



Ingénierie et services pour
entreprendre autrement

Le Conseil National
de l'Insertion
par l'Activité Economique

ETUDE SUR LA GOUVERNANCE DE L'IAE

Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique

Synthèse



Juin 2011

1. Présentation de l'objet de l'étude sur la gouvernance	3
2. Idées clefs et recommandations issues des enquêtes monographiques	7
3. Quelques repères sur les quatre départements étudiés	12
4. Les acteurs parties prenantes de la gouvernance de l'IAE	14
5. Les instances de la gouvernance de l'IAE	20
6. Les sujets de la gouvernance de l'IAE	29
7. Les effets perçus de la gouvernance de l'IAE	32
8. Documents annexes	34

1

Présentation de l'objet de l'étude



L'étude a cherché à apporter des éclairages sur deux questions du CNIAE :

Quels sont les modèles de gouvernance de l'IAE à l'échelle des territoires ?

Comment la gouvernance de l'IAE peut être améliorée ?

Notre équipe avait pour mission d'alimenter et participer aux réflexions du groupe de travail « Gouvernance » du CNIAE par :

L'élaboration de photographies et de représentations des pratiques de la gouvernance de l'IAE.

Un partage et une co-construction avec le groupe de travail « Gouvernance » du CNIAE des recommandations à impulser.

**Une étude
identifiant les freins
et les leviers de la
gouvernance
territoriale de l'IAE à
partir d'un zoom sur
4 territoires :**

- Essonne, en Ile de France
- Doubs, en Franche Comté
- Rhône, en Rhône Alpes
- Allier, en Auvergne

**Un temps de
séminaire des
membres du CNIAE
à partir d'une
analyse des
pratiques de
gouvernance
étudiées**

- Trois motifs principaux dans le choix des quatre départements : 1/ Ce sont des territoires où des études et/ou des expérimentations proches de la question de la gouvernance ont été réalisées. 2/ Par ailleurs, plusieurs de ces territoires ont signé un Pacte Territorial d'Insertion (PTI). 3/ Enfin, certains départements ont des dominantes plus urbaines ou rurales, qui pourraient avoir une incidence sur les modes de gouvernance.

- Les 4 études départementales ont été réalisées en un mois et demi (de début avril à mi-mai 2011).
- Les principales parties prenantes de la gouvernance territoriale ont été rencontrées dans chacun des départements. Au total, 68 personnes ont été interrogées (cf. annexe pour le détail des personnes rencontrées) :



- Par ailleurs, l'équipe d'étude a mené une analyse documentaire approfondie (comptes-rendus de réunions, règlements, PDIAE, PTI...).
- Enfin, chaque étude départementale a fait l'objet de la rédaction d'une monographie.

Point de vigilance :

La méthode d'étude privilégiant une approche qualitative, par la réalisation de quatre monographies, ne permet pas de tirer des enseignements généralisables et représentatifs. D'autant plus qu'il s'agit de 4 départements considérés comme « plutôt exemplaires » et bénéficiant d'un mode de gouvernance de l'IAE entre acteurs publics plutôt favorable. Par conséquent, l'étude vise avant tout à identifier et analyser de manière fine les mécanismes, les freins et les leviers de la gouvernance territoriale.

2

Idées clefs et recommandations (*à mettre en débat*) pour une action du CNIAE, à l'issue des enquêtes



Sept idées clefs issues des enquêtes départementales (1/2)

Si les parties prenantes de l'IAE sont nombreux, les acteurs leviers de la gouvernance sont :

- L'Etat (UT de la Direccte)
- Le Conseil Général
- Le Conseil Régional

La place des réseaux de l'IAE dans la gouvernance

- Une place qui se renforce quand les réseaux manifestent une synergie d'action et un équilibre dans leurs priorités d'intervention (expertise technique, représentation)
- Une expertise souvent reconnue mais pas toujours soutenue dans la continuité (soutien financier au portage d'actions plus qu'à leur fonctionnement)

Trois « lieux » clefs de la gouvernance de l'IAE

- Deux « lieux » pour une gouvernance directe de l'IAE : le CDIAE et le dialogue de gestion (assimilé à une instance)
- Le Pacte territorial d'insertion (loi du 1er décembre 2008), qui est un instrument du Conseil général lié à la mise en place du RSA, a une place à part.

Point de vigilance

4 départements plutôt exemplaires :
Ils bénéficient d'un mode de gouvernance de l'IAE entre acteurs publics plutôt favorable.

Une transversalité des territoires, moins des politiques

- Les échelons territoriaux de la gouvernance de l'IAE s'articulent plutôt bien (du national au local)
- Les articulations entre les politiques d'IAE, de développement économique, d'aménagement du territoire, de formation sont moins habituelles

Sept idées clefs issues des enquêtes départementales (2/2)

Le plan de modernisation de l'IAE et la loi généralisant le RSA (avec la promotion du pacte territorial d'insertion) ont un effet d'amélioration des modes de gouvernance de l'IAE :

- **Mobilisation** des acteurs dans les instances de gouvernance
- **Concertation** et émergence d'une vision stratégique partagée
- **Structuration** des pratiques de gouvernance



Une gouvernance concertée sur le conventionnement et le financement de l'IAE est un premier niveau de gouvernance :

- Ces deux sujets apparaissent comme des atouts pour la performance de l'IAE (qualité des parcours d'insertion, sorties dynamiques,...).
- Ils sont des préalables pour ouvrir d'autres sujets d'intervention concertée



Vers une étape 2 pour une gouvernance optimisée ?

- Renforcer la gouvernance partagée Etat / collectivités territoriales, Politique de la Ville
- Renforcer la place de l'IAE avec les politiques d'emploi et de formation : lien avec Pôle Emploi, les lignes formation (Région, OPCA,...).
- Renforcer la transversalité des politiques d'IAE avec les autres politiques publiques

Dans la perspective d'une plus grande équité entre les départements dans le soutien (financement,...) des SIAE par les financeurs sur l'IAE :

- **Solliciter l'émergence de stratégies et de financements concertés et complémentaires** (conférence de financeurs) sur le champ de l'IAE (fonctionnement, investissement, actions spécifiques), a minima l'Etat (UT de la Direccte), le Conseil Général et le Conseil Régional (*cf. les 4 départements de l'étude*), auxquels pourront être associés, le cas échéant, les PLIE.
- **Promouvoir la systématisation d'un axe consacré à l'IAE dans chaque Pacte Territorial d'Insertion (PTI)** signé, du diagnostic partagé à l'émergence d'une stratégie territoriale concertée (*cf. les 4 départements de l'étude*).
- Soutenir la capacité juridique des collectivités territoriales (notamment les Régions) d'intervenir sur le champ de l'IAE, dans le cadre de la **réforme des collectivités territoriales (2014)**.

Pour un fonctionnement optimisé des instances clefs de la gouvernance de l'IAE :

- Promouvoir, à l'échelon national, l'homogénéité de fonctionnement des CDIAE quel que soit le territoire et les personnes pilotes concernées par la **formalisation d'un règlement intérieur** (*cf. pratique de l'Allier*).
- **Développer l'« expertise IAE »** des membres des CDIAE, des financeurs et des prescripteurs par le développement de guides (livret d'accueil), de visites de SIAE ou de formations-sensibilisations.
- **Etudier les conditions d'une présence et d'une participation optimisées des partenaires sociaux** (collèges employeurs et salariés) au sein du CDIAE via des groupes de travail, une commission spécifique sur l'IAE et l'entreprise,... (*pas de pratiques encore satisfaisantes dans les 4 départements*).
- Promouvoir, à l'échelon national, la **présence systématique a minima lors du dialogue de gestion** des SIAE, de l'UT de la Direccte, du Conseil Général et de Pôle Emploi (*cf. les 4 départements de l'étude*).

