

LES EMPLOIS CADRES DANS LES ENTREPRISES D'INSERTION

les études de l'emploi cadre - décembre 2008

Édition 2008



Les emplois cadres dans les entreprises d'insertion

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L 335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Brigitte Bos, Manager du pôle Études

Sylvie Delattre, Responsable d'études

Daniel Le Henry, Maquettiste

IDEST Consultants : Christian Mahieu

Décembre 2008

SOMMAIRE

CONTEXTE, OBJECTIFS, MÉTHODE ■

UN SECTEUR EN DÉVELOPPEMENT ■

Une diversité de structures _____ p. 5

Un secteur d'activité en voie de structuration, à la rencontre d'objectifs économiques et sociaux _____ p. 5

LES MÉTIERS CADRES DE L'IAE ■

Les principaux métiers cadres de l'insertion par l'activité économique _____ p. 15

TENDANCES ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ■

Les facteurs d'évolution _____ p. 21

FICHES MÉTIERS ■

Directeur d'une entreprise d'insertion _____ p. 27

Directeur d'un réseau national d'insertion _____ p. 31

Directeur régional d'une structure d'insertion _____ p. 35

Responsable fonctionnel dans une structure d'insertion _____ p. 39

Responsable d'un site d'insertion _____ p. 43

Chargé d'insertion _____ p. 47

Responsable de conseillers en microcrédit _____ p. 51

CONTEXTE, OBJECTIFS, MÉTHODE

Le secteur de l'insertion par l'activité économique appartient par nature à l'économie sociale, notamment au travers de sa vocation solidaire.

La diversité des acteurs et surtout l'environnement économique et institutionnel entourant l'insertion placent le secteur à la charnière de l'économie sociale, de l'intervention publique et du secteur privé lucratif.

Au fur et à mesure de son développement, le secteur de l'IAE s'est organisé et structuré et est devenu un acteur majeur dans l'aide à l'insertion et à la réinsertion professionnelle des personnes en difficulté, fortement éloignées de l'emploi.

Au travers de cette étude, l'Apec a souhaité mieux connaître les métiers cadres spécifiques à ce secteur, leurs caractéristiques, les motivations des candidats, les compétences recherchées par les entreprises et les parcours professionnels proposés aux cadres.

Pour réaliser ce travail, une enquête a été réalisée auprès de vingt cadres travaillant dans le secteur, à partir d'entretiens approfondis et de contacts avec des représentants des organisations professionnelles du secteur.

En s'appuyant sur l'analyse des offres d'emploi et sur les entretiens auprès des experts, l'étude a permis d'identifier sept métiers cadres, exercés principalement dans ce secteur. Chacun des métiers a fait l'objet d'une fiche descriptive.

UNE DIVERSITÉ DE STRUCTURES

Le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) vise à aider les personnes les plus en difficulté à s'insérer ou se réinsérer sur le marché du travail. Complété par des dispositifs favorisant la finance solidaire (ex. le microcrédit), l'IAE vise aussi à permettre aux populations en difficulté d'accéder à la création d'activités et d'entreprises.

Créé il y a maintenant près de trente ans, le secteur s'est organisé au fur et à mesure de son développement et s'est donné ses propres organisations collectives et professionnelles. Les structures qui le composent se sont accrues en nombre et en taille. Désormais, des réseaux et des organisations professionnelles fédèrent les structures d'insertion, les aident dans leur développement et assurent la professionnalisation des organisations et la formation des personnes qui y travaillent. Aujourd'hui, la plupart des structures d'insertion intègrent les grandes fonctions de l'entreprise, avec leurs différents niveaux de responsabilités.

Lié à l'accroissement de la précarité, ce secteur est

devenu un acteur important dans l'aide à l'insertion professionnelle des populations en difficulté, fortement éloignées de l'emploi. Fin 2005, en France métropolitaine, on pouvait dénombrer environ 17 000 emplois permanents. Parmi les structures existantes, on compte les associations intermédiaires (840), les entreprises d'insertion (820), les entreprises de travail temporaire d'insertion (210), ainsi que les ateliers et chantiers d'insertion¹ (en tout 3300). Au total, ce sont 230 000 personnes qui ont été embauchées en 2005 sur des contrats aidés, au titre de l'action d'insertion ; et ce, dans des secteurs d'activité à forte densité de main d'œuvre, tels que le BTP, la gestion d'espaces verts, la récupération, le recyclage, la restauration, les services à la personne, le travail temporaire...

Au travers de cette étude, l'APEC a souhaité mieux connaître les métiers cadres spécifiques à ce secteur, leurs caractéristiques, les compétences demandées sur le marché et les parcours professionnels proposés aux cadres.

MÉTHODE RETENUE

Pour effectuer cette étude, une enquête a été réalisée auprès de vingt cadres travaillant dans le secteur, à partir d'entretiens approfondis et de contacts avec des représentants des organisations professionnelles du secteur.

UN SECTEUR D'ACTIVITÉ EN VOIE DE STRUCTURATION, À LA RENCONTRE D'OBJECTIFS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

Origines et développement du secteur

L'émergence du secteur dit de l'insertion par l'activité économique (IAE) se situe au début des années 1970 et résulte avant tout d'une volonté de l'État et des pouvoirs publics. Secteur encore embryonnaire et peu connu, il faudra attendre les années 1980 pour que les politiques d'insertion connaissent une impulsion nouvelle. Deux cibles sont alors visées : les jeunes en échec scolaire et les personnes dites « éloignées de l'emploi ».

A la fin des années 1990, ce secteur a vu ses missions renforcées. La loi d'orientation de 1998 (N° 98-657 du 29 juillet 1998) vise à « faire de la lutte contre les exclusions un impératif national fondé sur le respect de l'égalité dignité de tous les êtres humains et une priorité de l'ensemble des politiques publiques de la nation ».

Elle affiche un triple objectif : harmoniser le secteur de l'insertion par l'économique par la redéfinition de son cadre d'action, renforcer l'accompagnement financier de l'État et territorialiser la politique publique en la matière. Elle crée pour cela un ensemble de mesures et de dispositifs visant à améliorer l'« employabilité » des personnes exclues des filières classiques de l'emploi, à travers une insertion par le travail et plus généralement par la pratique d'une activité économique. Ainsi, la loi définit en ces termes l'insertion par l'activité économique (IAE) : « l'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompa-

¹ Cf. DARES, « L'insertion par l'activité économique en 2005 », Premières informations, N° 33.2, Août 2007.

gnement ». Cette loi vient préciser les premières dispositions prises dans les années 1990 avec la création en 1991 du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE), suivie par la mise en place en 1999 de comités départementaux d'IAE et la promulgation d'un arsenal juridique fournissant des éléments de cadrage de la définition et des conditions de gestion des structures d'insertion par l'activité économique. Sont ainsi clairement définies les conditions de l'intervention de ces structures dans le domaine économique concurrentiel : établissement d'une convention avec la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de Formation Professionnel-

le -DDTEFP-, après obtention d'un agrément en tant que structure d'insertion et d'une autorisation à bénéficier d'un certain nombre de contrats d'accompagnement dans l'emploi, sélection des publics bénéficiaires en relation avec l'ANPE, pilotage local assuré par les conseils départementaux de l'insertion par l'activité économique, etc. Outil de lutte contre le chômage et l'exclusion, le secteur de l'IAE bénéficie depuis 2005 d'un renforcement du soutien de l'Etat dans le cadre de la loi de programmation de cohésion sociale (loi du 18 janvier 2005, dite loi Borloo).

Le CNIAE

Le Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE) a été créé par la loi n° 91-1 du 3 janvier 1991 tendant au développement de l'emploi par la formation dans les entreprises, l'aide à l'insertion sociale et professionnelle, l'aménagement du temps de travail pour l'application du troisième plan pour l'emploi. Il est placé auprès du Premier ministre. La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et la Direction générale de l'action sociale assument la vice présidence du CNIAE.

A la demande du Gouvernement et notamment du ministre chargé de l'emploi et du Haut Commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté, il assure :

- une fonction de conseil et de veille sur les politiques de l'emploi et de l'insertion des personnes durablement éloignées de l'emploi,
- une fonction de concertation entre les acteurs concourant ainsi au développement et à la consolidation du secteur professionnel de l'insertion par l'activité économique,
- une fonction de représentation institutionnelle du secteur : au Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, au Conseil supérieur du travail social, au Conseil supérieur de l'économie sociale, à l'Observatoire économique de l'achat public, aux différents Comités de suivi des objectifs du Fonds social européen et à la Commission nationale spécialisée de métiers de l'insertion et de la formation.

Le CNIAE est composé de 42 membres désignés pour trois ans par le Premier ministre : 10 membres en qualité de représentants des ministères correspondant aux domaines d'action ; 12 membres en qualité de personnes qualifiées et de représentants des réseaux nationaux de l'IAE ; 10 membres en qualité d'élus ; 10 membres en qualité de représentants des organisations syndicales de salariés.

www.cniae.gouv.fr

Dans ce cadre, l'insertion par l'activité économique ambitionne de devenir une voie et un vecteur de recomposition du lien social qui vise « à offrir aux personnes en situation d'exclusion la possibilité de bénéficier d'un véri-

table contrat de travail en milieu productif et d'un retour rapide à un statut social et professionnel » (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 2000).

LE CONTRAT D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'EMPLOI (CAE) : OUTIL MAJEUR DES POLITIQUES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ECONOMIQUE

Le contrat de travail conclu en application de la convention CAE est un contrat de travail de droit privé à durée déterminée. Ce contrat peut être à temps partiel ou à temps complet.

Les conventions CAE ont une durée minimale de 6 mois et une durée maximale de 24 mois, renouvellement compris. Le contrat de travail a une durée identique à celle de la convention.

Cette convention est signée par l'employeur et l'ANPE, représentant l'Etat, préalablement ou concomitamment à l'embauche du salarié.

Le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) succède au contrat emploi solidarité (CES) et au contrat emploi consolidé (CEC) dans le cadre de la loi de programmation pour la cohésion sociale.

Ce contrat aidé reprend, en les améliorant, les caractéristiques du CES et du CEC. Il est mobilisé dans le cadre de l'enveloppe unique régionale par le service public de l'emploi et prescrit par l'Agence nationale pour l'emploi, pour le compte de l'Etat.

Avant chaque renouvellement, le salarié en CAE doit avoir bénéficié d'un entretien avec un conseiller ANPE, entretien destiné à faire un point d'étape sur sa situation au regard de l'accès à un emploi non aidé et sur la réalisation des actions inscrites à la convention. Le renouvellement n'est accordé que si l'employeur a bien rempli ses obligations et si ce renouvellement est nécessaire pour finaliser le parcours d'insertion du salarié.

La durée hebdomadaire de travail des personnes en CAE ne peut être inférieure à 20 heures, sauf lorsque les difficultés rencontrées par le salarié sont telles qu'il ne peut assurer un tel horaire (ex. : un travailleur handicapé dont l'état de santé ne lui permet pas de travailler plus de 10 heures par semaine). Les salariés en CAE sont rémunérés conformément aux dispositions conventionnelles applicables dans l'organisme employeur (que cet organisme soit une entreprise privée ou une association) ou des dispositions contractuelles. La rémunération ne peut être inférieure au SMIC. Le salarié en CAE bénéficie de l'ensemble des stipulations des conventions et accords collectifs applicables dans l'organisme employeur.

Les cas de suspension sont les mêmes que pour les salariés de droit commun.

S'y ajoute la possibilité, à la demande du salarié, de suspendre le contrat afin de lui permettre d'effectuer une période d'essai afférente à une offre d'emploi visant une embauche en contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée au moins égale à six mois.

En cas d'embauche à l'issue de cette période d'essai, le contrat est rompu sans préavis.

Cf. La Circulaire DGEFP no 2005-12 du 21 mars 2005 relative à la mise en oeuvre du contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE)

Cette mission d'aide à la recomposition des parcours sociaux et professionnels pour les populations en difficulté a été complétée par d'autres dispositifs, tels que la microfinance et la finance solidaire, deux activités qui offrent des services visant à répondre aux besoins financiers et bancaires des populations à faibles revenus et/ou exclues du système bancaire.

Le microcrédit désigne un prêt accordé à un taux d'intérêt plus ou moins élevé pour financer la création d'une micro activité ; le bénéficiaire étant accompagné par un organisme spécialisé pour réduire les risques de non remboursement. La micro-épargne, ou l'épargne solidaire recouvre les instruments de placement visant à aider au financement de projets « à vocation sociale ». Une troisième activité, la micro-assurance, en cours de développement, concerne des produits et services d'assurance destinés aux entrepreneurs à faibles revenus.

Une diversité de structures

L'IAE (l'insertion par l'activité économique) comprend quatre types de structures :

- les entreprises d'insertion (EI) ;
- les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)
- les associations intermédiaires (AI),
- les ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

Ces structures se situent au carrefour des politiques et des mesures d'aide à l'emploi et de la création d'activités et/ou d'entreprises. Elles correspondent à la rencontre des politiques publiques et des initiatives privées. Elles oeuvrent dans un même cadre réglementaire, partagent globalement la même finalité d'insertion, mais présentent cependant des différences notamment en termes de statut.

