



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE LA SANTÉ

SYNTHÈSE PROSPECTIVE EMPLOI-COMPÉTENCES



Les ateliers et chantiers d'insertion

.....Première partie

Aider les publics éloignés de l'emploi

Un outil précieux	4
Les ACI et leur fonctionnement	7
Les effectifs	13

.....Deuxième partie

Des leviers pour évoluer

Des facteurs-clés	17
Réorganisation et accès à la qualification	21

.....Troisième partie

26 mesures pour construire l'avenir

Quatre champs distincts	25
Avancées et expérimentations	29

→ PREMIÈRE PARTIE

Aider les publics éloignés de l'emploi

« Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits » rappelle la Déclaration universelle des droits de l'homme. Bien souvent, ce texte fondateur est oublié. Ainsi, comment être libre et égal aux autres si l'on n'a pas de toit, de travail ni d'accès à la formation ? Permettre à ceux que la vie n'a pas épargnés de retrouver confiance en eux et de rejoindre le milieu professionnel : telle est la mission des ateliers et chantiers d'insertion... Un sacré défi !



Un outil précieux



CHANTIER ÉCOLE SARGAZZA



CORBIS-UNIFORMATION

À la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, les crises pétrolières successives signaient la fin des trente Glorieuses. Le chômage a commencé à affecter durablement la société, et certaines catégories de la population se sont retrouvées exclues d'un monde du travail en pleine mutation. C'est sur ce terrain mouvant qu'est né le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE), sous l'impulsion de travailleurs sociaux désireux de redonner aux personnes les plus éloignées de l'emploi la place qui leur était due dans la société. Les dispositifs pour y parvenir: des structures permettant l'embauche, la formation et le reclassement de jeunes et de moins jeunes en difficulté sociale et professionnelle, dans des métiers et secteurs variés (bâtiment, jardinage, environnement, services aux personnes, recyclage, etc.). Parmi elles, les ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

Depuis ces dernières années, du fait de mutations socio-économiques lourdes et d'une précarisation du monde du travail, le nombre d'ateliers et chantiers d'insertion a sensiblement augmenté. Ces changements économiques ont fait disparaître une série d'emplois non qualifiés dans le secteur industriel et dans les services rendus aux particuliers (petits travaux de jardinage, prestations dans les stations-services, dans les supermarchés, portage de valises, etc.). Et les ACI tentent de remplacer ces « petits » métiers disparus, tout en créant de nouvelles activités répondant aux besoins actuels. Autant d'emplois accessibles aux personnes avec ou sans qualification, aux étrangers qui ont de nombreux défis à relever – dont l'acquisition de notre langue –, aux exclus du marché de l'emploi; autant de possibilités de resocialisation et de retour à l'emploi pour cette population. Le défi que relèvent les ACI est double: permettre aux personnes qu'ils accueillent de retrouver un travail et de se reconstruire en résolvant leurs difficultés d'ordre social. Ce que recouvre l'expression « accompagnement socioprofessionnel ».

Les ACI jouent donc un rôle majeur dans l'insertion par l'activité économique (qui, elle-même, entre dans le champ de l'économie sociale et solidaire), aux côtés d'autres structures: les entreprises d'insertion (EI), les associations intermédiaires (AI), les entreprises de travail temporaire →

SYNESI

Il est composé de trois collèges.

- Le premier, majoritaire, représente les associations et autres personnes morales.
- Il possède la double caractéristique d'être employeur de salariés et conventionné en tant que structure organisatrice d'ateliers et chantiers d'insertion.
- Le deuxième collège est constitué des réseaux nationaux de l'IAE cités ci-contre : CHANTIER école, Jardins de cocagne, Coorace et Tissons la solidarité.
- Le troisième regroupe les organismes d'insertion sociale et/ou professionnelle appliquant les accords collectifs signés par le SYNESI, sans toutefois être conventionnés comme structures organisatrices d'ACI.

d'insertion (ETTI) [voir encadré ci-dessous]. En 2006, au terme d'une mission d'investigation qui leur était consacrée, l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) estimait qu'« ils constituent un outil précieux d'accès au travail et d'accompagnement vers l'emploi des publics qui en sont les plus éloignés, selon un mode de fonctionnement très différent de celui du secteur marchand ». Cette mission d'insertion a été reconnue par le législateur. Trois textes essentiels encadrent l'IAE :

< La loi de lutte contre les exclusions, votée en 1998, fixant le cadre légal d'intervention de l'IAE en l'inscrivant dans le code du travail. Elle a également créé les conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique (CDIAE).

< La loi de programmation 2005-2009 pour la cohésion sociale, laquelle réaffirme le rôle de l'IAE comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle alloue de nouveaux moyens aux structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), notamment aux ateliers et chantiers d'insertion.

< Le plan de modernisation de l'IAE lancé en 2008 dans le cadre du Grenelle de l'insertion, visant, entre autres, à redynamiser les CDIAE et à mettre en œuvre de nouvelles modalités de conventionnement des SIAE par l'État.

Au cours de cette même période, une structuration sociale et conventionnelle de la branche des ACI a été entreprise. En 2006, les quatre grands réseaux représentatifs du secteur (CHANTIER école, Jardins de cocagne, Coorace et Tissons la solidarité) ont créé le Syndicat national des employeurs spécifiques d'insertion (SYNESI), dont la mission première était d'élaborer une convention collective unique et spécifique aux ateliers et chantiers d'insertion. Cette convention vient d'être signée, et elle contient plusieurs accords importants dont on reparlera en troisième partie de cette synthèse.

Trois intermédiaires pour l'insertion

- **L'entreprise d'insertion (EI) se situe dans l'économie marchande. Les biens et services qu'elle produit sont vendus et ses ressources proviennent essentiellement de ces ventes.**
- **L'association intermédiaire (AI) met des salariés à disposition d'utilisateurs (particuliers, entreprises, collectivités territoriales ou associations), le plus souvent pour des travaux occasionnels. L'AI vit de ces prestations de services.**
- **L'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) met à disposition du secteur marchand du personnel en difficulté d'insertion. Elle est soumise à l'ensemble de la réglementation juridique sur les entreprises de travail temporaire. Les structures d'insertion par l'activité économique embauchent des personnes en insertion qui doivent être agréées par Pôle emploi.**

Les ACI et leur fonctionnement



SIAE

Les activités des SIAE se répartissent en trois secteurs :

- le secteur marchand : activités de production de biens et de services en vue de leur commercialisation ;
- le secteur non marchand : activités d'utilité sociale ;
- le secteur mixte : mélange d'activités de production de biens et de services en vue d'une commercialisation et d'activités présentant un caractère d'utilité sociale.