En vue de l'homogénéisation des pratiques de collaboration entre Pôle Emploi et les SIAE sur le territoire national :

- **Accompagner la déclinaison** et la mise en œuvre effective, à l'échelon régional, départemental, et local, **de l'accord national Pôle Emploi / SIAE**, notamment sur l'agrément des personnes en insertion, l'existence et l'animation des CTA,... (cf. *pratique du Doubs*).
- **Promouvoir de meilleures synergies entre SIAE et l'offre de service de droit commun de Pôle Emploi**, notamment la plateforme de vocation,... (pas de pratiques encore satisfaisantes dans les 4 départements).

Pour une consolidation et une sécurisation renforcée des SIAE :

- Promouvoir une dynamique de **pluri-annualité du conventionnement et des financements** des SIAE (cf. *pratique d'accords-cadres triennaux dans l'Allier*).
- Favoriser la **consolidation des fonds propres des SIAE**, avec notamment, mais pas exclusivement, l'appui de France Active (cf. *les pratiques des 4 départements étudiés*).
- Mobiliser les **démarches d'anticipation**, dans la prise en compte des difficultés économiques des SIAE.
- **Consolider, par l'accès à la formation, les compétences des dirigeants** (directions et administrateurs) en matière de gestion d'entreprise (cf. *préoccupation dans l'Allier*).

Pour une optimisation des parcours d'insertion de qualité dans les SIAE :

- Promouvoir la formation des salariés en insertion par la mise en place d'ADEC régionaux prenant en compte les salariés en insertion, d'une part, et d'autre part, de conventions Région et réseaux de l'IAE sur la formation de salariés en insertion (cf. *pratique Rhône*).

3

Quelques repères sur les quatre départements étudiés



Les quatre départements concernés par les enquêtes monographiques

Allier

- Rural
- 340 000 habitants
- 28 SIAE (les 4 types de SIAE dont une régie de quartier / ACI)

Doubs

- Rural avec un grand centre urbain
- 520 000 habitants
- 43 SIAE (les 4 types de SIAE)

Essonne

- Urbain (nord) et rural (sud)
- 1,2 million d'habitants
- 44 SIAE (pas d'ETTI)

Rhône

- Urbain et semi-urbain
- 1,7 million d'habitants
- 75 SIAE (les 4 types de SIAE dont 5 régies de quartier / EI)

• Caractéristiques communes des quatre départements

- Une santé des SIAE contrastée selon les types de SIAE (ACI plus fragiles) ou telle SIAE
- Des politiques sur l'IAE concertées entre acteurs.

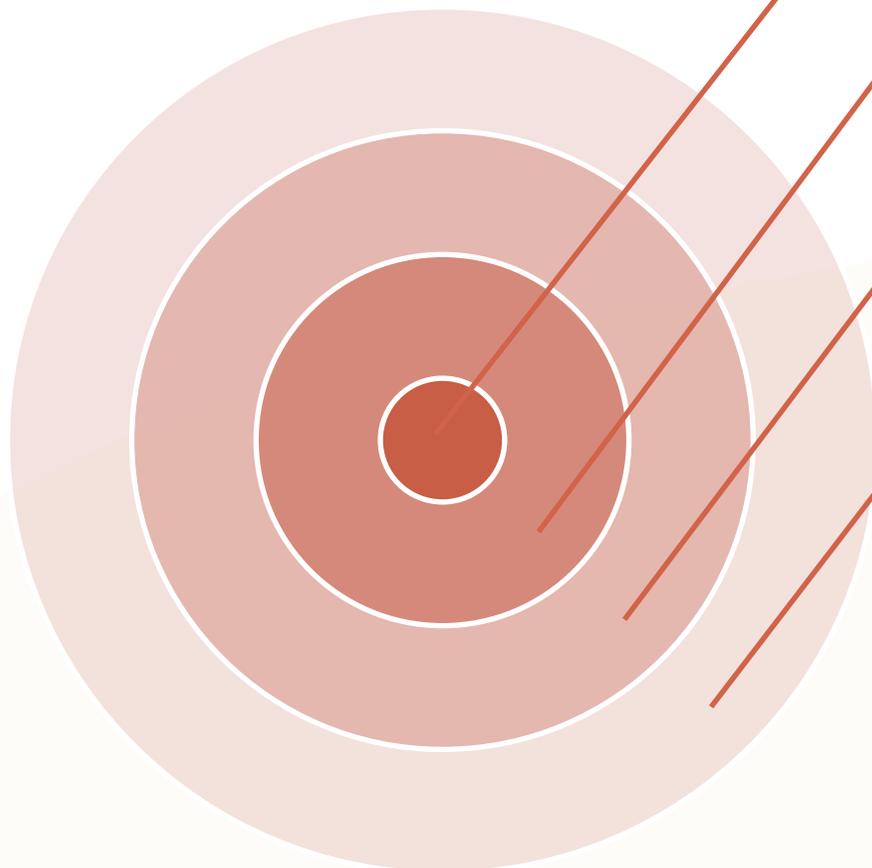
4

Les acteurs parties prenantes de la gouvernance de l'IAE



Les principaux acteurs parties prenantes de l'IAE

Sur les 4 départements étudiés, les acteurs clés de la gouvernance sont l'UT de la Direccte (Etat) et le Conseil Général, puis le Conseil Régional, sur une pratique de synergie (conventionnement, financement), qui peut aller jusqu'à un co-pilotage de la politique d'IAE.



1

- UT de la Direccte
- Conseil Général
- Conseil Régional

2

- Pôle Emploi
- Réseaux de l'IAE régionaux voire départementaux
- Direccte (Régional)

3

- PLIE
- DLA (accompagnement SIAE)
- DDCS (Cohésion Sociale)
- CUCS (Politique de la Ville)

4

- Partenaires sociaux (patronal et salarié)
- Maison de l'Emploi

A ces acteurs intervenant dans la gouvernance territoriale de l'IAE, on peut ajouter les acteurs prescripteurs des personnes en difficultés : travailleurs sociaux du Conseil Général, Missions Locales,...

Les parties prenantes de l'IAE : les 3 acteurs publics clefs

L'UT de la Direccte

1^{er} financeur de l'IAE, de tous les types de SIAE

Priorités de l'intervention : conventionnement et financement de l'encadrement et de l'accompagnement

Public cible : les publics prioritaires parmi les publics de l'IAE définis par l'article L 5132-1 (personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières)

Champs de compétence : insertion, emploi, droit du travail

Plan de mobilisation des financements de l'Etat : PDIAE

Le Conseil Général

2^{ème} financeur de l'IAE, des ACI voire de tous les types de SIAE

Priorités de l'intervention : financement du fonctionnement (mission insertion) de l'IAE

Public cible : les personnes bénéficiaires du RSA

Champs de compétence : insertion sociale, RSA

Plan de mobilisation des financements du CG : PDI

Le Conseil Régional

Financeur associé de l'IAE avec un soutien prioritaire aux démarches collectives

Priorités de l'intervention : financement ponctuel d'actions spécifiques et/ou mutualisées de SIAE, des réseaux de l'IAE

Public cible : les structures de l'IAE

Champs de compétence : développement économique, formation (+ option insertion)

Plan de mobilisation des financements du CR : schéma régional de développement économique, volet ESS

• Le soutien de la Région à l'IAE

Si les modalités diffèrent parfois, le soutien de la Région est un atout précieux pour les SIAE, et la bonne santé de l'IAE. Ce soutien est inscrit dans les politiques régionales (SRDE – schéma régional de développement économique).