- **Les associations intermédiaires** peuvent relever de statuts association loi 1901 tout en ayant un fonctionnement proche ou similaire de celui d'une entreprise. Elles mettent les personnes en difficulté à disposition de particuliers, d'associations, de collectivités locales et d'entreprises pour la réalisation de travaux occasionnels.

- **Les entreprises d'insertion** sont des entreprises du secteur marchand. Elles relèvent de formes juridiques propres aux sociétés commerciales (SARL, SAS, ou même SA). Elles produisent des biens ou des services destinés à être commercialisés sur un marché. Le Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI) qui les regroupe, les définit de la façon suivante :

« Les entreprises d'insertion par la production ou par le travail temporaire emploient des personnes qui cumulent des difficultés sociales et professionnelles. Elles leur proposent un parcours personnalisé de requalification sociale et pro-

fessionnelle, fondé sur la mise en situation de travail, véritable passerelle vers une intégration durable, vers l'autonomie et la citoyenneté ».

Inscrites dans le champ concurrentiel, elles assument toutes les contraintes et les devoirs inhérents à la forme entrepreneuriale, que ce soit en terme de respect du droit des salariés (contrats de travail, niveau des salaires, application des conventions collectives, représentation du personnel, etc.) ou de respect des règles de la concurrence, et ce quel que soit le secteur d'activité, production de biens ou de services, ou mise à disposition de personnel. C'est cette éthique, cette double valeur ajoutée (économique et humaine), qui leur permet d'être fortement ancrées dans leur environnement, de développer des partenariats avec les entreprises, de porter et d'infuser la culture de l'insertion au sein du monde économique.

Le CNEI

Création et missions

Le Comité National des Entreprises d'Insertion est né le 23 mars 1988, à l'initiative de responsables d'entreprises d'insertion soucieux de mettre en commun leurs expériences et leur énergie pour promouvoir leur action sur le plan national et développer l'ensemble du mouvement afin de sortir les personnes en grande difficulté de l'assistanat.

Aujourd'hui, le CNEI est un réseau national de plus de 15 ans d'existence, transformé en une fédération des unions régionales en février 1996. Il regroupe 22 unions régionales, relais politiques et techniques, opérationnelles sur tout le territoire, auxquelles adhèrent 550 entreprises d'insertion. La fédération représente plus de 35 000 salariés et plus de 30 métiers développés au service de l'insertion. Elle s'appuie sur un véritable réseau de professionnels, réunis autour du postulat selon lequel « personne n'est a priori inemployable », pour promouvoir les entreprises d'insertion et contribuer à la lutte contre l'exclusion.

A cette fin, le CNEI représente ces structures auprès des pouvoirs publics et des organisations professionnelles, et de la même manière, signe des accords de partenariat avec des fondations nationales et des organismes financiers pour poursuivre le processus de labellisation des pratiques sociales (Qualirei) dans lequel le réseau s'est engagé. Il répond aussi aux besoins de professionnalisation des dirigeants et des permanents des entreprises en mettant en oeuvre des cycles de formation.

Missions du CNEI

- Représentation : représenter au niveau national les intérêts collectifs des entreprises d'insertion et les promouvoir auprès de leurs partenaires : pouvoirs publics, secteurs économiques, acteurs du champ social ;
- Ethique : engager sur une éthique de l'insertion par l'économique, à travers la Charte nationale des entreprises d'insertion et la mise en oeuvre d'une démarche de labellisation des entreprises d'insertion adhérentes ;
- Formation : élaborer des outils méthodologiques et mettre en oeuvre des cycles de formation répondant aux besoins de professionnalisation des dirigeants et des salariés permanents des entreprises d'insertion ;
- Animation : mettre en oeuvre un réseau d'échanges entre responsables d'entreprises d'insertion et leurs partenaires ; organiser des rencontres régionales, nationales ou des colloques ; participer à des manifestations ou événements ;
- Information et Communication : mettre à disposition une information complète et actualisée sur les entreprises d'insertion au travers d'un annuaire national, d'une base de données, d'un site Internet, et d'un magazine trimestriel (le CNEI Mag) ; fournir une documentation technique à travers les recueils de textes officiels et les cahiers techniques et publications diverses.

www.cnei.org

Ainsi, quelle que soit leur forme juridique (société commerciale ou association), ces entreprises d'insertion se définissent tout à la fois par :

- **La nature du public accueilli.** Il s'agit de personnes en difficulté d'insertion, au sens de l'article 11 de la loi n° 98-657 de juillet 1998 : des personnes bénéficiaires du RMI (revenu minimum d'insertion) ou de l'ASS (allocation de solidarité spécifique), relevant de la protection judiciaire de l'enfance, personnes prises en charge par l'aide sociale, jeunes en grandes difficultés, personnes toxicomanes ou sortant d'incarcération, etc. Celles-ci sont généralement adressées aux entreprises d'insertion par des organismes du secteur de l'action sociale, des services de l'emploi et de la formation, parfois par les services de santé ou de la justice.

- **Un projet social explicite.** Il s'agit de favoriser l'insertion économique et sociale de ces personnes à travers un contrat de travail à durée déterminée et un accompagnement individualisé approprié.

- **Des conditions de fonctionnement.** La production de biens et de services liée à la commercialisation des activités le sont dans les mêmes conditions juridiques, réglementaires que les entreprises du secteur marchand, c'est-à-dire dans le respect de la fiscalité afférente aux entreprises et des règles sociales liées au secteur d'activité d'appartenance de l'entreprise (par exemple, BTP, services aux entreprises, imprimerie, etc.).

Ces particularités de fonctionnement et cette mixité des contraintes et des objectifs n'ont pas été sans nécessiter des éclaircissements. Ainsi, le Conseil de la Concur-

rence a-t-il eu à se prononcer (avis N°94-A-01, paru au Bulletin Officiel du 5 janvier 1994). Selon ce dernier les entreprises d'insertion présentent les caractéristiques suivantes :

« Elles produisent des biens et services destinés au marché dont la vente constitue l'essentiel de leurs ressources.

Elles ne sont cependant pas créées pour valoriser ou rémunérer un capital, mais pour répondre à un besoin social, tout en ayant l'obligation de fonctionner dans des conditions propres à assurer leur viabilité économique.

Elles doivent maintenir leur équilibre financier, mais elles peuvent bénéficier d'aides publiques. Celles-ci sont destinées notamment à compenser les surcoûts d'encadrement et la moindre productivité de leurs salariés en insertion.

Elles sont soumises à la législation sociale en matière de rémunérations et leurs salariés perçoivent au moins le SMIC. Par ailleurs, ceux-ci ne peuvent pas rester dans l'entreprise au-delà d'une durée maximale de 24 mois ; le contrat de travail pouvant être renouvelé deux fois dans la limite de ces deux ans ».

Le CNEI n'est pas la seule organisation professionnelle du secteur. D'autres réseaux d'associations ou fédérations regroupent les structures d'insertion aux niveaux départemental ou régional. Ils contribuent à l'organisation et à la professionnalisation de ces structures, par exemple, en impulsant et soutenant des démarches de certification. En lien avec les pouvoirs publics, ils contribuent aussi à l'élaboration de l'action publique en la matière. C'est par exemple le cas du COORACE.

Le COORACE

Solidaires pour l'emploi, les adhérents du COORACE défendent depuis 1985 le droit au travail pour tous. Ils participent sur l'ensemble du territoire à l'intégration par l'emploi des personnes en situation de précarité, au développement économique et à la création d'activités nouvelles dans des filières professionnelles diversifiées.

Le COORACE, fédération nationale, rassemble 450 entreprises de l'économie sociale et solidaire : Associations intermédiaires (AI), Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), Associations de Services aux Personnes (regroupées sous la marque Proxim'Services), Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), Entreprises d'Insertion (EI) et autres organismes partageant les mêmes valeurs.

Le COORACE tire sa force et son expertise des pratiques et initiatives des membres de son réseau. Avec une organisation départementale, régionale et nationale, il représente ses adhérents auprès des décideurs. Force de propositions, il contribue à l'élaboration des politiques publiques de l'emploi et de l'intégration sociale.

Le COORACE accompagne ses adhérents dans la mise en œuvre de démarches de certification (CEDRE, AFNOR services), renforçant leur professionnalisme et leur capacité à créer des emplois, à produire des biens et services de qualité. Il développe à leur intention des services et compétences spécifiques (juridique, formation, etc.).

I) Le réseau COORACE met en place des parcours d'accès à l'emploi et des modes de gouvernance susceptibles de :

- Favoriser l'évolution de la condition des personnes en situation précaire, notamment en sécurisant et améliorant leur statut, leur accès aux droits et à la formation,
- Accroître la participation des salariés à la vie de l'entreprise en accompagnant l'évolution des modes d'organisation et de management.

II) Le réseau COORACE contribue activement à une meilleure répartition des richesses sur les territoires, y compris au-delà de l'IAE, en vue de :

- Consolider, reprendre ou créer des activités porteuses d'emploi,
- Développer des modes de regroupement, d'organisation et d'entrepreneuriat solidaires,
- Initier tous les partenariats nécessaires à la création d'emplois de qualité,
- Développer une relation client de qualité, transparente et pérenne.

Le COORACE intervient auprès des pouvoirs publics pour faciliter la mise en œuvre de ces orientations dans le cadre de la réglementation en vigueur ou en formulant de nouvelles propositions.

www.coorace.org

C'est aussi le cas de la FNARS (Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion) qui est de création plus ancienne (Elle est née en 1956, sous le nom de fédération des centres d'hébergement). Cette fédération a pour vocation de « *regrouper des organismes et associations autonomes qui ont en commun l'inaltérable volonté d'aider les plus démunis et de faire bouger la société pour faire reculer l'exclusion* ».

La FNARS fédère sur le plan national 750 associations et organismes publics qui, ensemble, gèrent près de 2200 établissements et services (www.fnars.org).

D'autres réseaux participent également à l'organisation du secteur. Il s'agit, d'une part, des associations ou des fondations qui, comme la fondation FACE, rassemblent des entreprises qui souhaitent participer aux politiques locales de prévention et de lutte contre les exclusions.

FACE Fondation Agir Contre l'Exclusion

Créée en 1993, à l'initiative de 14 grandes entreprises nationales, FACE rassemble aujourd'hui près de 2000 entreprises locales et nationales souhaitant s'inscrire dans une relation dynamique avec leur environnement social.

FACE se définit comme un réseau national de Clubs d'entreprises locaux qui participent aux politiques locales de prévention et de lutte contre les exclusions en apportant toutes leurs compétences d'acteurs économiques, en partenariat avec les collectivités territoriales et les acteurs associatifs et institutionnels locaux.

FACE se caractérise par sa volonté de développer des actions pragmatiques et concrètes afin d'aider les personnes en difficulté à retrouver le chemin d'une intégration réussie dans sa cité et dans son travail.

Chaque club local est le lieu de l'innovation, de l'expérimentation et de l'adaptation au contexte local des expériences pertinentes validées par un autre club du réseau.

FACE a pour vocation de faire émerger, de mettre en œuvre, de développer et d'essayer des actions innovantes s'appuyant sur une participation active des entreprises.

FACE, outil de mobilisation local et national des entreprises, s'est donnée pour mission :

- d'initier avec ses différents partenaires, des actions concrètes de prévention et de lutte contre les exclusions.
- de promouvoir l'égalité des chances et de privilégier la mixité sociale au sein de l'entreprise.
- d'assurer l'interface entre les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs, et les partenaires associatifs locaux.

FACE encourage les entreprises de son réseau à prendre en compte la diversité et la dynamique de leur environnement local :

- dans leur politique de relations extérieures,
- dans leurs processus de recrutement, de formation et de promotion,
- dans leur politique de développement.

Les dirigeants d'entreprises s'engagent à poursuivre ces objectifs en adhérant à la Charte des dirigeants d'entreprises du réseau FACE.

www.fondationface.org

Il s'agit d'autre part de l'ensemble des structures qui forment le domaine spécifique de la **finance solidaire**. Microcrédit, épargne solidaire, microfinance, finance de proximité, tous ces termes renvoient au domaine de la finance solidaire qui englobe les opérations d'épargne, de crédit, mais aussi de capital-risque, d'accompagnement et de suivi en direction de personnes marginalisées par le chômage, dans une perspective de création d'activité ou de création d'entreprise. Parmi ces activi-

tés seulement trois correspondent au secteur financier traditionnel : l'épargne, le crédit ou prise de participation et la recherche de garanties. Une des spécificités d'organisation de ce domaine est de laisser une large place aux activités d'accueil, de suivi et d'assistance technique au porteur de projet.

En France, s'agissant des activités de prêt, la principale organisation est l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique).

L'ADIE

Association pour le Droit à l'Initiative Économique

L'ADIE est une association qui aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur entreprise et leur propre emploi grâce au microcrédit.

Elle a été créée en 1989 par Maria Nowak, en adaptant à la France le principe du microcrédit. Particulièrement efficace dans le cadre de l'économie du tiers-monde, le microcrédit s'est développé de façon considérable en Asie, en Afrique et en Amérique Latine. Aujourd'hui des millions de personnes à travers le monde vivent de leur travail grâce à ce type de financement. Depuis une quinzaine d'années, le microcrédit se développe dans les pays industrialisés d'Europe et d'Amérique du Nord.

Toutes les personnes au chômage ou au RMI, exclues du système bancaire classique et désireuses de créer leur propre emploi peuvent s'adresser à l'une des antennes locales de l'ADIE, qui évaluera la faisabilité du projet et montera le dossier de financement.

