics	16	11	26	12	13	18	18	14	8
Débouchés pour vos salariés en parcours d'insertion	35	34	24	36	33	47	41	43	40
Voie pour recruter des salariés en parcours d'insertion	48	45	48	39	39	57	71	66	62
Mutualisation de fonctions (formation, chargé de mission commun...)	25	33	36	33	39	24	22	34	32
Échanges sur l'accompagnement des salariés en parcours d'insertion, sur l'élaboration des parcours, les bonnes pratiques, etc.	66	70	81	62	70	78	75	83	86
Autre	4	3	4	6	5	4	0	3	2
Aucun	7	14	3	7	10	8	11	8	0
<b>Liens privilégiés avec...</b>									
des entreprises hors IAE	67	66	77	72	70	92	84	83	94
des branches professionnelles	25	20	26	32	20	33	25	23	52
un Opcva	51	47	51	57	45	67	67	51	74
des organismes consulaires	13	4	14	11	16	19	25	14	26
des groupements d'employeurs	13	20	21	19	17	29	29	31	46
Aucun de ces organismes	15	17	11	15	20	5	4	9	6
<b>Forme prise par ces liens **</b>									
Adhésion de la structure à un réseau d'entreprises	25	34	26	27	23	26	24	38	45
Participation d'acteurs économiques à la gouvernance de la structure	13	7	21	15	25	18	22	19	26
Vente de prestations ou positionnement comme sous-traitant	49	50	63	54	66	55	43	38	53
Accueil de salariés en insertion (évaluation en milieu de travail, immersion, etc.)	45	55	67	47	65	43	49	59	49
Développement de produits communs	10	14	7	9	18	7	8	9	4
Embauche de salariés au terme de leur parcours	63	55	66	72	71	81	84	75	81
Réponse commune à des marchés publics	20	18	38	25	27	18	20	16	23
Autre	6	9	3	2	4	3	0	3	2
<b>Réponse aux marchés publics</b>	62	49	67	67	51	31	31	31	40

\* La question n'était posée qu'aux structures concernées. \*\* La question n'était posée qu'aux structures concernées. La somme des réponses peut être supérieure à 100, les responsables pouvant répondre par l'affirmative à plusieurs modalités.  
Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

### 2.3. Quelles perspectives d'activité et quelles difficultés pour les structures selon leur mix « moyens humain – stratégie économique – accompagnement » ?

Le mix « moyens humains - stratégie économique - accompagnement » adopté par les EI et les ETTI joue vraisemblablement sur leurs perspectives d'activité. Les responsables des EI et des ETTI sont peu optimistes sur la santé financière de leur structure à court terme. Une majorité prévoit en effet des difficultés financières dans l'année à venir : 66 % des premiers et 54 % des seconds les estiment probables ou certaines (graphique 15). Les EI font plus souvent état de difficultés de financement que les ETTI, tant en raison de l'insuffisance des aides publiques que de leur calendrier de versement. Les aides dont elles bénéficient sont plus élevées que celles des ETTI<sup>17</sup> et jouent donc probablement un plus grand rôle dans la pérennité de leur activité. De leur côté, les responsables d'ETTI déplorent la durée de l'agrément, qu'ils jugent trop courte pour consolider les parcours d'insertion. Le fait que leurs salariés en insertion soient placés en mission auprès d'employeurs et ne travaillent pas au sein de la structure n'y est pas étranger puisqu'ils sont moins en mesure de mettre en place les actions d'accompagnement adaptées.

Graphique 15. Difficultés économiques à court terme



Lecture : 30 % des responsables d'EI prévoient des difficultés financières avec certitude dans l'année ; 37 % estiment que leur principale difficulté réside dans l'insuffisance de financements publics pour assurer un accompagnement de qualité.