Illustrations / impacts :

- Aide aux investissements des SIAE.
- Financement des réseaux ou inter - réseaux de l'IAE.
- Aide à la professionnalisation des salariés en insertion : aide complémentaire au poste, à l'encadrement ; aide à la formation.

Modérations :

- Les modalités divergent à la marge, mais un noyau commun émerge : soutien à la professionnalisation (encadrement, formation) et à la structuration (réseaux).

Focus sur la place de quelques acteurs associés

Pôle Emploi

- Une place encore hétérogène dans la gouvernance de l'IAE, du fait d'une connaissance plus ou moins fine de l'activité d'IAE, d'une activation et d'une animation des CTA variables, de pratiques différentes de l'agrément sur un même département, de la présence effective ou non de Pôle Emploi dans le dialogue de gestion...

Les réseaux de l'IAE

- Un positionnement pas pleinement stabilisé avec une position d'experts, mais aussi de représentation et de lobbying, voire d'appui/conseil (prestataire). Sur certains des territoires étudiés leur présence dans le co-pilotage dans les politiques d'IAE semble plus forte (2 départements sur les 4 étudiés).

La Politique de la Ville

- Elle est plutôt déconnectée de la Politique d'IAE sauf engagement spécifique ou prise en compte des diagnostics élaborés dans le cadre du CUCS.

Les PLIE et les Maisons de l'Emploi

- Sur les territoires de l'étude, c'est souvent un financeur significatif pour certaines structures, qui n'est pourtant pas toujours associé aux principaux lieux de la gouvernance de l'IAE (CDIAE et dialogue de gestion).
- A noter que, sur les 4 départements concernés par l'étude, les Maisons de l'emploi se situent généralement hors champ de l'IAE. *D'après Alliance Villes Emploi, sur d'autres territoires, « les Maisons de l'emploi et leurs partenaires initient régulièrement des actions permettant un diagnostic territorial ciblé, incluant activement le secteur de l'IAE (...) et sont des partenaires permanents pour les CDIAE dans le cadre d'une gouvernance partagée et d'une stratégie territoriale de l'emploi. »*

Les DLA et France active

- Des acteurs importants de l'IAE en termes d'appui/conseil et de financement mais une expertise pas toujours mobilisée dans les principales instances telles que le CDIAE ou le dialogue de gestion.

Du régional au départemental

- A noter la présence de nombreux acteurs régionaux (Conseil Régional, Direccte, réseaux de l'IAE, CRESS...) parties prenantes de la gouvernance de l'IAE dans des instances départementales plutôt que régionales.

• Mise en place d'une convention régionale Pôle Emploi

*La convention régionale Pôle Emploi- Etat associant les réseaux IAE et la Région.
Elle vise à piloter et développer les relations entre IAE et tous les services de Pôle Emploi.*

Illustrations / impacts :

- Mise en place de référents IAE dans chaque agence.
- Accès aux financements 'Pôle emploi' des formations.
- Consolidation de l'accès aux offres d'emploi pour les usagers, et des mesures liées (immersion, évaluation, préformation...)

Modérations :

- Encore au stade du démarrage.
- Pilotage et gouvernance à 'caler'.

• Mise en place d'un 'Inter-réseaux IAE'

L'existence d'une structure Inter-réseaux IAE est un facteur structurant de l'IAE, facilitant la relation Institutions / acteurs de l'IAE.

Illustrations / impacts :

- Coordination du positionnement des réseaux générant un plus grand impact auprès des financeurs.
- Utilisation de l'interlocuteur 'Inter-réseau' comme un 'outil' de l'IAE : observatoire régional, mise en place de tableaux de bord des SIAE.
- Facilite la mise en œuvre de travaux communs qualitatifs : relations Pôle Emploi, gestion des parcours, démarches qualité...

Modérations :

- Peu de régions concernées.
- Discussions parfois compliquées à l'interne.

5

Les instances de la gouvernance de l'IAE



Un des deux lieux clefs de la gouvernance : le CDIAE

- Même s'il n'est pas toujours un lieu de co-élaboration partagée d'une stratégie territoriale de l'IAE, avec une activité à prédominance technique (conventionnement, traitement de dossiers de SIAE), avec une présence plutôt faible d'acteurs politiques (élus notamment).
- Une régularité de réunions dont le quorum est généralement atteint, avec parfois une structuration en instance plénière et restreinte.
- La formalisation des pratiques est encore limitée (un seul des quatre départements où le CDIAE fonctionne selon un règlement intérieur validé par ses membres).
- C'est un lieu de débat libre et ouvert, où les avis ou décisions de l'instance se construisent par de réelles confrontations de points de vue (viabilité de la structure, besoins du territoire, intérêt et coût du projet) ne sont pas toujours unanimes et nécessitent un vote selon les projets présentés.
- Une instance où les avis sont généralement convertis en décisions, sauf exception.

L'autre lieu clef de la gouvernance : le dialogue de gestion

- Dans les départements étudiés, il réunit a minima l'Etat (UT de la Direccte), le Conseil Général, et la SIAE, parfois également, Pôle Emploi et le Conseil Régional
- Est considéré, par les acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude, comme un lieu permettant un échange souvent libre entre les acteurs.
- Permet, bien souvent, à la SIAE de mettre en lumière son projet d'insertion (projet social et modalités de mise en œuvre).

• Une concertation non toujours formalisée, mais effective entre les financeurs :

- Etat, Conseil Général et Conseil Régional, sur le cofinancement des SIAE.

• Une instance sur la qualité des parcours, qui ne fonctionne pas bien :

- Les CTA avec Pôle Emploi

• Un fonctionnement mobilisateur du CDIAE

La clarté des règles et procédures de fonctionnement permettent un haut niveau de mobilisation des acteurs... mis à part le niveau politique.

Illustrations / impacts :

- Régularité (mensuelle) des réunions.
- Calendrier et phasages lisibles.
- Procédures et outils formalisés.

Modérations :

- Peu de mobilisation des syndicats salariés.
- Niveau politique en retrait (sauf sur un département), le comité technique prédomine.

• Un CDIAE instance de coordination et de gouvernance technique

Le pilotage consensuel de l'Etat s'appuie sur des acteurs motivés et d'un bon niveau d'expertise. Le CDIAE devient alors un lieu de gouvernance technique (mais pas encore assez politique et stratégique).

Illustrations / impacts :

- Information et coordination des financements aux SIAE entre institutions.
- Maquette unique de financement pour les ACI entre CG et Etat.
- Mise en route de chantiers et groupes de travail : formation des salariés, professionnalisation des SIAE, clauses d'insertion...

Modérations :

- La coordination reste plutôt au niveau technique (moins sur un volet stratégique).
- Coordination ne signifie pas encore construction collective d'une gouvernance.
- Les partenariats sont peu formalisés.

• Des dialogues de gestion ouverts aux partenaires

La participation des autres financeurs et souvent de Pôle Emploi en fait une réelle instance 'individuelle' de gouvernance et de stratégie, appréciée de tous.