L'ADIE aide tout type de projet. Les critères de décision sont la viabilité du projet, la capacité et la détermination du porteur de projet. Le taux de pérennité des entreprises financées (64 % après 2 ans d'existence) est du même ordre que celui de la moyenne nationale pour la création d'entreprise. Le taux d'impayés est d'environ 6,8%.

Depuis la création de l'association en 1989, près de 53 500 entreprises ont été créées générant plus de 64 000 emplois, grâce à plus de 63 800 crédits octroyés.

www.adie.org

D'autres organisations se centrent sur l'activité de fonds de garantie (France Active), sur le capital risque solidaire (les Cigales, en particulier) ou la collecte de

l'épargne solidaire (par exemple, le Crédit Coopératif, etc.).

FRANCE ACTIVE

L'association France Active a été créée en 1988 sous l'égide de la Fondation de France par la Caisse des dépôts et Consignations, l'agence nationale pour la création d'entreprises, le Crédit Coopératif, la Fondation MACIF et des organisations caritatives.

France Active a créé et fédère un réseau de Fonds Territoriaux qui ont pour mission de lutter pour l'insertion par l'économie en apportant aux porteurs de projet un accès au crédit, une expertise et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds propres) Les missions de France Active sont déterminées par ses instances associatives qui font intervenir ses partenaires privilégiés : institutionnels, acteurs de l'insertion par l'économie, banques et fondations. Ces missions s'articulent autour de sept thèmes :

- montage de nouveaux Fonds Territoriaux France Active et mobilisation des acteurs et financements locaux,
- ingénierie nationale, animation et assistance technique au réseau,
- mobilisation de l'épargne éthique et de partage,
- conception d'outils financiers adaptés,
- développement des partenariats nationaux,
- interventions financières via un réseau de correspondants,
- communication.

France Active apporte un appui individualisé à chaque Fonds Territorial. Cet appui intervient au niveau des conseils d'administration mais aussi au niveau des personnels des Fonds Territoriaux France Active. Cet appui intervient au niveau de :

- l'amélioration et l'harmonisation des méthodes et outils partagés,
- la formation des personnels des Fonds Territoriaux,
- la constitution d'un centre de ressources méthodologiques accessible via un Intranet.

France Active s'emploie à mettre en place des partenariats avec l'État de manière à apporter ses compétences spécifiques au plus près des orientations générales définies par l'État en matière de lutte contre l'exclusion. France Active a développé des partenariats avec :

- les banques : Crédit Coopératif, Caisses d'Épargne, Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Banques Populaires...
- les réseaux d'insertion par l'économie
- les réseaux de la création d'entreprise
- les fondations d'entreprises impliquées dans le développement de l'emploi et de l'insertion.

Pour l'exercice 2007/2008, la société d'investissement France Active (SIFA) a augmenté ses investissements de 63%. En investissant dans 125 entreprises solidaires et associations d'utilité sociale, la SIFA a permis de créer ou consolider 7 028 emplois, dont plus de la moitié pour des personnes en situation de difficulté d'accès à l'emploi.

Le Réseau France Active est constitué de 39 fonds territoriaux, plus de 280 salariés répartis sur l'ensemble du territoire et de plus de 850 bénévoles qui se mobilisent au quotidien auprès des porteurs de projets, notamment au sein des comités d'engagement locaux.

www.franceactive.org

LES MÉTIERS CADRES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les caractéristiques propres au secteur de l'insertion

- **Une volonté de s'engager et une diversité de motivations**

Tous les cadres interviewés dans cette étude témoignent de la volonté d'avoir un réel engagement pour travailler dans ce secteur et du sentiment de partager des valeurs et un projet autant social qu'économique. Au travers des entretiens effectués, on constate une diversité de motivations, liées à l'expérience, aux structures dans lesquelles ils travaillent, à leur parcours personnel au sein du monde associatif, éducatif ou du travail social, et à leurs relations avec les partenaires publics et privés.

Pour certains cadres, il s'agit d'une adhésion à une association et aux valeurs véhiculées par son fondateur. C'est particulièrement vrai pour certaines associations qui s'identifient fortement avec leur créateur, que ce soit ATD Quart Monde avec le Père Joseph Wresinski ou EMMAÛS avec l'Abbé Pierre. Mais on retrouve aussi ce point de vue dans les organisations du microcrédit dont les créateurs en France, telle Maria Nowak, ont une forte notoriété.

« Notre présidente est quelqu'un qui a une éthique personnelle forte que l'on retrouve en interne. C'est ce qui donne la cohérence avec l'objectif que l'on poursuit » (cadre interviewée).

Pour d'autres, il s'agit d'un engagement vis-à-vis d'un projet social ; ils cherchent alors à conforter leur engagement en s'y impliquant quel que soit le cadre organisationnel. Ils ont à cœur de piloter leur projet personnel, quels que soient le type d'organisation et la nature des activités d'insertion, du moment que cela donne un sens à un parcours qu'ils entendent mener indépendamment des logiques classiques de carrière managériale.

« Je ne me vois pas travailler dans un secteur qui ne me permettrait pas de mettre en concordance mes activités professionnelles et mes convictions. C'est tout l'intérêt de l'insertion de permettre de montrer des compétences, d'avoir des responsabilités intéressantes et de donner du sens à un engagement social » (responsable d'un site d'insertion).

Les cadres se disent prêts à passer d'une association à une autre, du moment que leur cœur de métier reste celui de l'insertion.

« Au fond, je pourrais changer d'emploi et passer dans l'une des structures avec lesquelles je travaille. Elles ont beaucoup de points communs et on travaille bien ensemble. Je pourrais avoir d'autres activités, mais toujours en lien avec le traitement des problèmes sociaux d'emploi et la création d'activités économiques » (responsable d'un réseau d'insertion).

Conscients de cette spécificité et de leur rôle dans la dynamique même du secteur, les cadres s'interrogent sur les enjeux que représentent les différents types d'engagement pour l'organisation à laquelle ils appartiennent. Ils évoquent la nécessité de se donner des points de repère, ce que l'un des cadres interviewés appelle la « bonne distance ». Par exemple, lors d'un recrutement, la question de l'engagement peut en effet se poser. Le recrutement peut permettre de tester la « capacité du candidat à montrer en quoi il est susceptible de mettre ses compétences au service d'un projet précis ». Il doit permettre d'évaluer un investissement personnel dans la mission proposée. Mais quel est le bon niveau d'engagement souhaité ?

« Il doit être réel, mais pas trop affectif. Il faut une distance professionnelle. Un investissement de bénévolé, n'est d'ailleurs pas souhaité ici. Il faut un engagement, mais aussi une distance. Par exemple quand on quitte l'organisation, ce n'est pas parce qu'on n'aime pas les gens. On a le droit d'avoir une carrière. On n'est pas des militants. On a connu des dérives à ce sujet. On a essayé d'être clair là dessus. On est une équipe de professionnels au service d'un projet ».

La question de l'engagement peut aussi faire l'objet d'appréciations divergentes, voire contradictoires : *« Cela peut être une tentation pour les dirigeants d'utiliser l'adhésion forte des cadres pour ne pas respecter leurs droits (à l'application d'une convention collective, par exemple) ».*

Un autre point de repère est ce qu'un responsable d'une équipe de conseillers en microcrédit, appelle le « bon panachage des motivations et des engagements ».

Même si l'engagement souhaité ne saurait être une question d'adhésion idéologique, il faut, d'après les cadres interviewés, associer des « gens convaincus de la nécessité de mener ce type d'actions auprès de ces populations, motivés par la dynamique de projets innovants et par les opérations de financement », ou encore pour qui il s'agit d'« aider des gens dont ils se sentent proches socialement ».

• *Un ensemble complexe de réseaux et de partenariats*

Les structures d'insertion par l'activité économique, comme celles de la finance solidaire, se positionnent au croisement de réseaux complexes d'acteurs de la vie politique, économique et sociale. Capables d'être en interaction forte avec chacun de ces réseaux, elles assurent le maillage des acteurs et la fertilisation croisée de leurs actions.

S'appuyant sur l'action publique et les autorités politiques qui la portent, elles sont très impliquées dans des partenariats avec les collectivités territoriales, les institutions publiques locales et tous les réseaux qui les rassemblent, au titre de la mise en œuvre locale des politiques publiques. Puisant leur dynamisme dans des initiatives privées, ces structures sont très impliquées dans des réseaux sociaux et associatifs, notamment ceux de l'action sociale contre l'exclusion et pour la protection et la promotion des populations en difficulté. Elles peuvent également être très impliquées auprès des partenaires économiques, que ce soit les entreprises, les organisations professionnelles, les institutions financières, les banques, etc.

Dans tous les cas, les cadres, quels que soient leur poste et leur niveau de responsabilité, auront à mettre en œuvre leurs activités dans cet ensemble complexe de réseaux et de partenariats.

• *Accueillir des salariés en situation d'exclusion*

Au sein même de ces structures, les cadres chargés d'insertion assurent le recrutement des salariés en situation d'exclusion et les accompagnent dans leur parcours individualisé. Ces derniers peuvent avoir connu différentes situations d'exclusion et donc relever de différents processus d'insertion. Ce sont des salariés dont la perspective de parcours dans l'entreprise, et donc la relation à l'entreprise, ne peut excéder deux années. En deux ans, il faut leur créer les conditions d'une issue positive, en termes de réinsertion sociale et d'emploi, ce qui suppose des compétences spécifiques : être capable de construire un rapport de proximité et de confiance, se rendre disponible pour des contacts individualisés. Les compétences managériales requises dans un tel contexte peuvent se rapprocher de celles d'un responsable des ressources humaines d'une petite entreprise. Ce dernier doit connaître un ensemble de dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation et élaborer des cursus de formation individualisés. Il doit s'engager personnellement dans la création et mise en œuvre de programmes individualisés de formation qui ne peuvent que difficilement se composer de modules standard. Plus que des techniques RH et la connaissance d'un catalogue d'offres, des capacités de compréhension des parcours de professionnalisation, associées à du management sont ici requises.

• *Savoir travailler avec une diversité d'acteurs*

Une autre spécificité de ce secteur consiste à savoir travailler avec une diversité d'acteurs dans un environnement relationnel complexe. En effet, un des enjeux du secteur est d'avoir à gérer simultanément l'activité de personnels **salariés** et de **bénévoles**. Dans le cadre de leurs missions, les managers participent à des instances de pilotage dans lesquelles peuvent siéger aussi bien des responsables hiérarchiques, salariés de l'organisation, que des représentants bénévoles. Ils doivent aussi piloter des activités et des projets dans lesquels salariés permanents et bénévoles sont associés. Les bénévoles, souvent actionnaires d'une entreprise d'insertion ou membres du conseil d'administration, peuvent également intervenir dans les processus d'insertion. A titre d'exemple, ils apportent souvent leur expertise juridique ou technique, leurs compétences en gestion ou en comptabilité. Ils peuvent aussi apporter leur contribution dans des actions entreprises par l'organisation vis-à-vis de son environnement et des partenaires publics ou privés. S'agissant des bénévoles, certaines organisations parleront d'« amis » ou d'« alliés », en les différenciant selon leur degré d'implication dans la conception et la mise en œuvre des actions menées. Cela suppose pour les cadres qui y travaillent de grandes qualités de compréhension, de la diplomatie et un excellent relationnel.

Dans certains cas, l'implication des bénévoles dans les processus d'insertion ou de création d'activités est relativement importante. C'est par exemple le cas des activités d'accompagnement des créateurs d'activités, clients du microcrédit ou d'autres dispositifs en finance solidaire. Cet accompagnement doit être parfaitement maîtrisé, car il est évalué pour pouvoir bénéficier de financements publics. Les bénévoles, au même titre que les salariés permanents des structures d'insertion, doivent se former aux procédures afin de pouvoir les respecter. La plupart des bénévoles sont souvent cadres en activité ou jeunes retraités. Pour les cadres salariés des structures d'insertion, travailler en bonne harmonie avec les bénévoles peut parfois représenter un véritable enjeu en terme de management, notamment pour les jeunes cadres avec peu d'expérience professionnelle. « *Encadrer des conseillers crédit n'est pas facile, mais l'encadrement de bénévoles est loin d'être évident. Ils peuvent venir quand ils veulent, il faut donc réussir à les mobiliser. On doit leur demander la même chose qu'aux salariés permanents, mais en leur assurant un plus qui est davantage de convivialité. Pour leur donner quelque chose à faire, il faut leur donner les moyens de travailler..., mais il faut surtout les valoriser en leur montrant constamment l'impact de leurs activités sur les résultats obtenus.* » (responsable d'une équipe d'accompagnement des créateurs

dans une structure de microcrédit). Il leur faut découvrir différents rôles de manager, savoir mettre en oeuvre des leviers d'action et différentes formes de pilotage. C'est de plus en plus ce type de compétence qui est recherchée lors des recrutements et qui fait actuellement l'objet de réflexions au sein du secteur.