On dispose d'assez peu de données sur les ateliers et chantiers d'insertion en tant que tels dans la mesure où, faisant partie des différentes structures de l'insertion par l'activité économique, ils n'ont pas fait l'objet, à ce jour, d'études spécifiques. Mais on sait qu'ils ont un poids important dans le secteur de l'IAE. Quelques chiffres : en 2007 (*), sur 4932 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), 3006, soit 60 %, étaient des ACI portés par 1800 structures, 828 des AI, 887 des EI, 211 des ETTI. Au 1^{er} janvier 2007, sur 59759 salariés en insertion au sein de l'IAE, un peu plus de 31000 salariés travaillaient dans les ACI ; en 2007 toujours, sur 273614 salariés en insertion recrutés ou renouvelés, 65000 l'ont été dans les ACI.

(*) Données fournies par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES).



→ AIDER LES PUBLICS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI

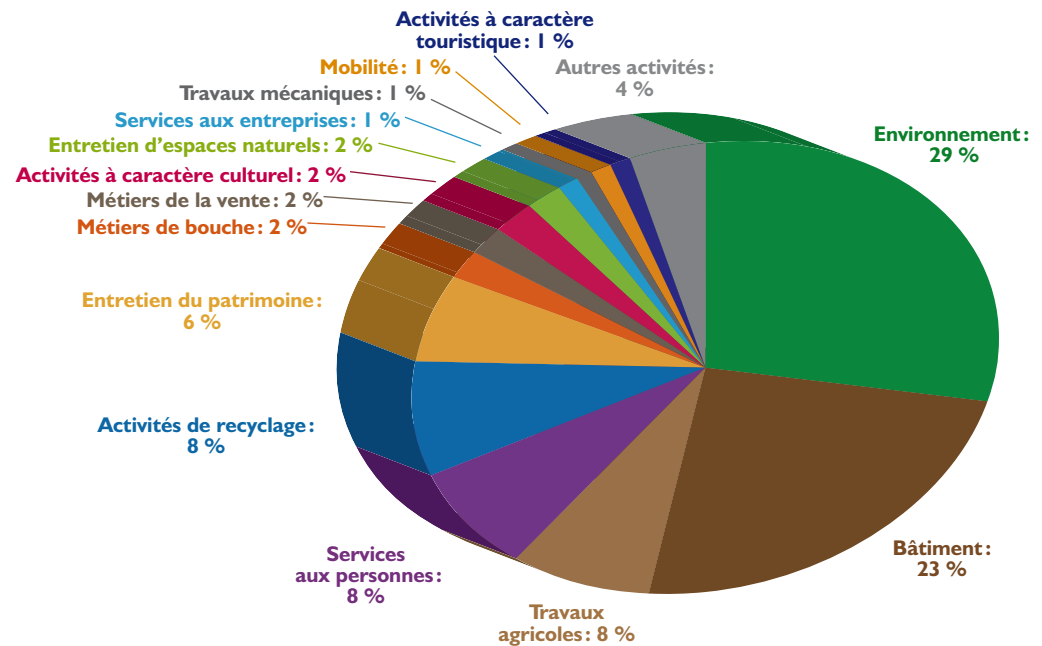
Il existe plusieurs catégories d'ateliers et chantiers d'insertion, selon le statut des structures qui les mettent en place. Certains sont « portés » par des départements, des communes, des missions locales, des établissements publics de coopération intercommunale, des chambres départementales d'agriculture, etc., mais la plupart le sont par des associations (associations d'insertion, Secours catholique, Emmaüs, Restos du cœur...). Parfois, le portage est assuré par un ensemble qui réunit plusieurs partenaires.

La présence des ACI – et donc l'offre d'insertion – n'est pas la même sur tout le territoire. Selon le rapport 2009 de l'Observatoire national mis en place par le réseau CHANTIER école (voir le tableau « Répartition des structures par région »), 20 % de la population vivant dans les zones les moins denses bénéficient de 1 % de l'offre d'insertion et 20 % de la population établie dans les zones les plus densément peuplées profitent de 21 % de cette offre. L'offre est surabondante, compte tenu du nombre d'habitants, dans les secteurs de moyenne densité humaine. C'est dans le milieu urbain qu'on trouve le plus d'actions menées par les structures. En 2009, sur 675 structures adhérant au réseau

1/3

C'EST LA PROPORTION D'ACI qui exercent des activités à caractère d'utilité sociale pour le compte de collectivités locales et de bailleurs sociaux.

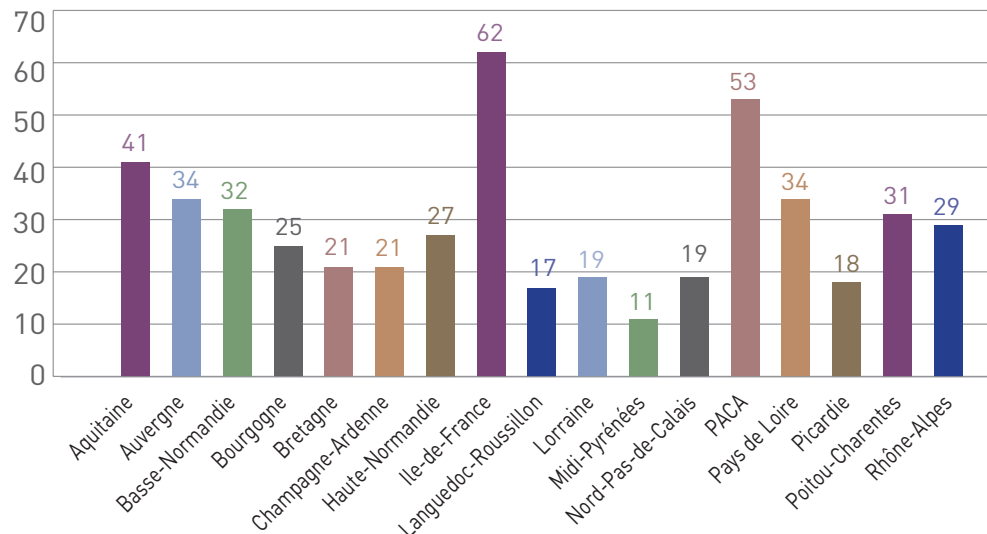
(Source : Agence de valorisation des initiatives socio-économiques/AVISE).



Les professionnels du secteur notent un développement des activités liées à l'environnement, au bâtiment et à l'agriculture, au recyclage, aux services aux personnes et à l'entretien du patrimoine.

