

Saisir et transformer les opportunités dans le secteur de l'IAE

Retour d'un accompagnement DLA

Dans un contexte de baisse des subventions publiques, on constate un développement des marchés publics (et des clauses sociales), qui constituent un levier de développement majeur pour les SIAE.

Cependant, on constate que :

- certaines structures, notamment les plus petites, n'ont pas la capacité d'action suffisante pour y répondre seule.
- de plus en plus d'organisations réinventent leur mode de fonctionnement et collaborent, afin de mutualiser leur force et développer leur pouvoir d'agir, parfois pour être en mesure de répondre à ces appels d'offre (de marché public).

C'est en partant de ce postulat que l'accompagnement collectif présenté dans cette fiche retour d'accompagnement DLA a été impulsé. Il permet de favoriser des collaborations à des fins de développement dans le secteur de l'IAE.

Aussi, outre les marchés publics, les SIAE peuvent collaborer avec d'autres acteurs avec des finalités diverses :

- développer l'employabilité des personnes accompagnées en renforçant la qualité des parcours d'insertion ;
- développer en sortie de parcours d'insertion l'accès à des débouchés en emploi durable ;
- dénicher de nouveaux marchés et développer l'activité (notamment les marchés publics).

Ainsi, le développement de liens durables avec d'autres et les pratiques de collaboration constituent des enjeux forts pour l'ensemble du secteur de l'IAE, autant pour dénicher de nouveaux marchés que pour permettre des débouchés en emploi durable des personnes en parcours d'insertion.

UN ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Cette fiche est une synthèse d'un accompagnement mené dans le département de la Nièvre (58) sur le développement des opportunités possibles et des marchés dans l'IAE.

Elle présente :

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

Bénéficiaires

3 ACI, 1 EI et 1 ETTI du département de la Nièvre (58)

Objectifs, durée et coût

L'objectif est de donner à voir les possibilités de développement possibles pour les SIAE, non seulement en collaborant entre SIAE, avec d'autres entreprises classiques, qu'en étant en capacité de répondre aux marchés publics.

Un accompagnement de 3,5 jours (2 journées collectives et 1,5 individuelles) pour un budget de 3 500 €.

« Je pense que le DLA a repéré que

- certaines SIAE s'en sortaient car elles collaboraient et avaient une part significative de leur activité qui était liée aux marchés publics
- d'autres étaient en fragilité financière, ne connaissaient pas leurs SIAE voisines et ne développaient pas du tout d'actions conjointes.

Il s'agissait de mener un accompagnement collectif pour repérer et donner à voir des bonnes pratiques, en lien avec les donneurs d'ordres »

Pascal Corniquet, consultant
Cabinet Ramboatiana

DIAGNOSTIC RÉALISÉ PAR LE DLA

Quatre SIAE concernées

Centre social et culturel de Puisaye Forterre - ACI

Espace vert – agroforesterie.
21 salariés dont 19 en insertion.

ANAR - ACI

Environnement, services aux particuliers, recyclage papier, matière souple.
38 salariés dont 33 en insertion.

Centre social de Prémery - ACI

Services aux particuliers - Bâtiment - Entretien - Administratif.
17 salariés dont 2 en insertion.

SIAEP - EI et ACI

Bâtiment.
21 salariés dont 17 en insertion.

ASEM - EI

Garage solidaire, épicerie solidaire, régie de quartier.
60 salariés dont 47 en insertion.

La structure porteuse du DLA de la Nièvre (58), est la Fédération des Centres Sociaux. Plusieurs des centres sociaux fédérés portent des Ateliers et chantiers d'insertion.

Toutes les SIAE bénéficiaires de l'accompagnement avaient déjà bénéficié d'un accompagnement DLA.

Contexte

- Le DLA avait identifié des besoins forts dans l'IAE, notamment suite à la réforme des financements de l'IAE (2014), et souhaitait, dans le cadre du mois de l'ESS, accompagner collectivement plusieurs SIAE et donner à voir des bonnes pratiques,
- La MDEF et le DLA sont partenaires. Une nouvelle personne venait de rejoindre la MDEF pour travailler spécifiquement sur les marchés publics et les clauses sociales,
- Il avait été constaté que les structures répondaient peu à des marchés publics de manière concertée et/ou conjointe,
- Sur le département de la Nièvre, les SIAE n'avaient qu'une connaissance parcellaire de leurs activités respectives.
- Le DLA, avec la MDEF, ont identifié les pratiques de coopération comme des leviers de développement des activités des SIAE sur le territoire de la Nièvre.

