

Accompagner des Ateliers et chantiers d'insertion (ACI) dans la mise en place d'instances de dialogue social

Retour d'un
accompagnement
DLA

La réforme des financements de l'Insertion par l'activité économique (IAE), entrée en vigueur depuis le 1er juillet 2014, a induit des changements importants pour les ACI, au niveau organisationnel et de la gestion de leurs ressources humaines.

La systématisation du recours au Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) et donc la fin de la possibilité de recourir aux contrats aidés CUI-CAE implique de comptabiliser les salariés en insertion dans les effectifs de la structure. Cela oblige les structures à se conformer aux dispositions juridiques qui découlent de cette augmentation des effectifs, comme la mise en place d'Instances représentatives du personnel (IRP). Cette dernière constitue l'un des points de changement majeurs pour les ACI et nécessite d'être fortement accompagnée.

L'accompagnement présenté a permis plus largement aux 5 ACI bénéficiaires d'être accompagnés dans la mise en place d'instances de dialogue social relatives aux ACI de moins de 50 salariés : Délégués du personnel (DP) et l'Instance santé conditions de travail (ISCT) (cette dernière est un accord conventionnelle propre aux ACI).

Il est aussi important de traiter dans cette fiche de capitalisation des Instances représentatives du personnel (IRP) relatives aux ACI de plus de 50 salariés : Comités d'entreprise (CE), Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) et éventuellement Délégation unique de personnel (DUP). Pour cela, nous nous appuyons sur l'exemple d'une structure accompagnée par le DLA du Puy-de-Dôme, et qui a opté pour la mise en place d'une Délégation unique de personnel (DUP).

UN ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Cette fiche est une synthèse d'un accompagnement mené dans le département du Cantal (15) sur la mise en place d'instances de dialogue social auprès de Ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

Elle présente :

- le contexte,
- la mise en œuvre,
- les facteurs clés de succès,
- et les difficultés de cet accompagnement.

Bénéficiaires

5 ACI du département du Cantal de moins de 50 salariés

Objectifs, durée et coût

L'objectif est de permettre aux ACI d'être informés des obligations légales en matière de dialogue social et d'être accompagnés dans leur mise en place.

Un accompagnement de 5 jours (2 journées collectives et 3 individuelles) pour un budget de 5 000 €.

« L'accompagnement émane directement de demandes des ACI sur la région. En effet, depuis la réforme de l'IAE en 2014, les dirigeants s'inquiétaient. Avec la systématisation du CDDI, ils se demandaient : comment faire pour mettre en place les instances de dialogue social? Si le sujet était légalement obligatoire, il n'apparaissait pas non plus comme prioritaire pour les ACI qui ont assez souffert ces dernières années et connu de nombreuses évolutions législatives. Partant de ce postulat, on en a discuté avec Carine (Auvergne Active, DLA du Cantal) qui a accepté de co-construire l'accompagnement. Il répondait à un réel besoin »

Pascal Grand, délégué régional
CHANTIER école Auvergne-Rhône Alpes

PRÉSENTATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les SIAE concernées

Oxygène - *structure porteuse de 3 ACI*

Recyclage – Fabrication de palettes – électroménager et informatique – Sous-traitance industrielle.
42 salariés dont 35 en insertion.

Les Bleuets Regain - *1 ACI*

Recyclage de pain et carton – Fabrication de meuble en carton
28 salariés dont 25 en insertion.

AAICV - *Ensemblier : 1 AI et 1 ACI*

Services aux particuliers - Bâtiment - Entretien - Administratif.
186 salariés dont 181 en insertion.

Dispo Services – Mosaïque - *1 ACI*

Couture – Retouche – Pressing – Sous-traitance - Menuiserie.
26 salariés dont 22 en insertion.

AINOC – ACI Ydealis- *1 AI et 1 ACI*

Menuiserie – Création d'échantillon de couleurs – Montage de carton – Lavage – Couture – Repassage – Atelier bois
26 salariés dont 23 en insertion.

Un travail collaboratif CHANTIER école/ DLA...