CHANTIER école, 290 menaient des actions en ville et 281 en milieu rural. L'écart n'est donc pas important. Les 104 autres travaillent indifféremment dans les deux milieux, mais c'était moins vrai en 2009 qu'en 2004 (22 % contre 30,23 %).

Nombre de structures adhérentes au réseau CHANTIER école par région*



(*) Observatoire national des acteurs et actions de CHANTIER école. Rapport 2009

Des activités diversifiées

Les ateliers et chantiers d'insertion constituent un monde à part, entre société marchande et société non marchande, deux univers qu'ils relient, comme les autres structures d'insertion par l'activité économique. Leurs domaines d'activité sont très variés (voir « camembert » ci-dessus) et ont tendance à se diversifier de plus en plus. Cette diversification est particulièrement vérifiée dans certains réseaux. Ainsi les Jardins de cocagne, traditionnellement « spécialisés » dans le maraîchage, développent de nouvelles activités, en relation avec leur cœur de métier : transformation de produits, jardins pédagogiques, production de conserves, de fruits et de jus de fruits, de plants et de semences, activités liées à l'environnement, participation à des marchés. Dans d'autres grands réseaux émergent des idées innovantes telles que l'organisation de visites de fermes biologiques, de défilés de mode avec les salariés en insertion, la création de marques à partir de vêtements récupérés pour être transformés...



De nombreux partenaires et un ancrage fort dans les territoires

Les ACI travaillent en partenariat avec les autres structures d'insertion par l'activité économique : plus de 50 % sont adhérents à de grands réseaux nationaux (CHANTIER école, Jardins de cocagne, Coorace, Tissons la solidarité, ou encore la Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale/FNARS). Ceux-ci leur apportent une aide multiple : montage des dossiers financiers lors de la création d'une structure, appui en cas de difficultés, actions de formation et échange d'expériences, etc. Ces réseaux se sont organisés en Centre national d'appui et de ressources dédié à l'IAE (CNAR/IAE). Celui-ci s'est fixé trois missions principales : rapprocher les représentants nationaux, régionaux, départementaux et locaux du secteur de l'IAE des centres régionaux de ressources et d'animation (C2RA) et des **DLA** (dispositif local d'accompagnement), soutenir ces derniers et, plus largement, les acteurs de l'IAE.

Les ACI entretiennent des relations suivies avec les acteurs publics institutionnels [État, conseils généraux, Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) ou Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), plans locaux pour l'insertion et l'emploi/PLIE, établissements publics de coopération intercommunale/EPCI...], d'autant que certains, comme on le verra plus loin, sont leurs financeurs. Ces relations présentent toutefois des disparités selon les régions. Toujours est-il que les ACI sont fortement ancrés dans la réalité territoriale.

Autres partenaires des ACI : Pôle emploi, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) chargés de collecter les fonds de la formation professionnelle continue – tel Uniformation, OPCA de la branche professionnelle des ACI –, l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) ou encore la Mutualité sociale agricole (MSA), à laquelle cotisent les salariés du régime agricole. Depuis 2008, Pôle emploi est davantage impliqué dans l'insertion ; il apporte notamment aux SIAE une aide sur le placement de leurs salariés. En ce qui concerne les OPCA, des formations performantes ont été mises en place avec des structures opérant par exemple dans le vêtement, le maraîchage bio ou l'épicerie. Plus de 5000 salariés en parcours d'insertion ont ainsi déjà bénéficié de sessions sur la santé et la sécurité au travail, organisées avec le concours d'Uniformation, de CHANTIER école et de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS).

On n'oublie pas les acteurs de l'économie marchande. Les périodes d'immersion en entreprises, effectuées par les personnes travaillant dans les ateliers et sur les chantiers, permettent à ces dernières d'acquérir une meilleure connaissance du milieu professionnel. Parfois, la coopération va

DLA
Les dispositifs locaux d'accompagnement sont des lieux de coopération entre tous les acteurs d'un territoire qui participent au développement d'activités d'utilité sociale.



plus loin que l'immersion. Dans le Centre par exemple, un ACI spécialisé dans le jardinage et l'écoconstruction a créé un réseau professionnel régional réunissant trente-cinq producteurs, parmi lesquels cinq Jardins de cocagne, un lycée agricole et un établissement et service d'aide par le travail (ESAT). D'autres ACI entretiennent de bonnes relations avec le secteur marchand et favorisent ainsi la réinsertion professionnelle de leurs salariés.

L'État, premier financeur

On l'a vu, les ACI sont créés et portés par différentes structures. La structure porteuse fait l'objet d'une convention avec l'État en tant qu'atelier et chantier d'insertion. Cette convention, établie pour trois ans maximum, est le préalable à tout financement. Elle précise l'objet, la durée et les caractéristiques du ou des ACI, le nombre et la nature des contrats aidés (*voir encadré ci-dessous*) susceptibles d'être conventionnés, leur affectation, la nature et le montant des aides privées dont la structure ➔

Contrat aidé

Toute personne embauchée est titulaire d'un contrat de travail dit « contrat aidé ». Jusqu'à fin 2009 (ils ont été remplacés depuis le 1^{er} janvier 2010 par le contrat unique d'insertion, comme on le verra en deuxième partie), il existait trois types de contrats aidés :

- le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE), s'adressant aux personnes sans emploi avec des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi et prévoyant des actions de formation professionnelle ;
- le contrat d'avenir (CAV), destiné plus particulièrement aux bénéficiaires des minima sociaux (à l'époque le RMI, l'allocation de solidarité spécifique/ASS et l'allocation adulte handicapé/AAH) ;
- le contrat initiative emploi (CIE), bénéficiant aux personnes sans emploi confrontées à des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi.



porteuse peut bénéficier, etc. Plusieurs acteurs financent les ACI. Le premier financeur est l'État à travers, pour commencer, sa politique de contrats aidés qui le conduit à prendre en charge au maximum 85 % des dépenses de personnel des salariés polyvalents, lesquelles représentent 35 à 40 % des dépenses d'exploitation des structures. Il intervient également à travers le fonds départemental d'insertion (FDI), le dispositif local d'accompagnement (DLA), des crédits de formation prévus pour les emplois non marchands. Il finance aussi – mais pas systématiquement – une aide à l'accompagnement dont la vocation est de faciliter le suivi et l'accompagnement des personnes en insertion.

Elle s'élève à 15 000 euros maximum par an et par chantier et à 45 000 euros maximum par an par structure porteuse.