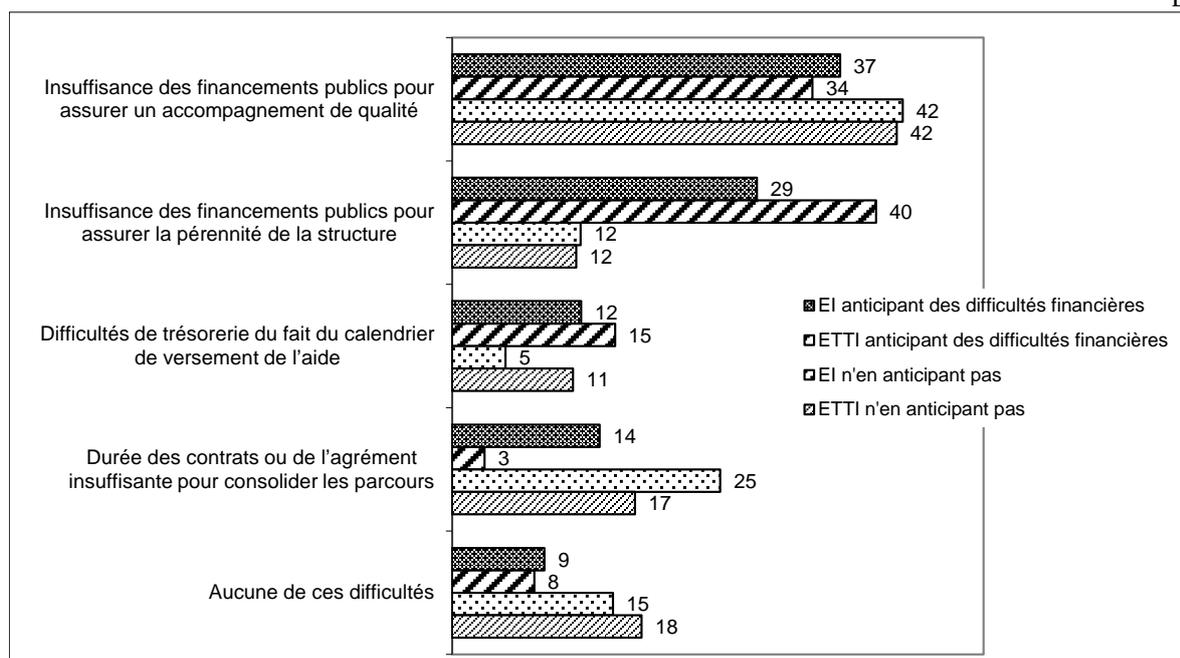
Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

En toute logique, les responsables des structures optimistes sur leur santé financière signalent moins de difficultés. Ils regrettent alors principalement le manque de financements publics pour assurer un accompagnement de qualité et la durée trop courte des contrats ou de l'agrément (graphique 16).

<sup>17</sup> En cumulant l'ensemble des aides publiques versées aux structures (État, conseil départemental, conseil régional, communes, fonds social européen, etc.), Claudon *et al.* (2013) ont calculé une aide annuelle moyenne par poste d'insertion en équivalent temps plein de 11 000 euros pour les EI et de 5 100 euros dans les ETTI (hors exonérations de cotisations sociales).

**Graphique 16. Nature des difficultés rencontrées selon les prévisions financières à court terme**

En %



Lecture : 37 % des responsables d'EI qui anticipent certainement ou probablement des difficultés financières dans l'année estiment souffrir d'une insuffisance de financements publics pour assurer un accompagnement de qualité.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

