

Mémoire professionnel - Master 2 en Economie Sociale et Solidaire, *parcours Insertion et Entreprenariat Social et Solidaire*



Dans le cadre d'une alternance
à Carton Plein 75, 2021-2023



Tutrice professionnelle : Odile Rosset
Tuteur académique : Hervé Defalvard

Sommaire.

Introduction	2
PARTIE I : Analyse des enjeux de Carton Plein, de son développement à sa stabilisation	3
A. L'enjeu financier omniprésent dans sa phase de développement, comment sécuriser la structure et son équipe pour pérenniser Carton Plein sur son territoire ?.....	3
1. L'identité historique de Carton Plein et son éventail de dispositifs : une force de reconnaissance et de visibilité.....	3
2. ... qui se heurte à un modèle économique fragile et à une sur-polyvalence des équipes	5
3. ... dans un contexte territorial marqué par la précarité.....	7
B. Les enjeux actuels à relever pour Carton Plein.....	10
1. A l'échelle macro-sociologique, les enjeux externes.....	10
a. Un enjeu économique persistant dans le contexte institutionnel et sectoriel actuel.....	10
b. Comment contribuer à la reconnaissance de la cyclo-logistique comme secteur à part entière par le développement des formations ?.....	17
2. A l'échelle méso-sociologique, les enjeux internes.....	20
a. Comment mettre en place une gouvernance participative à Carton Plein, du dialogue social vers la participation ?.....	20
b. Comment garantir une mixité du public tout en favorisant l'inclusion des personnes les plus précaires ?.....	24
PARTIE II : Comment ai-je répondu à ces enjeux dans ma pratique professionnelle ?	28
A. Comment contribuer à la reconnaissance de la cyclo-logistique par la formation, pilier de l'IAE ?.....	29
1. La reconnaissance de la cyclo-logistique : plaider en formant ? L'AFEST, une pédagogie innovante.....	29
2. Mes réalisations à travers mes missions de cheffe de projet.....	30
3. Les difficultés rencontrées.....	35
B. Comment renforcer la participation des salariés par une co-construction du cadre de travail et d'accompagnement ?.....	37
1. La question de la participation dans l'insertion, un enjeu d'équilibriste.....	37
2. Mes réalisations en tant qu'accompagnatrice socio-professionnelle.....	38
3. Les difficultés rencontrées.....	40
C. Comment concilier la diversité des publics avec la lutte contre les oppressions au sein de l'accompagnement ?.....	43
1. Garantir une diversité des publics et un cadre sécurisant pour tous.tes, un enjeu de tous les jours.....	43
2. Mes réalisations en tant qu'accompagnatrice socio-professionnelle.....	44
3. Les difficultés rencontrées.....	46
PARTIE III : Quels sont les apports de ce Master 2 en apprentissage pour mon profil et mon parcours professionnel ?	47
A. Les compétences développées tout au long de cet apprentissage.....	47
1. Les compétences de gestionnaire.....	47
2. Les compétences de développeuse sociale.....	48
3. Les compétences généralistes sur le secteur de l'IAE.....	49
4. Les compétences de travailleuse sociale.....	49
5. La valeur ajoutée de mon profil à Carton Plein.....	49
B. Avec ces compétences en main, quel est mon projet professionnel ?.....	50
1. A court terme.....	50
2. A moyen terme.....	51
3. A long terme.....	51
Conclusion	51
Sources - Bibliographie et sitographie	52

Introduction.

C'est en 2019 que je découvre le secteur de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) lors d'une expérience en tant que bénévole chez un traiteur d'insertion toulousain. Quatre années plus tard, je clôture mon Master *Insertion, Entrepreneuriat Social et Solidaire* par la rédaction de ce mémoire professionnel et la signature d'un contrat au sein de ma structure d'alternance, *Carton Plein*.

La boucle est bouclée et ce mémoire sera l'occasion d'en faire la rétrospective.

L'**objectif de ce mémoire** sera donc à la fois d'analyser les enjeux de Carton Plein et ma pratique professionnelle au prisme de ces enjeux. Durant les deux années d'alternance comme chargée de projet de formation puis comme chargée d'accompagnement socio-professionnel et de formation, j'ai observé et analysé les défis que la structure a dû relever et le chemin à parcourir encore. La démarche de ce travail se veut plus **être une analyse de pratique** qu'une présentation descriptive d'une structure, toutefois je commencerai d'abord **en première partie par l'analyse des enjeux de l'association** en évoquant son activité pour donner le contexte. Ces **enjeux seront étudiés à deux échelles différentes** : d'abord, l'enjeu financier crucial à la création de l'association ; puis, les enjeux actuels protéiformes dix ans plus tard (*partie I*). Le défi de **la deuxième partie sera de croiser ces enjeux avec ma pratique professionnelle** pour voir comment j'ai pu y répondre concrètement pendant mon alternance (*partie II*). Enfin, je finirai en prenant de la hauteur sur ces deux années écoulées en tant qu'étudiante et alternante pour **analyser les apports de cette expérience à mon parcours professionnel** ainsi qu'à Carton Plein (*partie III*).

Avant d'entamer la lecture de ce mémoire, je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble de la promotion d'étudiant.e.s du Master 2 pour l'expérience collective de solidarité et de coopération qu'a été cette formation à vos côtés. Ces deux années ont aussi été précieuses grâce au soutien de ma tutrice professionnelle, Odile Rosset, directrice de Carton Plein. Je n'aurai jamais imaginé m'installer à Paris et pourtant, c'était sans compter sur cette belle rencontre faite avec Carton Plein et toute sa belle équipe que tu pilotes harmonieusement.

Enfin, un grand merci à mon amie et coéquipière de café parisien - Sabrina - avec qui j'ai partagé des heures de révision, de réflexion, de rédaction et bien plus encore.

PARTIE I : Analyse des enjeux de Carton Plein, de son développement à sa stabilisation

Au cours des différents âges de la vie de Carton Plein, l'association a fait face à des enjeux protéiformes. Dans sa phase de création et de développement, l'enjeu principal a été de sécuriser le modèle économique de la structure pour pérenniser son impact sur son territoire d'implantation, le 18ème arrondissement. Cet enjeu économique sera étudié et replacé dans le contexte territorial du quartier par un diagnostic social du territoire (**partie A**). Ensuite, dans sa phase actuelle de stabilisation, l'association est toujours traversée par des enjeux externes, à une échelle macrosociologique, et internes, à une échelle mésosociologique (**partie B**).

En effet, dans le contexte sectoriel et institutionnel actuel, l'enjeu économique persiste et s'accompagne d'un enjeu de reconnaissance spécifique au secteur de la cyclo-logistique. A l'échelle de la structure, les enjeux de gouvernance croisent celui de la diversité des publics accueillis.

