

Transformation d'un atelier et chantier d'insertion (ACI) en entreprise d'insertion (EI)

Fiche pratique

Des porteurs d'ateliers et chantiers d'insertion (ACI) sont sollicités par les unités départementales des DIRECCTE pour étudier la faisabilité de la transformation partielle ou totale de leur activité support en entreprises d'insertion (EI). En parallèle, le rapport sur l'inclusion publié en janvier 2018¹ autorise à considérer les ACI comme des EI avec une orientation d'accueil des publics éloignés de l'emploi alors qu'il s'agit de dispositifs dont la vocation première est l'insertion professionnelle. *Comment décrypter cette tendance et comment réagir aux sollicitations des porteurs d'ACI allant dans ce sens ?* Pour répondre à ces questions, nous avons souhaité proposer une fiche repère aux chargé-e-s de mission DLA.

CADRE LEGISLATIF ET ELEMENTS DE CONTEXTE

Les ACI et EI sont des types de conventionnement des structures de l'insertion par l'activité économique². Ils sont définis par un cadre législatif précis. Les possibilités de passage de l'un à l'autre sont réglementées par une circulaire indiquant un protocole à suivre³.

Au regard des dispositions législatives, la question de la transformation d'un ACI en EI ne devrait donc concerner seulement:

- Les ACI portés par le secteur associatif car les autres structures conventionnées ACI sont difficilement transformables en entreprises de par la nature institutionnelle du porteur
- Les ACI qui ont dépassé durablement le seuil d'impact du chiffre d'affaire de production (30% ou 50% selon les cas)

La question de la transformation des ACI en EI est toujours abordée à partir du chiffre d'affaire de production alors que celui-ci ne devrait être qu'une variable d'ajustement des financements publics. Depuis 2004, en moyenne nationale, ce taux est passé de 13.34% à 21.2%. Cependant, dans le même temps, le financement des ACI est passé de 86.66% à 78.8% soit une diminution d'environ 9%. De fait, le développement du chiffre d'affaire est dépendant de la diminution des subventions publiques ; il n'est pas le résultat d'une seule volonté de rejoindre un marché. Du moins, c'est ce que défend le Coorace : « *La fin des partenariats avec les collectivités et l'augmentation des appels d'offre augmentent également la part du chiffre d'affaire des ACI* ⁴ ». Cette évolution incarne donc bien un changement de paradigme où la

¹ « Donnons-nous les moyens de l'inclusion » rapport rédigé par M. J.-M. Borello et M. J.-B. Barfety

² Des fiches pratiques publiées par l'Avise et le CR DLA IAE éclairent les spécificités et le fonctionnement des ACI et EI.

³ Circulaire DGEFP n°2005/41 du 28 novembre 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion

⁴ Lors de la réalisation de cette fiche, des entretiens ont été réalisés avec les réseaux de l'IAE (FAS, COORACE, Chantier-École, CNRLQ, FEI, UNAI, Envie, Réseau Cocagne, Tissons la Solidarité, Fédération Française des GEIQ).

notion d'activité relevant du « secteur marchand » ou « secteur non marchand » se transforme en « activité marchande » ou « activité non marchande ».

POSITION DES RESEAUX ET DE LA DGEFP

Les réseaux de l'IAE interrogés⁵ s'accordent à dire que le critère du taux de couverture des charges d'activité pour le chiffre d'affaire de production n'est pas un critère pertinent en soi. Pour eux, le critère différenciateur entre ACI et EI est celui du projet social de la structure.

