

EMPLOI

# Rendre plus efficaces les chantiers d'insertion

- Les ateliers et chantiers d'insertion n'atteignent pas les objectifs qui leur sont fixés en matière de retour à l'emploi.
- Les collectivités peuvent contribuer à améliorer leurs performances.

«**R**éussir en deux mois à faire venir à l'heure une personne qui ne travaille plus depuis des années, c'est déjà un succès», explique Dominique Baldé, directrice adjointe de Réseau 2000, association parisienne chargée de plusieurs ateliers et chantiers d'insertion (ACI) dans le domaine de l'informatique. Comme la majorité des responsables d'ACI et bien que sa structure obtienne de bons taux de retour à l'emploi, Dominique Baldé estime trop restrictifs les critères de réus-

## «Ne pas oublier les publics en très grande difficulté»



**Gaëlle de Charentenay,** chargée de mission emploi à la Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale (Fnars)

**AVIS D'EXPERT**

«Il n'est plus juste d'affirmer que l'accueil est sans condition dans les ateliers et chantiers d'insertion (ACI). La mise en avant du taux de retour à l'emploi a pour conséquence de faire pression sur les ACI, qui exercent désormais une sélection plus importante. Comment, en effet, augmenter les recettes commerciales et les retours à l'emploi, comme les partenaires financiers y encouragent les ACI, sans choisir des publics moins éloignés de l'emploi ? Il existe, de ce fait, des chantiers plus sélectifs, mais nous ne devons pas oublier les publics en très grande difficulté, dont la productivité est nécessairement moindre. Dire cela n'empêche pas de viser un taux de retour à l'emploi et de rendre des comptes. Mais cela ne doit pas être une condition préalable.»

site retenus par la loi de finances pour 2006 (performance n°7 du programme 102 concernant l'accès et le retour à l'emploi), à savoir l'obtention, dans les six mois suivant le chantier, d'un CDI ou d'un CDD de plus de six mois.

Dominique Baldé met en avant l'âpreté du marché de l'emploi et l'existence d'autres succès, plus ou moins visibles, qui peuvent découler d'un chantier : restauration de la confiance, entrée en formation, repérage d'une maladie mentale. Les auteurs d'un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) et de l'Inspection générale des finances (IGF), daté de mai 2006, convenaient d'ailleurs de la nécessité d'«enrichir et préciser les indicateurs» de réussite pour tenir compte de ces arguments. Ils n'en signalaient pas moins des lacunes dans l'organisation et le financement des ACI, les empêchant parfois de remplir au mieux leur mission. Sur le terrain, des collectivités essaient de favoriser cette efficacité au sens large.

## 1 Motiver les personnes

A Saint-Martin-le-Beau (2 480 hab., Indre-et-Loire), la mairie décide, en 2002, de faire appel au chantier d'insertion Objectif pour s'occuper de l'entretien de ses espaces verts. «Nous avons besoin d'un prestataire, car nos agents techniques n'étaient pas spécialistes et la question de l'insertion me tenait à cœur», souligne le maire, Alain Ker-

## LES POINTS CLÉS

### ■ Critère

La loi de finances 2006 impose un critère de 20% de «sorties positives» par ACI (personnes en CDI ou CDD de plus de six mois).

### ■ Statistiques

Le taux de sorties positives ainsi défini n'excède pas 10,5% pour les ACI à l'échelle nationale

(SOURCE : RAPPORT D'ENQUÊTE IGF/IGAS DE MAI 2006)

### ■ Dérive

La mise en place des nouveaux contrats aidés a fragilisé la santé financière des ACI et tend à favoriser les publics jeunes et Rmistes, davantage susceptibles de recevoir des aides des collectivités.

briand-Postic. Soucieux d'éviter les incompréhensions, il sensibilise ses administrés et ses agents à la plus-value sociale de la démarche et les rassure sur la qualité du service. Après les essais fructueux de la première année, la mairie élargit peu à peu les prestations demandées à la quasi-totalité des espaces verts de la ville, stade de football compris. Elle laisse au chantier toute liberté pour créer des massifs ou proposer des solutions d'entretien plus écologiques. Une source de satisfaction pour le responsable d'Objectif, Michaël Ledorze : «Nous percevons la très grande confiance du maire grâce à la qualité des travaux qu'il nous confie. C'est extrêmement valorisant pour les salariés.» Les résultats sont d'ailleurs au rendez-vous. Outre «l'évolution visible sur les visages et dans la manière de se tenir», Michaël Ledorze constate que tous les salariés adoptent peu à