A. L'enjeu financier omniprésent dans sa phase de développement, comment sécuriser la structure et son équipe pour pérenniser Carton Plein sur son territoire ?

1. L'identité historique de Carton Plein et son éventail de dispositifs : une force de reconnaissance et de visibilité...

Carton Plein est une association d'insertion sociale et professionnelle qui forme et accompagne vers l'emploi des personnes en situation d'exclusion.

Si à première vue, cette phrase pourrait s'appliquer à des dizaines d'autres structures de l'IAE, **la force de Carton Plein réside dans l'originalité** de son identité historique et dans son projet alliant écologie et social.

Né de **l'amitié** entre un biffin et un cadre tous deux habitants du 18ème arrondissement, Carton Plein voit le jour en 2013 autour du Dispositif Premières Heures (DPH) qui donne **la possibilité** à des personnes en situation d'errance ou ayant connu un parcours de rue de reprendre une activité professionnelle selon un rythme adapté tout en levant les freins que les personnes rencontrent en parallèle. **A sa création en 2013, l'activité support est celle de la collecte de cartons** à vélo puis le recyclage et la vente du carton en boutique. Cependant, en 2014, après avoir constaté que la

majorité des cartons collectés étaient en très bon état et que les Parisiens étaient nombreux à chercher des cartons pour leurs déménagements réguliers, un virage est pris.

Fin le recyclage, l'heure est au réemploi !

Cette nouvelle approche est soutenue par la fondation Caritas et le Secours Catholique de Paris, ce qui lui permet d'être lancée en mai 2014. Cette idée de départ : faire du réemploi de carton écologique et solidaire est **innovante** et inscrit Carton Plein comme une structure d'entrepreneuriat social particulière.

C'est ainsi qu'en 2014, l'association reçoit plusieurs distinctions officielles : promotion Paris durable et trophée parisien de l'ESS. Ces distinctions lui confèrent une reconnaissance et une médiatisation plus large auprès du public et du secteur.

La **deuxième originalité** de la structure en dehors de son projet de structure est **la pluralité de ses dispositifs**. En effet, si à l'origine Carton Plein s'est construit autour du DPH, aujourd'hui l'association dispose d'un éventail d'outils d'accompagnements. Au DPH toujours implanté dans l'atelier Nord du 18ème arrondissement s'ajoutent deux autres dispositifs : un Atelier Chantier d'Insertion re-mobilisant sur deux sites (Atelier Nord dans le 18ème arrondissement et Atelier Est dans le 11ème arrondissement) et une Entreprise Insertion (dans le 11ème arrondissement). L'atelier Est est venu diversifier l'offre et l'activité de Carton Plein en proposant une offre de collecte, livraison et déménagement en vélo-cargo. Ces trois dispositifs associés forment trois marches de progression dans un parcours d'insertion :

- la première marche : le **dispositif Premières Heures (DPH)**, à Paris et dans le 92, dont le travail passe notamment par une activité de réemploi et de ventes de cartons à destination de personnes à la rue ou ayant connu un parcours d'errance avec un accompagnement renforcé ;
- la marche intermédiaire : un **Atelier Chantier d'Insertion (ACI)**, à Paris, autour du réemploi et de la cyclo-logistique à destination de personnes en grande précarité mais déjà hébergées ;
- la dernière marche avant le monde du travail classique : une **Entreprise d'Insertion (EI)**, spécialisée dans les déménagements à vélo, ainsi que la livraison et la collecte de marchandises en vélo-cargos à destination de personnes éloignées de l'emploi sans besoin d'un accompagnement global.

Cette structure hybride démarque Carton Plein dans le paysage actuel de l'IAE et apporte une complémentarité tant sur le volet social que sur le volet financier. En effet, l'enjeu financier et économique a été un des défis majeurs à relever pour cette structure dans sa phase de développement.

2. .. qui se heurte à un modèle économique fragile et à une sur-polyvalence des équipes ...

En effet, dans sa phase de création et de développement, **la stabilité et la pérennité économique** de l'association ont été des priorités. En 2014, le budget de l'association s'élevait à environ 125 000 euros.¹ Les principales ressources proviennent des contributions des fondations privées et des collectivités territoriales qui ont permis de démarrer l'activité et le dispositif d'accompagnement Premières Heures. Ainsi, les subventions des collectivités (essentiellement la Ville de Paris) représentaient 55% et les financements des fondations couvraient 31% tandis que les ventes représentaient 14% des ressources.² Plusieurs fondations ont soutenu le projet sur le volet investissement (fondation financière de l'Echiquier et La Mondiale pour 15 000 euros chacun, fondation Vinci pour 20 000 euros), la fondation La Mondiale pour le volet fonctionnement (fondation Caritas pour 30 000 euros et via un système de parrainage). **En termes de coûts**, le principal poste de dépense est la masse salariale, à savoir le paiement des rémunérations des salariés permanents pour 72%. Le reste des coûts étaient partagés entre divers achats et services (16%) et la rémunération des salariés en insertion appelés valoristes (12%). Les **ventes réalisées** permettent de couvrir les rémunérations des valoristes. Cette logique économique est forte en sens puisqu'il s'agit de **la richesse créée par la force de travail des salariés en insertion qui permet de les rémunérer**.

L'objectif de Carton Plein est avant tout de lutter contre l'exclusion par la création d'emplois et c'est ainsi que 84% de son budget est consacré aux rémunérations³.

Analyser le budget d'une structure permet donc d'observer si son éthique est bien concrétisée dans ses choix budgétaires. **Montre moi ton budget et je te dirai qui tu es.**

Si les fondations et les collectivités locales ont soutenu le lancement du projet et sa montée en puissance, ce financement externe implique une très forte dépendance des politiques publiques.

Que se passerait-il si les collectivités locales cessaient de soutenir le projet ?

Cette hypothèse fragilise fondamentalement le modèle économique de la structure et se posera concrètement dans l'avenir de Carton Plein. Pour avoir une vue d'ensemble du modèle économique de l'association à sa création, **vous trouverez en annexe n°1 un business model de Carton Plein à sa création sous le modèle Canva.**⁴

Cette **instabilité économique entraîne aussi une instabilité salariale** puisque ce sont les financements publics qui ont permis de recruter une équipe permanente. Ainsi, fin 2013, Carton

¹ Rapport d'activité de Carton Plein, 2014.

² Ibid

³ Rapport d'activité de Carton Plein, 2014.