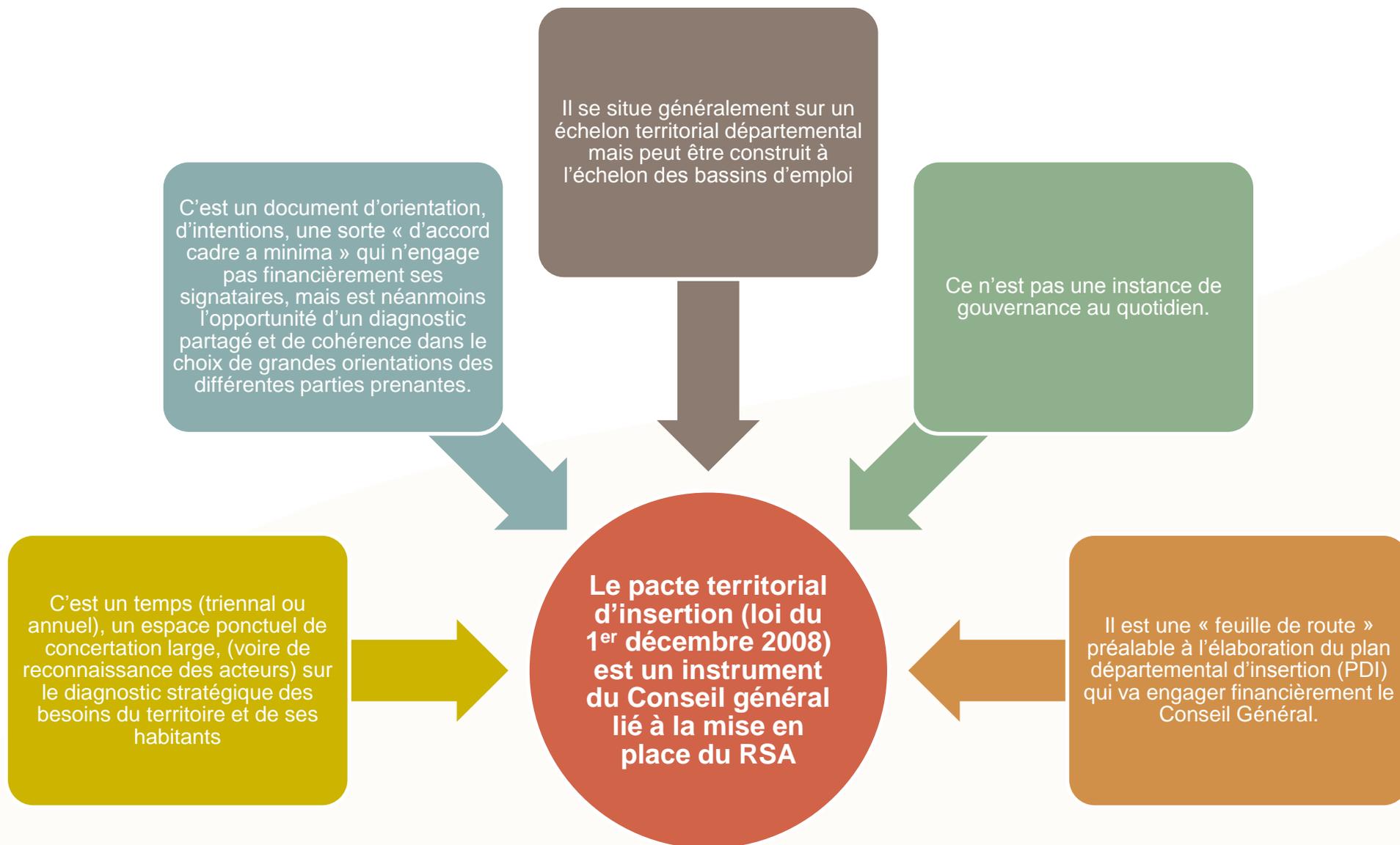
Illustrations / impacts :

- Participation du CG, Plie, Pôle Emploi ; parfois des réseaux de l'IAE ou du CR.
- Dialogue ouvert et constructif pour un 1^{er} niveau d'analyse des SIAE et de gouvernance.

Modérations :

- Instance individuelle, peu de retours d'expérience au collectif.
- Une observation réalisée dans les 4 départements étudiés dans l'étude qui ne peut être généralisée à tous les départements de France,

PTI, PDI, PDIAE, SRDE : quid ? (1/3)



- **Une mise en cohérence du PTI et du plan d'action IAE départemental**

Les travaux menés dans le cadre du PTI associent l'ensemble des parties prenantes de l'IAE afin de mettre en cohérence le plan d'action IAE du CDIAE et le PTI

Illustrations / impacts :

- Le PTI comprend un axe spécifique IAE fixant 3 priorités : formation, mutualisation et accès aux marchés publics.
- Le PTI et le plan d'action IAE 2011 du CDIAE sont en cohérence.

Modérations :

- Le PTI reste un document d'orientation, d'intentions.
- Cette mise en cohérence devra se traduire dans les plans d'actions des partenaires, notamment dans le PDI du Conseil général.

Des instances de décision et un plan d'action (financement) propres à chaque financeur :

- Conseil Général : Instance (Assemblée des élus) et plan stratégique et de financement (PDI)
- Conseil Régional : Instance (Assemblée des élus) et plans stratégiques et de financement (Schéma Régional de Développement Economique –SRDE- sur un volet Economie Sociale et Solidaire et autres documents stratégiques sur la formation professionnelle également)
- PLIE : instance (Comité de Pilotage du PLIE) et plan stratégique et de financement (Programmation annuelle du PLIE)

Une instance d'avis voire de décision partagée sur l'utilisation des fonds d'Etat sur l'IAE

- Etat de la Directe : Instances (CDIAE et dialogue de gestion) et plan stratégique et de financement (PDIAE).

Degré (niveau d'association et de co-décision, nombre d'acteurs...)

- Dans la majorité des cas, les trois financeurs institutionnels que sont l'Etat, le Conseil général et le Conseil régional se concertent et travaillent régulièrement ensemble. Ce travail en commun va parfois jusqu'à la création de procédures communes ou la mise en place de comités des financeurs.
- L'Etat, situé en première ligne, associe largement les autres acteurs aux décisions dans le cadre du CDIAE. Ce positionnement reste cependant logique du fait qu'avant tout le conventionnement et les financements de l'Etat sont discutés dans cette instance.
- A minima, les services de l'Etat associent le Conseil général et Pôle emploi au Dialogue de gestion.
- Pour 2 des 4 départements étudiés, les décideurs (élus) sont peu mobilisés et/ou peu associés au co-pilotage de l'IAE.
- Les PLIE, pourtant financeurs importants de certaines structures, ne sont pas véritablement associés à la gouvernance de l'IAE.

Lieux majeurs de pilotage

- Le CDIAE, les dialogues de gestion sont les lieux privilégiés de la gouvernance territoriale de l'IAE.
- D'autres instances sur les champs de l'emploi, de la formation professionnelle ou du social peuvent parfois traiter des questions liées à l'IAE : comité de pilotage PLIE, CTA, PTI...