Second contributeur: le conseil général pour 15 à 20 %, à travers notamment des dispositifs mis en place pour les bénéficiaires du RSA, renforcés par les aides du plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et du Fonds social européen (FSE). Le conseil régional participe, parfois, par une aide annuelle qui peut être comprise entre 1 000 et 4 000 euros par personne. Le financement public mis en place par la loi de programmation de cohésion sociale de 2005 représente entre 13 900 et 15 350 euros par emploi équivalent temps plein (ETP), auxquels s'ajoutent les exonérations de cotisation de Sécurité sociale, soit 4 400 euros. Les communes participent elles aussi, en mettant notamment du matériel et des locaux à disposition des structures.

24

MILLIONS D'EUROS

C'est le montant consacré par la loi de finances pour 2009 au financement des ACI au titre de l'aide à l'accompagnement, soit une aide moyenne de 360 euros par an par personne salariée et accompagnée.

Les effectifs

Les personnes embauchées dans les ACI, les salariés polyvalents, sont généralement en situation plus précaire que celles accueillies dans les entreprises d'insertion (EI) ou les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Les situations et les profils varient. Des femmes d'une trentaine d'années ayant eu des enfants très jeunes et qui essaient de retravailler côtoient des femmes isolées après un veuvage ou un divorce et qui, pour élever leurs enfants, n'ont jamais travaillé... Dans les rangs masculins, on rencontre des hommes jeunes ayant connu l'échec scolaire, alterné chômage et petits boulots, d'anciens détenus ou des détenus en semi-liberté, des hommes d'un certain âge ayant alterné des périodes de travail non déclaré ou accumulé les petits boulots, des demandeurs d'asile... Revenus faibles, absence de droit à la retraite, perspectives d'emploi inexistantes, illettrisme, addictions... sont des problèmes récurrents. Les hommes représentent 66,5 % des effectifs, les femmes 33,5 %. Ceci s'explique par le fait que, « historiquement », beaucoup de chantiers avaient des activités liées à l'environnement (nettoyage de berges, débroussaillage...). On note en revanche plus de femmes dans les chantiers de tri de vêtements, ➔

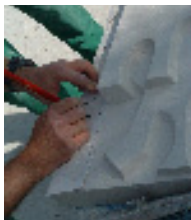


par exemple. Les 26-49 ans viennent largement en tête (62,8 %), suivis des moins de 26 ans (23,4 %); 13,8 % de salariés ont 50 ans ou plus. Le niveau de formation est faible: 41,9 % ont un niveau inférieur au CAP, 46 % ont un niveau CAP- BEP, 3,8 % possèdent un niveau supérieur au baccalauréat. Une majorité des salariés des ACI sont bénéficiaires du RSA, et le taux de personnes sans emploi depuis plus de deux ans est de 40,5 % (contre 32 % dans les EI et 19 % dans les ETTI).

Les salariés polyvalents des ACI cumulent de nombreux freins à l'emploi d'ordres social et professionnel; 9 fois sur 10, la personne connaît des problèmes de logement, de santé (certains souffrent d'un handicap physique ou mental) ou des difficultés familiales. Autant d'accidents de la vie, de situations douloureuses, qui conduisent à l'ACI. D'où la mission des structures d'insertion: aider la personne à refaire surface sur tous les plans...

« Un travail qui a du sens »

Les salariés permanents – qui animent les ACI – ont eux aussi des profils variés. Beaucoup se retrouvent dans ces structures à la suite de parcours professionnels diversifiés, avec la volonté de changer de métier. Ils ne possèdent pas toujours la formation leur permettant d'assurer une fonction souvent difficile. Mais tous ont la même fibre sociale, partagent avec les autres encadrants les valeurs du chantier et accomplissent avec constance un « travail qui a du sens. » Certains directeurs



PHOTOS: CHANTIER ECOLE SWEZZA



CHANTIER ECOLE SWEZZA

prennent en main un ACI par choix de vie militant, engagement religieux ou refus de travailler dans le secteur marchand. D'autres ont été éducateurs spécialisés, assistants sociaux, conseillers en économie sociale ou salariés du secteur marchand.

Certains encadrants techniques ou administratifs viennent également de ce secteur, d'autres – de plus en plus rarement – ont été salariés polyvalents ou recrutés via des contrats d'emploi jeunes. On trouve beaucoup d'éducateurs, des moniteurs techniques ou encore d'anciens animateurs socioculturels venus du secteur de la formation professionnelle ou de l'insertion.

À l'image du secteur associatif en France, les bénévoles jouent un rôle important dans les ACI. On trouve aussi beaucoup de bénévoles, avec des fonctions ciblées dans des structures qui ont un grand besoin de main-d'œuvre (dans les épiceries solidaires, par exemple).

« Un travail qui a du sens », disait-on. Cela se mesure aussi en résultats. Mais avant même de parler de retour à l'emploi, il faut s'arrêter sur l'amélioration de la situation sociale de la personne, sans laquelle l'insertion professionnelle ne pourra se faire, ou mal. Il y a des échecs bien sûr, des personnes décrochent, voire « disparaissent », mais une étude réalisée dans les Pays de la Loire rap-

porte, déclarations des intéressés à l'appui, que le passage dans un ACI a été « un moment de reconstruction d'une image de soi et de restauration de la confiance ». En termes d'insertion, ou plutôt de réinsertion professionnelle, d'après les estimations de la DARES, en 2004, le taux de sortie vers l'emploi était de 26,7 %, mais il baissait à 10,5 % s'agissant d'emploi durable. Toutefois, en ajoutant les sorties en formation ou dans une autre structure d'IAE, ce qu'on appelle les « sorties positives », on atteint 40,6 % de réussite. En 2008, selon le réseau Coorace, les ACI enregistraient un taux de sortie vers l'emploi stable de 16,6 %, de 8,9 % vers des emplois de transition, de 12,6 % vers des sorties positives, soit un total « sorties dynamiques » de 38,1 %. Avec cette observation: 33 % des sorties dynamiques se font vers une formation ou vers une autre structure. De quoi, pour la personne, consolider son parcours d'insertion et multiplier les chances de s'en sortir...

65 000

C'EST LE NOMBRE DE PERSONNES EMBAUCHÉES,

principalement en contrat d'avenir, par les ACI en 2007, soit + 42 % par rapport à 2006.

(Source: DARES).

Des leviers pour évoluer

La crise économique, les tendances sociétales dictées par le développement durable, de nouvelles dispositions réglementaires et institutionnelles... Autant d'enjeux et d'opportunités pour la branche des ACI, à l'heure où elle poursuit sa professionnalisation. Les structures ont commencé à saisir la perche qui leur est tendue...