⁴ Annexe n°1

Plein signe avec le département de Paris sa première convention Dispositif Premières Heures (DPH) portant sur 10 bénéficiaires. Deux postes sont créés en prévision du recrutement des salariés en insertion à l'été 2014 : un encadrant technique et un accompagnateur socio-professionnel. Ce duo est accompagné par un directeur, DO HUYNH, directeur de l'association. Ingénieur de métier et titulaire d'un master en recherche-action, l'**engagement humain** de cette personne a été décisif dans la création de la structure. Après avoir travaillé bénévolement sur le projet de nombreux mois, son recrutement est l'incarnation de la sur-polyvalence. En effet, le directeur est chargé de la gestion administrative, du management de l'équipe, de l'organisation logistique, du développement ou encore de la gestion financière et du développement partenarial. **Cette polyvalence de l'équipe est à la fois une force** puisqu'elle permet de réduire les coûts en masse salariale, de développer les compétences des salariés mais est aussi **source d'instabilité**. Dans la même logique que pour l'aspect financier, **que se passerait-il si ce directeur, véritable couteau suisse humain, cessait de travailler à Carton Plein ?** Le passage d'un salarié permanent à un autre entraîne inévitablement **une perte de compétences et de savoirs** si ce salarié était chargé d'une multitude de tâches.

La sur-polyvalence a donc ses limites et son analyse touche à la bonne santé de toute l'association. Pour pallier cette dépendance humaine, **l'enjeu est alors de garantir une pérennité des salariés permanents**. A ce sujet, une des forces de l'association réside dans les relations tissées entre les salariés permanents. En effet, les associations comme Carton Plein peuvent être étudiées comme des *paracommunautés*.⁵ Dans le sens qu'elles sont des espaces de création d'un lien social paracommunautaire où se tisse un sentiment d'appartenance. **Si je me sens reconnu, valorisé et à ma place sur mon lieu de travail alors je souhaiterai y rester et m'y investir**. Carton Plein dépasse la simple association de personnes autour d'un intérêt commun et d'une relation utilitaire. En effet, **l'association est aussi un espace intermédiaire** entre la sphère privée et la sphère publique anonyme. L'association repose d'abord sur un ensemble de relations, de volontés d'association et de personnalités charismatiques comme l'a été sans doute le directeur de l'association. Favoriser le lien social est donc tout à la fois l'objectif de l'association mais aussi une de ses conditions de pérennité en interne. L'association n'aurait pas pu voir le jour sans l'amitié tissée entre un biffin et un cadre, et n'aurait pas pu perdurer sans l'institution d'une paracommunauté instituante. En ce sens, l'association est à la fois **instituée** par ses membres et ses membres **l'instituent** par leurs implications. **Un autre facteur clé de réussite vient de son ancrage territorial**.

⁵ Vignet Julien, « Les associations comme paracommunauté et espace intermédiaire », dans *revue ¿ Interrogations ?*, N°20. Penser l'intersectionnalité, juin 2015 [en ligne], <https://revue-interrogations.org/Les-associations-comme> (Consulté le 21 juillet 2023).

3. ...dans un contexte territorial marqué par la précarité.

L'ancrage local de la structure est inscrit dans ses statuts par la mission choisie qui est de : *“créer des circuits économiques locaux solidaires et écologiques de double valorisation du carton usagé et des personnes en situation d'exclusion économique”*. Installée au 33 rue du Nord en 2013, dans le quartier Marcadet-Poissonniers du 18ème arrondissement de Paris, l'association est connue par les habitants de part la nature de son activité originale et son ouverture sur le quartier. En effet, **la nature même de l'activité de collecte de cartons conditionne un fort ancrage local** puisque la collecte ne peut se faire qu'à proximité de l'atelier. Cette forte présence dans le nord de Paris lui confère une certaine visibilité et **reconnaissance des acteurs locaux** qu'elle alimente par la diffusion d'une newsletter mensuelle et sa présence au sein d'une couveuse en Économie Sociale et Solidaire de territoire. Ainsi, l'association a fait le choix d'être accompagnée dans son lancement par **une couveuse du nord parisien EPICEAS**. Forte de son ancrage territorial et de sa connaissance des acteurs locaux, la couveuse a formé et coaché les dirigeants de l'association sur les différents aspects du projet en se basant sur les partenaires du 18ème arrondissement. Par exemple, l'association **coopère avec le PLIE Nord Est** pour le recrutement et le suivi socioprofessionnel des premiers valoristes.

A la création de l'association, le 18ème arrondissement comptait 207 123 habitants (selon l'INSEE en 2011) et était donc un des arrondissements les plus densément peuplé.⁶ Historiquement, le 18ème est un **arrondissement d'accueil de populations immigrées** qui représentent 23% de la population (essentiellement originaires du Maghreb et d'Afrique subsaharienne). Si dans ses origines, il s'agit d'un quartier ouvrier et populaire, déjà en septembre 2015, **le processus de gentrification**⁷ était en train de renverser l'équilibre entre cadres et ouvriers. (exemple : 36,2% de cadres contre 35% d'ouvriers et employés en 2015)⁸.

Cette transformation sociale s'accompagne d'une transformation urbaine puisque le quartier est au cœur d'une politique de réaménagement du Paris Nord Est (création de 41 000 emplois, 500 000 m² de logements dont la moitié de logements sociaux). Ces politiques de réaménagements s'inscrivent dans un contexte social marqué par la précarité. **Les indicateurs de précarité⁹ sont supérieurs à la moyenne parisienne** et plusieurs axes se démarquent dans le diagnostic social du territoire :

⁶ Diagnostic social de territoire du 18ème arrondissement, Observatoire sociale de la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé, Département de Paris, septembre 2015.

⁷ Pierre-Alexis Tchernouvanoff, « Anne Clerval, 2013, *Paris sans le peuple*, Paris, La Découverte, 254 p. », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 52-1 | 2014, mis en ligne le 12 mai 2014, consulté le 16 juillet 2023. URL : <http://journals.openedition.org/ress/2756> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ress.2756> <https://antheliedotorg.files.wordpress.com/2015/09/rapport-d-etude-colette.pdf>

⁸ Diagnostic social de territoire du 18ème arrondissement, Observatoire sociale de la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé, Département de Paris, septembre 2015.

⁹ Ibid

Famille

- **18% de familles vivant sous le seuil de pauvreté.**
- Le taux de familles monoparentales en grande précarité (21% contre 18%) et le taux de mortalité infantile sont supérieurs à la moyenne de la ville (5% contre 3,7% en 2010).