Chantier Ecole : *« le projet des structures conventionnées ACI, accueillant les personnes les plus éloignées de l'emploi, cumulant des freins sociaux, nous semble inconciliable avec une pression sur la production dans une structure de type EI où les financements reposeraient essentiellement sur la rentabilité des salariés en parcours. »*

Le CNLRQ rappelle que le conventionnement ACI vs EI n'est pas lié au modèle économique mais lié au public accueilli : *« le point d'entrée des conventionnements n'est pas le modèle économique mais le niveau d'éloignement du public et la réponse aux besoins non couverts sur le territoire, d'où le positionnement sur le secteur non-marchand ».*

Le COORACE reprend la notion de territoire : *« l'opportunité pour un ACI de se transformer en EI doit avant tout se faire au regard des besoins d'offre d'insertion du territoire et au regard du public accueilli. »*

Réseau Cocagne réfute l'idée même d'une possible transformation d'un ACI en EI, opposant « accompagnement » et « rentabilité » : *« Il s'agit de deux métiers différents. Les deux types de structures ne s'adressent pas au même type de public et n'ont pas les mêmes objectifs. L'accueil et l'accompagnement du public cumulant plusieurs freins sociaux et professionnels ne peut être qualitatif si un objectif de rentabilité économique d'entreprise ambitieux est poursuivi en parallèle. »*

Enfin, Tissons la Solidarité nous a fait part des expériences menées par ses adhérents : *« Depuis plus de 20 ans d'existence du réseau, quelques structures sont passées d'un statut d'ACI à un statut d'EI pour des raisons diverses propres à la structure, favorisées par l'évolution économique du secteur ou imposées par la DIRECCTE. Depuis quelques mois, ce sont plutôt des passages d'EI à ACI que l'on constate, le secteur d'activité - dépendant fortement du marché mondial du textile de seconde main - étant à la peine et fragilisant fortement les modèles économiques de toutes les structures EI comme ACI de notre réseau orientées vers le textile seconde main et l'économie circulaire. »*

Tous les réseaux de l'IAE interrogés considèrent que prendre le seul critère de l'impact du chiffre d'affaire sur les charges d'activité est dangereux.

La DGEFP rappelle qu'il n'y a pas de directive au niveau national au sujet de la transformation totale ou partielle des ACI en EI. L'important est que les publics soient accueillis dans des structures en capacité de répondre à leurs besoins d'accompagnement. Nous avons interrogé la DGEFP sur le risque de désintéressement ou d'éloignement des publics ACI si les ACI se transforment en EI. Elle répond :

« C'est une question de lisibilité des publics d'un territoire à un autre. Nous ne préconisons pas qu'il y ait un territoire avec uniquement des EI ou des ACI. Nous sommes là pour nous assurer que l'ensemble des publics se retrouve dans les structures adéquates. Si un ACI se transforme en EI, il est nécessaire que la Direccte s'assure qu'il demeure

⁵ FAS, COORACE, Chantier-École, CNLRQ, FEI, UNAI, Envie, Réseau Cocagne, Tissons la Solidarité, Fédération Française des GEIQ

des ACI sur le territoire pour accueillir les publics. Pour garder le même équilibre entre ACI et EI sur un territoire de façon à répondre aux besoins. Ou alors pour renforcer le modèle, les ensembliers et mutualiser les fonctions supports. Ou bien soutenir la création d'ensembliers permettant des parcours entre les ACI et les EI. »

Marie-Laure VINCENT, Adjointe au chef de la Mission de l'insertion professionnelle – DGEFP

POINTS DE VIGILANCE

Au préalable de l'accompagnement à la transformation des ACI en EI, rappelons ici les différences majeures entre ces deux modèles :

- *La structuration juridique* : les ACI sont des dispositifs portés par des personnes morales relevant du secteur non-marchand (association loi 1901, collectivités territoriales, syndicats mixtes, CCAS...) alors que les EI sont des entreprises conventionnées (associatives ou commerciales)
- *Les modèles économiques* : modèle « à charges » pour les ACI (les charges conditionnent le développement des produits) et modèle « à produits » pour les EI (les produits conditionnent la structuration des charges)
- *Les profils des demandeurs d'emploi* : les ACI accueillent des personnes très éloignées de l'emploi qui cumulent des freins sociaux et professionnels
- *L'encadrement technique et l'accompagnement socioprofessionnel* : les salariés en ACI doivent bénéficier d'un encadrement continu et d'un accompagnement socioprofessionnel renforcé
- *Le développement d'activités* : principalement dans le secteur « non marchand » pour les ACI et principalement dans le secteur « marchand » pour les EI
- *Les métiers supports* : davantage espaces verts (36% vs 9%) et bâtiment (8% vs 5%) ou maintenance (11% vs 7%) pour les ACI et davantage services à la personne (51% vs 20%) et transport et logistique (11% vs 5%) ou industrie (9% vs 6%) pour les EI
- *Les conventions collectives* : majoritairement insertion (Synesi) pour les ACI et conventions de branches pour les EI

Dans ce contexte, quatre questions majeures synthétisent les points de vigilance à avoir :

→ Le porteur est-il volontaire pour entreprendre ce changement ?