Parmi les responsables des EI, ceux des EI « ET non diplômés » et des EI « accompagnement » sont les plus pessimistes quant à leur avenir proche, envisageant des difficultés financières avec certitude pour plus d'un tiers d'entre eux (tableau 11). Leur situation est cependant différente du point de vue de leur insertion dans leur environnement économique ou de leurs pratiques d'accompagnement. Les EI « accompagnement » trouvent moins d'avantages aux partenariats et présentent un ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » défavorable pour une EI. Leur personnel est peu expérimenté, peu formé, mais l'accompagnement conforme à celui des EI en moyenne et en adéquation avec les difficultés rencontrées par les salariés, qui cumulent souvent plusieurs difficultés sociales et d'accès à l'emploi. Au contraire, les EI « ET non diplômés » développent des relations avec de nombreux acteurs et disposent d'un personnel relativement nombreux pour accompagner les salariés. Cet accompagnement est principalement réalisé sur leur poste de travail, ce qui permet de répondre au double objectif d'insertion et de pérennité de leur activité. Toutefois, le manque d'investissement dans la professionnalisation de ce personnel peut peser sur l'efficacité de l'accompagnement dispensé. Plus d'un tiers des responsables de ces deux classes d'EI déplorent d'ailleurs l'insuffisance d'aides publiques pour assurer un accompagnement de qualité (tableau 12). Toutefois, alors que celle-ci semble pénaliser la formation formelle et informelle des permanents des EI « ET non diplômés », dans les « EI accompagnement », elle semble davantage limiter leur capacité à aider leurs salariés en insertion à trouver un emploi au terme de leur parcours.

Les responsables des EI « ET diplômés » sont les plus nombreux à déplorer le manque de financements publics pour assurer un accompagnement de qualité (près de la moitié d'entre eux). Pourtant, leur personnel en charge de l'accompagnement est le plus expérimenté et le plus formé et leurs salariés en insertion bénéficient d'un suivi rapproché tout au long de leur parcours dans la structure. Dans ce cas, l'investissement important dans l'accompagnement semble expliquer la difficulté à y faire face financièrement. En revanche, les responsables de ces EI sont les moins nombreux à juger que la pérennité de la structure est mise en danger par le manque d'aides publiques (un quart d'entre eux), ce qui rend compte de la bonne santé économique de ces structures, bien intégrées dans leur environnement. Les EI « ET diplômés » donnent de fait l'illustration d'un équilibre entre une certaine stabilité économique et un accompagnement intensif et de qualité destiné à des salariés en insertion cumulant de nombreuses difficultés. Un des facteurs de cet équilibre semble être

l'appui que ces EI prennent sur un réseau de partenaires variés pour suivre une double logique d'amélioration de l'insertion d'une part, à la fois en interne pour améliorer les pratiques d'accompagnement et en externe pour enrichir le parcours des salariés en insertion, marchande d'autre part, pour trouver des débouchés de production ou mieux répondre aux marchés publics.

Les responsables des ETTI sont moins pessimistes que ceux des EI sur leurs perspectives financières, mais sont plus incertains sur l'évolution de leur activité. Ceux des ETTI « production-développement » et des ETTI « production-suivi » sont les plus inquiets, envisageant pour plus d'un quart d'entre eux des difficultés certaines dans l'année. Ils regrettent en premier lieu l'insuffisance des aides publiques pour mettre en place un accompagnement de qualité. Les ETTI de ces deux classes dispensent un accompagnement dans la moyenne avec un ratio « nombre de salariés par permanent accompagnant » relativement élevé, mais dans un contexte très différent. Les salariés accueillis dans les ETTI « production-développement » rencontrent davantage de difficultés sociales et d'accès à l'emploi que ceux des ETTI « production-suivi », alors que le personnel en charge de l'accompagnement est peu expérimenté et peu qualifié. Les salariés accueillis dans les ETTI « production-suivi » rencontrent, eux, relativement peu de difficultés et le personnel d'accompagnement est expérimenté et formé régulièrement. L'insuffisance des aides financières peut ainsi refléter deux réalités différentes pour ces deux classes : pour les ETTI « production-développement », elles ne permettent pas de pallier le manque de personnel pour assurer un accompagnement adapté aux difficultés des salariés, pour les ETTI « production-suivi », elles limitent les capacités à accompagner des salariés en difficulté.