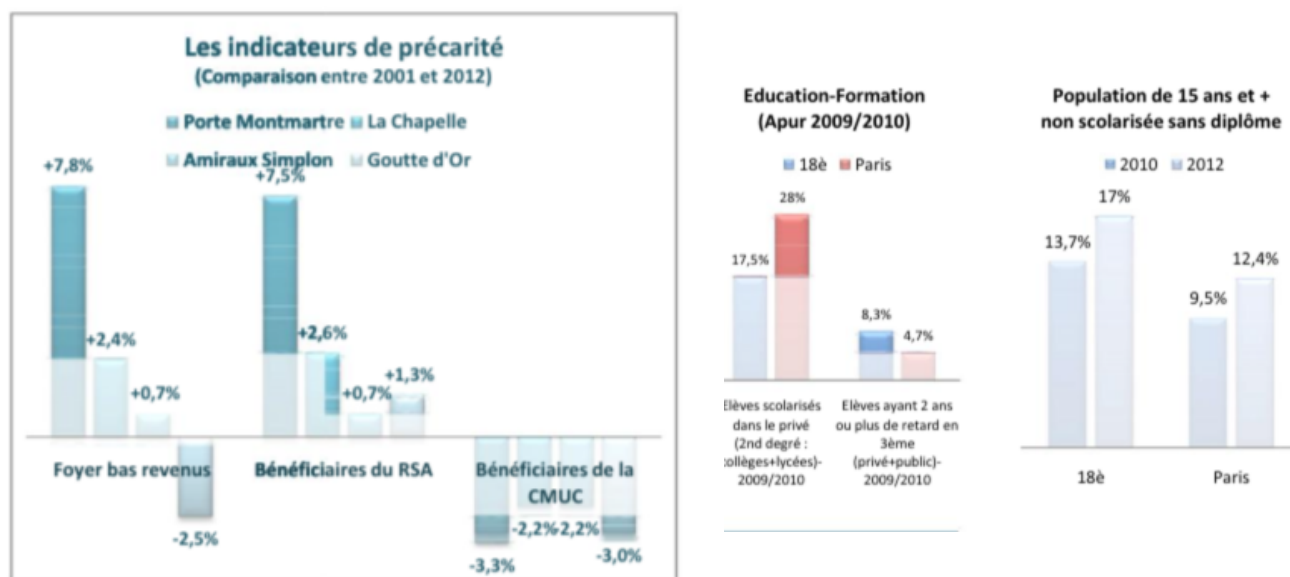
Santé

- 10% de la population est bénéficiaire de la Complémentaire Santé Solidaire (5,9% à Paris).
- Sur-représentation des personnes rencontrant des difficultés psychiques et/ou des problématiques d'addiction.

Emploi / Formation

- **Arrondissement avec le plus grand nombre de bénéficiaires du RSA.**
- Sur-représentation des jeunes précaires puisque 17% des plus de 15 ans sont non scolarisés et sans diplôme (12% pour Paris).

Graphiques extraits du diagnostic social du territoire du 18ème arrondissement¹⁰ :



Pour répondre à ces besoins sociaux, le quartier peut s'appuyer sur un tissu associatif dense puisque **la maison des associations du 18ème arrondissement est la plus importante de Paris¹¹**.

¹⁰ Diagnostic social de territoire du 18ème arrondissement, Observatoire sociale de la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé, Département de Paris, septembre 2015

¹¹ Ibid

Les associations de solidarité comme les recycleries ou les épiceries solidaires sont particulièrement présentes.

Ce réseau associatif est une ressource clé pour le lancement et le développement de Carton Plein.

Sur le plan **politique**, Eric LeJoindre est élu maire de l'arrondissement en 2014 où il mène la liste rassemblant le Parti socialiste (PS), le Parti communiste (PCF), le Parti radical de gauche (PRG) et Europe Ecologie Les Verts (EELV).

Aujourd'hui en 2023, le rayonnement territorial de l'association dépasse l'arrondissement du 18ème et même la ville de Paris. En effet, Carton Plein compte quatre sites :

- A Paris, dans le 18ème arrondissement : l'atelier historique dit "atelier Nord" sur une activité de réemploi et vente de cartons ;
- A Paris, dans le 11ème arrondissement, **quartier Charonne** : l'atelier Est autour de l'activité en cyclo-logistique ;
- A **Nanterre**, dans les Hauts de Seine sur le site de "Vive les Groues" sur une activité de réemploi et vente de cartons ;
- A **Saint-Denis**, en Seine-Saint-Denis sur le site partagé avec la Régie de Saint-Denis et d'autres associations d'insertion sur une activité de réemploi et vente de cartons.

Chacun de ces sites se distingue par ses caractéristiques sociales, économiques, politiques, géographiques et culturelles. Ainsi, si le 11ème arrondissement est aussi un arrondissement densément peuplé au même titre que le 18ème arrondissement, **son diagnostic social est bien différent**. Le profil majoritaire des habitants sont des **jeunes adultes actifs, seuls ou en couple**, locataires de leurs appartements. L'arrondissement accueille plus de cadres, de professions intermédiaires et moins d'ouvriers/employés que dans la moyenne parisienne. **Le revenu médian des habitants est de 28 502 contre 23 930 dans le 18ème arrondissement** et 28 790 à Paris selon l'INSEE en 2023.¹²

Toutefois, malgré ces particularités locales, tous les sites se rejoignent sur une **volonté commune de s'ancrer localement** dans leur quartier et/ou ville d'implantation qui se matérialise à travers la **coopération avec des partenaires locaux** (institutionnels, associatifs et financiers).

Si à sa création et son développement, l'enjeu économique était une des principales préoccupations de la structure pour s'ancrer durablement dans le paysage local, qu'en est-il aujourd'hui ?

¹² INSEE, Comparateur de territoires, commune de Paris 75018, 27 juin 2023.

Dix ans après, quels sont les enjeux actuels à relever pour l'association ?

Si d'autres enjeux ont éclos, l'enjeu économique persiste dans un nouveau contexte institutionnel et sectoriel en pleine mutation.

B. Les enjeux actuels à relever pour Carton Plein

1. A l'échelle macro-sociologique, les enjeux externes

a. Un enjeu économique persistant dans le contexte institutionnel et sectoriel actuel

A sa création, l'un des enjeux principaux à relever par l'association Carton Plein a été sa sécurité financière et économique. **Aujourd'hui, ce défi est encore omniprésent, dix ans après.** Depuis 2013, le business modèle de la structure a bien changé. **On peut observer des lignes de continuité et des différences majeures entre les deux business modèles. Vous retrouverez ces deux business modèles en annexe n°1 et annexe n°2.**

D'une part, la structure a maintenu sa ligne de conduite originelle **sur le plan de ses valeurs et de sa mission.** L'impact social de l'association a pu croître avec le développement de son activité et ainsi la hausse du nombre de personnes accompagnées. L'activité de réemploi de cartons et les partenaires clés locaux restent centraux dans le projet.

D'autre part, **on observe une croissance et une diversification de l'activité.** L'activité de réemploi de cartons s'est étoffée avec un **nouvel atelier à Nanterre et un nouvel approvisionnement par l'atelier Est** dans le 11ème arrondissement. L'atelier Est a diversifié l'activité puisqu'il propose une offre de livraison, collecte et déménagements en vélo-cargo sur le plan économique. Cette diversification associée à **la levée de fonds** a permis une croissance du chiffre d'affaires.