La Nièvre, une configuration territoriale particulière

Le département de la Nièvre est organisé en PETR (Pôle d'équilibre territorial et rural) qui regroupent des intercommunalités sur des périmètres qui correspondent à des bassins de vie. Dans la Nièvre, on en compte deux : Nivernais Morvan et le Val de Loire Nivernais.

Les collaborations se jouent largement à l'échelon local. L'idée de l'accompagnement était aussi de favoriser des synergies entre structures de pays différents, partant davantage sur les envies des structures à travailler ensemble, que sur une pure logique d'appartenance territoriale.

Objectifs de l'accompagnement DLA

- Sensibiliser sur et donner à voir les pratiques de collaborations possibles :
 - entre SIAE,
 - avec des entreprises classiques hors, champ de l'IAE.
- Développer l'interconnaissance entre SIAE,
- Favoriser les réponses aux marchés publics.

Communication

Emma Delain (chargée de mission DLA) diversifie les canaux de communication afin de faire connaître les accompagnements collectifs au plus grand nombre. Ainsi, pour l'accompagnement elle s'est appuyée sur :

- un e-mail auprès de toutes les SIAE du département,
- les membres du comité d'appui (dont la DIRECCTE) pour un relai d'information,
- la maison de l'emploi et de la formation, pour un relai d'information à l'ensemble de ses partenaires.
- le journal local, le « Journal du centre ».

« L'impact d'une présentation dans le « Journal du Centre » est étonnement bon. La couverture associative dans la Nièvre est faite de petites structures (plus globalement même, au-delà de l'IAE).

Les structures sont aussi heureuses de découvrir ce type de démarche via leur journal local : leurs retours sont très bons ! »

Emma Delain, chargée de mission DLA

MISE EN ŒUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Après avoir mis en œuvre une procédure de mise en concurrence, la Fédération des centres sociaux de la Nièvre a sélectionné le cabinet Rambotiana pour réaliser l'accompagnement collectif. Ils ont ensemble fixé les modalités de l'accompagnement.

Programme de l'accompagnement

> 1^{ère} journée : développer les opportunités par les collaborations

- **Introduction** : tour de table et présentation de la journée
- **Mise en contexte** : évolutions réglementaires récentes, présentation générale des problématiques et opportunités de collaboration (liés aux enjeux sociaux et économiques), des spécificités territoriales...
- **Présentation des thématiques à travailler** :
 - **développement économique** : démarche communes possibles de communication/ développement commercial,
 - **relation avec les partenaires** : collectivités locales, donneurs d'ordre nationaux, entreprises...
 - **Consolidation de l'accompagnement socio-professionnel** : en mutualisant la fonction avec d'autres SIAE ou en développant des pratiques innovantes avec des entreprises classiques
- **Appui à l'élaboration d'une réflexion stratégique** : premier recueil de besoins en collectif et d'une ébauche de plan d'actions

« Dans les groupes, certains ont déjà engagé une démarche de réponse aux appels d'offre. Cela dédramatise de pouvoir écouter l'échange de pair, de découvrir les motivations des uns et des autres et de surmonter l'appréhension de répondre à un appel d'offre par un témoignage de personnes qui ont déjà répondu à des appels d'offre.

L'échange et le témoignage d'un pair est beaucoup plus riche que celui d'un formateur ; »

Pascal Corniquet, consultant de l'accompagnement, Cabinet Rambotiana

> 2^{ème} journée : diversification d'activités et accès aux marchés publics dans le champ de l'IAE

- **Introduction** : réflexions sur la réforme des marchés publics ; présentation d'exemples de réponses par des SIAE du territoire,
- **Mise en contexte** : présentation du contexte local, des pratiques en termes de clause d'insertion, des freins identifiés (du point de vue des donneurs d'ordre) au niveau des services techniques ou juridiques
- **Théorie** : présentation des principes généraux et des spécificités des marchés publics dans l'IAE
 - **Présentation des marchés publics, des marchés et clauses d'insertion**
 - **Approche juridique générale des marchés publics**
 - **Illustration avec des études de cas** : analyse collective d'un appel d'offre avec clause d'insertion et de sa réponse
- **Pratique** : identification des points de vigilance, et des opportunités dans le contexte territorial de la Nièvre :
 - **Identification des facteurs clés de succès** : compétences techniques, administratives, contraintes de délais, capacité financière...
 - **Repérage des marchés types et donneurs d'ordre** pouvant être intéressés par les clauses d'insertion, la dématérialisation, les plateformes de veille...
 - **Repérage des acteurs clés** de l'écosystème et appui à une réflexion stratégique