CHANTIER école Auvergne-Rhône-Alpes et le DLA du Cantal travaille main dans la main. Les thématiques d'accompagnement prioritaires dans l'IAE sont ainsi co-réfléchis et des synergies sont créées entre leurs offres d'accompagnement respectives.

...qui a permis de remonter le besoin d'accompagnement directement du terrain.

Le besoin d'accompagnement a été remonté par plusieurs ACI adhérentes de CHANTIER école. C'est la délégation régionale qui a ensuite suggéré à Auvergne Active (porteur du DLA régional) la thématique et co-construit avec elle l'accompagnement.

Un accompagnement proposé à tous les ACI du département

« Tous les Ateliers et chantiers d'insertion ont été sollicités pour bénéficier de l'accompagnement. Sur 15 ACI dans le Cantal, 5 ont souhaité le suivre après nos envois de mail et de présentation de la démarche par téléphone »

Carine Sautarel, Chargée de mission DLA D, Auvergne Active

CHANTIER école a, en complément, communiqué et invité ses adhérents à suivre l'accompagnement DLA proposé par le DLA du Cantal.

Objectifs de l'accompagnement DLA

> Sensibiliser et former les SIAE sur les principes et bases du droit du travail en matière de dialogue social

- Définition du périmètre, les spécificités des instances en fonction des seuils d'effectif, et du secteur de l'IAE (ISCT notamment), maîtrise des enjeux juridiques et stratégiques du dialogue social...

> Informer les SIAE sur les étapes de mises en œuvre et les possibilités d'animation/pilotage de ses instances

- Méthodologie de mise en place des instances dans les ACI et de renouvellement, organisation, procédure électorale, calendriers, pilotage et tenue des instances, inscription des instances dans une cohérence globale, sens et plus-value pour les structures et pour la vie de l'organisation...

> Appuyer et outiller les SIAE dans la mise en place ou l'actualisation de leurs instances de dialogue social

- Identifier les carences des organisations (si carence il y a) et création d'un rétro planning le cas échéant, diffusion de documents juridiques et de modèles de documents.

ENJEUX DE LA CONSTRUCTION DU DIALOGUE SOCIAL

Outre l'aspect légal, les instances de dialogue social peuvent être vues comme de réels bénéfices mutuels pour les organisations et leurs salariés. Voici plusieurs enjeux du dialogue social pour les SIAE identifiés par le prestataire de l'accompagnement, Emmanuel De Joantho.

> Créer des espaces de dialogue garantissant l'expression de toutes catégories de salariés

L'objectif de ces instances est de contribuer à définir les contours d'un dialogue social constructif, vivant et respectueux de tous et surtout non-excluant pour les personnes en insertion.

> Créer les conditions d'un dialogue social aux bénéfices réciproques

Les schémas d'un dialogue social d'opposition et de confrontation, encore très présent dans les esprits, sont souvent un frein à la création de nouvelles formes d'endroits d'échanges dans les entreprises. Or, le prestataire de l'accompagnement remarque que dans d'autres entreprises, un dialogue basé sur des relations égalitaires montrent que le dialogue social contribue à la stabilité et au rapprochement des parties prenantes des SIAE.

> Intégrer les IRP en tant qu'outil de gouvernance

Cette approche vaut en particulier pour les CHSCT et les ISCT. Ces deux instances doivent être de véritables outils d'appui et de consolidation de la gouvernance associative. Les IRP restent consultatives. Différents exemples ont cependant montré que la construction d'une articulation entre l'ISCT/CHSCT avec la direction a créé des collaborations intéressante et bénéfiques pour l'organisation.

« Sauf exception, les SIAE ne connaissent pas les difficultés du dialogue social que connaissent bon nombre d'entreprises où les relations sont tendues, où le dialogue social est souvent marqué par une culture de la confrontation plus que par le goût du compromis »

Emmanuel De Joantho, prestataire de l'accompagnement

Des instances différentes à mettre en œuvre selon la taille des structures

| | Moins de 11 salariés | 11 à 50 salariés | Plus de 50 salariés |
|-------|----------------------|------------------|------------------------------|
| ISCT | x | x | |
| DP | | x | x |
| CE | | | x |
| CHSCT | | | x |
| DUP | | | Si souhaité par la direction |

Tableau synthétique des instances de dialogues social à mettre en place dans les ACI, en fonction des seuils d'effectifs.