Des facteurs-clés

La crise économique et les nouvelles tendances

La crise financière et économique et la mondialisation ont un impact direct et indirect sur l'équilibre des ACI, même si leurs activités sont des services de proximité et, de fait, non délocalisables. Les situations sont très difficiles pour certaines structures. Tel ACI spécialisé dans l'entretien de l'espace rural se heurte à une baisse des prix due à une concurrence accrue sur les marchés publics; tel autre récupérant des matériaux doit faire face à l'effondrement des prix des matières premières... La situation se complique avec le durcissement du chômage, lequel génère une augmentation du nombre de candidatures à laquelle ne peuvent répondre les ACI. Autre problème : les entreprises du secteur marchand étant elles-mêmes assaillies de demandes d'emploi, les ACI ont plus de difficultés à assurer un reclassement à leurs salariés polyvalents. Sans compter que lesdites entreprises préfèrent embaucher des personnes au CV et au parcours « irréprochables »...

À l'inverse, la crise et l'augmentation du nombre de personnes en situation de pauvreté (le dernier rapport du Secours catholique livre des chiffres accablants) engendrent des besoins auxquels les ACI peuvent répondre. Ce qui accentue encore leur caractère d'utilité sociale. On



observe ainsi que les recycleries, par exemple, enregistrent une croissance de leurs ventes. De surcroît, à une clientèle qui, ayant des difficultés financières, ne peut plus acheter que du matériel usagé, s'ajoute celle qui, par choix, ne veut plus consommer d'articles neufs. Le retour à une consommation raisonnée gagne du terrain.

Ce n'est pas le moindre principe du développement durable, lequel ouvre d'énormes opportunités. Le tourisme vert incite les collectivités locales à créer des sentiers balisés, la crise agricole laisse des terrains à l'abandon à revitaliser, les dérèglements climatiques obligent les communes à entretenir cours d'eau et berges, la récupération et le recyclage des déchets, la préservation de l'eau et des milieux naturels, etc., sont devenus la règle. Autant de domaines au sein desquels, « historiquement », les ACI ont toujours été bien implantés. Mais ce qui était pour eux, jusque-là, des niches d'activités peu rentables délaissées par le secteur marchand, ne l'est plus aujourd'hui. Les ACI sont appelés à devenir des acteurs, voire des piliers du développement durable, sur un territoire dont ils connaissent les besoins. Et si leur avenir dépend des financements publics et de leur budget d'autofinancement, il repose également sur leurs capacités à s'adapter à ce nouveau contexte. Ils ont à y gagner sur le plan de leur crédibilité et d'un point de vue financier: le développement durable concernant au premier chef les collectivités locales, celles-ci vont trouver de plus en plus judicieux, et moins onéreux, de faire appel aux structures de l'IAE. Les ACI se sont déjà beaucoup investis dans la gestion des déchets, le recyclage du papier, le tri, la retouche et la vente de vêtements usagés, l'éco-construction, les techniques de production et d'entretien de l'environnement innovantes, la collecte et la dépollution de matériel en fin de vie...



CHANTIER ÉCOLE-SARAZZA



À retenir

Destiné à financer des actions de qualification ou de requalification pour les salariés fragilisés ou les demandeurs d'emploi, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) est alimenté par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Il fonctionne sur la base d'appels à projets auxquels peuvent répondre les OPCA. Il conserve la mission de péréquation anciennement dévolue au Fonds unique de péréquation. La loi introduit comme nouveau critère de péréquation que les OPCA consacrent au moins 50 % des fonds reçus au financement de périodes de professionnalisation visant une certification professionnelle d'une durée minimum de 120 heures, et de contrats de professionnalisation visant eux aussi une certification professionnelle.

Un changement de cadre réglementaire

De récentes évolutions réglementaires auront des incidences sur le devenir des ACI. La directive européenne sur les services, par exemple, exige que l'aide de l'État aux structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) soit compensée par des contraintes liées à l'intérêt général dans le cadre d'un mandatement. La notion d'intérêt général n'est pas toujours facilement démontrable, estiment le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE) et les réseaux des ACI, d'où une crainte de se voir refuser, dans certains cas, des financements... En revanche, l'accord-cadre européen sur des « marchés du travail inclusifs » du 25 mars 2010, qui prévoit des méthodes de recrutement et d'intégration spécifiques pour les publics en difficulté, présente un réel intérêt.

De même que la loi relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie du 24 novembre 2009 qui, en plus d'un renforcement des dispositifs existants (droit individuel à la formation, congé individuel de formation, plan de formation...), a arrêté plusieurs mesures en faveur des personnes les plus éloignées de l'emploi. Parmi elles: des modalités de mise en œuvre de contrats de professionnalisation plus favorables pour les publics fragilisés, la mise en place d'un dispositif de préparation opérationnelle à l'emploi (POE)... De son côté, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) a pour objectif une meilleure orientation du financement de la formation professionnelle vers les entreprises et les populations qui en ont le plus besoin.

De nouvelles modalités de conventionnement...

Changement majeur: le plan de modernisation de l'IAE (Insertion par l'activité économique) issu du Grenelle de l'insertion. Il a abouti notamment à de nouvelles modalités de conventionnement qui permettent de reconnaître les projets d'insertion des SIAE et de déterminer les objectifs opérationnels dans le cadre d'un dialogue de gestion. Elles rendent également possible d'attribuer des moyens afférents en adéquation avec ces objectifs, de piloter les conventions avec les SIAE en fonction de leurs projets et de leurs résultats. Un référentiel a été élaboré, qui prévoit quatre axes pour le projet d'insertion: l'accueil et l'intégration en milieu de travail; l'accompagnement social et professionnel; la formation des salariés en insertion; la contribution à l'activité économique et au développement territorial. Conséquence de l'application de la loi organique rela-



tive aux lois de finances (LOLF), les SIAE sont financées au titre de la politique de l'emploi. On est dans une logique de moyens, avec une analyse partagée des résultats au regard de différents indicateurs et du contexte de mise en œuvre de la convention. Dans les conventions, des objectifs de taux de retour à l'emploi sont contextualisés en fonction des spécificités du territoire et des priorités fixées au conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE). Trois catégories de retour à l'emploi, appelées « **sorties dynamiques** », existent.