Sur le plan social, les dispositifs d'accompagnement ont aussi été renouvelés puisqu'une Entreprise d'Insertion et un Chantier d'Insertion ont vu le jour. Le dispositif originel à savoir le DPH dans le 18ème arrondissement a disparu en 2023 et a été remplacé par **le dispositif Premières Heures en Chantier** ou PHC. Ces différents dispositifs sont complémentaires sur le plan social mais aussi financier. En effet, le DPH et l'ACI sont subventionnés à hauteur de 70% par les pouvoirs publics tandis que l'EI n'est subventionné qu'à hauteur de 30%. Cette forte dépendance de l'ACI et du DPH aux subventions est palliée par l'indépendance de l'EI qui se doit donc de garantir sa stabilité par les recettes de son activité en cyclo-logistique. Cependant, **cette complémentarité des dispositifs entraîne aussi une dépendance de l'ACI et du DPH à l'activité de cyclo-logistique.**

Par exemple, si on analyse le Budget Prévisionnel de l'année 2023¹³, on observe le poids important de l'Entreprise d'Insertion dans les recettes prévisionnelles. Sur 2 243 681 euros de produits prévisionnels, l'Entreprise d'Insertion doit générer 930 854 euros, soit environ 41% des recettes totales. Au niveau des recettes liées à l'activité, ce poids est encore plus observable. En effet, les recettes estimées liées à la vente s'élèvent à 894 760 euros dont 73% provenant de l'activité de l'entreprise d'insertion. Ce rôle majeur de l'**Entreprise d'Insertion comme pilier financier** du budget de la structure renforce l'enjeu commercial autour de l'activité de cyclo-logistique. L'activité commerciale assure un revenu régulier à Carton Plein pour poursuivre sa montée en puissance. **La tension entre la pérennité économique assurée par l'activité commerciale et la mission sociale assurée par l'accompagnement est omniprésente** dans la structure comme dans la plupart des SIAE.

Pour relever cet enjeu commercial et économique, une des mesures prises a été de **constituer un pôle commercial** composé d'un responsable commercial, d'un commercial junior et d'une alternante commerciale. **Etoffer et professionnaliser l'équipe permanente** est donc une stratégie pour relever cet enjeu.

En interne, si en 2013 la structure repose sur une sur-polyvalence de trois salariés permanents, dix ans après, la polyvalence est toujours de mise mais **l'équipe s'est professionnalisée par des fonctions supports**. Aujourd'hui, Carton Plein repose sur une équipe de **25 salariés permanents** structurés en deux grands pôles : le pôle "Grande précarité" autour de l'activité de cartons via un ACI, un PHC, un DPH et le pôle "cyclo-logistique" autour de l'activité cyclo-logistique via une EI et un ACI. Chaque pôle est composé de sept personnes aux fonctions complémentaires (éducateurs socio-professionnels, encadrants techniques, accompagnateurs socio-professionnels, coordinateur, responsable boutique) et est piloté par un coordinateur.

La grande différence entre l'identité des équipes permanentes en 2013 et 2023 est d'abord son nombre mais aussi **sa diversité de missions**. En plus de ses fonctions attachées à un atelier, l'association peut compter sur ses fonctions supports : une responsable administrative et financière, une directrice, un pôle commercial, un pôle communication / levée de fonds. Ces fonctions supports sont gages de plus de professionnalisme dans la gestion administrative et économique de la structure mais aussi d'une communication professionnelle. Ainsi, en 2013, l'association communiquait par une newsletter. **En 2023, la communication se fait via divers canaux : les relations presse et les réseaux sociaux.**

¹³ Budget Prévisionnel 2023, Carton Plein (ressource interne)

Si depuis dix ans, l'enjeu économique est une question récurrente dans la gestion de la structure, cette instabilité est alimentée par un contexte institutionnel et sectoriel mouvant. Ainsi, **la question de la pérennité économique s'est particulièrement posée à la fin de l'année 2022**. En effet, suite à une baisse du financement du Dispositif Premières Heures par la ville de Paris, l'association a été contrainte d'abandonner ce dispositif originel sur l'atelier Nord pour basculer sur un dispositif de Premières Heures en Chantiers d'Insertion rattaché à l'ACI déjà existant. Ce changement de financement a mis l'association en difficulté en fin d'année et l'a obligée à repenser son modèle économique puisqu'à présent tous les valoristes de Paris sont salariés de Carton Plein et non d'une association intermédiaire comme auparavant. La contrainte budgétaire est aussi palpable dans l'atelier de Nanterre qui est sur la sellette sur l'année 2023. N'ayant toujours pas atteint un équilibre économique à la fin de l'année 2022, il a été acté qu'un bilan sera fait en fin d'année 2023 pour décider de son maintien.

En début d'année 2023, le secteur de l'IAE a aussi été secoué par la publication du rapport de l'IGAS¹⁴. Plusieurs problématiques sont soulevées et l'inspection propose des recommandations pour y répondre.

La première problématique relevée est **la faiblesse du ciblage des publics les plus éloignés de l'emploi** qui sont associés dans le rapport aux bénéficiaires du RSA. Ensuite, une place importante est donnée aux **inégalités territoriales** en matière d'offres de poste qui créent une inadéquation entre les besoins du territoire et l'offre existante. Enfin, si on reste sur une analyse financière, le rapport déplore **un financement des SIAE par l'Etat jugé inefficace** puisqu'entre 2018 et 2022, le budget a augmenté de 21% sans résultats à la hauteur des attentes des financeurs. En 2018, dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, les objectifs fixés à l'IAE sont d'atteindre **240 000 contrats signés en 2022**. Ce doublement des entrées en IAE par rapport à la moyenne constatée sur la période 2015-2018 était financé par une enveloppe budgétaire d'**1,2 milliards d'euros entre 2018 et 2022** et un abondement du Fonds Départemental de l'Insertion.¹⁵ Un levier réglementaire a aussi été renforcé par **la loi inclusion du 14 décembre 2020** qui supprime la procédure d'agrément des bénéficiaires par un nouveau modèle d'éligibilité censé simplifier les recrutements. En 2023, le rapport ne note aucune progression significative du nombre de bénéficiaires mais une hausse du nombre de structures de près de 15% entre 2018 et 2022.