Contenu (sur quoi se fait le co-pilotage ? sur quoi est-il centré ,)

- Le co-pilotage est avant tout centré sur des aspects techniques en relation avec les financements et le sauvetage de SIAE, malheureusement moins sur des aspects stratégiques.
- Il est également mobilisé sur des chantiers précis : par exemple, la formation ou l'accès à la commande publique

Niveau de formalisation de la gouvernance

- A l'exception d'un des quatre départements étudiés, la gouvernance n'a pas fait pas l'objet d'une formalisation au travers d'un règlement du CDIAE ou d'autres documents.
- Cependant, la majorité des acteurs identifie clairement les lieux de gouvernance que sont le CDIAE et les dialogues de gestion.

Les instances – premiers enseignements issus des 4 monographies

Les champs des politiques d'emploi, de formations professionnelles et du social se caractérisent par un grand nombre d'instances réunissant bien souvent les mêmes acteurs. Dans ces instances peut parfois être traité le sujet de l'IAE.

Il s'agit bien souvent d'instances d'information, de coordination et de pilotage de politiques ou de dispositifs. Ces instances sont pilotées par des acteurs institutionnels différents avec une qualité d'animation et une participation effective des acteurs extrêmement variables.

L'IAE n'est parfois qu'un sujet parmi d'autres dans ces instances.

Le CDIAE reste donc la seule instance dédiée à l'IAE mais où sont avant tout traitées les questions de conventionnement et de financements propres à l'Etat et non les actions et financements des autres partenaires.

Stratégique = priorités sur l'IAE ou transversalité / autres politiques ?

Stratégique = orientations clefs ou déconnexion du réel ?

Technique = non stratégique ou lieu de décision concrète ?

Objet de l'activité du CDIAE

6

Les sujets de la gouvernance de l'IAE



- Une gouvernance de l'IAE qui fonctionne avant tout sur le conventionnement et le financement des SIAE.
- Une instance sur la qualité des parcours, qui ne fonctionne pas bien :
 - Les CTA avec Pôle Emploi

Conventionnement des SIAE

Financement des SIAE

Stratégie territoriale (Diagnostic / Plan d'action)

Prescription

Lien à
l'écono
mique

Emergence
de projet /
étude de
faisabilité

Qualité des parcours

- Accompagnement
- Formation
- Sortie de l'IAE

- **Accords-cadres triennaux passés avec les SIAE (avec des annexes annuelles)**

Présente sur l'Allier, cette modalité donne une vraie stabilité aux SIAE, et permet de consacrer le temps aux enjeux autres que le conventionnement.

Illustrations / impacts :

- Mise en place d'un plan triennal de l'IAE ; objectifs à moyen terme.
- Temps en CDIAE consacré aux enjeux qualitatifs et de développement.
- Effets induits : conditions favorables au développement pour les SIAE.

Modérations :

- Un seul département concerné.

- **Mobilisation pour les SIAE en difficulté**

Un objectif partagé par tous les acteurs -préserver l'offre d'insertion- amène à une mobilisation et une coordination autour des SIAE en difficulté. Elle prend la forme d'un comité des financeurs dans le Rhône.

Illustrations / impacts :

- Instauration systématique d'un comité de pilotage réunissant financeurs et réseaux IAE.
- Coordination, mobilisation des aides et accompagnement.

Modérations :

- La coordination n'est pas poussée jusqu'à une instance collective de décision (chaque financeur le fait individuellement).
- Connaissance souvent tardive des situations difficiles.
- Manque d'outils d'intervention, hormis le DLA.

7

Les effets de la gouvernance de l'IAE



Sur l'allocation des ressources (entre SIAE notamment) et l'évolution de l'offre sur les territoires

- La coordination entre financeurs se perçoit et se constate sur la rationalisation des financements (lisibilité, complémentarités, cohérence,...), voire la sécurisation des financements des SIAE.
- Les règles et procédures d'attributions sont connues avec peu de marges de manœuvres d'une année sur l'autre.
- Une concertation sur les situations difficiles en CDIAE. Cependant la majorité des acteurs s'accorde à dire que bien souvent l'intervention est trop tardive. Sur ce sujet, les CDIAE anticipent peu car ne connaissent pas assez les SIAE et manquent de levier : comment une injonction de prudence peut s'imposer à une structure privée ?

Sur le parcours des salariés en insertion

- Les parties prenantes de la gouvernance sont peu impliquées sur la politique d'employeurs des SIAE, or un regard sur la qualité des prestations et la gestion des RH (plan de formation, entretien d'évaluation, ...) serait un indicateur important à introduire. Ce constat reste cependant à relativiser car le dialogue de gestion permet d'aborder ces points sans pour autant « tomber dans la cogestion ». D'autant que parallèlement, les financeurs soutiennent des actions collectives sur les questions de qualité et de formation.
- L'articulation entre structures (passage d'une SIAE à une autre) et la préparation à la sortie restent du ressort des SIAE entre elles.

Sur la prescription et le profil des salariés en insertion

- Les exigences des différents financeurs en termes de publics parfois contradictoires posent des difficultés aux structures pour satisfaire les différentes exigences.
- Par ailleurs, différents acteurs soulignent « l'expertise IAE parfois limitée » de certains prescripteurs. Sur ce dernier point, l'accord-cadre Pôle Emploi, Etat et réseaux de l'IAE, signé en mars 2011, est identifié comme un potentiel facteur d'amélioration de la prescription..

8

Documents annexes



Eléments de repères sur les quatre départements étudiés

Département	Nombre d'habitants	Superficie	Rural / Urbain	Nombre de SIAE (et par type)	Une santé contrastée des SIAE
Allier	341 500 habitants	7 340 km ²	Plutôt rural Un département peu peuplé (densité de 47 hab. au km ² pour 112 en moyenne en France). Trois arrondissements structurent le département autour de 3 villes (Moulins, la Préfecture, Montluçon et Vichy)	28 SIAE 12 ACI (dont une régie de quartier conventionnée) 7 AI 7 EI 2 ETTI	- Les ETTI et les ACI ont une offre d'insertion qui baisse depuis 3 ans. - Les EI et les AI ont une offre d'insertion qui a augmenté entre 2006 et 2009.
Doubs	520 130 habitants	5 133 km ²	Plutôt rural (43% du territoire est composé de forêt) Une seule grande ville, Besançon la préfecture qui regroupe un quart des habitants du département	43 SIAE 22 ACI 6 AI 12 EI 3 ETTI	- Parmi les 4 types de SIAE, certaines sont en bonne santé, malgré parfois une baisse d'activité, quelques SIAE dont des ACI sont en difficulté. - Néanmoins l'offre d'insertion des ACI est la seule stable quand toutes les autres diminuent
Essonne	1 201 995 habitants	1 804 km ²	Plutôt urbain Un département fortement urbanisé au nord avec au sud des territoires plus ruraux (problème de mobilité)	44 SIAE (Pas d'ETTI) 20 ACI 8 AI 16 EI	- Fragilité des ACI - Développement des AI - Bonne santé moyenne des EI
Rhône	1 690 498 habitants	3 249 km ²	Plutôt urbain Un département densément peuplé... principalement sur l'agglomération lyonnaise. Un bassin d'emploi à dominante rurale autour de Villefranche-sur-Saône	75 SIAE 28 ACI 15 AI 25 EI (dont 5 régies de quartiers conventionnées EI) 7 ETTI	Un certain nombre de SIAE sont en difficulté, notamment les ACI