- **Des procédures à mettre en place et à faire respecter**

Dans certaines structures, les organisations et responsabilités internes ont été définies, mais les procédures restent à construire. Il arrive souvent que les cadres se connaissent de longue date, ayant travaillé ensemble dans des organisations marquées davantage par l'engagement militant que par les règles de gestion. C'est ce qui fait toute la richesse mais aussi la difficulté des postes d'encadrement dans ce secteur. La plupart des organisations rencontrées au cours de l'étude disent « *qu'elles doivent aborder ces questions et trouver des réponses adaptées à leur contexte, notamment parce qu'elles doivent désormais mettre en œuvre des systèmes d'information et de gestion qui les obligent à faire des choix en matière d'équipement et de pilotage* ».

- **Savoir arbitrer entre logique économique et logique sociale.**

Une des spécificités du secteur de l'IAE est de faire travailler des salariés dans des entreprises qui doivent être compétitives sur les marchés où elles sont en concurrence avec des entreprises du secteur marchand. Vis-à-vis des pouvoirs publics, les cadres responsables de l'insertion doivent faire prévaloir une logique d'évaluation de leurs activités axée sur le nombre de sorties, dites « positives », vers l'emploi pour les salariés en insertion². Souvent, les arbitrages entre la logique économique et la logique sociale sont complexes à mettre en œuvre et l'équilibre des résultats difficile à obtenir. Il revient aux cadres de trouver des formes d'évaluation adaptées à leur contexte et à leurs objectifs spécifiques. Le principal risque de déviation vis-à-vis des objectifs du secteur consiste à privilégier exclusivement une logique de type économique et comptable, identifiant ressources, charges et produits, en négligeant l'évaluation sociale. Pour certains managers, évaluer les actions

uniquement sous l'angle économique peut être interprété comme le renoncement à des valeurs de gratuité et de service public. Cependant, il semble que cette dissociation entre évaluation économique et pilotage stratégique des valeurs (lesquelles faut-il développer ? pour quels services ? pour qui ? avec quelles formes, éventuellement avec un financement mixte etc.) soit aujourd'hui l'un des enjeux principaux lors des recrutements cadres.

« *Le projet n'est pas d'optimiser la vente (ici la vente de vêtements), l'activité économique ne sert qu'à développer le projet qui est l'insertion, tout en étant très professionnel. On nous demande d'être très professionnels en utilisant les outils de gestion mais avec une logique de solidarité derrière* » (responsable d'un site d'insertion).

- **Besoin de professionnalisation et élévation du niveau de qualification**

La question de la professionnalisation des cadres dans le secteur est au centre des préoccupations de tous les dirigeants interviewés dans cette étude. On constate que le processus de rationalisation de l'organisation du secteur se poursuit. De nouvelles structures se construisent, qui se donnent des règles et des procédures, et qui parfois même sont en voie de certification qualité. Les organigrammes hiérarchiques et les fonctions support s'étoffent à mesure que les effectifs croissent et que l'organisation se stabilise. Pour répondre aux besoins de professionnalisation, les postes de cadres se développent et les entreprises recrutent de plus en plus des diplômés de niveau Bac +5 : écoles de commerce ou diplômés de l'université (notamment des candidats ayant obtenu un master en gestion des organisations d'insertion et développement territorial). Ces diplômés peuvent aussi être obtenus en formation continue ou au titre de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Enfin, on constate une forte mobilisation des organisations du secteur, notamment celles des fédérations et des réseaux, pour réfléchir à ces questions de professionnalisation et concevoir des filières et des dispositifs pédagogiques adéquats.

² La notion de « sortie positive » fait débat au sein du secteur d'activité. Pour les organismes représentant les pouvoirs publics, la sortie est positive si elle se traduit par un emploi normal, non aidé, même partiel voire précaire. Pour les représentants des structures d'insertion (les associations ou chantiers d'insertion notamment) qui prennent en charge les populations les plus éloignées de l'emploi, une sortie positive peut être le fait de se réinsérer dans certains dispositifs d'aide, par exemple de s'inscrire à l'ANPE.

LES MÉTIERS CADRES DE L'IAE

Cartographie des missions et des métiers cadres

En s'appuyant sur l'analyse des offres d'emploi et les entretiens auprès des experts, l'étude a permis d'identifier sept métiers cadres représentatifs du secteur de l'IAE. Chaque métier regroupe des activités exercées à un certain niveau de responsabilité, avec cependant des variations dans les activités et les conditions de mise en œuvre.

Cette typologie est le résultat du croisement de plusieurs critères :

- Le type de structure, en particulier la spécificité de la forme « entreprise » (SA, SARL, SAS), ou la forme associative,
- Le niveau hiérarchique et l'importance de la respon-

sabilité managériale,

- Les particularités de sous-secteurs, tels que celui de la finance solidaire et du microcrédit,
- La nature de la responsabilité managériale, plutôt « opérationnelle », ou plutôt « fonctionnelle ».

Les profils identifiés sont les suivants :

- Directeur d'une entreprise d'insertion
- Directeur d'un réseau d'insertion
- Responsable fonctionnel au sein d'une structure d'insertion
- Directeur régional d'une structure d'insertion
- Responsable d'un site d'insertion
- Cadre chargé d'insertion
- Responsable de conseillers en microcrédit

Le tableau ci contre précise le niveau des responsabilités ainsi que les missions principales.

RESPONSABILITÉS ET MISSIONS		
Direction Générale		
Directeur d'une entreprise d'insertion	Directeur d'un réseau d'insertion	
Il assure tous les rôles d'un chef d'entreprise. Il remplit une double mission : concevoir, produire et vendre des produits/services compétitifs ; assurer l'insertion professionnelle de personnes dont l'accès ou le retour à l'emploi passe par des emplois aidés.	Sous la responsabilité du CA et du directeur général, il conçoit et anime le programme d'actions du réseau d'insertion, en s'assurant de son financement auprès des partenaires.	
Encadrement intermédiaire		
Responsable fonctionnel au sein d'une structure d'insertion	Directeur régional d'une structure d'insertion	
Il pilote et met en œuvre un domaine d'activités support (administration & finance, RH, formation, etc.). Il participe à l'équipe de direction de sa structure	Il développe dans sa région le programme d'action de son organisation. Il construit pour cela l'organisation, les réseaux et les partenariats nécessaires. Il représente son organisation auprès des autorités locales et des différents partenaires.	
Encadrement de proximité		
Responsable d'un site d'insertion	Chargé d'insertion	Responsable de conseillers en microcrédit
Il gère et développe un « site » : un lieu d'hébergement et d'insertion un chantier d'insertion ; un programme ou un dispositif (par exemple, une plate-forme de formation) fédérant des acteurs de plusieurs réseaux d'insertion. Il est aussi le représentant, sur le territoire, de la politique et du programme d'actions de son entreprise ou de son association.	Il met en œuvre la politique d'insertion de son entreprise. Il recrute les salariés en insertion et gère leur contrat de travail en lien avec les organismes représentant les pouvoirs publics (l'ANPE et la DDTEFP, notamment). Il effectue un suivi individualisé des salariés en insertion.	Il est responsable d'une équipe de conseillers microcrédit sur un territoire local. Sur ce territoire, il développe le programme d'actions de son organisation. Il représente son organisation auprès des autorités publiques locales et des différents partenaires.

LES MÉTIERS CADRES DE L'IAE

L'ACCÈS AUX MÉTIERS SELON LA DURÉE D'EXPÉRIENCE REQUISE			
	Jeunes diplômés, moins d'un an d'expérience	Jeunes cadres, de 1 à 5 ans d'expérience	Cadres confirmés, plus de 5 ans d'expérience
Directeur d'Entreprise d'Insertion			→
Directeur d'un réseau d'insertion			→
Directeur régional d'une structure d'insertion		→	
Responsable fonctionnel au sein d'une structure d'insertion		→	
Responsable d'un site d'insertion		→	
Chargé d'insertion	→		
Responsable de conseillers en microcrédit		→	

LES FACTEURS D'ÉVOLUTION

Ce secteur se situe au croisement de l'action publique et de l'initiative privée, qu'elle soit de forme associative ou d'entreprise.

Quelques grandes tendances sont susceptibles de faire évoluer les emplois dans le secteur de l'insertion et de la finance solidaire :

- Le développement de l'organisation interne du secteur.
- L'évolution des politiques publiques.
- L'évolution du marché de l'emploi cadre avec le développement global des niveaux de qualification et de diplôme.
- L'évolution des politiques sociales des entreprises, notamment avec la percée des thèmes liés à la RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Un secteur qui accélère le développement de son organisation

L'accélération du processus d'organisation du secteur se traduit de plusieurs façons.

Lié au développement des structures d'insertion, on voit progressivement se constituer et s'étoffer des équipes de direction chargées de l'élaboration, de la mise en œuvre et du pilotage des activités, en lien avec les associations de tutelle. Le développement des structures d'insertion nécessite **la création de postes d'encadrement** (cadres intermédiaires et de proximité, tels que directeur régional, responsable d'activités ou d'équipes locales). Parallèlement, des services fonctionnels se créent nécessitant de nouvelles compétences. Il s'agit essentiellement de com-

pétences liées à la gestion des ressources humaines (recrutement, formation professionnelle continue, droit du travail,...) et financières (contrôle de gestion, comptabilité, gestion financière et trésorerie). Chaque fois cependant, la définition de la fonction et des compétences requises est spécifique au secteur, à sa gestion, à son mode d'organisation ainsi qu'à son histoire.

Autre signe du développement du secteur de l'IAE, on voit apparaître au sein des grandes associations certaines **fonctions support** consacrées à l'élaboration d'outils de pilotage (tableaux de bord, par exemple) ou de communication (kits de présentation, procédures types, fiches, etc.) destinés à aider les cadres qui viennent d'être recrutés, à harmoniser et à optimiser leurs pratiques sur le terrain. C'est l'ensemble du secteur qui réfléchit aujourd'hui à son évolution, à la pérennisation et la professionnalisation de ses activités. La mise en œuvre de démarches qualité en est un exemple.

Un marché de l'emploi caractérisé par l'élévation des niveaux de qualification et des diplômes

Au fur et à mesure que les structures d'insertion se développent et se complexifient, les niveaux des qualifications requises ont tendance à s'élever. Les grandes associations s'efforcent d'y répondre. Par exemple, il en est ainsi du métier et du titre d'ETAIE (encadrant technique d'activités d'insertion par l'économique), décrit dans la lettre d'information du CNIAE (février 2008).

Extrait de la LCD (Lettre Contre les Discriminations), lettre d'informations du CNIAE, N°2, février 2008 Le diplôme « ETAIE » revisité

Le titre ETAIE, Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique, est accessible par la formation en cours d'emploi comme par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Il s'adresse aux permanents des SIAE qui exercent une fonction d'encadrement et de formation des publics en insertion. Il s'agit ainsi de reconnaître la valeur et l'utilité d'un métier dont le niveau de compétences s'élève afin de répondre aux contraintes de la production économique, en assurant l'accompagnement des salariés en insertion confrontés à des difficultés de plus en plus complexes...

Les grandes fédérations qui regroupent les associations du secteur s'efforcent également de définir les contenus des métiers cadres et mettent en place des offres

de formation adaptées ainsi que des dispositifs spécifiques d'accompagnement.

Un secteur qui semble répondre à des choix de carrière

Faire le choix de postuler dans le secteur de l'insertion semble plus particulièrement intervenir à deux moments clés de la carrière d'un cadre : **au début et en fin de carrière**. Pour les jeunes diplômés, cela peut être le prolongement d'engagements sociaux et associatifs menés dans le cadre de leurs études. Pour les cadres expérimentés, cela semble répondre au désir de mettre davantage en cohérence leurs compétences professionnelles avec leurs souhaits d'engagements sociaux, sans renoncer pour autant à poursuivre une carrière professionnelle.

Enfin, l'IAE peut aussi représenter une alternative d'emploi en fin de carrière pour ceux qui désirent mettre en

cohérence vie professionnelle et engagement social personnel, expérience qu'ils peuvent poursuivre en tant que bénévoles au moment du passage à la retraite.

Un secteur qui bénéficie des nouvelles filières de formation

Le secteur de l'IAE bénéficie du développement de masters professionnels ou masters spécialisés en alternance. Ces nouveaux cursus permettent de faire converger acquisition de connaissances et capitalisation des acquis d'expérience. Des diplômes de ce type ont été créés récemment sur le thème de l'IAE ainsi que de nouvelles options de diplômes en économie sociale et solidaire. On trouve de tels cursus dans plusieurs universités (ex MIESS de l'Université de Marne la Vallée).

Master MIESS de l'Université de Marne la Vallée Paris Est Management de l'insertion dans l'économie sociale et solidaire

Objectif du master :

Cette spécialité de deuxième année de Master forme des étudiants aux différents outils de la gestion d'entreprise et du management de projet dont la vocation est d'être à but social et d'appartenir, à titre principal, au champ de l'insertion par l'activité économique des personnes durablement éloignées de l'emploi.

La combinaison des options proposées permet de construire deux profils professionnels aux débouchés distincts : manager d'une structure de l'insertion par l'activité économique (IAE) ou d'une entreprise solidaire (profil 1) et chef projet d'une politique d'insertion dans des organismes privés ou publics (profil 2).

La formation se déroule en alternance avec trois jours consécutifs à l'université tous les quinze jours sur une période de dix mois (septembre-juin). Elle peut être suivie en formation initiale éventuellement dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ou en formation continue par des salariés classiques bénéficiant d'un CIF, des salariés de l'IAE au titre d'un plan de formation ou encore par des demandeurs d'emploi de plus de 26 ans dans le cadre d'un contrat de professionnalisation.