Les responsables des ETTI « bénévoles » sont les plus optimistes quant à la santé financière de leur structure. Ils signalent rarement une insuffisance de financements publics pour assurer sa pérennité, ce qui les distingue de leurs homologues des EI « bénévoles ». Leurs structures étant généralement plus anciennes, leur modèle économique est davantage consolidé. Les ETTI « bénévoles » sont également plus nombreuses à ne rencontrer aucune des difficultés mentionnées (financement, durée insuffisante des contrats, etc.). Leur principale difficulté réside plus fréquemment dans l'insuffisance de la durée des contrats ou de l'agrément pour consolider les parcours, ce qui peut être lié au fait que ces structures mettent en place moins d'actions d'accompagnement et sont moins professionnalisées en la matière.

À l'opposé, les responsables des ETTI « accompagnement » évoquent plus souvent des risques pesant sur la pérennité de la structure, qu'il s'agisse de l'insuffisance des financements publics ou des difficultés de trésorerie liées au calendrier du versement des aides financières. En effet, contrairement aux ETTI « bénévoles », ces structures privilégient l'embauche de salariés cumulant davantage de difficultés et leur proposent un accompagnement intensif grâce à un personnel permanent dédié relativement nombreux. La contrepartie est peut-être une plus grande difficulté à trouver des missions pour leurs salariés plus éloignés de l'emploi et par une activité de prospection de missions reposant sur un effectif de permanents plus réduit. Les ETTI « accompagnement » mentionnent en revanche moins souvent des difficultés liées à une insuffisance de la durée des contrats ou de l'agrément pour consolider les parcours (seules 8 % d'entre eux), probablement en raison des nombreuses actions d'accompagnement qu'elles mettent en place dès l'entrée des salariés dans la structure.

**Tableau 11. Prévision de difficultés financières dans l'année**

	EI					En %			
	ET non diplômés	EI accompagnement	EI ET diplômés	EI production	EI bénévoles	ETTI prod.-dévelop.	ETTI accompagnement	ETTI bénévoles	ETTI prod.-suivi
Difficultés certaines	35	35	29	25	21	28	16	17	26
Difficultés probables	31	30	33	43	47	28	39	31	26
Probablement pas de difficultés	33	29	30	26	31	42	39	51	36
Certainement pas de difficultés	2	6	8	6	1	1	6	0	12

Lecture : 35 % des responsables des EI « ET non diplômés » prévoient avec certitude des difficultés financières en 2012.  
Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

**Tableau 12. Principale difficulté rencontrée par les structures**

	En %								
	EI ET non diplômés	EI accompa- gnement	EI ET diplômés	EI production	EI bénévoles	ETTI prod.- dévelop.	ETTI accompa- gnement	ETTI bénévoles	ETTI prod.- suivi
Insuffisance des financements publics pour assurer un accompagnement de qualité	36	34	48	38	30	41	31	43	42
Insuffisance des financements publics pour assurer la pérennité de votre structure	33	27	25	28	35	15	35	6	26
Difficultés de trésorerie du fait du calendrier de versement de l'aide financière	12	16	14	16	13	9	20	0	4
Durée des contrats ou de l'agrément insuffisante pour consolider les parcours	7	10	8	5	11	19	8	31	22
Aucune de ces difficultés	12	13	5	13	10	15	6	20	6

Lecture : 36 % des responsables des EI «ET non diplômés » déclarent que la principale difficulté de leur structure est l'insuffisance des financements publics pour assurer un accompagnement de qualité.

Source : Dares, enquête auprès des structures de l'insertion par l'activité économique 2012.