Instance de sécurité et des conditions de travail (ISCT) : relative à un accord conventionnel, elle se focalise sur les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail des salariés en insertion.

Délégué du personnel (DP) : Toute entreprise d'au moins 11 salariés doit organiser l'élection de délégués du personnel (DP). Leur nombre varie en fonction de l'effectif de l'entreprise. Le délégué est notamment chargé de représenter les salariés et leurs réclamations auprès de l'employeur.

Comité d'entreprise (CE) : Toute entreprise d'au moins 50 salariés doit mettre en place un comité d'entreprise (CE). Ce comité est composé de représentants du personnel et syndicaux, ayant un mandat de 4 ans maximum. Il est présidé par l'employeur. Il a des attributions économiques, sociales et culturelles.

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : Toute entreprise d'au moins 50 salariés doit mettre en place un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Il est composé de représentants désignés, pour 4 ans maximum, par les membres élus du comité d'entreprise (CE) et les délégués du personnel (DP). Il exerce notamment des missions liées à la prévention, à la protection de la santé physique et mentale et à la sécurité des salariés.

L'employeur peut décider de regrouper les instances représentatives du personnel dans une instance commune : la **délégation unique du personnel (DUP)**. Les règles applicables varient selon que la DUP a été mise en place avant le 19 août 2015 (DUP ancienne formule) ou après cette date (DUP nouvelle formule)

Attention :

Cette fiche capitalise un accompagnement mené durant le premier semestre 2017. La réforme du code du travail menée par Muriel Pénicaud, ministre du travail et le gouvernement d'Edouard Philippe, actuellement en cours de négociation avec les organisations patronales et les représentations syndicales, devrait modifier le périmètre de ces instances.

MÉTHODOLOGIE ET ORGANISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement d'Emmanuel De Joantho est basé sur le principe de la formation-action. Il privilégie une approche pluridisciplinaire et systémique. La première partie théorique (abordée à partir de simulations de contexte dans l'IAE) a été ensuite confrontée aux situations réelles de chaque ACI, sur site.

Une approche pluridisciplinaire et systémique privilégiée

Elle s'appuie essentiellement sur les expériences vécues par les participants, et consiste à analyser la problématique dans sa globalité, en tenant compte des différentes spécificités vécues (spécificité du support métier, environnement professionnel, gouvernance, parties prenantes, environnement politique...).

Travailler à partir de simulations de contextes

Les participants ont été amenés à se prononcer sur leurs postures à partir de situations auxquelles ils pourraient être confrontés.

L'objectif de cette méthode est d'apporter des éléments d'analyse qui permettront à chacun d'adapter sa posture en fonction de différents critères d'appréciation. Le rôle du

prestataire a consisté ici à stimuler les réactions avant de procéder à une analyse partagée.

Un travail directement sur site

L'intervenant s'est déplacé au sein des organisations afin de comprendre le contexte et la réalité de chaque ACI. Les outils proposés et les préconisations en terme de mise en place d'instances de dialogue social ont été ensuite personnalisés en fonction de chaque contexte et environnement.

« Il faut aller sur le terrain pour comprendre les enjeux du dialogue social dans une organisation. Ma façon de voir les choses : croiser l'approche théorique avec l'approche très pratique, de terrain »

Emmanuel De Joantho, prestataire de l'accompagnement

Un accompagnement organisé en trois temps

Un premier temps collectif

Journée 1 : Réunion d'information collective avec les dirigeants sur le cadre général du dialogue social et les spécificités pour les ACI

- Définition du périmètre du dialogue social à partir du droit du travail
- Retour sur les spécificités du dialogue social dans le secteur de l'IAE
- Présentation de la plus-value et du « sens » de ces instances pour les organisations
- La mise en place des Délégués du personnel (DP), étapes de mise en œuvre, libertés d'actions et moyens.
- Présentation de l'ISCT
- ISCT, dialogue social et gouvernance associative
- Formalisme de l'ISCT et animation de l'instance