Autre modification : la création, au 1^{er} janvier 2010, pour les salariés polyvalents des ACI, du contrat unique d'insertion (CUI), qui remplace les anciens contrats aidés. Il se décline en deux versions, selon que l'employeur relève du secteur non marchand (CUI-CAE/contrat d'accompagnement dans l'emploi) ou du secteur marchand (CUI-CIE/contrat initiative emploi). Le CUI est conclu pour une durée déterminée ou indéterminée, à temps partiel ou complet. Il peut l'être pour une durée minimale de six mois, avec renouvellement possible dans la limite de vingt-quatre mois ou plus sous certaines conditions. La durée hebdomadaire du travail est comprise entre vingt et trente-cinq heures, elle peut être inférieure pour les salariés connaissant certaines difficultés.

... qui suscitent des inquiétudes

Ces nouvelles dispositions soulèvent des interrogations. Si le dialogue de gestion est plutôt une bonne chose, dans la mesure où il permet aux structures de mieux orienter leurs actions sur le territoire et d'avoir une meilleure lisibilité de leurs résultats, le nouveau mode de conventionnement suscite des inquiétudes. Les acteurs du secteur estiment qu'il manque de souplesse. Il se focalise selon eux sur le retour à l'emploi et exige des résultats immédiats, alors que l'insertion nécessite un travail de fond qui peut prendre beaucoup de temps. De même, le CUI est plutôt perçu positivement, mais les nouvelles modalités de financement des structures d'insertion par l'activité économique, actuellement en cours d'élaboration avec les acteurs du secteur de l'IAE (qui pourrait prendre la forme d'une aide au poste pour l'ensemble des SIAE), engendrent, elles aussi, des inquiétudes. Sur un autre plan, même si l'État reste le principal financeur des ACI, ceux-ci ne parviennent à trouver un équilibre financier qu'en ayant recours aux financements des collectivités territoriales dans le cadre de leurs compétences (insertion pour le département, formation et développement économique pour la région). La question principale est celle de la gouvernance territoriale et de la mise en cohérence des diverses politiques dans le cadre desquelles interviennent les ACI.

Sorties dynamiques

Trois catégories de sorties dynamiques ont été définies :

- les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou mission d'intérim de six mois et plus, titularisation dans la fonction publique et création d'entreprise) ;
- les sorties vers un emploi de transition (CDD ou mission d'intérim de moins de six mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) ;
- les sorties positives (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre SIAE...).

Réorganisation et accès à la qualification

Les nouvelles modalités de conventionnement et la nécessité d'un projet d'insertion obligent les ACI à remettre en question leur fonctionnement et leur organisation, à poursuivre la professionnalisation de la branche. Ce besoin de professionnalisation est largement ressenti dans les structures et, pour beaucoup, la remise en question ne peut avoir que des effets positifs, par la remobilisation des équipes des SIAE et de leurs partenaires autour de projets encore plus fédérateurs. Comment s'y prendre ?

> En améliorant la gestion des ressources humaines (GRH) pour les salariés permanents et les salariés polyvalents.

– Les salariés permanents.

En règle générale, la GRH est insuffisante. Pour plusieurs raisons : la vocation même de l'encadrant fait que souvent, il donne de sa personne sans se préoccuper de son évolution professionnelle ; la précarité des financements et l'absence de visibilité pour la structure. Enfin, du fait d'une plus grande exigence quant au retour à l'emploi, priorité est donnée aux salariés polyvalents. En outre, pour un permanent, suivre une formation s'avère souvent difficile du fait que, la plupart du temps, il ne peut être remplacé. Néanmoins, des initiatives fructueuses existent, et il faut souligner les efforts importants consentis par les têtes de réseaux en matière de formation continue. Quant aux formations à l'extérieur, financées notamment par Uniformation, leur nombre et leur durée sont en augmentation. En tête, l'informatique et les formations « psychologiques » permettant de mieux appréhender le public accueilli. Les formations universitaires restent rares, mais une licence pro sur l'orientation professionnelle et l'insertion est en projet à l'université de Saint-Étienne.

Les salariés permanents, notamment les encadrants techniques, pédagogiques et sociaux (ETPS), s'estiment insuffisamment rémunérés, les chargés d'insertion professionnelle également. Généralement, les directeurs acceptent un niveau de salaire insuffisant par engagement personnel. Mais la faiblesse des rémunérations sera de plus en plus en contradiction avec les niveaux requis dans le cadre de la professionnalisation de la branche. Et si la reconnaissance par une augmentation de



À noter

La réforme du conventionnement généralise le recrutement de « chargés d'insertion professionnelle » (CIP) dans les ACI qui n'en étaient pas pourvus. Une mesure dont les effets positifs sont déjà perçus. Le chargé d'insertion assure un suivi à la fois professionnel (formation, évaluation...) et personnel (accompagnement dans les démarches administratives, orientation en cas de problème de santé...) du salarié polyvalent. Ce poste recouvre différentes fonctions selon les ACI. Il est dénommé, dans la typologie des emplois-repères que l'on verra plus loin, « accompagnateur socioprofessionnel ».

salaires existe, bien souvent les responsables de structure n'ont pas les moyens de la concrétiser (*voir fourchette des salaires ci-dessous*). Reste la reconnaissance sociale, symbolique, celle que manifestent le directeur, les salariés polyvalents, voire les partenaires extérieurs.

- Les salariés polyvalents.

Difficile d'appliquer une politique de gestion des ressources humaines à des personnes qui ne restent généralement que quelques mois. Néanmoins, une GRH ou une volonté de GRH existent partout, avec des méthodes et des outils différents selon les structures. L'accompagnement socioprofessionnel dont les salariés polyvalents font l'objet, pendant le chantier et après le chantier, est au cœur des priorités. Ce suivi social et professionnel

est le plus souvent assuré par les encadrants, les chargés d'insertion professionnelle, les directeurs, mais aussi par des travailleurs sociaux internes ou externes. Les obstacles sont nombreux, du recrutement à la réinsertion, en passant par la formation – essentiellement interne –, l'évaluation et l'orientation. Malgré tout, s'agissant de la formation, on enregistre une tendance forte à mettre en place des périodes de professionnalisation qualifiantes. L'exigence d'un taux de sorties positives ou dynamiques a parfois un effet pervers. Certains ACI recrutent des

personnes moins éloignées de l'emploi afin de satisfaire aux indicateurs de résultats, d'autres accordent moins d'importance à cet impératif pour se consacrer efficacement aux salariés polyvalents. C'est leur mission première – accompagner et faire progresser les personnes dans leur parcours d'insertion professionnelle – qui est en jeu. La durée du contrat aidé peut aussi poser problème. De nombreuses structures aimeraient prolonger certains contrats assez longtemps pour finaliser le travail et réussir une véritable insertion. Et le manque, ou l'insuffisance de suivi, à la sortie, préoccupe. À l'extérieur, les relais n'existent pas ou trop peu... Heureusement, la plupart des personnes en insertion considèrent le travail accompli au sein de l'ACI et l'esprit qui y règne comme très positifs.