Enseignements du master :

L'organisation de la formation suit deux cycles en alternance de trois jours de cours consécutifs (mercredi, jeudi et vendredi) dispensés à l'université tous les 15 jours. Le cycle 1 va de mi-septembre à fin janvier et le cycle 2 de mi-février à fin juin.

Débouchés :

- Profil 1 : dirigeant(e) d'une structure de l'IAE (Entreprise d'insertion, Association intermédiaire, Entreprise de travail temporaire d'insertion, Régie de quartier, Atelier et chantier d'insertion) ou d'une structure de l'insertion sociale et professionnelle (établissement et service d'aide par le travail) ; dirigeant(e) d'une entreprise solidaire (ONG, entreprise du commerce équitable, coopérative).

- Profil 2 : chef projet dans le service insertion d'un Conseil Général, d'une agglomération de communes ou d'une mairie ; chef projet dans une Agence locale de l'emploi, dans une Mission locale, un PLIE ; coordinateur insertion dans les têtes de réseau national de l'IAE (CNEI, COORACE, FNARS, Chantier école, CNLRQ). Responsable du service insertion des grandes entreprises (RATP, EDF, Suez, etc.).

Master MIESS de l'Université de Marne la Vallée Paris Est Management de l'insertion dans l'économie sociale et solidaire (suite)

Critères d'admission :

L'entrée dans cette spécialité de deuxième année de Master concerne :

En formation initiale des étudiants ayant validé le niveau :

M1 Master Management et Ingénierie Economique ou M1 Master Ingénierie des services de l'Université Paris Est Marne la Vallée ; autres M1 du domaine Entreprise Service de l'Université de Paris Est Marne la Vallée ; - M1 d'autres Universités dans des domaines équivalents

En formation continue, à travers éventuellement des dispositifs de Validation des acquis professionnels ou de l'expérience, des salariés de l'insertion par l'activité économique à travers un plan de formation ; des demandeurs d'emploi de plus de 26 ans en contrat de professionnalisation ; des salariés classiques à travers des dispositifs tel le Congé Individuel de Formation

Les candidatures sont examinées par rapport aux pré requis suivants : connaissance en gestion (comptabilité, trésorerie, gestion de ressources humaines), politique de l'emploi, mais aussi au regard du mémoire, stage ou expérience professionnelle dans le champ de l'insertion ou du management en entreprise et, enfin, en fonction du projet professionnel du candidat.

Des politiques publiques en matière d'insertion qui se cherchent

Le secteur de l'IAE est né de l'action publique. Les transformations qu'il est susceptible de connaître ne sont pas indépendantes de celles qui affectent, plus généralement, l'action de l'État en matière d'intervention économique. Un rapport du CNIAE au Ministre chargé de l'emploi se fait l'écho des questions que se pose le secteur et des solutions que les acteurs regroupés au sein du CNIAE préconisent pour « lever les obstacles aux promesses de l'IAE »³ (juin 2007).

Dans ce rapport, le CNIAE diagnostique la situation de l'IAE de la manière suivante : « une aide publique insuffisante, complexe et instable ; une méconnaissance par les pouvoirs publics de l'activité et des résultats du secteur ; un environnement institutionnel de l'IAE obérant l'exercice de sa mission ; des parcours d'insertion professionnelle plus difficiles à construire. »

Il développe ensuite un ensemble de propositions de nature à permettre une meilleure gouvernance et efficacité du secteur. Ces questions sont aujourd'hui débattues, avec celles soulevées par la création du revenu de solidarité active (RSA), dans le cadre des rencontres, dites du « Grenelle de l'Insertion » (mai 2008). Elles posent la question du renforcement du secteur, tant dans son financement que dans la reconnaissance des emplois spécifiques.

Un secteur qui pourrait bénéficier de l'évolution des politiques sociales des entreprises, notamment avec la percée des thèmes liés à la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises)

On observe aujourd'hui dans un certain nombre d'entreprises une prise de conscience en matière de responsabilité sociale, de démarches citoyennes et d'engagement solidaire (par exemple, parité hommes/femmes, non discrimination des catégories sociales en fonction des âges, des situations et des origines sociales, des orientations sexuelles, etc.). Pour développer ces nouvelles politiques et les mettre en oeuvre au sein des entreprises, on voit apparaître de nouvelles responsabilités qui peuvent aller jusqu'à la création de nouvelles fonctions telles que **manager de la diversité, responsable parité/diversité, responsable de développement d'action sociale, directeur des actions sociales**, etc.

Proches en termes de compétences et de valeurs, ces nouveaux profils pourraient offrir des opportunités d'emploi aux cadres qui travaillent aujourd'hui dans le secteur de l'insertion.

³ CNIAE, « Lever les obstacles aux promesses de l'IAE », Rapport au Ministre chargé de l'emploi, 14 juin 2007

Références

- CNIAE, « Lever les obstacles aux promesses de l'IAE », Rapport au Ministre chargé de l'emploi, 14 juin 2007.

- DARES, « L'insertion par l'activité économique en 2005 », Premières informations, N° 33.2, Août 2007.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, L'Insertion par l'activité économique : Guide pratique, Paris, La Documentation Française, 2000.

Sites des organisations professionnelles citées dans le rapport :

www.adie.org

www.cnei.org

www.cniae.gouv.fr

www.coorace.org

www.fondationface.org

www.franceactive.org

FICHES MÉTIERS

- DIRECTEUR D'UNE ENTREPRISE D'INSERTION
- DIRECTEUR D'UN RÉSEAU NATIONAL D'INSERTION
- DIRECTEUR RÉGIONAL D'UNE STRUCTURE D'INSERTION
- RESPONSABLE DE SERVICE DANS UNE STRUCTURE D'INSERTION
- RESPONSABLE D'UN SITE D'INSERTION
- CHARGÉ D'INSERTION
- RESPONSABLE DE CONSEILLERS EN MICROCRÉDIT

DIRECTEUR D'UNE ENTREPRISE D'INSERTION

MISSION

Le directeur d'une entreprise d'insertion assure tous les rôles d'un chef d'entreprise. Il doit d'une part piloter la production de l'entreprise et d'autre part assurer l'insertion sociale et professionnelle de salariés en situation d'exclusion.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI

Rémunération

Cadre confirmé : entre 35 et 50 KE

Qui recrute ?

- Les structures de l'insertion par l'activité économique (entreprises d'insertion, associations intermédiaires, entreprises de travail temporaire d'insertion, régies de quartier, ateliers et chantiers d'insertion).
- Les structures de l'insertion sociale et professionnelle (établissements et services d'aide par le travail).
- Les entreprises solidaires.

Rattachement hiérarchique

Dans les SARL (la grande majorité des entreprises d'insertion), le directeur d'une entreprise d'insertion exerce ses missions sous le contrôle du Conseil d'adminis-

tration, souvent en association avec un gérant bénévole.

Dans les autres entreprises (SA ou SAS), il est sous le contrôle d'un conseil de surveillance présidé par l'actionnaire majoritaire.

Relations fonctionnelles

- Président et autres membres du conseil d'administration.
- Cadres de l'entreprise ou de l'association (gérant, cadres techniques et fonctionnels) et le(s) chargé(s) d'insertion.
- Salariés en insertion .
- Prescripteurs et partenaires financiers (actionnaire majoritaire, associés, clients).
- Organisations professionnelles du secteur économique.
- Partenaires sociaux en charge des dispositifs d'insertion.

LE POSTE

Activités principales

Conception et mise en œuvre de la stratégie de développement de l'entreprise

- Mettre en œuvre les orientations stratégiques élaborées sous la responsabilité du Conseil d'administration et les traduire en objectifs.
- En lien avec le Bureau et l'équipe de direction, définir les activités économiques, les process de production, de vente et de pilotage de l'entreprise, de façon à assurer une rentabilité suffisante.
- Définir une politique d'insertion, en arbitrant entre des principes d'insertion sociale et professionnelle durable et/ou la volonté de développer l'employabilité.
- Traduire cette politique en orientations et en valeurs à partager entre tous les salariés de l'entreprise.

Définition d'une politique de recrutement

- Définir une politique de recrutement et de professionnalisation pour les salariés en insertion et pour les permanents.

- Effectuer le recrutement des salariés permanents et superviser celui des salariés en insertion, en concertation avec les organismes sociaux et leurs référents.

Définition et suivi des actions et dispositifs d'insertion

- Définir les objectifs ainsi que les situations de travail, supports d'insertion et les dispositifs pédagogiques.
- Valider les solutions d'insertion construites pour chaque salarié par le chargé d'insertion.

Gestion de l'activité économique de l'entreprise

- Concevoir le plan de développement économique et le négocier avec les actionnaires.
- Développer des actions commerciales : répondre aux appels d'offres ou aux propositions lancées par des acteurs privés et publics.
- Prendre en charge la conception et le développement des process de production.
- Superviser ou prendre en charge directement les activités de commercialisation ainsi que d'autres fonctions de l'entreprise (RH, achats, questions juridiques).

- Développer ces activités et les inscrire dans des démarches d'amélioration, voire de certification qualité.
- Assurer le fonds de roulement de l'entreprise et prendre toutes les dispositions nécessaires auprès des clients, des créanciers et des partenaires financiers.
- Établir les documents budgétaires spécifiques à l'entreprise d'insertion (budget de fonctionnement et budget lié aux subventions publiques).
- Animer les dispositifs de contrôle (réunions de gestion, tableaux de bord) et rendre compte des résultats au Conseil d'administration.

Suivi des relations :

- avec les actionnaires

- Assurer les relations avec les représentants d'institutions ou d'organisations potentiellement clientes, en situation de prescrire du chiffre d'affaires ou d'assurer un volume d'activités sur la base de contrats pluri-annuels.
- Participer régulièrement aux instances de gouvernance de l'entreprise : réunions de bureau, assemblée générale des actionnaires.

- avec les partenaires extérieurs.

- Développer les relations avec les prescripteurs de l'activité économique et les clients.
- Développer les relations de confiance avec les tutelles administratives intervenant dans le pilotage des politiques ainsi que dans le montage et l'évaluation des dispositifs techniques et financiers de l'insertion (ANPE, DDTEFP, ...).
- Entretenir des relations avec les réseaux, avec d'éventuels investisseurs et futurs partenaires financiers susceptibles de développer de nouvelles activités et d'apporter les fonds nécessaires à l'entreprise.

Activités éventuelles

Participation aux organisations sociales et professionnelles de l'insertion.

- Siéger au sein des instances nationales ou régionales du secteur de l'insertion.
- Contribuer à la formalisation et à la consolidation des démarches d'insertion.
- Animer des dispositifs transverses d'échanges d'expériences et de professionnalisation.
- Participer à des réunions, des séminaires ou des sessions de formation, portant sur les évolutions économiques ou réglementaires du secteur.
- Participer aux congrès et autres événements majeurs organisés dans les domaines de l'insertion et du secteur économique.

Variabilité des activités

Les activités du Directeur peuvent varier selon :

- la nature du mandat donné par le Conseil d'Administration.
- la situation économique dans laquelle se trouve l'entreprise d'insertion, (redressement, consolidation ou développement).
- les spécificités du secteur d'activité économique dans lequel il travaille.
- le niveau d'autonomie de l'entreprise d'insertion et son éventuelle appartenance à un groupe (regroupement d'entreprises d'insertion, appartenance à un groupe industriel).
- les politiques d'insertion mises en œuvre (logique d'insertion sociale et professionnelle, logique de construction de l'employabilité).
- la composition de l'équipe de direction (directeur adjoint, secrétaire Général, directeur de l'exploitation, ...).

■ LE PROFIL

Diplômes

Le diplôme requis est au minimum de niveau Bac+4/5.

Expérience

Une expérience de plus de 5 ans dans le secteur de l'action sociale est en général requise.

Les entreprises qui recrutent privilégient chez les candidats leur expérience en matière de conception et d'animation de politiques ou de dispositifs d'insertion plutôt que la seule expérience en matière de direction d'entreprise

Les candidats doivent bien connaître :

- les réseaux et dispositifs institutionnels publics et privés d'aide à l'insertion par l'activité économique.
- La gestion d'une structure d'insertion (ex : régie de quartier ou association d'insertion).

Une expérience en matière de redressement d'entreprise (d'insertion ou « classique ») ou d'association peut être un atout important.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (p-1)

- Responsable d'une association ou d'une structure intermédiaire dédiée à l'insertion.
- Responsable du secteur de l'insertion au sein d'une grande association de lutte contre l'exclusion ou d'une organisation solidaire.
- Cadre dans une entreprise dite « classique » (profil qui commence à émerger)

Compétences

Capacités à :

- Analyser l'environnement de l'entreprise et les tendances d'évolution.
- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie et les projets de développement de l'entreprise
 - Sélectionner les actions et planifier
 - Construire les réseaux et les dispositifs d'action
 - Formuler les défis et apporter du sens à l'action
 - Motiver les équipes
 - Négocier les ressources
 - Organiser les dispositifs de suivi
- Argumenter son action en terme de logique économique et de politique d'insertion.
- Prendre en charge la majeure partie de l'action commerciale.
- Présenter les résultats aux actionnaires et aux financeurs publics.
- Représenter l'entreprise dans les organisations professionnelles du secteur.
- Avoir une réelle expertise au moins dans un domaine fonctionnel (la gestion financière, le contrôle de gestion, le droit social et/ou des affaires, le recrutement et la gestion des RH,...).