## Une diversification salubre

A côté des chantiers traditionnels des domaines du bâtiment ou des espaces verts, un nombre croissant de structures, comme, ci-contre, Réseau 2000, à Paris, proposent des ateliers et chantiers d'insertion (ACI) concernant l'informatique et le multimédia. L'aide à la personne, la vente, le nettoyage ou la restauration collective font également leur apparition. Outre leur intérêt en termes d'emploi - il s'agit souvent de secteurs ayant d'importants besoins en main-d'œuvre -, cette diversification ouvre les ACI à des publics plus variés, notamment aux femmes, jusqu'alors peu présentes dans ces dispositifs.

P. MARAIS

peu, et bien que cela ne leur soit pas demandé, une démarche de productivité. Le chantier enregistre 30% de « sorties positives » et 50% de « sorties dynamiques », c'est-à-dire menant à une formation ou un travail de quelque nature qu'il soit.

## 2 Développer des formations adaptées

Mais la remobilisation en vue de l'emploi suppose souvent, pour ce public, des actions de formation. Dans les Pays de la Loire, une étude réalisée en 2004 par le cabinet Opus 3 indique que 60% des salariés en ACI n'ont aucune formation et que 12% sont illettrés. Or, depuis la décentralisation des crédits de formation professionnelle, rares sont les régions ayant organisé un dispositif adapté. L'absence d'affiliation de la plupart des ACI à des branches professionnelles empêche les titulaires des contrats aidés de bénéficier des fonds de la formation professionnelle.

Un collectif d'ACI, en Isère, a donc imaginé une expérience de mutualisation. « Après avoir diagnostiqué les besoins de nos publics et dressé

## De l'utilité des comités techniques

Animés par l'ANPE, les comités techniques d'animation (CTA) visent à favoriser les échanges entre les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), en vue de dynamiser la notion de « parcours d'insertion » et de permettre le passage d'une entité à une autre. Y sont invités les SIAE et leurs partenaires. « Les CTA jouent plus ou moins leur rôle. Tous ont du mal à réaliser un vrai travail sur les parcours », regrette Maguy Ly, responsable du pôle IAE à la Fnars (\*) Ile-de-France. Son collègue, Steven Marchand, estime néanmoins que « le CTA est le bon endroit pour échanger, comprendre les sources de réussite et d'échec des SIAE et évaluer l'état du secteur ». Il invite les collectivités à y participer davantage pour y glaner des idées.

(\*) Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale.

le bilan des formations qui avaient jusqu'alors fonctionné, nous avons présenté à nos principaux partenaires ce qu'il faudrait mettre en œuvre pour construire un dispositif utile », relate Françoise Dembélé, responsable du collectif.

Le projet est accepté et le conseil régional de Rhône-Alpes propose de financer pendant un an la moitié des coûts pédagogiques, l'autre étant supportée par le Fonds social européen (FSE) : « Nous avons souhaité

servir de levier à un projet qui nous semble bien conçu, tant sur le fond que sur la forme », explique Philippe Leccis, chargé de mission « insertion par l'activité économique » à la direction de l'emploi, de la formation continue et de l'égalité professionnelle de la région. Concernant le financement du temps de travail, il se répartit entre le FSE et l'Agefos-PME, organisme collecteur auquel a été confiée la charge du projet au nom du collectif d'ACI.

Aujourd'hui, 30 salariés sont concernés par ces formations, que leurs chantiers adhèrent ou non à l'Agefos-PME. D'ici à la fin de l'année, 40 personnes devraient en avoir bénéficié. Cela ne représente qu'une fraction des besoins en Isère et la pérennité du dispositif est loin d'être assurée, mais ses résultats sont très positifs : « La formation est fondée sur les situations de travail de chacun et concerne des savoirs de base. Des salariés de petits chantiers en bénéficient désormais, car l'Agefos-PME se charge de tout, se réjouit Françoise Dembélé. Le taux de présence en formation, de 90%, est énorme, surtout pour une population qui a gardé un mauvais souvenir de sa scolarité. »

## 3 Renforcer l'encadrement

Ce succès est lié à la qualité des prestations, mais aussi au travail des encadrants des chantiers qui font en sorte que les salariés ne se sentent pas dévalorisés par la formation. Sur ce point, le constat est unanime : il n'existe pas de bon chantier sans un encadrement technique et socio- >

## Il faut tenir compte de succès plus ou moins visibles

■ ■ ■ professionnel de qualité. Selon le rapport de l'Igas et l'IGF précédemment cité, ce paramètre n'est pas fonction du taux d'encadrement, même s'il va de soi qu'un minimum est requis.