Une des recommandations principales est donc de **renforcer l'efficacité du financement public par un nouveau modèle de l'aide au poste**. L'aide au poste sera à présent basée sur **deux critères**

¹⁴ Inspection Générale des Affaires Sociales

¹⁵ "Rapport de l'IGAS : L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives", Farida BELKHIR, Christine BRANCHU, décembre 2022

: la distance entre l'emploi et le public accueilli et la situation financière globale de la structure avec une différenciation territoriale. A la réception de ces recommandations et constats, les réseaux et syndicats du secteur se sont mobilisés pour tirer la sonnette d'alarme sur la fragilisation économique que peut entraîner ces nouveaux modèles sur les structures. En mars 2023, **le Syndicat Nationale des Employeurs Spécifiques d'Insertion** se positionne. Créé en 2006 à l'initiative de quatre réseaux de l'IAE (Chantier école, Cocagne, Coorace et Tissons la solidarité), ce syndicat propre aux chantiers d'insertion rassemble aujourd'hui 250 structures adhérentes couvrant 15 000 salariés. **Le syndicat alerte sur le risque financier** que fait peser les nouvelles modalités de financement sur les SIAE : *“A ce titre, les modalités de financement proposées dans le rapport risquent de menacer la viabilité financière d'un certain nombre de SIAE, pouvant mener jusqu'à des dépôts de bilan.”*¹⁶ **La contribution collective sur la feuille de route nationale de l'IAE**¹⁷ publiée par le réseau CHANTIER école rejoint le positionnement du Synesi. Les nouvelles modalités d'attribution de l'aide au poste risquent de déstabiliser les structures déjà fragiles. CHANTIER école souhaite une meilleure garantie des financements publics stables d'une année à l'autre pour garantir le modèle des ACI notamment : *“Nous souhaitons également réaffirmer que seuls des financements publics stables permettent de garantir la pleine adaptation des parcours proposés aux personnes les plus éloignées de l'emploi.”*

L'aide au poste et le financement des ACI à hauteur de 70% de leurs coûts est indispensable pour la pérennité des chantiers d'insertion. En effet, l'aide au poste couvre la charge salariale plus importante dans les ACI en termes d'encadrement des publics et pallie la moindre productivité des salariés en parcours. Par cet aspect financier, CHANTIER école réaffirme un principe fondamental de l'IAE : **l'activité économique est un support de production, un prétexte à l'insertion et non une finalité**. La situation de travail réelle est un support pédagogique dans le parcours de formation et d'insertion. Cette réaffirmation permet de se positionner pour un modèle de commercialisation à but non lucratif donc entièrement tourné vers les missions sociales et solidaires. **Ce principe de base de l'IAE est d'autant plus prenant dans les chantiers d'insertion** qui se différencient des autres SIAE par le public accueilli, les modalités d'accueil (aucuns pré-requis), et d'accompagnement global de ces publics (temps de travail partiel, accompagnement et encadrement renforcé). En théorie, les salariés permanents d'un chantier d'insertion sont censés être dédiés à 100% à l'accompagnement et à la formation des salariés en parcours.

Le rapport de l'IGAS s'inscrit aussi plus largement dans un contexte institutionnel en pleine mutation traversé par le projet de loi du plein emploi. Ainsi, **les six réseaux nationaux**

¹⁶“Rapport IGAS sur l'AIE : réaction du Synesi”, 2 mars 2023, site internet du Synesi.

¹⁷ “Que nul.le ne soit oublié.e de la marche vers le plein emploi”, Première contribution du collectif IAE, mars 2023.

représentatifs des ACI¹⁸ se sont réunis fin juin 2023 pour défendre leur rôle et leur vision dans la politique du plein emploi, la mise en place de France Travail et la construction de la feuille de route de l'IAE. Ainsi, Nathalie Latour, Directrice Générale de la FAS, questionne le rôle des ACI, invisibles dans la concertation sur la réforme de l'emploi actuelle : « *On peut se réjouir de l'objectif du plein emploi mais en faisant attention de **ne laisser personne au bord du chemin**. Le contrat d'engagement [pour les bénéficiaires du RSA] France Travail doit contenir des accompagnements spécifiques à la personne avec un accompagnement socio-professionnel mais **quelle place pour les SIAE et notamment les ACI dans celui-ci ?** »¹⁹*

Mais, quel est ce projet de loi et quel est son impact sur le secteur de l'IAE ?

Les 11 et 12 juillet derniers, le projet de loi pour le plein emploi a été examiné puis adopté par le Sénat. Les articles 2 et 3 du projet de loi vont notamment impacter le fonctionnement du secteur de l'IAE et l'accompagnement des demandeurs d'emploi par l'adoption de deux mesures phares.²⁰

L'article 2 introduit **l'inscription automatique de tous les bénéficiaires du RSA sur la liste des demandeurs d'emploi et la création du contrat d'engagement**. Ce contrat oblige les demandeurs d'emploi à effectuer 15 heures hebdomadaires au minimum de travail. Il ne concerne pas uniquement les bénéficiaires du RSA, mais tous les demandeurs d'emploi signataires notamment les bénéficiaires de l'ASS et les chômeurs de longue durée.

Le projet de loi doit aussi donner naissance **au réseau France Travail** (au 1er janvier 2024) dont l'objectif est de mieux coordonner les différents acteurs du service public de l'emploi pour un objectif de plein emploi en 2027 (objectif de taux de 5% contre 7,1% aujourd'hui). Finalement, le Sénat a voté le maintien du nom de Pôle Emploi. Le projet de loi sera ensuite examiné par les députés à l'automne prochain.

En réaction, le collectif **ALERTE²¹** s'est mobilisé pour réagir au projet de loi et déposer des amendements. **Le collectif dénonce un risque de régression sociale** pour les personnes en situation de précarité. Ce collectif rassemble 34 fédérations et associations nationales de lutte contre

¹⁸ CHANTIER école, Réseau Cocagne, Coorace, Emmaüs France, la Fédération des acteurs de la solidarité, Le Mouvement des Régies réunis.

¹⁹ Communiqué de presse post événement, journée nationale des ACI organisée par Chantiers École le 22 juin 2023, publié le 3 juillet 2023.

²⁰ Guillaume Jacquot, "RSA : le Sénat adopte le nouveau régime de sanctions prévu par le texte plein emploi", 11 juillet 2023 in Public Sénat.

Louis Mollier-Sabet, "RSA : le Sénat vote les 15 heures d'activité hebdomadaire obligatoire pour les allocataires." 11 juillet 2023 in Public Sénat.

Guillaume Jacquot, "Le Sénat adopte le projet de loi pour le plein emploi.", 12 juillet 2023, in Public Sénat.

Caroline Megglé, "Projet de loi Plein Emploi : le collectif Alerte soulève le risque d'une fragilisation accrue des bénéficiaires du RSA", 11 juillet 2023, Localtis in La banque des territoires.

²¹ Propositions d'amendements du collectif ALERTE au projet de loi pour le plein emploi, Sénat - 1ère lecture. Juin 2023.

la pauvreté et l'exclusion, la Commission lutte contre la pauvreté de l'UNIOPSS et des collectifs inter-associatifs locaux présents dans huit régions (Uriopss).