> **Une journée en appui individuel** : le DLA de la Nièvre a choisi de consacrer une demi-journée d'intervention individuelle supplémentaire pour permettre aux structures intéressées de bénéficier d'un appui leur permettant

RESULTATS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Observations générales

Vis-à-vis des objectifs initialement fixés, on observe à froid, après l'accompagnement que :

- Certains participants ont développé des connaissances globales sur l'insertion par l'activité économique (IAE),
- L'interconnaissance a été favorisée, les dirigeants échangent davantage entre eux suite à l'accompagnement.

Suites de l'accompagnement

- Certaines collaborations sont nées suite à l'accompagnement (deux collaborations présentées page suivante), dans une logique de complémentarité. Chaque structure identifie ce que chacune peut apporter aux autres dans une logique de complémentarité.
- L'accompagnement a fait ressortir les besoins d'une structure en termes de stratégie, notamment induit par la reconfiguration territoriale (loi NOTRe). Un accompagnement DLA individuel a alors été initié, il a permis de travailler et clarifier son projet associatif.
- Une structure a souhaité, dans la continuité du travail réalisé en collectif, se faire accompagner dans le cadre du dispositif Inserdiag afin de travailler son modèle économique :

« Nous étions et sommes dans une réflexion de fond du modèle économique de la structure. Ce qui était indirectement la thématique de l'accompagnement collectif : les marchés publics et les coopérations sont des ressources et des leviers de développement du modèle économique. Inserdiag nous a ensuite permis dans un format plus individuel de nous faire accompagner en partant directement de nos données financières et d'établir un premier plan d'actions »

M. Terreaux, directeur du centre social de Saint Amand en Puisaye, portant un ACI

- **Mise en contexte** : évolutions réglementaires récentes, présentation générale des problématiques et opportunités de collaboration (liés aux enjeux sociaux et économiques), des spécificités territoriales...
- **Présentation des thématiques à travailler** :
 - **développement économique** : démarche communes possibles de communication/ développement commercial,
 - **relation avec les partenaires** : collectivités locales, donneurs d'ordre nationaux, entreprises...
 - **Consolidation de l'accompagnement socio-professionnel** : en mutualisant la fonction avec d'autres SIAE ou en développant des pratiques innovantes avec des entreprises classiques
- **Appui à l'élaboration d'une réflexion stratégique** : premier recueil de besoins en collectif et d'une ébauche de plan d'actions

> 2^{ème} journée : diversification d'activités et accès aux marchés publics dans le champ de l'IAE

- **Introduction** : réflexions sur la réforme des marchés publics ; présentation d'exemples de réponses par des SIAE du territoire,
- **Mise en contexte** : présentation du contexte local, des pratiques en terme de clause d'insertion, des freins identifiés (du point de vue des donneurs d'ordre) au niveau des services techniques ou juridiques
- **Théorie** : présentation des principes généraux et des spécificités des marchés publics dans l'IAE
 - **Présentation des marchés publics, des marchés et clauses d'insertion**
 - **Approche juridique générale des marchés publics**
 - **Illustration avec des études de cas** : analyse collective d'un appel d'offre avec clause d'insertion et de sa réponse
- **Pratique** : identification des points de vigilance, et des opportunités dans le contexte territorial de la Nièvre : Identification des facteurs clés de succès, des donneurs d'ordres, des acteurs clés sur la base de cas pratiques.

Résultats en termes de pratiques que l'accompagnement a indirectement impulsé

On observe en termes de résultats, plus d'une année après l'accompagnement, que plusieurs collaborations ont pu voir le jour (ou sont en cours de mise en œuvre/ réponse à l'appel d'offre) :

Un projet de coopération territoriale autour du bocage

Plusieurs structures dont l'ACI de Saint Amand en Puisaye travaillent sur un projet territorial de transformation de déchets et la construction de plaquettes de chauffage en bois.

Le projet est en train de se structurer, des expérimentations devraient s'opérer cette année et irait vers la création d'une SCIC.
Récits de M. Terreaux (centre social de Saint Amand en Puisaye) :

« L'ACI interviendrait en amont, sur des zones inaccessibles par la mécanisation : sur les bords des champs et de chemin non accessibles pour nettoyer les chantiers d'élagage ou de nettoyage. La priorité est de définir les espaces d'interventions et de connaître les différents acteurs.