Le plan local pour l'insertion et l'emploi (Plie) de Rennes métropole offre ainsi un appui technique aux encadrants des chantiers, dans le cadre de conventions. Un référent rencontre régulièrement le ou les responsables et effectue avec eux le bilan social et professionnel des personnes incluses dans le Plie : objectifs fixés aux salariés dès le départ, tâches réalisées et formations suivies, principaux freins à l'insertion, moyens mis en œuvre pour les résoudre, etc. « Cette intervention nous permet d'analyser nos pratiques et nous donne des idées nouvelles », estime Pierre-Marie Davoleau (*lire l'encadré ci-contre*), directeur de l'Atelier d'insertion du pays rennais (AIPR).

A Paris, la collaboration étroite entre les différents partenaires financiers et opérationnels pour chaque projet oblige les ACI à élaborer très en amont les modalités d'accompagnement et à les formaliser. Des comités de suivis font le point sur leur déroulement. Le département de Paris considère d'ailleurs cette qualité comme la condition du maintien de son financement de l'accompagnement – un « intéressement » des ACI d'un montant global de 534 euros par Rmiste et par mois.

### 4 Organiser des parcours d'insertion

A l'issue des chantiers, certains seront aptes à tenter leur chance sur le marché du travail ou s'inscrire à une formation qualifiante. D'autres auront besoin de temps



D. ADEMAS

#### ILLE-ET-VILAINE

## Mutualiser l'encadrement socioprofessionnel

**S**oucieux de poursuivre sa politique de soutien aux ateliers et chantiers d'insertion (ACI), le conseil général d'Ille-et-Vilaine annonçait, en septembre, la hausse de 4% de son aide forfaitaire à l'encadrement – passée de 27 440 euros à 28 538 par chantier. Depuis, une étude réalisée par le cabinet de conseil Aviso et financée en partie par le Fonds social européen (FSE) a également été lancée sous l'intitulé « Soutien accru aux ACI afin de renforcer l'accompagnement socioprofessionnel et d'accroître l'efficacité du dispositif ». Les réseaux de chantiers (Fnars, Coorace, Chantier école, etc.) et, au sein des ACI, les responsables, les encadrants et les salariés, ont été consultés dans ce cadre. « Cette étude vise à comprendre

quels sont les besoins et les attentes des personnels et bénéficiaires des chantiers, de manière à ajuster l'offre d'encadrement que nous leur proposerons », explique le président du conseil général d'Ille-et-Vilaine, Jean-Louis Tourenne. Il est d'ores et déjà prévu qu'un consultant spécialiste des ateliers et, sans doute, des encadrants soient mis à la disposition des ACI du département, pour répondre aux besoins diagnostiqués dans le cadre de l'étude. Une initiative qui réjouit Pierre-Marie Davoleau, directeur de l'Atelier d'insertion du pays rennais (AIPR) : « Cette mutualisation de moyens permettra à des petits chantiers, qui n'en ont pas forcément la possibilité, de bénéficier d'un accompagnement socioprofessionnel. »

supplémentaire. « L'ACI constitue une première étape du parcours d'insertion par l'activité économique (IAE) », rappelle Maguy Ly, responsable du pôle IAE à la Fnars Ile-de-France (*lire l'encadré p. 31*). Viennent ensuite, plus proches de l'emploi, les entreprises d'insertion (EI), les associations intermédiaires (AI) et les entreprises de tra-

vail temporaire d'insertion (Etti), ou encore les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq), qui peuvent constituer un débouché.

« D'où l'importance d'articuler, à l'échelle d'un territoire, les différentes structures de l'insertion par l'activité économique, dans des secteurs répondant aux besoins en em-

ploi. C'est sur cette base que nous agréons des structures dans le cadre du conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) d'Ille-et-Vilaine, souligne le directeur du Plie de Rennes métropole, Alain Buisson. C'est aussi de la sorte que l'on favorise des parcours d'insertion réalistes pour les personnes. »

Laëtitia Darmon