Évolution professionnelle (p+1)

- Directeur d'une entreprise d'insertion de taille plus importante ou de groupement d'entreprises.
- Directeur au sein d'une organisation régionale ou nationale d'entreprises d'insertion.

DIRECTEUR D'UNE ENTREPRISE D'INSERTION

Exemples d'offre

DIRECTEUR DE 3 ENTREPRISES D'INSERTION-H/F 36/45 KE

E1 (rénovation/vente d'électroménagers), E2 (traitement des déchets électriques) et I (mécano soudure), accompagnent vers l'emploi des personnes en difficulté. Nous recrutons pour assurer la responsabilité stratégique et opérationnelle de ces 3 unités (60 personnes). Sous l'autorité du Conseil d'Administration, vous managez 60 personnes, supervisez la gestion financière, la qualité, les ressources humaines et le parcours d'insertion. Vous gérez la production, la vente auprès de particuliers, collectivités, PME/PMI et nous représentez auprès des organismes extérieurs. Au-delà de votre formation supérieure (Bac+4 minimum), votre expérience de 5 ans minimum en tant que directeur d'unité/centre de profit vous confère des compétences en gestion, management, ingénierie de la production, amélioration de la qualité et satisfaction clients. Motivation pour l'économie sociale.

DIRECTEUR H/F 36/50 KE

Entreprise d'insertion par l'activité économique dans le secteur du nettoyage industriel (50 personnes), recrute pour remplacement suite à un départ en retraite. Rattaché au Président, vos missions consisteront à instaurer une dynamique de développement commercial de l'entreprise, activer la motivation des salariés permanents en collaboration avec le comité de direction, définir la stratégie et les axes de développement et assurer la gestion courante de l'entreprise. Au-delà de votre formation, c'est votre expérience significative de 5 à 10 ans dans les domaines du commercial et du management et votre souhait de mettre à profit vos compétences au service de l'insertion de personnes en difficulté qui feront la différence. Salaire brut annuel : 36 000 à 50 000 + prime sur objectifs annuels renouvelables.

DIRECTEUR D'UN RÉSEAU NATIONAL D'INSERTION

MISSION

Sous la responsabilité d'un président et d'un directeur/délégué général, le directeur d'un réseau national d'insertion conçoit, anime et développe un programme d'actions, en s'assurant de son financement. Il impulse et suit les projets en région.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI

Rémunération

Cadre confirmé : entre 40 et 50 KE

Qui recrute ?

- Les grandes associations ainsi que les réseaux fédératifs d'associations traitant des problèmes de lutte contre l'exclusion et de l'insertion par l'activité économique.
- Les fondations et les associations créées à l'initiative d'entreprises pour développer des actions collectives.

Rattachement hiérarchique

Il exerce son activité sous la responsabilité du directeur/délégué ou secrétaire général de la structure (association, réseau ou fondation).

LE POSTE

Activités principales

Animation, coordination et développement d'une fédération d'associations ou d'une fondation

- Participer à l'élaboration de la politique d'insertion défendue par la fédération ou la fondation : définition du budget et des moyens d'action.
- Participer au comité de direction.
- Organiser et animer les réunions avec les délégués régionaux.

Construction et animation du programme d'actions du réseau

- Répondre aux appels à projets dans le domaine d'activité de son organisation.
- Concevoir les projets et les actions d'insertion ainsi que les dispositifs d'accompagnement.
- Élaborer leur financement, préparer les dossiers et les négocier avec les instances publiques territoriales, nationales et européennes.
- Gérer les conventions de financement.

Relations fonctionnelles

- Directeur/délégué ou secrétaire général
- Directeurs ou délégués régionaux de l'association
- Cadres de l'association (cadres fonctionnels, techniques et opérationnels)
- Responsables des organismes publics en charge des politiques et des dispositifs d'insertion
- Autres responsables de réseaux et associations du secteur de l'insertion
- Représentants d'entreprises en charge de la responsabilité sociale (fondations)

- Concevoir les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets.
- Recruter et piloter les chargés de mission qui auront à mettre en œuvre les projets.

Développement d'actions innovantes

- Assurer une veille sur les actions et les projets innovants dans le secteur.
- Mutualiser et capitaliser les actions et les projets innovants.

Gestion de différents projets nationaux en lien avec les délégations régionales

- Animer des groupes de travail nationaux et suivre la mise en œuvre des décisions.
- Superviser l'action des chargés de mission et de projets.
- Participer à l'élaboration de projets ou documents d'orientation.

Soutien et conseil aux délégations régionales

- Apporter un appui aux régions dans l'élaboration de leur stratégie et de leur plan d'actions.
- Concevoir des procédures et des outils permettant d'optimiser et d'évaluer les actions.

Politique de professionnalisation

- Suivre les recrutements et les évolutions professionnelles des responsables régionaux et de leurs équipes.

Activités éventuelles

- Représenter son organisation auprès des instances politiques et économiques, des entreprises et de leurs organisations professionnelles.
- Participer aux congrès et autres événements organisés dans le domaine de l'insertion et de l'économie sociale.

Variabilité des activités

- Selon le mode de gouvernance choisi, le directeur de réseau aura à exercer ou non une responsabilité de directeur général adjoint.
- Selon la taille du siège et la composition des équipes, il peut être amené à s'investir dans la mise en œuvre d'activités fonctionnelles (gestion des ressources humaines, suivi administratif et financier, professionnalisation).

■ LE PROFIL

Diplômes

Le diplôme requis est au minimum de niveau bac+4/5. Des formations en management, gestion d'entreprise, droit, etc. sont un atout.

Expérience

Entre 5 et 10 ans d'expérience dans le secteur de l'économie sociale et solidaire

Compétences

Capacités à :

- Innover, sélectionner les actions, planifier, coordonner les dispositifs d'action et d'évaluation.
- Définir les stratégies, élaborer les grandes orientations, négocier les ressources, organiser les dispositifs de suivi.
- Connaître, construire et mobiliser des réseaux complexes de partenaires associant acteurs institutionnels publics et acteurs économiques privés.
- Expliquer les positions à prendre, formuler des défis, apporter du sens à l'action, encourager les équipes.
- Concevoir les dispositifs et les supports d'échange.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (p-1)

- Responsable d'un domaine d'action au sein d'une association ou d'une structure d'insertion (secteur de l'action sociale)
- Cadre opérationnel dans une entreprise (RH, administratif, finance..)

Évolution professionnelle (p+1)

- Directeur général d'une association ou d'une fédération d'associations
- Responsable opérationnel ou fonctionnel (responsabilité sociale des entreprises, responsable de la diversité, de la parité ou de l'insertion) dans une grande entreprise.

Exemples d'offre

*Adjoint au DIRECTEUR GENERAL H/F
PARIS
40/45 KE*

Ns sommes une fédération nationale de 50 associations intervenant dans le domaine des villages de vacances et de voyages solidaires, reconnue sur l'ensemble du territoire pour la qualité des prestations servies à ses adhérents. Sous l'autorité du Président et garant de la politique définie par le Conseil d'administration et du Directeur Général, entouré d'une équipe de 5 personnes, vous participez à l'élaboration des orientations stratégiques, mettez en oeuvre les plans d'action, conduisez les actions de développement, assurez la présence, la compétence et l'assistance fédérale auprès des adhérents et de leurs équipes, gérez le bon fonctionnement des services et représentez la Fédération auprès des interlocuteurs extérieurs. Bac+4 (gestion, management,..), vous justifiez d'une expérience en management et gestion dans le secteur de l'économie sociale. Nombreux déplacements sur toute la France.

DIRECTEUR RÉGIONAL D'UNE STRUCTURE D'INSERTION

MISSION

Le directeur régional d'une structure d'insertion par l'activité économique développe dans sa région le programme d'actions de son organisation. Il construit pour cela les réseaux et les partenariats nécessaires. Il représente son organisation auprès des autorités publiques locales et des différents partenaires.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI

Rémunération

Cadre confirmé : entre 35 et 45 KE

Qui recrute ?

- Les grandes associations et les réseaux fédératifs d'associations traitant des problèmes de lutte contre l'exclusion et d'insertion par l'activité économique.
- Les fondations et associations créées à l'initiative de grandes entreprises.

Rattachement hiérarchique

Il exerce son activité sous un double contrôle :

- Direction de son association ou de la fondation (directeur, délégué ou secrétaire général de l'association, directeur du réseau).
- Comité régional regroupant des représentants des partenaires publics et privés.

Relations fonctionnelles

Relations internes :

- Directeur, délégué ou secrétaire général de la structure.
- Directeur du réseau en charge de l'action dans les régions.
- Directeurs ou délégués régionaux
- Responsables d'unités fonctionnelles (comptabilité, gestion, etc.).
- Responsables de différents domaines d'activité (insertion, finance solidaire, etc.).
- Équipes en région.

Relations externes :

- Partenaires financiers.
- Entreprises marchandes et entreprises de l'économie sociale.

LE POSTE

Activités principales

Définition et mise en œuvre de la stratégie de la fédération ou de la fondation

- Participer à l'élaboration de la politique d'insertion défendue par la fédération ou la fondation.
- Définir le budget.
- Définir les grandes orientations.
- Participer aux groupes de travail nationaux mis en place pour assurer la fiabilisation et le développement de l'organisation.

Pilotage du programme d'actions au niveau régional

- Concevoir les projets, les actions d'insertion ainsi que les dispositifs d'accompagnement.
- Répondre aux appels à projets intéressant le domaine d'activité de l'organisation.
- Rechercher les financements, préparer les dossiers et les négocier avec les instances publiques territoriales, nationales et européennes.
- Construire les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets.
- Mutualiser les outils et moyens.

Management d'équipes

- Recruter des collaborateurs et les accompagner dans leur développement professionnel.
- Superviser les activités des antennes locales et/ou des groupes locaux.
- Animer des réunions régulières avec l'équipe de direction régionale à partir de tableaux de bord de résultats.

LE PROFIL

Diplômes

Le diplôme requis est de niveau bac+5 (économie, gestion d'entreprise, droit).

Expérience

- Minimum 5 ans d'expérience.
- Une expérience en termes de coordination de réseaux et de gestion d'équipes transverses est un atout.

Relations avec les acteurs extérieurs

- Représenter l'association/fondation auprès des partenaires et des autorités publiques, des grandes administrations, des entreprises et des organisations professionnelles.
- Participer à diverses manifestations et intervenir au nom de la structure.

Activités éventuelles

- Représenter les directeurs régionaux dans les organes de direction
- Contribuer à la formalisation et à la consolidation des démarches d'insertion.
- Participer à des dispositifs d'échanges d'expériences dans différents domaines (évolution de la réglementation, professionnalisation, formation professionnelle).
- Superviser ou exercer une fonction support dans l'entreprise (administration, finance, communication, ressources humaines, etc.).

Variabilité des activités

Certains facteurs peuvent entraîner une variation des activités :

- Nombre et taille des entités locales à développer et à gérer.
- Type de prise en charge des populations en insertion (hébergement, actions d'insertion ou de réinsertion...).
- Modes de financement des activités.

Compétences

- Être un animateur de réseaux, créer des interactions entre différents acteurs : associations, acteurs politiques et institutionnels, entreprises, organismes financiers et banques.
- Être un développeur : déployer la stratégie et le programme d'actions de son organisation à l'échelle d'un territoire.
- Être un manager (gérer les antennes locales, recruter, évaluer, promouvoir et former ses collaborateurs).
- Bien connaître les populations cibles: les personnes en difficultés et celles en voie d'insertion professionnelle.
- Maîtriser les problématiques des dirigeants d'entreprises : partager leur compréhension des enjeux de compétitivité (enjeux économiques et sociaux liés à la réduction de l'exclusion, à la promotion de la parité, de la diversité des recrutements).
- Avoir un bon niveau d'expertise en gestion financière et en gestion de projets.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (p-1)

- Chargé de mission, de projet au sein d'une grande association.
- Responsable fonctionnel ou opérationnel dans le secteur de l'économie sociale.
- Responsable d'un domaine d'action à l'échelle d'un territoire.

Évolution professionnelle (p+1)

- Directeur d'un réseau d'insertion.
- Directeur d'une structure d'insertion dans une région plus importante.
- Directeur fonctionnel au siège d'une grande structure.

Exemples d'offre

H/F DIRECTEUR RÉGIONAL

Comité Régional ADMR (Aide à domicile en milieu rural) : 5 fédérations départementales, 290 associations, 10 personnes recrute son directeur suite à départ à la retraite. Rattaché au Président du Comité Régional, en charge de la représentation du Comité auprès des organismes, partenaires extérieurs, fédérations.., vous aurez pour missions : la coordination des actions dans les fédérations, la conduite d'actions communes, la mutualisation des projets et expériences, la mise en commun d'outils et moyens, la veille stratégique régionale (évolution, concurrence, contexte législatif et réglementaire, élaboration d'outils d'analyse stratégique et de prospective), la gestion administrative et financière du Comité (mise en place et suivi du budget).

Formation supérieure gestion et/ou développement social, expérience +de 5 ans en poste de direction ou de responsable de service dans secteur de l'économie sociale. Déplacements à prévoir.