Un second temps individuel

Journée 2 – Diagnostic/ outillage avec les dirigeants au sein des structures

1/2 journée par structure

- Echange autour de l'activité avec chaque équipe (salariés, dirigeants et/ou administrateurs),
- Discussions autour des IRP et identification des points de vigilance à anticiper,
- Elaboration d'une feuille de route pour mettre en place les instances correspondant aux caractéristiques de l'organisation,

Un dernier temps mixte

Journée 3 – Réunion/bilan avec les ACI bénéficiaires (temps collectif) puis échanges en bilatéral structure/prestataire

- Tour de table des participants
- Synthèse des points abordés et bilan de ce qui a été mis en place dans les organisations depuis les rendez-vous bilatéraux, échanges entre ACI,
- Que reste-t-il à mettre en place et quelles-sont les difficultés rencontrées ? : Emmanuel De Joantho a été à disposition pendant la dernière demie journée pour discuter, conseiller les structures et échanger autour des difficultés rencontrées depuis leurs entretiens individuels en deuxième journée.

RÉSULTATS DE L'ACCOMPAGNEMENT

A quoi a servi l'accompagnement pour les structures bénéficiaires ? Trois structures témoignent : deux qui emploient moins de 50 personnes et un Atelier et chantier d'insertion de plus de 50 salariés (bénéficiaire d'un accompagnement réalisé par le DLA du Puy-de-Dôme, également porté par Auvergne Active).

Des résultats différents en fonction des contextes et des besoins de chaque ACI

Les Bleuets Regain - 1 ACI

Recyclage de pain et carton –
Fabrication de meuble en carton –
Restauration solidaire – Service
déménagement

28 salariés dont 25 en insertion.

La structure avait déjà mis en place ses instances de dialogue social : Délégué du personnel et ISCT. L'accompagnement lui a permis d'aller plus loin dans la démarche en :

- instaurant plus de démocratie pour élire le DP,
- améliorant le pilotage et l'outillage de ses instances,
- incluant les instances dans la vie de la structure.

« C'est important que les personnes en insertion aient connaissance du fonctionnement de la maison et y contribuent »

« La représentation du personnel n'est pas que sur un cahier, il fallait aller plus loin pour développer les liens et cela a fait décanter des tensions qui pouvaient exister »

André Maronne, président de les Bleuets Regains

Oxygène - 3 ACI

Recyclage – Fabrication de palettes – électroménager et informatique – Sous-traitance industrielle.

42 salariés dont 35 en insertion

La structure n'avait pas encore pris le temps de mettre en place les obligations légales en termes de dialogue social. L'ISCT était mis en place, mais pas formalisé. L'accompagnement lui a permis de

- comprendre les périmètres de chaque instance et leurs procédures de mise en place,
- développer la philosophie avec laquelle ces instances peuvent être pensées pour être bénéfique et non contraignante,
- déclencher le passage à l'acte (troisième trimestre 2017).

« Notre dialogue est informel depuis longtemps. Il est vrai que nous avons besoin de le formaliser, notamment pour coller avec les obligations légales de l'ISCT »

« Nous allons commencer par formaliser l'ISCT, avant d'organiser des élections de délégués de personnel avant la fin de l'année »

Véronique Teyssedre, directrice d'Oxygène

Inserfac* - 8 ACI

Coutellerie – Couture – Espace vert – Environnement – Repassage – Lavage de voiture...

105 salariés dont 85 en insertion

L'ISCT avait déjà été mis en place dans la structure et la direction avait fait le choix de mettre en place une Délégation unique de personnel (DUP). Les principaux effets que cela a eu sur la structure :

- maîtriser le cadre législatif relatif au IRP,
- former et sensibiliser l'ensemble du personnel,
- inscrire les IRP comme de réels endroits d'échanges au sein de la structure.