## CONCLUSION

Les fonctions exercées par le personnel permanent des entreprises d'insertion et des entreprises de travail temporaire d'insertion sont liées à la nature de l'activité des structures : activité de production pour les EI, placement de salariés pour les ETTI. Si elles se rejoignent sur la mission d'accompagnement et d'insertion des publics accueillis, celle-ci est toutefois conduite dans des conditions et avec des moyens différents dans les deux types de structure : les salariés en insertion accueillis dans les EI présentent des difficultés qui justifient un accompagnement et un suivi plus soutenu et le niveau de qualification exigé pour le personnel d'accompagnement est généralement plus élevé que dans les ETTI. Toutefois, aussi bien pour les EI que les ETTI, ces traits généraux doivent être nuancés au regard du positionnement économique et partenarial des structures. Les liens entre la gestion des ressources humaines et la stratégie d'accompagnement et de développement économique, communs aux deux types de structure, conduisent à des proximités entre certaines EI et certaines ETTI. Parmi les différentes classes d'EI et d'ETTI identifiées dans cette étude à partir des caractéristiques de leur personnel permanent, certaines présentent ainsi des similitudes.

Les EI « production » et les ETTI « production-suivi », dont les pratiques d'accompagnement sont dans la moyenne, accordent toutes deux une place importante à leur activité marchande. Cela se manifeste en premier lieu dans la composition de leur personnel qui compte des proportions importantes d'agents de production dans les premières et de chargés de la coordination et du suivi des salariés dans les secondes. Ces structures s'appuient également davantage que leurs homologues sur un réseau de partenaires : elles entretiennent ainsi des relations privilégiées avec certains acteurs économiques comme les branches professionnelles. Ces deux classes de structures répondent également davantage aux marchés publics. Plus anciennes, elles ont probablement mis l'accent sur leur viabilité économique et réussi à tisser des relations de confiance avec leur réseau partenarial. Elles utilisent d'ailleurs un peu plus souvent leur appartenance à une fédération d'employeurs de l'IAE pour mettre en place une démarche qualité.

Les structures « ETTI accompagnement » et « EI ET diplômés » sont proches en termes d'accompagnement : elles accueillent des publics cumulant de nombreuses difficultés et dispensent un accompagnement intensif et formalisé, proposant à leurs salariés des formations diversifiées ainsi qu'un plan de formation interne. Elles utilisent plus souvent leurs relations avec les autres structures de l'IAE pour recruter des salariés en insertion. Toutefois, les EI « ET diplômés » se distinguent par des relations relativement régulières avec les autres SIAE ainsi que par une appartenance plus fréquente à un réseau de l'IAE, alors que les ETTI « accompagnement » sont moins nombreuses dans ce cas. Les EI « ET diplômés » utilisent aussi leurs relations avec leurs partenaires davantage pour des motifs économiques (débouchés de production, réponse aux marchés publics, etc.). Les difficultés qu'elles rencontrent sont également de nature différente, les responsables d'EI « ET diplômés » mentionnant plutôt l'insuffisance des financements publics pour assurer un accompagnement de qualité, tandis que ceux des ETTI « accompagnement » déclarent plus fréquemment des difficultés financières pour assurer la pérennité de leur structure. Ces résultats pourraient en partie s'expliquer par les choix des structures en matière d'accompagnement. Les ETTI « accompagnement » ont privilégié l'accompagnement socioprofessionnel, peut-être au détriment de moyens pour assurer la continuité de leur activité marchande. Les EI « ET diplômés » ont, elles, également développé un accompagnement sur le poste de travail, *via* une forte proportion d'encadrants techniques dans le personnel permanent, ce qui participe à la production et permet une consolidation de l'activité économique.

Les EI « bénévoles » et les ETTI « bénévoles » accueillent plus souvent des personnes qui ne sont pas en grande difficulté et les accompagnent un peu moins fréquemment en interne sur leurs différentes difficultés sociales. Pour les deux types de structure, cela pourrait s'expliquer par un manque de professionnalisation de l'accompagnement en lien avec la forte présence de bénévoles. En revanche, ces EI et ETTI n'ont pas le même type de relations avec les différents acteurs : les premières font plus

souvent partie d'un ensemblier, alors que les secondes ne se différencient pas des autres ETTI en la matière. Les « EI bénévoles » sont également beaucoup plus récentes que les ETTI « bénévoles », dont l'ancienneté ne diffère pas significativement de celle des autres ETTI. Cela suggère que les ETTI peuvent durablement fonctionner avec une forte part de bénévoles, tandis que les EI doivent passer par la « salarisation » de leur personnel permanent – et probablement aussi sa professionnalisation – pour pérenniser leur activité.