Les parties prenantes de l'IAE : les 3 acteurs publics clefs

Acteurs	Echelons	Champs de compétence	Type de connexions à l'IAE (financeurs / appui / conseil...)	Niveau de maîtrise du champ de l'IAE (10 = bonne et 0=mauvaise)	Place effective dans la gouvernance	Commentaires autres
Etat - Direccte UT	Régional / Départemental / et local avec les animateurs territoriaux.	IAE (et autres champs emploi, insertion et formations professionnelles)	Financeurs. Pilotage CDIAE & dialogues de Gestion. Accompagnement des structures (difficultés, développement).	9 à 10 selon le département, indicateurs retenus : Connaissance de l'IAE, pilotage compétent.	9 à 10 selon département, indicateur retenu : Leader reconnu et légitimé.	Suivi et connaissance fine de chaque SIAE. Selon les UT, 1 à 2 personnes sont plus particulièrement en charge de l'IAE
Conseil Général	Départemental et local au travers des CLI	Insertion (Pacte Territorial d'Insertion et PDI) et Solidarité	Financement (postes, professionnalisation, ...) des SIAE. Audit de SIAE en difficulté. Pilotage PDI. Participation au dialogue de gestion	8 à 10 selon le département, indicateurs retenus : Bonne maîtrise de l'IAE avec un suivi et une connaissance fine des SIAE	7 à 10 selon le département, indicateur retenu : travail en partenariat avec la Direccte UT départementale et parfois la Région.	L'IAE est perçue comme un des outils de la politique insertion du Département, parfois comme un levier clef. Le Département est le 2 ^{ème} financeur de l'IAE.
Conseil Régional	Régional (parfois local avec des animations territoriales)	Formation professionnelle Développement économique dont économie sociale et solidaire et IAE.	Avant tout sur : - Financement formation (direct ou indirect) - Financement investissement / appui / conseil (ligne ESS) - Financements des réseaux (fonctionnement ou actions) Moins fréquemment en financement direct de l'encadrement et/ou de l'accompagnement	7 à 9 selon la Région, indicateur retenu : connaissance fine et suivi de l'IAE	7 à 8 selon la Région, indicateur retenu : travail en commun avec l'Etat et le Département (poids effectif en termes financier et de légitimité)	Le budget alloué par la Région, plus réduit en valeur absolue que les budgets Etat et Département, intervient généralement en effets de levier, soit sur un appui ponctuel (investissement) soit pour soutenir la mutualisation des SIAE.

Les parties prenantes de l'IAE : les acteurs associés (1/3)

Acteurs	Echelons	Champs de compétence	Type de connexions à l'IAE (financeurs / appui / conseil...)	Niveau de maîtrise du champ de l'IAE (10 = bonne et 0=mauvaise)	Place effective dans la gouvernance	Commentaires autres
Pôle Emploi	Départemental et local (via les agences et les CTA)	Emploi	Agrément Prescription Parcours : Animer et coordonner les interventions locales en matière d'IAE, favoriser la qualité des parcours jusqu'à la sortie en emploi	4 à 5 selon les départements étudiés, indicateurs retenus : existence d'un correspondant désigné IAE dans chaque agence. Niveaux très variables selon les agences. Faute de correspondant IAE dans chaque agence locale pour l'emploi, l'offre IAE peut être diluée et peu visible.	7 à 9 selon les départements étudiés, indicateur retenu : cosigne la convention avec les SIAE selon les textes de 2009 et participe au dialogue de gestion et au CDIAE.	Seul le niveau départemental participe à la gouvernance. Fonctionnements hétérogènes des CTA lorsqu'ils existent. Disparités de collaboration avec les agences locales pour l'emploi. La convention cadre est attendue pour améliorer l'ensemble.
Réseaux IAE Nationaux	Régional / départemental	IAE	Animation de réseaux - Représentation / Lobbying - Appui - conseil & professionnalisation - Actions collectives	8 à 10 - indicateur retenu : niveau d'expertise sur les SIAE	6 à 7 – indicateur retenu : impact les débats avec une voix consultative.	Certains réseaux ont un poids plus important dans la gouvernance et dans les financements reçus .
Réseaux IAE Locaux	Régional ou départemental	IAE	Représentation politique. Missions spécifique (observatoire, formation).	7 à 9 indicateur : niveau d'expertise et de maîtrise stratégique divers.	7 à 8 – indicateur retenu: impact les débats et / ou voix consultative	Les jeux d'acteurs peuvent pénaliser l'appui stratégique attendu par les financeurs institutionnels.

Les parties prenantes de l'IAE : les acteurs associés (2/3)

Acteurs	Echelons	Champs de compétence	Type de connexions à l'IAE (financeurs / appui / conseil...)	Niveau de maîtrise du champ de l'IAE (10 = bonne et 0=mauvaise)	Place effective dans la gouvernance	Commentaires autres
PLIE	Local – agglomérations	Insertion professionnelle	Financeur Prescripteur Animateur local	7 – indicateur retenu : connaissance des SIAE. Les PLIE sont diversement investis sur l'animation opérationnelle de l'IAE.	4 à 6 – indicateurs retenus : capacité à apporter une analyse territoriale et présence dans les instances IAE.	Un représentant des PLIE est parfois membre du CDIAE. Les PLIE ne participent pas au dialogue de gestion
DLA	Départemental	ESS (notamment IAE)	Appui – conseil – accompagnement – Etude - Formation	6 à 10 - indicateur : connaissance des SIAE au-delà du dispositif IAE	4 à 6 - indicateur : complémentarité avec les autres acteurs du CDIAE	DLA variablement mobilisés dans les instances IAE (CDIAE, dialogues de gestion....)
France Active	Départemental	Entrepreneuriat solidaire	Financement Expertise financière	6 à 10 - indicateur : connaissance des SIAE au-delà du dispositif IAE	4 à 6 - indicateur : complémentarité avec les autres acteurs du CDIAE	Réseau France Active variablement mobilisé dans les instances IAE (CDIAE, dialogues de gestion....).

Les parties prenantes de l'IAE : les acteurs associés (3/3)

- Les acteurs ci-dessous n'ont pas été identifiés, par nos interlocuteurs, comme réellement parties prenantes de la gouvernance de l'IAE sur les 4 départements étudiés.
- Leur proximité et association à la gouvernance semble plus relever du jeu local d'acteurs et du maillage partenarial spécifique au territoire.

Acteurs	Echelons	Champs de compétence	Type de connexions à l'IAE (financeurs / appui / conseil...)	Niveau de maîtrise du champ de l'IAE (10 = bonne et 0=mauvaise)	Place effective dans la gouvernance	Commentaires autres
CUCS	Ville / Agglomération	Politique de la Ville	Financements additionnels.	7 – indicateur : Volonté politique et connaissance de l'IAE.	5 – locale au niveau de l'animation territoriale.	Acteurs locaux mobilisés et reconnus.
Maison de l'Emploi	Local	Emploi, insertion, formation, lutte contre les discriminations.	Financement d'étude de faisabilité, Prescription,	2 – indicateur : connaissance des SIAE au-delà du dispositif IAE	2 – indicateur : participation à la gouvernance et du rôle du CDIAE	Souvent investies sur l'animation et la promotion des clauses sociales.