> En développant des plans de formation.

Jusqu'à présent, peu d'ACI avaient mis en place un plan de formation. Une multiplication et un élargissement des formations à tous les salariés,

200

HEURES ET +

C'est la durée moyenne des formations qualifiantes dispensées par les ACI d'Ile-de-France.

Exemple de fourchettes des salaires actuels en 2010*

- pour les directeurs: de 2050 à 3000 euros bruts;
- pour les chargés d'insertion: de 1300 à 1700 euros bruts;
- pour les encadrants techniques d'insertion: de 1300 à 2100 euros bruts, avec une embauche à 1100 euros nets.

*La convention collective applicable en 2013 prévoit des revalorisations.



polyvalents comme permanents, s'imposent. L'idée est de prévoir des plans spécifiques à chaque structure, et d'autres à l'échelle de l'ensemble des ACI, à différents niveaux (le territoire et le réseau régional, voire national). Le développement du tutorat et la mutualisation des outils constituent également des leviers non négligeables.

> En formalisant les métiers, dans la convention collective des ACI,

sur la base d'une typologie de sept emplois-repères et un de salarié polyvalent et autant de fiches métiers (fixés le 21 janvier 2009), puis des classifications-rémunérations conventionnelles de ces emplois datées du 21 janvier 2010. But: mieux fixer les possibilités d'évolution des personnes occupant les postes correspondant aux huit différents métiers et favoriser une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Les métiers identifiés – outre celui de salarié polyvalent – sont les suivants: assistant technique, assistant administratif, comptable, accompagnateur socioprofessionnel (ASP), encadrant technique, pédagogique et social (ETPS), coordinateur, directeur. De quoi y voir plus clair pour améliorer la prise en compte des fonctions de chacun, et mieux rémunérer le travail...

26 mesures pour construire l'avenir

Le contrat d'étude prospective (CEP) a établi une feuille de route riche de 26 préconisations pour aider la branche des ACI à poursuivre sa professionnalisation et construire son avenir. Des pistes de réflexion et d'action précieuses, dont certaines ont déjà débouché sur des réalisations concrètes. Parmi les priorités : mieux identifier les structures capables de promouvoir véritablement l'emploi sur un territoire, renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développer la formation...



Quatre champs distincts



Les préconisations du CEP s'articulent autour de quatre grandes lignes directrices.

1- Les grandes orientations

< **Mettre en place un pilotage territorial de l'insertion** par l'activité économique dans le cadre d'un dialogue social. L'esprit : assurer une couverture des besoins du territoire en fonction des publics, de la diversité des offres d'insertion afin de répondre aux différents niveaux de difficultés sociales **et mettre en cohérence les financements publics, les besoins des territoires et les objectifs.**

< **Favoriser la présence territoriale de l'IAE** en adéquation avec les besoins des publics, afin de favoriser l'accès de tous aux dispositifs d'insertion et de contribuer au développement des secteurs les plus ruraux.

< **Améliorer le recueil des données statistiques.**

< **Développer la fonction de formation** pour clarifier le positionnement dans les chantiers et, peut-être, adopter une terminologie plus complète.

< **Simplifier les dispositifs et la charge administrative qui pèse sur les SIAE.** Pourquoi ne pas unifier, comme cela se fait dans certains départements, les dossiers de demandes de conventions et ne pas élaborer des procédures communes d'instruction des dossiers du CUI?

< **Améliorer la performance des ACI et renforcer, avec les entreprises, des liens généralement trop ténus.**



< **Mettre en place un observatoire des emplois et des compétences...**

< ... en améliorant notamment l'articulation des niveaux micro et macro de l'information, pour contribuer à son efficacité.

2- Les évolutions des ACI en tant que structures

< **Diversifier les financements.**

< **Développer la mutualisation** – des outils de GRH, des dossiers, des formations... – entre structures.

< **Mettre en place une évaluation partagée des ACI**, ne serait-ce que parce que les pouvoirs publics exigent des indicateurs.

< **Développer des outils valorisant les apports qualitatifs des structures**, pour permettre notamment aux financeurs d'apprécier les résultats obtenus en matière de reconstruction et de professionnalisation des personnes.

< **Respecter les spécificités du secteur dans la mise en place d'outils de gestion** des ressources humaines, les besoins variant en fonction de la taille des structures et de l'activité.

3- Les actions concernant les salariés permanents

< **Mieux les accompagner, en leur permettant de suivre des formations en assurant leur remplacement et de partager leur vécu** avec d'autres professionnels.

< **Valoriser l'évolution des métiers et des compétences**, favoriser des échanges avec des entreprises. Autres nécessités : impliquer les universités dans la formation et créer des certificats de qualification professionnelle (CQP) spécifiques pour la branche.

< **Développer une gestion prévisionnelle des emplois** et des compétences (GPEC), tant à l'échelle collective qu'individuelle, en



partant des sept emplois-repères et fiches métiers établis dans le cadre de la classification conventionnelle des emplois.

< **Développer la formation professionnelle.** Il faut, entre autres, faciliter le montage financier des sessions, mettre en place des formations au niveau national pour que les salariés ne soient pas obligés de quitter leur lieu de travail, et recourir au *e-learning* (apprentissage en ligne). Il faut par ailleurs enrayer la disparité de l'offre de formation d'une région à l'autre.

< **Assurer une évolution de carrière** et des possibilités de mobilité, en faisant du parcours professionnel une priorité.

< **Valider la reconnaissance des qualifications**, en facilitant les démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE), de CQP, etc.

< **Prévenir les risques psychosociaux** liés aux métiers.

4- Les actions concernant les salariés polyvalents

< **Élaborer une GPEC à l'échelle territoriale.**

< **Développer des actions de formation adaptées**, notamment en utilisant les périodes de professionnalisation. →

< **Offrir la possibilité de parcours professionnels**, en impliquant davantage Pôle emploi dans leur mise en œuvre, faire des **bilans de compétences** pour les personnes sans perspectives lors de leur départ...

< **Réaliser une évaluation et un suivi du parcours** en concertation avec le référent externe.

< **Développer la reconnaissance des acquis de l'expérience** et de la certification de compétences. La démarche de reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP) proposée par l'AFPA et CHANTIER école semble un bon moyen d'y parvenir.

< **Travailler davantage en liaison avec les entreprises** du secteur marchand et de l'économie sociale et solidaire.