Aussi, malgré les similitudes entre certaines classes d'EI et d'ETI au regard des caractéristiques de leur personnel permanent ou de leur stratégie économique ou d'accompagnement, les mix retenus pour concilier le double objectif d'insertion et de pérennité de l'activité économique diffèrent pour les deux types de structure. Par exemple, si les EI « ET diplômés » et les ETTI « production-suivi » semblent avoir trouvé un certain équilibre en étant mieux insérées que leurs homologues dans leur environnement économique et en répondant davantage aux marchés publics, le public qu'elles accueillent et l'accompagnement qu'elles proposent est différent. Les premières accompagnent de manière resserrée des personnes cumulant de nombreuses difficultés, tandis que les secondes emploient des personnes diverses au regard des difficultés rencontrées et leur offrent un accompagnement dans la moyenne des ETTI. Ainsi, le degré de concurrence et les conditions de marché auxquels sont confrontées les ETTI semblent limiter leurs capacités à concilier l'accueil de public en difficulté et la pérennité de leur activité. Ce constat est également étayé par le fait que les ETTI « accompagnement », qui dispensent un accompagnement intensif à des personnes cumulant davantage de difficultés, déplorent plus souvent que les autres ETTI l'insuffisance de financements publics pour consolider l'activité de leur structure et rencontrent davantage de difficultés de trésorerie.

La réforme récente du secteur de l'IAE pourrait aider les structures à mieux concilier l'accueil de public en difficulté et la pérennisation de leur activité par le biais de la modulation des aides en fonction des caractéristiques du public accueilli et des efforts d'accompagnement qu'elles engagent. Néanmoins, cette modulation reste aujourd'hui relativement limitée (moins de 10 % du montant socle de l'aide) et dépend également des performances des structures en matière d'insertion sociale et professionnelle, *a priori* plus modestes dans le cas de personnes durablement éloignées de l'emploi.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albert V. (2014), « L'insertion par l'activité économique en 2012 : hausse du nombre de salariés en insertion, essentiellement portée par les ACI et les AI », *Dares analyses*, n° 079, octobre.
- Avenel M. et Rémy V. (2014), « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique : profil, accompagnement et situation à la sortie », *Dares analyses*, n° 020, mars.
- Avenel M. et Rémy V. (2015), « L'insertion par l'activité économique : modes de recrutement et capacités d'action des structures », *Dares analyses*, n° 085, novembre.
- Bonin É. et Rossignol J.-L. (2007), « L'insertion par l'économie : un secteur spécifique », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 4, n° 226-227, pp. 53-63.
- Brezault M., Gilles L. et Olm C. (2010), « Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion », Crédoc, *Cahier de recherche*, n° 274.
- Chauveau M.-F., Demoustier D. et Rousselière D. (2002), *La structuration de la fonction employeur dans les associations – volume 1 : analyses*, rapport final pour la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Économie sociale, 118 pages.
- Claudon V., Danon M., Fillion S. et Pelosse H. (2013), *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, Rapport IGF-Igas, janvier.
- Comeau Y. et Davister C. (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation "socialement responsable" », *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 33, vol. XIV, pp. 203-223.
- Cuénoud T., Moreau C. et Mertens S. (2013), « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 329, pp. 80-91.
- Davister C. (2006), « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers de la Chaire Cera*, vol. 1, mai.
- Davister C., Defourny J., Grégoire O. et Nyssens M. (2012), « Les profils d'entreprises sociales d'insertion », in *Entreprise sociale et insertion* sous la direction de Gardin L., Laville J-L et Nyssens M., Desclée de Brouwer, 336 p.
- Dussuet A., Flahault E. et Loiseau D. (2007), *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Rapport final, Programme de recherche-développement 2006-2007 pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire, 112 pages.
- Eme B. et Gardin L. (2002), « Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion: France », EMES, *Document de travail*, n° 02/07.
- Fondeur Y., Fretel A., Pillon J.-M., Remillon D., Tuchsirer C. et Vivés C. (2016), *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*, Centre d'études de l'emploi et du travail, *Rapport de recherche*, n° 100.
- Gianfaldoni P. et Rostaing F. (2010), « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action public : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, 27(1), pp. 143-165.
- Gomel B. (2004), « L'emploi salarié dans le travail des associations : un dilemme entre la qualité de l'emploi et la réponse aux besoins ? », CEE, *Document de travail*, 04/01.