Les différentes instances existantes : le CDIAE

Synthèse sur les 4 CDIAE	Facteurs clés observés de réussite de la gouvernance	Points de faiblesse et vigilance	Homogénéité entre département (1 à 4)
Composition et fonctionnement.	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des financeurs, des réseaux et experts de l'IAE. • Pilotage ouvert de l'Etat, cherchant le consensus. • Outils formalisés, plus rarement les procédures et règlements. • Lieu de débat ouvert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence des syndicats de salariés, • Mobilisation effective des experts de l'IAE ; les autres peinent à s'approprier les thèmes. • Niveau politique (plénier) souvent en deçà du niveau politique. • Le bon niveau de partenariat n'est pas formalisé et reste du ressort des personnes. 	4 Constats communs aux 4 départements.
Impacts de la gouvernance sur la structuration de l'IAE	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne coordination entre financeurs. • La professionnalisation des structures est un thème partagé et mobilisant. • Bonne mobilisation et coordination sur les SIAE en difficulté. • Impacts contrastés sur l'atteinte des objectifs (conjoncture, formalisation). 	<ul style="list-style-type: none"> • La couverture territoriale reste soumise aux initiatives d'acteurs. • L'atteinte des objectifs, inégalement formalisés, est malmenée par la conjoncture. • La mobilisation sur les SIAE en difficulté intervient souvent tard, et parfois sans grands moyens. • Elle mobilise pourtant du temps en CDIAE. 	2 Situation plus disparate selon les départements.
Impacts sur la réflexion stratégique du territoire.	<ul style="list-style-type: none"> • Données IAE disponibles (diagnostic territorial, observatoire IAE) et utilisées en CDIAE. • Plan stratégique annuel ou triennal. Le plus souvent, coordonné avec le PDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • La pression du quotidien ne laisse que peu de place pour la réflexion stratégique. • Et n'est que peu reprise par le niveau politique du CDIAE, ou dans les politiques (emploi notamment). • Le CDIAE resterait plutôt une instance technique. 	3-

Les différentes instances existantes: le CDIAE

Synthèse sur les 4 CDIAE	Facteurs clés observés de réussite de la gouvernance	Points de faiblesse et vigilance	Homogénéité entre département (1 à 4)
Effets leviers et mobilisation des financements.	Point fort des 4 CDIAE. Bon niveau de coordination avec (a minima) le Conseil Général. Et parfois la Région et les autres collectivités.	Chaque institution garde cependant son autonomie de décision. La situation financière des collectivités pèse sur les marges de manœuvre.	4 -
Impacts de la gouvernance sur les parcours d'insertion.	Coordination avec les politiques territoriales (PDITH par ex.). Quelques thématiques sont abordées : prescription, sorties et clauses d'insertion, formation, etc.	Cette thématique est peu abordée par les CDIAE, malgré la présence de Pôle Emploi et du MEDEF (sorties à l'emploi en entreprise)	3 - Thématiques abordées différentes mais constat globalement homogène.

- **Commentaires :**

- Les constats sont relativement homogènes entre les départements
- Le CDIAE reste l'instance centrale et légitime de l'IAE sur les 4 départements.
- Le pilotage consensuel de l'Etat permet un bon niveau de coordination entre financeurs.
- Les points de progression concernent la formalisation des coordinations, la mobilisation sur certains sujets (stratégie, la qualité des parcours) ; ainsi qu'une association plus étroite des acteurs à la prise de décision ou la construction du projet.
- Le mobilisation du niveau politique est également un enjeu majeur et commun aux 4 départements.

Sujets de la gouvernance (1/2)

- Dans le cadre de la gouvernance, les sujets pouvant être abordés sur l'IAE sont nombreux (conventionnement, financements, prescription, diagnostic, plan d'action, qualité des parcours...).
- Dans les 4 départements étudiés certains sujets sont largement abordés de manière collective et partagée... et d'autres beaucoup moins.

Sujets	Instances	Points forts	Points faibles
Conventionnement	CDIAE	Véritable démarche concertée	
Financement	CDIAE Comité des financeurs Instances propres à chaque financeur	<p>L'information sur les financements est partagée entre partenaires institutionnels.</p> <p>Plus rarement, on observe réelle une coordination des financeurs, ou, a minima, une mobilisation conjointe des financeurs sur des cas précis (difficultés)</p>	<p>Les décisions se prennent ailleurs et à d'autres moments (instances propres à chacun des financeurs ou à des échelons autres (par ex. UT/DIRECCTE/DGEFP)</p> <p>Les acteurs sont associés mais c'est ensuite les instances internes aux financeurs en dernière instance.</p>
Emergence de projet / étude de faisabilité	CDIAE	<p>Véritable démarche concertée... n'empêchant pas des initiatives individuelles.</p> <p>Une information partagée sur les projets.</p>	Des moyens en baisse et la crise économique ne permettant pas un développement de l'IAE.
Prescription	Pas d'instance spécifique (sujet pouvant être abordé dans le CDIAE, les dialogues de gestion, les Plie ou les CTA)	De nombreux acteurs mobilisés sur le sujet.	<p>Un niveau d'expertise IAE parfois limité et une coordination faible des prescripteurs.</p> <p>L'accord-cadre entre Pôle Emploi, l'Etat et les réseaux de l'IAE, signé en mars 2011, devrait avoir des impacts sur la qualité et l'organisation de la prescription</p>

Sujets de la gouvernance (2/2)

Sujets	Instances	Points forts	Points faibles
Stratégie territoriale (Diagnostic / Plan d'action)	CDIAE PTI PLIE / Maisons de l'emploi Instances territorialisées de la Région	Acteurs des champs de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle présents dans de nombreuses instances IAE ou hors IAE. Des objectifs communs des partenaires sur le sujet mais pas obligatoirement partagés et mis en synergie.	Une seule instance « strictement IAE » : le CDIAE qui est avant tout situé sur des aspects techniques. Des priorités propres à chaque financeur dépassant largement le périmètre de l'IAE (insertion, RSA, demandeurs d'emploi...). Pas d'instance de mise en synergie des différentes stratégies propres aux financeurs.
Qualité des parcours - Accompagnement - Formation - Sortie de l'IAE	Dialogue de gestion CTA CDIAE Réseaux	Abordé lors des dialogues de gestion. Des objectifs/priorités communs, voire partagés, entre partenaires sur le sujet. Des acteurs mobilisés sur plusieurs actions autour du sujet de la qualité des parcours Des réseaux ou des inter-réseaux se positionnant particulièrement sur ces sujets avec des financements à la clef.	Lorsqu'il existent des CTA peu mobilisés sur le sujet à ce jour.
Lien à l'économique	Dialogue de gestion CDIAE Réseaux	Abordé lors des dialogues de gestion. Des nouveaux chantiers en cours sur le sujet (clauses d'insertion,...) Des réseaux ou des inter-réseaux se positionnant particulièrement sur ces sujets avec des financements à la clef	Des partenaires sociaux peu mobilisés dans le CDIAE et plus généralement sur la gouvernance.

Bonnes pratiques communes aux 4 départements	Facteurs facilitant	Modération et points de vigilance
Fonctionnement du CDIAE mobilisateur	Régularité, outils formalisés, phasage et calendrier connu.	Ordre du jour à construire collectivement. Contenus centrés sur gestion quotidienne. Des règles de fonctionnement rarement formalisées
Coordination des financeurs en CDIAE. Pouvant aller jusqu'à une maquette commune de financement (ACI) et la mise en place d'un comité des financeurs	Pilotage consensuel de l'Etat. Mobilisation et expertise des acteurs IAE.	Mobilisation du niveau politique faible ou inégale. Absence de formalisation des partenariats institutionnels.
Coordination et mobilisation des financeurs sur les SIAE en difficulté	Mobilisation pour préserver l'offre d'insertion. Expertise des intervenants	Intervention souvent tardive. Moyens et outils d'intervention limités ou peu adaptés, hormis France Active. Peu de stratégie anticipatrice.
Dialogue de gestion multi - partenaires, permettant une analyse approfondie des SIAE, et un 1 ^{er} niveau de gouvernance.	Pilotage de l'Etat associant les financeurs et acteurs locaux. Dialogue ouvert et constructif.	Instance individuelle avec peu, voire pas, de retours collectifs
Soutien de la Région à la professionnalisation des SIAE.	Souvent inclus dans les stratégies Emploi ou Economique des Régions.	Mobilisation et dispositifs – moyens inégaux.