Compte-tenu des différences entre les modèles ACI et EI, sans la volonté interne de changer, le projet est voué à l'échec.

- Valider la volonté du porteur de transformer tout ou partie de son ACI en EI
- Valider la volonté de développer une EI en complément de son dispositif ACI. Redéfinir la vocation de la structure qui doit traduire cette orientation entrepreneuriale soit dans ses statuts associatifs, soit par la création d'une structure (associative, commerciale) ad hoc qui portera juridiquement le projet.

Si la circulaire de 2005 indique le protocole à suivre, elle permet aussi aux ACI qui dépassent le seuil de 30% de couverture des charges par les produits économiques d'exploitation :

- Soit d'être dans un système dérogatoire (jusqu'à 50%)
- Soit de travailler à respecter le seuil
- Soit de poursuivre l'activité dans le secteur marchand⁶

Et ce dans une période fixée par le préfet, après avis du CDIAE, dans la limite de 3 ans.

⁶ Rappelons ici que poursuivre l'activité dans le secteur marchand n'oblige pas à la création d'une entreprise d'insertion mais induit la transformation de l'activité support en activité commerciale.

→ La transformation de tout ou partie de l'activité de support en activité économique est-elle viable ?

S'il n'y a pas de marché ou si la structure n'est pas en capacité de rentrer dans le marché existant et/ou de créer son marché, le projet ne sera pas viable à terme.

Dans le cas de la transformation de ses activités de support en activités économiques, voici donc quelques questions à se poser :

- Est-ce qu'il existe un réel besoin pour cette activité dans le secteur marchand ?
- La structure est-elle en capacité de couvrir tout ou partie de ce besoin ?
- Sur quel(s) territoire(s) ?
- À quelle(s) condition(s) de ressources (humaines, logistiques et financières) ?

Cette dernière question est importante. L'analyse du modèle économique, c'est-à-dire l'analyse du principe de transformation d'une ressource en une plus-value, permettra de mettre en évidence les ressources (humaines, logistiques ou financières) nécessaires à l'évolution de l'activité support en activité commerciale.

→ La nouvelle entité créée correspond-t-elle aux besoins d'emploi et d'insertion du territoire ?

Créer une EI, ou transformer un ACI en EI, en embauchant des personnes relevant des profils d'embauche des ACI peut être un risque d'échec. En effet, à terme les salariés auront besoin d'un accompagnement et d'un encadrement renforcés qui sera mis en place, d'une façon ou d'une autre, au détriment de la production économique.

Une entreprise d'insertion a besoin de compétences métier, compétences avérées ou potentielles. La question de l'orientation professionnelle est au cœur du recrutement car il ne s'agit plus d'avoir une activité support à savoir-être, savoir de base et savoir-faire mais de développer une activité métier permettant la professionnalisation d'une personne.

Enfin, en lien avec le second point de vigilance sur « l'opportunité » de la transformation ou de la création de l'activité support en activité commerciale, la dimension de l'écosystème territorial est à soulever. Est-ce que cette nouvelle structure viendra concurrencer, fragiliser l'existant territorial, tant dans l'offre économique que dans l'offre d'insertion ?

→ Des besoins financiers

Selon le cycle de vie de l'activité, lié à la nature de l'activité, la croissance de celle-ci est plus ou moins rapide. Il est nécessaire de valider la capacité de la structure à gérer financièrement la croissance de l'activité.

En moyenne, une activité trouve son rythme de croisière après un premier cycle d'exploitation de 3 ans, parfois de 5 ans en fonction des investissements et/ou des contraintes du marché de référence.