« Les échanges se sont démultipliés : d'abord au sein des équipes pour remonter les demandes et les souhaits puis ensuite lors des instances. Cela permet d'avoir des temps d'explication, d'être pédagogique. La communication s'est développée et est plus claire, ça c'est sûr ! »

Thérèse Labigne, directrice d'Inserfac

* : Structure bénéficiaire d'un accompagnement DLA similaire mené dans le Puy-de-Dôme (porté par Auvergne active)

1 : Une [convention collective](#) a été signée entre le Syndicat national des employeurs spécifiques d'insertion (SYNESI) et plusieurs organisations syndicales. Plus d'infos sur la [Fiche technique « Ateliers et chantiers d'insertion et Conventions collectives »](#) du CRDLA IAE (août 2013)

ENSEIGNEMENTS

Apports de l'accompagnement

- Une **démarche formatrice** : les employeurs sont au fait des dispositions légales en matière d'IRP,
- Des **plans d'actions personnalisés** et construits pour chacune des structures,
- Un **effet déclencheur** pour certaines SIAE à mettre en place des IRP et une **animation dynamisée** pour celles qui en avaient déjà mises en place,
- Le **développement de la cohésion de groupe** au sein des structures : les IRP vues comme de réelles instances de dialogue, et bénéfiques pour l'ensemble de l'organisation (salariés en insertion et permanent, direction...)
- Des salariés en insertion qui
 - **s'inscrivent dans la vie de la structure** : une structure a même déjà intégré un binôme de salariés en insertion dans son directory)
 - sont **sensibilisés à la citoyenneté** : c'est la première fois que certaines personnes votent.
- La **valorisation** et le **développement du sentiment d'appartenance** des salariés en insertion au sein de leur organisation d'accueil grâce au formalisme des instances.

Cette fiche technique a été réalisée par le CRDLA IAE. Le Centre de ressources DLA IAE est constitué de 11 réseaux représentatifs du secteur de l'Insertion par l'activité économique. Depuis avril 2012, le CRDLA IAE est porté par l'Avise.

Points de vigilance

- Veiller à ce que le délai ne soit pas trop long entre la première journée collective et les temps individuels.
- Débuter par la mise en place de l'ISCT permet de démarrer la construction d'un dialogue dans l'organisation. Cela favorise les candidatures de salariés pour les délégués du personnel par la suite.
- Prévoir une demi-journée supplémentaire permettrait au prestataire de réaliser un suivi sur site des instances de dialogue social mises en place après l'accompagnement.

Pour aller plus loin

- [Fiche technique "ACI et conventions collectives" à destination des SIAE](#), CRDLA IAE, 2013
- [Gestion des ressources humaines dans le secteur associatif](#), Avise et CRDLA Environnement, 2015.
- [Spécificités de la gestion des ressources humaines dans l'Insertion par l'Activité Économique](#), CRDLA IAE, 2014

Directrice de la publication : Cécile Leclair
Rédaction : Pierre-Luc Mellerin

© Avise – CRDLA IAE
Septembre 2017 – Tous droits réservés

Avise 18 avenue Parmentier 75011 Paris
Tél. 01 53 25 02 25 - contact@avise.org - www.avise.org

SOURCES

Cette fiche retour d'accompagnement DLA s'appuie sur 7 entretiens téléphoniques réalisés auprès de : Carine Sautarel (chargée de mission DLA, Auvergne Active), Pascal Grand (délégué régional CHANTIER école Auvergne-Rhône-Alpes), Emmanuel De Johanto (prestataire DLA et expert des instances de dialogue social dans l'IAE), André Maronne (président de Bleuets regain, structure bénéficiaire), Véronique Teyssier (directrice d'Oxygène, structure bénéficiaire), Thérèse Labigne (directrice de Inserfac, structure bénéficiaire d'un accompagnement DLA similaire suivi dans le Puy de Dôme).

Les éléments conceptuels sont tirés de documents relatifs à l'accompagnement DLA (cahier des charges DLA réalisé par Carine Sautarel, proposition et documents divers réalisés par Emmanuel De Johanto, du site service-public.fr).

Attention : cette fiche capitalise un accompagnement mené durant le premier semestre 2017. La réforme du code du travail menée par Muriel Pénicaud, ministre du travail et le gouvernement d'Edouard Philippe, actuellement en cours de négociation avec les organisations patronales et les représentations syndicales, devrait modifier le périmètre de ces instances.