C'est par complémentarité de compétences que l'ACI s'est associé au projet.

Naturellement je n'aurais pas cité l'accompagnement comme déclencheur de ce projet...j'étais intéressé à titre personnel par les dynamiques de coopération. C'est la raison pour laquelle j'ai suivi l'accompagnement...mais c'est vrai qu'avec du recul il m'a probablement inspiré et m'a permis de pouvoir faire des propositions structurantes auprès d'autres acteurs »

L'accompagnement a inspiré M.Terreaux sur cette dynamique de coopération, qui répond à un réel besoin en terme de préservation de l'environnement ;

« Les haies qui bordent les champs sont peu entretenues, l'idée est de créer un partenariat aussi avec des agriculteurs pour éviter qu'elles disparaissent : elles apportent beaucoup à l'environnement local. » M. Terreaux

Un projet d'entretien de la Nièvre (rivière)

Deux structures bénéficiaires de l'accompagnement, l'ANAR et l'ASEM, répondent conjointement à un appel d'offre du conseil départemental sur une mission d'entretien des berges de la Nièvre.

Le projet serait porté par l'ANAR qui a une taille et une capacité d'intervention plus importante que l'ASEM, qui viendrait en appui avec quelques salariés.

« Cela nous permet de diversifier nos activités. Cela tombe plutôt bien car la période est assez creuse pour nous

(...)

Selon madame Trotot, directrice de l'ACI de Prémercy, l'accompagnement collectif lui a notamment permis d'enclencher un travail de veille important et de percevoir les marchés publics comme des opportunités.

Depuis l'accompagnement nous sommes davantage en veille et répondons aux sollicitations ; auparavant, nous ne voyions pas cela comme des opportunités. »

Madame Trotot, directrice de l'ACI du Centre social de Premery



ANALYSE DE LA DÉMARCHE DLA

Facteurs clés de réussite

- L'expertise du prestataire sur les thématiques abordées, et plus largement sur l'Insertion par l'activité économique (IAE),
- Le croisement de format, d'abord collectif sur deux journées, puis individuel en demi-journée,
- Les pratiques concrètes abordées lors de l'accompagnement via des études de cas : ils ont favorisé l'appropriation des sujets,
- Une proximité de valeurs entre les structures et leurs acteurs,
- Les échanges entre pairs. Cela est très riche pour les dirigeants de SIAE,
- La mobilisation des donneurs d'ordre et de partenaires institutionnels. La DIRECCTE a participé à une journée collective : leurs enjeux peuvent être mieux perçus et explicités. Cela favorise aussi globalement la proximité avec les SIAE,
- La pluralité des types de SIAE : 3 types de conventionnement, avec des tailles et des zones géographiques d'intervention très diverses.

« Le côté collectif du DLA est réellement intéressant, il permet de créer du réseau et ouvre sur d'autres champs des possibles »

M. Terreaux, directeur de l'ACI du centre social de Saint Amand en Puisaye

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

© Avise – CRDLA IAE février 2018 Tous droits réservés

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

Risques à éviter et conseils

- Impliquer les réseaux de l'IAE présents sur son territoire,

« Lorsque cet accompagnement a été organisé, j'avais peu d'antériorité sur mon poste et commençais tout juste à découvrir les acteurs.

Si cela était à refaire, j'impliquerais davantage les réseaux de l'IAE »

Emma Delain, chargée de mission DLA, Fédération des centres sociaux de la Nièvre

- Être conscient que les coopérations se mettent en œuvre avec de la confiance et de l'humain : ces relations se construisent avec le temps,
- Proposer des extensions d'accompagnement individuel avec les SIAE les plus motivées pour travailler sur des projets de coopération plus en profondeur, et en pluri-acteurs,
- La pluralité des typologies de structures ne facilite pas nécessairement la possibilité de collaborer. On peut le voir comme une force pour le collectif ; mais aussi comme une faiblesse, un ancrage est nécessaire pour coopérer.

SOURCES

Cette fiche retour d'accompagnement DLA s'appuie sur l'interview de Madame Trotot (Centre social de Pémery), M. Terreaux (Centre social de Saint Amand en Puisaye), M. Depemme (ANAR), M. Corniquet (cabinet Rambotiana) et Mme. Delain (Fédération des centres sociaux, DLA).

Elle se base également sur le cahier des charges DLA réalisé par Emma Delain et des documents supports de l'accompagnement réalisés par Pascal Corniquet.

Cette fiche technique a été réalisée par le CR DLA 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 CR DLA IAE est porté par l'Avise.