RESPONSABLE FONCTIONNEL DANS UNE STRUCTURE D'INSERTION

MISSION

Le responsable d'un département ou d'un service fonctionnel met en œuvre, pilote et développe un domaine d'activité support (administration, finance, formation, ressources humaines, communication...).

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI

Rémunération

Cadre confirmé : entre 35 et 45 KE

Qui recrute ?

- Les grandes associations et les réseaux fédératifs d'associations traitant des problèmes de lutte contre l'exclusion et d'insertion.
- Les fondations et associations créées à l'initiative d'entreprises pour développer des actions d'insertion.
- Les organismes intervenant dans la recherche et le financement des actions d'insertion (microcrédit), par exemple les banques, les réseaux locaux d'aide à la création d'entreprises.

Rattachement hiérarchique

Le responsable fonctionnel exerce son activité sous l'autorité du directeur, délégué ou secrétaire général de l'association, du réseau ou de la fondation.

Relations fonctionnelles

En interne :

- Directeur, délégué ou secrétaire général de la structure.
- Autres responsables fonctionnels (comptabilité et gestion, par exemple).
- Responsables techniques et opérationnels.
- Responsable du réseau.
- Directeurs ou délégués régionaux.

En externe :

- Partenaires institutionnels et privés de son domaine d'intervention (par ex. les représentants des ministères et des collectivités territoriales, les organisations professionnelles etc.)

■ LE POSTE

Activités principales

Définition des orientations de son département/service

- Concevoir une stratégie de développement de la fonction en tenant compte des spécificités du secteur de l'économie sociale et solidaire.
- Définir les compétences à développer dans son domaine de responsabilité (administration, finance, ressources humaines..).
- Repérer les compétences au sein de l'organisation et auprès des partenaires (par exemple les bénévoles).
- Définir les règles de fonctionnement et les procédures.
- Construire les processus de travail, en lien avec les autres acteurs de l'organisation.
- Concevoir, mettre en place et contrôler les tableaux de bord et de suivi budgétaire.

Participation à la stratégie de la structure

- Participer au comité de direction.
- Représenter le DG auprès des organisations extérieures et des partenaires.

Management

- Assurer les recrutements de ses collaborateurs.
- Définir les parcours de professionnalisation.
- Organiser et superviser le travail des équipes.

Contacts avec les partenaires extérieurs

- Si le responsable est en charge de la fonction **Administration et Finance**, il négocie les ressources financières auprès des partenaires financiers.
- S'il est en charge de la fonction **Ressources Humaines**, il assure le lien avec les institutions publiques intervenant en matière d'emploi et de soutien aux actions d'insertion.
- S'il est en charge de la **formation**, il négocie avec les institutions publiques les moyens nécessaires au plan de formation.

Autres activités éventuelles

- S'il est en charge de la fonction **Administration et Finance**, il peut avoir à assurer la gestion financière d'une structure (une fondation, par exemple) créée par l'organisation pour assurer le financement de son action.
- S'il est en charge de la **formation**, il peut avoir à gérer l'organisme de formation créé à l'initiative de son organisation pour assurer des prestations de formation à d'autres organisations et entreprises.
- Participation aux organisations sociales et professionnelles de l'insertion.
- Participation à des dispositifs transverses d'échanges d'expériences sur l'évolution de la réglementation de l'action publique en faveur de l'IAE (les contrats aidés, le financement de l'accompagnement, les critères d'évaluation), la professionnalisation des métiers et des pratiques de l'insertion, la formation professionnelle.

■ LE PROFIL

Diplômes

Le diplôme requis est au minimum de niveau bac +5 (administration, gestion, finance, droit, ressources humaines, formation, etc).

Expérience

Une expérience de 5 ans minimum est généralement demandée.

Compétences

- Compétences en management dans un environnement spécifique (secteur de l'insertion),
- Bon niveau d'expertise dans son domaine (finance, RH, droit social, formation...).

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (p-1)

- Fonction support (cadre administratif et financier, cadre RH, responsable formation) exercée dans une ou plusieurs entreprises ou dans une structure d'insertion.

Évolution professionnelle (p+1)

- Directeur général d'une association ou d'une fédération d'associations.
- Responsable fonctionnel dans une plus grande structure d'insertion, dans une entreprise ou un groupe industriel.

Exemples d'offre

*H/F DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER
45 KE +/-*

Association 220 personnes, gestionnaire de 6 établissements et services dans le champ de l'économie sociale (IME, Foyer d'hébergement, SESSAD, SAAAIS-SAFEP, ESAT, Entreprise Adaptée) recrute dans le cadre d'un remplacement. Rattaché au Président, vous assurez la gestion de l'association en apportant les informations nécessaires au pilotage efficace et prévisionnel de la structure, ainsi qu'aux prises de décision. Chargé de l'animation et de la communication, vous apportez votre expertise technique (incluant un appui RH) dans le cadre d'une fonction transversale, au service de chaque établissement (projet associatif). Minimum DECF, expérience de 5 ans minimum de gestion de service y compris dans la dimension administrative de la fonction. Compétences en droit du travail.

*H/F RESPONSABLE DU CONTROLE DE GESTION
33/35 KE*

Entreprise d'économie sociale (services à la personne), notre taille croissante (1200 ETP) et notre fort développement (8000 bénéficiaires) nous amènent à créer ce poste. Rattaché au Directeur adjoint, vous mettez en place un contrôle de gestion pour nos 6 entités. Vous élaborez et suivez nos 6 budgets prévisionnels annuels. En développant des relations de partenariat en interne, vous recueillez et analysez nos processus actuels. Force de propositions, vous créez des outils, construisez des tableaux de bord, calculez les coûts de nos multiples prestations, mettez en place des moyens de contrôle pour optimiser la gestion de nos coûts. Vous participez à l'évolution des outils informatiques. De formation sup. (Ecole Supérieure de Commerce ou équivalent), vous avez +/- 10 ans d'expérience en contrôle de gestion opérationnel vous permettant de vous adapter rapidement à notre structure.

*H/F RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES
35/40 KE*

Association d'aide aux personnes en difficulté (150 salariés, 25 établissements). Rattaché au DG, vous concevez, proposez et mettez en oeuvre la politique des RH : recrutement, relations sociales, législation du travail, gestion administrative du personnel. Vous accompagnez les responsables d'établissement dans leur management. Vous contribuez au maintien du climat social, contrôlez l'application des conventions et accords d'entreprises. Vous êtes responsable du développement de la communication interne et externe. De formation supérieure en RH ou Droit Social (bac + 5), vous justifiez d'une expérience de 5 ans minimum. Vos aptitudes relationnelles, votre capacité d'écoute, votre sens de l'organisation, votre respect des procédures et un fort investissement personnel seront les garants de votre réussite. Vous maîtrisez l'outil informatique.

RESPONSABLE D'UN SITE D'INSERTION

MISSION

Le responsable d'un site d'insertion a pour mission de gérer et développer un « site » (lieu d'hébergement, chantier d'insertion et/ou de réinsertion, plateforme de formation...). Il fédère les acteurs de plusieurs réseaux et met en œuvre un ensemble d'actions sur un territoire donné.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI

Rémunération

Cadre confirmé : entre 35 et 45 KE

Qui recrute ?

- Les grandes associations et les réseaux fédératifs d'associations spécialisés dans la lutte contre l'exclusion et dans l'insertion par l'économique.

Rattachement hiérarchique

Le responsable de site exerce son activité sous une double tutelle :

- Bureau et Conseil d'administration de l'association avec laquelle il travaille et qui pilote le site (tutelle locale).
- Directions générale et régionale du réseau auquel il appartient (tutelle nationale).

Relations fonctionnelles

- Président et membres du conseil d'administration et du bureau.
- Directeurs et responsables de l'association, de la fédération ou du réseau au niveau national.
- Directeurs et responsables d'associations locales.
- Cadres et bénévoles de l'association.
- Bénéficiaires des actions de prévention et d'exclusion.
- Partenaires institutionnels et publics.
- Partenaires financiers (clients, fournisseurs).

■ LE POSTE

Activités principales

Développement d'un programme d'actions d'insertion

- Concevoir et proposer des actions de nature à renforcer les activités du site principal et développer de nouvelles actions sur le territoire d'action de l'association.

Mise en œuvre et gestion des activités du site

- En s'appuyant sur l'équipe de direction, les salariés et les partenaires, définir les activités économiques, les processus de production, de vente et de pilotage, de nature à assurer la rentabilité du site.
- Définir une politique d'insertion pour le site, en arbitrant entre des principes d'insertion sociale et professionnelle durable et/ou la volonté de développer l'employabilité.
- Traduire cette politique en orientations et en valeurs à partager avec les salariés et les partenaires.
- Préciser et ajuster les contenus et volumes d'activités, les équipements, ainsi que les produits et services à développer.

Management d'équipes

- Recruter des salariés permanents
- Accueillir les bénévoles et créer les conditions nécessaires pour qu'ils soutiennent les actions et contribuent aux activités organisées sur le site et sur le territoire.
- Assurer une montée en compétences des salariés (via les formations).
- Concevoir des dispositifs susceptibles d'être partagés et capitaliser les savoir faire (parrainage ou tutorat des nouveaux salariés).

Animation de partenariats locaux

- Contacter l'ensemble des interlocuteurs susceptibles de contribuer aux actions d'insertion : autorités locales, associations, entreprises ...
- Créer et diffuser des supports d'information sur les activités et projets.
- Participer aux événements locaux afin de contribuer au déploiement du programme d'actions engagé.
- Animer des réunions au niveau local.

Activités éventuelles

- Participer aux réunions du conseil d'administration et du bureau.
- Participer aux réunions de direction.
- Représenter les autres responsables de site d'insertion dans les organes de direction.
- Présenter les activités du site à l'extérieur (colloques et autres manifestations).

Variabilité des activités

S'il s'agit d'un centre d'hébergement et d'une communauté associée à un chantier d'insertion, le responsable du site aura à :

- Gérer le centre.
- Superviser l'équipe en charge de l'hébergement (accueil, restauration, entretien, animation).

S'il s'agit d'un chantier d'insertion, il aura à :

- Superviser les actions et les dispositifs d'insertion.
- Superviser le recrutement et les parcours individualisés des salariés en insertion.
- Valider les solutions d'insertion construites pour chaque salarié.

S'il s'agit d'une plate-forme de formation, il aura à :

- Concevoir l'offre de formation et l'ingénierie pédagogique en concertation avec les partenaires concernés.
- S'assurer du financement de ces actions.
- Recruter les équipes de formateurs pour mettre en œuvre les actions de formation.
- Avec le renfort éventuel d'une équipe locale, gérer les opérations de formation.
- Concevoir les outils d'évaluation des actions de formation.
- Assurer le développement de la plate-forme.

D'autres facteurs peuvent faire varier les activités :

- Nombre et taille des sites à développer et à gérer.
- Niveau de prise en charge des populations en insertion (hébergement, actions sociales, actions d'insertion ..).
- Autonomie du responsable par rapport aux associations de tutelle (locales et nationales).
- Modes de financement.

LE PROFIL

Diplômes

Le diplôme requis est de niveau bac+ 3 à 5 (Economie ou sociologie du développement territorial) ou un diplôme du secteur : DEFA (Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animation) ou diplôme en travail social.

Expérience

Une expérience de 3 à 5 ans dans l'action sociale, notamment dans la conception et l'animation de politiques ou dispositifs d'insertion, est un atout déterminant pour occuper ce poste.

LA MOBILITÉ

Postes précédents (p-1)

- Cadre dans un centre social ou une régie de quartier
- Cadre dans une structure d'insertion (un chantier, une boutique, un dispositif de formation).

Postes suivants (p+1)

- Directeur régional d'une structure d'insertion
- Directeur d'un réseau d'insertion

Exemples d'offre

DIRECTEUR DE STRUCTURE D'INSERTION H/F

Notre association (75 personnes, budget 1,4 ME) intervient dans les domaines ménage, espaces verts, propreté urbaine et laverie sociale. Nous recrutons un nouveau directeur suite à une mobilité externe. Rattaché au Président et en étroite collaboration avec le Bureau de l'association, vous animez, coordonnez et développez la structure. Vous êtes responsable de la gestion économique et financière, du personnel et de l'organisation de la production. Bac+3/5 dans le domaine social et/ou économique, vous avez une expérience de 5 ans au moins dans la gestion d'établissement dans le secteur de l'insertion et de l'économie sociale, une bonne maîtrise de la gestion économique et financière ainsi qu'un sens aigu des relations humaines dans un contexte d'insertion.

Compétences

- Capacité à entreprendre et développer.
- Capacité à évaluer et à rendre compte de ses activités et des résultats.
- Leadership, charisme, empathie.
- Compétences en gestion, négociation.
- Compétences en management transversal.

RESPONSABLE DE SITE H/F

Association (loi 1901) d'insertion des jeunes par le logement, Gestionnaire d'hébergement (300 lits) - Budget 1.8 M Euro - 20 salariés, crée ce poste. Sous l'autorité du Président de l'Association, vous êtes responsable de site (75/125 lits). Vous assurez la gestion administrative, financière et patrimoniale ; vous animez et encadrez une équipe de 4 collaborateurs ; vous garantissez la mise en oeuvre du projet pédagogique et conduisez le projet de développement. De formation Bac+2 minimum en travail social ou gestion de structure de l'économie sociale, vous avez au moins 5 ans d'expérience dans la gestion d'équipements dans les domaines du logement social, vous connaissez les dispositifs liés à l'habitat et à la politique de la ville. Vous êtes sensible au secteur associatif dont vous connaissez le fonctionnement.