- Gosselin H. et Turan-Pelletier G. (2015), *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*, rapport Igas, décembre.
- Hwang H. et Powell W. (2009), "The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector", *Administrative Science Quarterly*, 54(2), pp. 268-298.
- Jany-Catrice F., Puissant E. et Ribault T. (2009), « Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités », *Formation emploi*, n° 107.
- Lefèvre G., Michon F. et Viprey M. (2002), « Les stratégies des entreprises de travail temporaire : acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines », *Travail et emploi*, n° 89.
- Lemaître A. et Nyssens M. (2004), « La mixité des ressources dans les entreprises sociales d'insertion », *Reflète et perspectives de la vie économique*, vol. 43, pp. 37-49.
- Loubès A., Bories-Azeau I. et Fabre C. (2012), « Les enjeux du capital social dans le processus d'émergence d'une GRH de réseau le cas d'un système productif local constitué de PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 25, n° 3-4, pp. 195-228.
- Masure B., Hurand A., Orgogozo C. et Saighi K. (2015), *Investigation des modèles économiques des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), intégrant la dimension Insertion par l'activité économique (IAE)*, Le Labo de l'ESS, étude pour la Direccte Ile-de-France.
- Medefi – Maison de l'emploi, du développement, de la formation et de l'insertion du Pays de Redon Bretagne Sud (2009), *Valorisation de l'Insertion par l'Activité Économique*.
- Meyer M. et Ohana M. (2007), « Les entreprises sociales dans un monde marchand : à la recherche d'un management efficace des hommes », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 11, pp. 187-202.
- Molière É., Rigondaud S. et Servente G. (2015), *Étude des métiers des permanents des agences d'emploi*, rapport pour l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi, 56 pages.
- Nirello L. et Prouteau L. (2016), « Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité », *Travail et emploi*, 2016/4, n° 148, pp. 31-54.
- Nyssens M., Defourny J., Gardin L. et J-L., Laville, 2012, « Entreprises sociales d'insertion et politiques publiques : une analyse européenne », *mimeo*.
- Petrella F. et Richez-Battesti N. (2010), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? », *Management & Avenir*, n° 35, vol. 5, pp. 273-292.
- Pluricité (2011), « Enquêtes monographiques auprès des structures et des salariés de l'IAE », *mimeo Dares*.
- Rémy V. (2016a), « Les structures de l'insertion par l'activité économique : un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion », *Dares analyses*, n° 019, avril.
- Rémy V. (2016b), « Les structures de l'insertion par l'activité économique : quels liens avec les acteurs économiques ? », *Dares analyses*, n° 052, septembre.
- Rémy V. (2017), « Comment les structures de l'insertion par l'activité économique concilient-elles leur mission d'accompagnement et leur activité ? », *Dares, Document d'études*, n° 205.
- Semenowicz P. (2013), « Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une structure d'insertion par l'activité économique », in *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire*, H. Defalvard, Y. L'Horty, F. Legendre & M. Narcy (Dir.), XXXIII<sup>es</sup> Journées de l'Association d'économie sociale.
- Trouvé H. (2007), *L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique*. Thèse de doctorat en Sciences Économiques. Université Panthéon- Sorbonne - Paris I, 324 pages.