Quelle que soit la durée de la montée en puissance, elle devra être accompagnée financièrement :

- Soit en interne, la structure ayant les fonds propres disponibles pour soutenir le développement de l'activité
- Soit en externe, les partenaires financiers de l'ACI s'engageant au soutien de la transition ou de la création

Pour rappel, l'aide au poste en EI est environ de moitié celle dédiée en ACI.

En 2019, le coût employeur du SMIC est d'environ 1700 €/mois (20 400 €/an) et l'aide au poste ACI de 20 118 €/ETP/an. Le reste à charge d'un CDDI en ACI est de l'ordre de quelques centaines d'euros.

Pour une EI, l'aide au poste 2019 est de 10 478 €/ETP/an soit un reste à charge de l'ordre de 10 K€ par ETPI. Ce différentiel de « reste à charge » devra être accompagné le temps que le cycle se stabilise, même s'il sera également pris en charge, pour partie, par une augmentation de la productivité liée aux profils différenciés des salariés.

RETOURS D'EXPÉRIENCES

Nous n'avons pas véritablement de « retours d'expériences » sur la transformation des ACI en EI. Les demandes enregistrées par les Chargé-e-s de Missions DLA sont récentes et aucune n'a abouti, à notre connaissance, à la transformation totale d'un ACI en EI. Voici cependant quelques exemples d'accompagnement autour de cette thématique ainsi que leurs enseignements.

→ Soit l'accompagnement a démontré que le risque encouru par la structure était trop important pour se lancer dans l'aventure

C'est le cas de l'ACI « ATRE ». Avec 27 équivalent temps plein d'insertion, elle n'a pas répondu favorablement à la sollicitation de la Direccte.

En effet, le développement de son activité de repassage ne permettait pas de compenser la perte financière liée à la différence de l'aide au poste entre EI et ACI.

→ Soit l'orientation EI est venue conforter l'ACI existant

➤ **Bois de deux mains – ACI (Aisne)**

Menuiserie – Economie circulaire

- **Accompagnement** : création d'une EI autour d'une nouvelle activité de conception de meubles à partir de bois jeté
- **Résultat** : création de suites de parcours professionnalisant les salariés de l'ACI ; possibilité d'intégrer de nouveaux profils de demandeurs d'emploi ; élargissement de l'offre commerciale avec une nouvelle gamme de produits issus de l'économie circulaire. Les synergies entre ACI et EI stabilisent le modèle économique de l'association.
- **Points de vigilance** : bien accompagner la création de l'EI par des financements dédiés. A moyen-long terme, Bois de deux mains s'orientera sans doute vers l'externalisation de l'EI dans la cadre de la création d'un groupement d'intérêt économique.

CONCLUSION

Le passage de tout ou partie d'un ACI en EI est un projet qui s'étudie comme une création et non comme une transformation tant les différences entre ces deux types de structures sont importantes (publics accueillis, projets sociaux).

Une phase d'expérimentation régionale est mise en place dans les Hauts-de-France pour accompagner les ACI qui souhaitent se transformer en EI ou renforcer leurs modèles avec la création d'une entreprise. Elle devrait nous permettre de préciser les freins et leviers de cette transformation totale ou partielle.

Néanmoins, parmi les facteurs clé de réussite figurent la nécessité d'avoir du temps, la volonté des acteurs d'opérer ce changement, l'identification d'un marché répondant aux besoins d'insertion d'un territoire ainsi que la mise à disposition d'aides financières à la création ou à la transformation partielle d'activités économiques.

En réalité, cette question de transformation de certains ACI en EI cache deux questions, bien différentes et tout aussi complexes. Mais qui n'en sont pas moins essentielles: Comment consolider le Modèle des ACI qui peinent à trouver des financements pérennes pour leur « production » d'insertion ? Et comment inciter à la création d'Entreprise d'Insertion sur les territoires sous dotés ?

Directrice de la publication : Cécile Leclair
Rédaction : Philippe Milbergue de Cap'Actions

© Avise – CRDLA IAE Avril 2019 Tous droits réservés

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

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.