DIRECTEUR CENTRE D'HEBERGEMENT H/F

Importante association (16 000 salariés, 700 établissements) recrute pour son centre d'hébergement et de réinsertion sociale. Sous la responsabilité du Président local, vous prenez en charge la gestion de plusieurs activités:- un centre d'hébergement et de réinsertion sociale qui accueille et accompagne 10 familles, dont certaines sont monoparentales, dans la réinsertion et l'éducation de leurs enfants,- une halte-garderie petite enfance de 15 places,- un service de fabrication et portage de repas. Vous animez une équipe de 24 salariés. Vous inscrivez votre action dans les projets sociaux de l'association ainsi que dans son environnement institutionnel. De formation supérieure en travail social, vous avez une expérience de 5 ans ou plus de travail avec des personnes en difficulté, de l'insertion et de la négociation avec les tutelles.

CHARGÉ D'INSERTION

MISSION

Le chargé d'insertion est responsable du suivi individualisé des salariés en insertion. Il assure leur recrutement et les accompagne tout au long de leur parcours d'insertion.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI

Rémunération

Jeune diplômé ou jeune cadre : entre 25 et 30 KE

Qui recrute ?

- Les structures de l'insertion par l'activité économique (entreprises d'insertion, associations intermédiaires, entreprises de travail temporaire d'insertion, régies de quartier, ateliers et chantiers d'insertion).
- Les structures de l'insertion sociale et professionnelle (établissements et services d'aide par le travail).
- Les entreprises solidaires.

Rattachement hiérarchique

Le chargé d'insertion exerce son activité sous la responsabilité du directeur de l'entreprise d'insertion.

Relations fonctionnelles

Relations internes avec :

- Directeur de la structure.
- Équipe de direction (cadres fonctionnels, cadres techniques et opérationnels).
- Salariés en insertion.
- Autres chargés d'insertion.

Relations externes avec :

- Organismes publics en charge des politiques et des dispositifs traitant des personnes en insertion (ANPE, Conseils généraux, Directions départementales du travail, Missions locales, etc.).
- Organisations professionnelles.

LE POSTE

Activités principales

Recrutement des salariés en insertion

- Examiner les candidatures proposées par les organismes sociaux et leurs référents.
- Effectuer les recrutements des salariés en insertion.
- Instruire les dossiers permettant l'établissement de contrats de travail « aidés ».

Mise en œuvre des actions et des dispositifs d'insertion

- En lien avec le directeur et les cadres techniques, définir les objectifs ainsi que les situations de travail et les supports d'insertion.
- Concevoir un parcours individualisé d'insertion pour chaque salarié.
- Assurer des contacts réguliers avec chaque salarié en insertion, notamment pour traiter de leurs problèmes sociaux (logement, santé, problèmes administratifs, etc.).
- Assurer un suivi de leur parcours d'insertion et rendre compte des résultats à la direction.
- Faire en sorte d'assurer à chaque salarié en insertion la meilleure sortie du dispositif d'emploi aidé.
- Veiller à ce que ces sorties soient conformes aux critères et ratios d'évaluation fixés par les pouvoirs publics.
- Développer et optimiser les relations avec les employeurs.

Collaboration avec les représentants des organismes publics en charge des politiques d'insertion (ANPE, PLIE, DDTEFP)

- S'informer sur les candidatures de salariés en insertion.
- Contacter régulièrement ces représentants et préparer avec eux « la sortie positive » des salariés en insertion.

Activités éventuelles

Relations avec les partenaires économiques

- Assister le directeur et le représenter auprès des organisations professionnelles du secteur.
- S'appuyer sur ces organisations pour mettre en place la politique de formation et l'accompagnement professionnel des salariés en insertion.
- Contacter occasionnellement les principaux clients de l'entreprise.
- Optimiser les partenariats liés à l'accompagnement social et professionnel des salariés en insertion.

Participation aux organisations sociales et professionnelles de l'insertion

- Contribuer à mieux définir et formaliser les démarches d'insertion.
- Participer à des dispositifs transverses d'échanges d'expériences et de professionnalisation (évolution de la réglementation, formation professionnelle).
- Participer aux divers événements organisés dans les domaines de l'insertion et de l'économie sociale.

Prise en charge de tout ou partie d'une fonction support

- En tant que cadre, le chargé d'insertion peut être amené à superviser ou exercer une fonction support dans l'entreprise (gestion administrative et financière, gestion des ressources humaines).

Variabilité des activités

Les activités peuvent varier selon :

- La taille, la structure et la situation économique de l'entreprise d'insertion.
- Les politiques d'insertion mises en œuvre (logique de l'insertion sociale et professionnelle, logique de construction de l'employabilité).
- L'appartenance ou non à un groupe industriel.

■ LE PROFIL

Diplômes

Le diplôme requis est au minimum de niveau Bac+2 (gestion des ressources humaines et de la formation, animation socioculturelle, travail social).

Expérience

Une première expérience dans une structure d'insertion par l'économie est un atout mais le métier est ouvert aux jeunes diplômés.

Le chargé d'insertion doit être familiarisé avec :

- Les réseaux et dispositifs institutionnels d'aide à l'insertion par l'activité économique.
- Les réseaux de partenaires associant acteurs institutionnels publics et acteurs économiques privés.

Compétences

Capacités à :

- Mobiliser et développer des connaissances sur les politiques publiques et dispositifs existant en matière de traitement de l'insertion.
- Écouter et comprendre les situations d'exclusion.
- Construire et évaluer des parcours individualisés d'insertion.
- Capitaliser et formaliser les expériences.

En tant que cadre, capacité à :

- Porter les projets de développement de l'entreprise.
- Prendre en charge une partie de l'action commerciale.
- Représenter l'entreprise auprès des organisations professionnelles du secteur.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (p-1)

- Première expérience en tant que travailleur social (animateur, éducateur...).

Évolution professionnelle (p+1)

Chargé d'insertion au sein d'une structure d'insertion de taille plus importante ou d'un groupe réunissant plusieurs entreprises d'insertion.

Exemple d'offre

Groupe (120 personnes) développe des activités d'insertion par l'économique et de promotion du commerce équitable. Depuis 2001, 7 entreprises d'insertion ont été créées sur 3 domaines d'activités principaux :

- L'événementiel et la restauration,
- La communication,
- Le commerce équitable.

VOS MISSIONS :

Vous avez la responsabilité du bon déroulement et de la qualité du parcours d'insertion de nos salariés, et pilotez, sous la responsabilité du Président du Groupe, le projet d'insertion par l'activité économique. Vous avez notamment en charge :

- D'assurer le suivi et l'accompagnement de nos salariés :
- Recrutement, intégration et accueil du public,
- Accompagnement socioprofessionnel,
- Optimisation du parcours,
- Optimisation des sorties.

- D'assurer une mission de conseil auprès des encadrants (application des procédures internes, législation et code du travail, accompagnement / conseil sur les parcours....)

- De développer le réseau et d'assurer les relations partenariales :

- Assurer les relations auprès de nos prescripteurs sociaux, (ANPE, mission locale, PLIE...)

- Développer les passerelles et relais formation,

- Optimiser les partenariats liés au suivi social et professionnel des salariés,

- Développer et optimiser les relations avec le réseau d'employeurs,

- Participer à la représentativité du Groupe et de ses filiales auprès des réseaux du secteur.

- De développer les outils et procédures de gestion, de pilotage et d'amélioration de l'organisation :

- Gestion administrative des salariés

- Reporting auprès des tutelles (DDTEFP, CNASEA, ANPE, Conseils Généraux...)

- Développement d'indicateurs de gestion et de pilotage de l'activité

- Mise en place de procédures pour l'optimisation des parcours

- Impulse une démarche d'amélioration de l'organisation et des processus internes (démarche qualité)

QUALITES REQUISES :

Très bon relationnel

Capacité d'initiative et d'anticipation

Ecoute et diplomatie

Capacité d'organisation et rigueur

RESPONSABLE DE CONSEILLERS EN MICROCRÉDIT

MISSION

Manager d'une équipe de conseillers sur plusieurs antennes, le responsable développe et met en œuvre des actions en matière de microcrédit et d'accompagnement à la création d'activités et d'entreprises.

Il représente son organisation auprès des autorités publiques locales et des différents partenaires spécialisés dans la finance solidaire.

ENVIRONNEMENT DE L'EMPLOI

Rémunération

Jeune cadre : entre 25 et 35 KE

Qui recrute ?

- Les organisations (banques, associations, mutuelles...) intervenant dans le domaine du microcrédit et de l'aide à la création d'activités.

Rattachement hiérarchique

Il exerce son activité sous le contrôle du directeur ou du délégué régional.

Relations fonctionnelles

En interne :

- Directeur ou délégué régional.
- Autres cadres de proximité (direction régionale)
- L'ensemble des conseillers (salariés et bénévoles) de son équipe.
- L'équipe qui conçoit les outils et les procédures liés au microcrédit.

En externe :

- Représentants des autorités publiques locales.
- Partenaires financiers : institutions financières et banques.
- Les clients, bénéficiaires des crédits et des accompagnements proposés.

■ LE POSTE

Activités principales

Management d'équipes sur plusieurs antennes

- Organiser et superviser l'activité des conseillers en microcrédit répartis sur plusieurs antennes.
- Leur apporter un appui technique.
- Développer et professionnaliser leurs activités (évaluation et accompagnement de projets).

Élaboration du programme d'actions régionales

- Répondre aux appels à projets intéressant la finance solidaire.
- Concevoir des projets en matière de microcrédit et de soutien à la création d'activités.
- Rechercher des financements, préparer les dossiers et les négocier avec les instances publiques territoriales.
- Participer aux contacts et aux négociations avec les partenaires financiers publics et les banques.
- Participer aux réunions de pilotage et de validation des dossiers.
- Animer les dispositifs de suivi et d'évaluation des projets au niveau régional.

Développement de l'association au niveau régional

- Faire reconnaître l'activité du microcrédit auprès des partenaires publics et économiques.
- Participer aux groupes de travail mis en place pour assurer la fiabilisation et le développement de l'organisation. Échanges de bonnes pratiques.

Activités éventuelles

- En fonction de ses compétences et expériences, prendre en charge une activité support, des missions ou projets pour le compte de la direction régionale, par exemple dans le domaine de la gestion, de la communication, des systèmes d'information.
- Participer aux organisations sociales et professionnelles du secteur et contribuer à la formalisation et à la consolidation des démarches en matière de microcrédit.
- Participer à des dispositifs d'échanges d'expériences dans différents domaines, par exemple :
 - l'évolution de la réglementation de l'action publique en faveur de la finance solidaire (microcrédit, épargne solidaire, soutien à la création d'activités),
 - la professionnalisation des métiers et la formation professionnelle.
- Participer à des manifestations organisées dans le domaine du microcrédit et de la création d'entreprise.

Variabilité des activités

- Les activités du responsable d'équipe peuvent varier selon le domaine d'action de l'association : microcrédit, épargne solidaire, création d'entreprise.
- Le nombre et la taille des antennes locales à gérer.
- Le nombre et le type de collaborateurs à encadrer (salariés et bénévoles).
- Les modes de financement des activités et la nécessité de trouver des ressources.

■ LE PROFIL

Diplômes

Le niveau de diplôme est de bac+4/5 (économie, gestion, finance..)

Expérience

3 à 5 ans d'expérience dans le domaine de la finance et/ou de la création d'entreprise. Une expérience de management d'équipe et de développement territorial est un atout.

Compétences

- Être un manager de réseaux, créer des interactions entre différents acteurs : associations, acteurs politiques et institutionnels, entreprises, organismes financiers et banques.
- Être un développeur : déployer la stratégie et le programme d'actions de son organisation à l'échelle d'un territoire.
- Être un manager (gérer les antennes locales, recruter, évaluer, promouvoir et former ses collaborateurs).
- Bien connaître les populations cibles: les personnes en voie d'insertion professionnelle et susceptibles de créer leur entreprise.
- Avoir un bon niveau d'expertise en finance et en gestion de projets. Savoir évaluer les risques.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (p-1)

- Chargé de mission, de projet ou conseiller en microcrédit.

Évolution professionnelle (p+1)

- Responsable d'un service support (administration, finance, contrôle de gestion) dans une structure d'insertion
- Responsable territorial dans une autre organisation de microcrédit.

Exemples d'offre

H/F RESPONSABLE ACCOMPAGNEMENT MICROCRÉDIT

Rattaché à la Directrice Régionale et basé au sein de notre antenne, vous assurez les missions suivantes :

- Garantir à tous les clients financés par l'association l'accès à une offre de services d'accompagnement adaptés à leurs besoins (dimensions commerciale, administrative, gestion, juridique)

- Assurer la pérennité du fonctionnement des services d'accompagnement de l'association en animant une équipe de bénévoles

- Initier et suivre les partenariats financiers conclus avec les institutionnels/collectivités locales

Compétences : capacité à animer des projets transverses, connaissance approfondie du processus de création/gestion d'entreprise, de même qu'une expérience significative en accompagnement d'entreprise. Déplacements réguliers à prévoir.

ISBN 978-2-7336-05592

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local