D'abord, le collectif se positionne en réaffirmant les droits et principes fondamentaux que doit respecter ce projet de loi :

- le principe d'une protection sociale basée sur **la solidarité et la sécurisation des personnes** ;
- le principe de **respect de la dignité et de refus de la stigmatisation** des personnes en situation de pauvreté ;
- le principe d'un **travail émancipateur** et facteur d'intégration s'il est exercé dans des conditions dignes ;
- le principe de **confiance** envers les personnes : chacun est sujet de son parcours ;
- le **droit au revenu** (transformer le RSA en Revenu Minimum Garanti incompressible et insaisissable). Le montant du RSA doit être revalorisé et son accès élargi aux jeunes à partir de 18 ans et aux étrangers hors UE avant cinq ans de résidence ;
- le **droit à l'accompagnement** par des moyens suffisants ;
- le **droit à l'emploi** par des initiatives d'emploi territorialisées comme Territoire Zéro Chômeurs De Longue Durée ou l'IAE.

Ce projet de loi se présente comme une **rupture avec la philosophie de l'accès à un minimum social**. Le minimum social est un droit qui ne doit pas être conditionné à des obligations comme un minimum d'heures d'activité. Cette mesure porte un risque de créer une **“trappe à précarité”** en poussant les personnes à accepter des emplois saisonniers précaires. C'est pourquoi les nouvelles modalités de sanctions risquent de précariser les personnes déjà en situation de précarité et leur enlever un reste à vivre. La gouvernance de France Travail est aussi questionnable puisque cette réforme recentralise les compétences sur les politiques de l'emploi autour de France Travail en subordonnant les départements au niveau national. De plus, pour mettre en œuvre ces mesures, aucune garantie sur les ambitions financières ne sont exprimées : **quel est le budget alloué à la réforme ? quels seront les moyens mis en œuvre ? Est-ce que les partenaires sociaux seront concertés ?** Toutes ces questions sont au cœur du rapport du collectif ALERTE.

Cette instabilité sectorielle et institutionnelle se couple à un contexte socio-politique alarmant pour l'IAE. Les problématiques sociales sont si variées qu'elles ne pourront être abordées ici mais il est tout de même important d'évoquer le constat dressé par **le rapport annuel sur la situation du logement en France de la fondation de l'Abbé Pierre**. Depuis 2017, les coupes budgétaires réduisent le montant des APL de 4 milliards chaque année. En 2021, la part du PIB consacrée par les pouvoirs publics au logement était de 1,5%, soit le niveau le plus bas enregistré

depuis l'existence de la fondation (1984). **La hausse des loyers et l'inflation actuelle sont des facteurs de précarisation et d'accroissement des inégalités.** Ainsi, depuis 1960, le poids du logement ne cesse d'augmenter dans le budget des ménages. Si en 1960 il représentait 11%, en 2021 le logement représentait 27,8% des dépenses des ménages en moyenne.²²

Si le rapport de l'IGAS questionne et fragilise l'avenir des structures de l'IAE, ses recommandations sur d'autres thématiques apparaissent justes et pertinentes. Ainsi, dès son introduction, le rapport remet la formation au centre des enjeux de l'IAE : *“L'IAE repose sur la mobilisation de trois leviers : une mise en situation professionnelle, un accompagnement socioprofessionnel, la mobilisation d'actions de formation.”*²³

En effet, la grande majorité des salariés en insertion ont un faible niveau de qualification alors que **la formation est cruciale dans l'employabilité et l'estime de soi.** Le rapport relève un chiffre clé : **moins d'un bénéficiaire de l'IAE sur deux a suivi une formation au terme de son parcours.**

On observe une différence selon le dispositif puisque 55% des sortants d'ACI ont suivi au moins une formation, 46% pour les sortants d'EI et 34% pour les sortants d'ETTI. Cette faiblesse de la formation dans l'IAE est d'autant plus préjudiciable que parmi les sortants de l'IAE en 2020 ayant suivi au moins une formation, 86 % déclarent qu'elle leur a été bénéfique, que ce soit pour apprendre de nouvelles compétences, retrouver un travail ou gagner en confiance en soi.²⁴

*Au sein de Carton Plein, la formation est un enjeu central d'autant plus dans cette association engagée vers une meilleure reconnaissance de la cyclo-logistique. La cyclo-logistique est un secteur d'activité à part entière qui se structure et se professionnalise notamment par le développement de formations. Alors, comment contribuer à la reconnaissance de la cyclo-logistique comme secteur à part entière ? **Comment le développement de formation à Carton Plein participe-t-il à cette structuration ?***

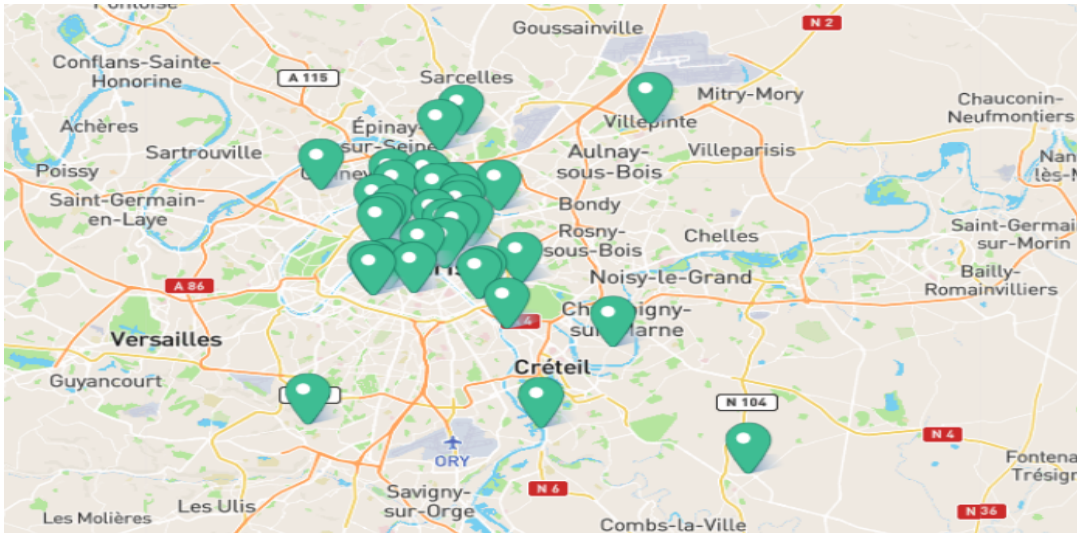
- b. Comment contribuer à la reconnaissance de la cyclo-logistique comme secteur à part entière par le développement des formations ?

²²David Romain, “La Fondation Abbé Pierre étirle le bilan logement d'Emmanuel Macron aux allures de “pages blanches”, in Public Sénat, 31 mars 2023

²³ “Rapport de l'IGAS : L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives”, Farida BELKHIR, Christine BRANCHU, décembre 2022.

²⁴ *Ibid*

Le bassin francilien compte aujourd'hui plus d'une trentaine de structures en cyclo-logistique selon le recensement réalisé par les boîtes à vélo.²⁵ Cette densité d'acteurs fait de ce territoire un des plus innovants et dynamiques au niveau national avec les bassins nantais et lyonnais. Bicyclaide, Cigogne, Les boîtes à vélo, Cargonautes, Ridy, Narvélos sont autant de partenaires potentiels pour Carton Plein.