STOCKUNIFORMATION

“Vers une meilleure GPEC et des qualifications validées”

Bilan de compétences

Ce bilan des compétences ou des habiletés permettrait d'identifier de façon objectivable les obstacles et les freins rencontrés par ces salariés. Ce bilan pourrait être fait dans le cadre de l'entretien obligatoire qu'ils ont avec Pôle emploi deux mois avant leur sortie.

Avancées et expérimentations



CHANTIER ÉCOLE/SAEZA



CHANTIER ÉCOLE/SAEZA

Certificat de compétences

La certification des compétences acquises en situation de production est un gage de réussite au terme d'un parcours professionnalisant. Elle repose tout à la fois sur un renforcement des compétences clefs (savoirs de base et comportements attendus en entreprise) et sur l'accès à, au moins, un certificat de compétences professionnelles inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Dans plusieurs des domaines sur lesquels portent les recommandations du CEP, des expériences ont d'ores et déjà été menées. Elles pourraient peut-être être généralisées.

< **Au chapitre des grandes orientations**, par exemple. Ainsi, pour simplifier la charge administrative des SIAE en Savoie, les dossiers de demandes de conventions sont unifiés (pour l'État, la région, le département), les budgets et intitulés comptables présentés de la même façon. Quant à la création d'un observatoire des emplois et des compétences, le principe en est établi. Il permettra, entre autres, d'actualiser les données recueillies au cours de ces dernières années par plusieurs réseaux (CHANTIER école, les Jardins de cocagne, Coorace, la Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale/FNARS...) et constituera pour la branche un outil précieux d'expertise, de prospective en matière d'emploi, de compétences et de formation.

< **Pour l'évolution des ACI**, la question de la diversification des financements fait l'objet d'une réflexion générale. Il pourrait être fait appel au mécénat, à des fondations, etc. La mutualisation entre structures est également plus que jamais à l'ordre du jour. Une réflexion en vue d'une mutualisation des actions de formation a ainsi été engagée début 2010, une autre est menée sur le **certificat de compétences** initié par CHANTIER école et le sociogramme social expérimenté par les Jardins de cocagne.

< **S'agissant de mieux accompagner les salariés permanents**, on notera, parmi les avancées, l'entretien d'activité annuel prévu dans le cadre de la convention collective. Objectifs : améliorer les parcours professionnels et leur sécurisation, et la reconnaissance des compétences. La question du remplacement du permanent en formation fait l'objet d'une expérimentation en Ile-de-France, celle d'un encadrant technique, pédagogique et social (ETPS) « tournant » entre les ACI. Une piste à explorer ? Par ailleurs, des « bonnes pratiques » de gestion des ressources humaines expérimentées ici et là par les réseaux, des ensembliers ou certains chantiers, pourraient faire « tache d'huile »...

< **Les salariés polyvalents ne sont, bien sûr, pas en reste.** Une évaluation des compétences est déjà souvent menée, à l'aide d'outils innovants parfois. En outre, l'apprentissage en ligne se développe, via des dispositifs comme DALIA (dispositif d'apprentissage en ligne et en autonomie), mis en place par une association rouennaise membre de CHANTIER école. Plus généralement, des réflexions ont été engagées sur une mutualisation et une mise au point d'outils GRH, notamment pour le suivi socioprofessionnel des personnes en parcours d'insertion.



CHANTIER ÉCOLE-SAREZZA



À retenir

La convention collective des ateliers et chantiers d'insertion est riche de nombreux accords portant notamment sur le régime conventionnel de prévoyance, les libertés et le dialogue social, le contrat de travail, la formation et la durée du travail. En outre, depuis l'accord du 12 septembre 2007 relatif à la création d'une instance de santé et conditions de travail (ISCT) dans les ACI, les ISCT ont été officiellement créés le 17 juin 2010 pour une entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011. Ces instances ont pour objectif de favoriser le dialogue autour de ces thèmes essentiels que sont la santé et la sécurité, celles des polyvalents comme celles des permanents. Des améliorations ont d'ores et déjà été mises en œuvre sur plusieurs chantiers.

Le CEP a été suivi par un Comité de pilotage ci-composé :

- ➔ le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP);
- ➔ le ministère de la Solidarité et de la Cohésion sociale;
- ➔ le Syndicat national des employeurs spécifiques d'insertion (SYNESI);
- ➔ les représentants des organisations syndicales représentatives de salariés :
 - Confédération française démocratique du travail - protection sociale travail-emploi (CFDT-PSTE);
 - Confédération française des travailleurs chrétiens - protection sociale et emploi (CFTC-PSE);
 - Confédération générale du travail - Force ouvrière - Fédération nationale de l'Action sociale (CGT-FO-FNAS).
- ➔ les représentants de l'organisme paritaire collecteur agréé Uniformation.

SYNTHÈSE N° 52

Publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15.

Conception et réalisation :
Bayard Presse/Senior Expert
18, rue Barbès, 92128 Montrouge.

Rédaction : Patrick Coudreau.
Mise en pages : Richard Gillery et Daniel Tallet.
Secrétariat de rédaction : Martine Kanters et Hélène Resnais.

Photo de couverture : CHANTIER ÉCOLE-SAREZZA.
Imprimé en France par SACI PRINT
Date de publication : 2011.
ISSN en cours.

En réponse aux attentes des partenaires sociaux, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle a engagé avec les branches professionnelles une série d'études sur l'emploi et la formation : les Contrats d'études prospectives. Ces travaux traduisent la volonté des pouvoirs publics de susciter des démarches collectives impliquant les branches et les entreprises pour structurer les politiques d'emploi et de ressources humaines. Le CEP des ACI – ateliers et chantiers d'insertion –, à partir duquel a été élaboré ce document de synthèse, dresse un état des lieux économique, social et organisationnel du secteur et en propose une vision prospective à l'horizon 2020. La crise financière et économique, un changement de cadre réglementaire et de nouvelles modalités de conventionnement impactent l'avenir des ateliers et chantiers d'insertion. Mais ces nouvelles données constituent autant d'opportunités et de paris à relever. Le secteur a commencé à prendre les mesures et les orientations qui s'imposent. Gageons que les ACI rempliront, demain plus que jamais, leur mission de solidarité envers ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi.

L'étude dont est tirée cette synthèse a été réalisée par ESSOR consultants. Cette synthèse n° 52 est publiée par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 7, square Max-Hymans, 75741 Paris Cedex 15.

Elle est disponible sur le site

www.emploi.gouv.fr

D DÉLÉGATION
G GÉNÉRALE
E À L'EMPLOI
F ET À LA FORMATION
P PROFESSIONNELLE
www.emploi.gouv.fr