Autres bonnes pratiques	Facteurs facilitant	Modération et points de vigilance	Départements
Accords-cadres triennaux passés avec les SIAE, avec des annexes annuelles	Plan stratégique de l'IAE triennal et objectifs à moyen terme.	Un seul département concerné.	Allier.
Convention Régionale Pôle Emploi / réseaux/ Etat.	Mobilisation du DR Pôle Emploi et des réseaux. Projet Pôle Emploi national	En cours d'élaboration ou de mise en place progressive Devrait être déclinée à terme sur les autres régions.	Allier et Doubs (Rhône et Essonne, à venir)
Existence d'un Inter-réseaux, permettant une coordination des acteurs opérationnels, et une meilleure interlocution avec les partenaires institutionnels.	Inter-réseaux positionné comme un 'outil' structurant de l'IAE.	Présent sur 2 départements (plus précisément, au niveau régional).	Doubs et Rhône.
Comité des financeurs comprenant les principaux financeurs (Etat / CG / CR / Plie), Pôle emploi et les réseaux concernés	Une représentation des partenaires au niveau départemental et au niveau local (animateurs territoriaux, agence Pôle Emploi notamment).	Cette instance est avant tout mobilisée pour traiter les cas de SIAE en grande difficulté plutôt que pour harmoniser les financements ou partager les stratégies	Rhône

- Les bonnes pratiques communes sont soulignées par quasiment tous les acteurs.
- Les bonnes pratiques particulières à certains départements sont ici interprétées comme des signaux faibles... n'enlevant rien à leur pertinence.

- **ADEC** : Action de Développement des Emplois et des Compétences
- **CDIAE** : Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique
- **CTA** : Comité Technique d'Animation (Pôle Emploi, animateur)
- **CUCS** : Contrat Urbain de Cohésion Sociale
- **DDCS** : Direction Départementale de la Cohésion Sociale (ancienne DDASS)
- **Direccte** : Direction Régionale des entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du travail et de l'Emploi (anciennement DRTEFP)
- **DLA** : Dispositif Local d'Accompagnement
- **ESS** : Economie Sociale et Solidaire
- **OPCA** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé (collecteur de fonds de formation)
- **PDI** : Plan Départemental d'Insertion (Conseil Général)
- **PDIAE** : Plan Départemental d'Insertion par l'Activité Economique (porté par le CDIAE)
- **PDITH** : Plan Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés
- **PLIE** : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
- **PTI** : Pacte Territorial d'Insertion (Conseil Général pilote)
- **PRF** : Programme Régional de Formation professionnelle (Région)
- **PRITH** : Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés
- **SRDE** : Schéma Régional de Développement Economique
- **UT de la Direccte** : Unité territoriale de la Direccte (anciennement DDTEFP)

Liste des personnes interrogées dans le cadre de l'étude (1/2)

Essonne	Structure	NOM Prénom
	DIRECCTE - UT 91	M. COINTEPAS Michel
		Mme BOUTROUE Pierrette
	DIRECCTE - SESE	M. DEROZIERES-LECOMTE Nicolas
	Préfecture	M. LAMBERT Pierre
	Conseil Général de l'Essonne	Mme BUONO Audrey
	Conseil Général de l'Essonne	M. LE NANCQ Martial
	Conseil Régional IdF	M. LASSET Gérald
	Conseil Régional IdF	Mme VERNHES Marianne
	PLIE Intercommunal Nord Essonne	M. SEYE Ibrahima
	PLIE de la Communauté d'Evry Centre Essonne	M. HORVAT Jean - Baptiste
	CAIE 91	Mme VERGNE Isabelle
	FNARS	M. PASTRE François
	UREI Id F	M. GARCIA Bruno
	Chantier Ecole	M. WITE Franck
	Maison de l'Emploi Evry - Corbeil Essonnes	Mme GALAS Marie - Josée
Pôle Emploi	Mme ROGER Florence	
COORACE	Mme MAGNACI Patricia	

Rhône	Structure	NOM Prénom
	DIRECCTE Rhône-Alpes - UT Rhône	POSTEL-VINAY Ivan
		ARDISSON Patrick
	DIRECCTE Rhône-Alpes - Siège	BATAILLARD Christiane
	Conseil général du Rhône	DEVELAY Liliane
		ROUVIERE Olivier
	Conseil régional Rhône-Alpes	BENOIT Benjamin
	Pôle emploi	DOUGIER Françoise
	FNARS	CASCARO Emmanuel
	COORACE	ROSENBERG Armand
		CORBERRY Chrystèle
	Jardins de Cocagne	VERDONE Muriel
	UREI	CONSIGNY Laurent
	PLIE de Lyon	BELEY Vincent
	PLIE SOL (Sud-Ouest Lyonnais)	HAOUAT Nadir
RDI (DLA et France-Active)	BILLON Adeline	

Liste des personnes interrogées dans le cadre de l'étude (2/2)

Allier	Structure	NOM Prénom	
	DIRECCTE Auvergne - UT 03	M Pascal DORLÉAC	
		Mme. Madeleine THÉVENIN	
		Mme Annette CHAUVET	
	DIRECCTE Auvergne - Siège régional	Mme Véronique MARTIN-SAINT-LÉON	
		Isabelle VERDIER	
	Conseil Général de l'Allier	M Pascal PERRIN	
		Mme Annick MEYER	
	Conseil Régional Auvergne	Mme Pascale SEMET	
		David PARDON	
	Pôle Emploi	Alain BRASQUIES	
	DDCS	Frantz HAUW	
	Chantier Ecole	Pascal GRAND	
	COORACE	Elsa APOSTOLOU	
	UREI	Christophe BONALDI	
	FNARS	Mme Claude CUGNET	
PLIE Vichy Val d'Allier	Mme Sakina BENDRIS-ROUBACHE		
MEDEF	M. Gilles CHIEPPA		
DLA	Mme Delphine GUY-GELI		

Doubs	Structure	NOM Prénom
	Dircccte UT 25	Séverine MERCIER
	Dircccte Siège	Jean – Pascal GUILLAUME
	Conseil Général	Patricia MOMET
	Conseil Régional	Marie-France VINOT
	Conseil Régional	Denis SOMMER
	Plie Montbéliard	Olivier SCHNEUBELEN
		Marie ALAIMO
	Plie Montbéliard	Danielle REBERT
	Plie Besançon	Bernard RASCH
	Ville Besançon	Frédérique FAURE
		Philippe DAVAUT
	Urei –Pradie	Jean – Claude PIQUARD
		Françoise LEROY
	Coorace	Marie-Pierre CATTET
		Sabah MAHIDDINE
Jardins de Cocagne	Jean-Marc RIGOLI	
DLA Doubs	Tristan CABAUD	
F-C Active	Frédéric CUSCO	