Issu de la carte Logistique Vélo , la base de données de la logistique urbaine décarbonée et socialement responsable.

Si les acteurs existent, le secteur de la cyclo-logistique est un nouveau secteur en pleine structuration, professionnalisation et en quête d'une reconnaissance au-delà de son microcosme. C'est ainsi que le 9 novembre 2022, le lancement officiel de la fédération de la cyclo-logistique a eu lieu à l'Académie du climat à Paris.²⁶ Cette fédération se compose de deux collèges : celui des entreprises spécifiques à la cyclo-logistique, les entreprises mixtes et un collège de partenaires. Elle fait partie de **l'association des Boîtes à vélo et a pu voir le jour grâce à la coopération de quatre acteurs clés** : Toutenvélo, Fendslabise, Olvo et Coursiers Toulousains. Ces quatre structures ont initié le mouvement en rédigeant un manifeste des cyclo-logisticiens responsables signé par une quarantaine d'acteurs de la filière et présenté lors du congrès des boîtes à vélo, les 18 et 19 février 2022 à Nantes. Ce manifeste a joué le rôle de déclaration d'intention de la création **d'une fédération des professionnels de la cyclo-logistique.**

²⁵Selon la carte Logistique Vélo , la base de données de la logistique urbaine décarbonée et socialement responsable.
<https://logistiquevelo.fr/>

²⁶ Site internet des Boîtes à vélo, rubrique sur la fédération professionnelle de la cyclo-logistique.

Suite à ce congrès, des Assises des cyclo-logisticiens se sont tenues en mai 2022 pour rassembler le maximum d'acteurs autour des Boîtes à vélo - France. Au total, une soixantaine de structures ont été représentées.

Cette organisation des acteurs en fédération s'inscrit dans un contexte institutionnel favorable à la reconnaissance de la cyclo-logistique et donc à l'activité de Carton Plein.

En effet, en 2018, le premier plan vélo est présenté au premier ministre qui se veut être un début d'une reconnaissance du vélo comme mode de transport. **L'objectif fixé est d'atteindre 9% de part modale du vélo des déplacements d'ici 2024 puis 12% en 2030.**

A la suite de ce plan, Jean Castex a confié au député Guillaume Gouffier Valente, député du Val de Marne, la mission sur la filière économique du vélo en France.

Entre octobre 2021 et janvier 2022, le député a rencontré les acteurs industriels et économiques de la filière, les associations et collectivités territoriales impliquées.

Dans ce rapport, la filière vélo est présentée comme une opportunité industrielle.

En effet, entre 2019 et 2021, la vente de Vélo à Assistance Électrique a quasi doublé (400 000 en 2019 contre 700 000 en 2021). Les VAE et les vélo-cargos sont deux tendances fortes du secteur. Pour répondre à ces besoins croissants, la filière a besoin d'une politique de réindustrialisation, de reconstruire une industrie du vélo en France et de structurer la filière de la seconde main. Cette structuration ne peut se faire que par la coopération des acteurs de cette filière.

Au-delà de l'aspect industriel, le secteur comprend aussi les tâches de réparation, maintenance, cyclo-logistique et du vélo-tourisme. **Ce rapport fixe un objectif clé : atteindre 100 000 emplois créés dans la filière d'ici 2050 et 5 millions de vélos vendus en 2030.**

Pour atteindre ces objectifs, le député propose dix mesures phares dont trois se présentent comme des aubaines pour Carton Plein :

- créer un label France vélo qui intègre des critères sociaux, environnementaux et économiques ;
- créer de nouvelles formations diplômantes pour tous les métiers du cycle ;
- actualiser le plan vélo dès 2022 et proposer un fonds de mobilité active de 400 millions par an.

Ces enjeux ont été affirmés par **un rapport d'information du sénat²⁷ sur la logistique urbaine durable** déposé le 24 mai 2022 par les sénatrices Martine FILLEUL et Christine HERZOG au nom

²⁷Rapport d'information du Sénat, "Logistique urbaine durable : 14 propositions pour anticiper un défi majeur pour nos agglomérations", Rapport d'information n° 636 (2021-2022), déposé le 24 mai 2023

de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable sur les perspectives de la politique d'aménagement du territoire et de cohésion territoriale, sur le volet « logistique urbaine durable ».

Ce rapport invite à un changement de vision de la logistique qui était perçue **avant comme une contrainte et est maintenant vue comme une opportunité pour les agglomérations**. En effet, à Paris, la logistique urbaine représente 25% des émissions de CO2, 35% des émissions d'oxyde d'azote et 45% des émissions de particules fines.²⁸

Un des objectifs fixés par les sénatrices : **accompagner le développement d'une flotte plus propre et soutenir le report vers des modes décarbonés**.

Carton Plein s'inscrit aussi dans cette démarche de structuration et de reconnaissance du secteur puisque l'association a contribué à la création de la fédération. En ce sens, **Carton Plein est une structure d'entrepreneuriat social et écologique** puisqu'elle défend une mission sociale et écologique par une activité innovante. **L'innovation sociale** passe par l'ouverture de nouveaux usages comme l'utilisation du vélo-cargo pour déménager et livrer des marchandises par des personnes en situation de précarité. **Carton Plein est la seule structure d'insertion proposant une offre de déménagements en vélo-cargo** et cette originalité lui confère une certaine visibilité et reconnaissance auprès du grand public parisien.

En interne, **cet enjeu de reconnaissance rejoint l'enjeu de la formation**. *En effet, comment faire reconnaître le métier de cyclo-logistique si aucune formation qualifiante n'existe pour certifier de ses compétences spécifiques ?*

Pour relever cet enjeu, l'un des grands projets actuels de la structure est de créer une **grande École des Métiers du Vélo (EMV)** avec deux autres partenaires, Etudes-et-Chantiers et la Petite Rockette sous la forme d'un Pôle Territorial de Coopération Economique. Tout comme Carton Plein, ces deux partenaires sont des structures d'insertion franciliennes engagées dans l'IAE et les métiers du vélo (mécanique cycle). Ce projet a été labellisé **PTCE** en décembre 2021 et souhaite regrouper différents organismes de formations complémentaires à destination des Parisiens en priorité très éloignés de l'emploi et désireux de se former aux métiers de la cyclo-logistique (mécanicien·ne.s cycle en réemploi, animateur·rice de vélo-école, cyclo-logisticien·ne,...)

Carton Plein est donc traversé par des enjeux sectoriels liés au contexte actuel de réforme des financements dans l'IAE, des politiques de l'emploi et de structuration du secteur de la

²⁸

Selon l'ADEME, rapport de 2016; "Logistique urbaine durable".

cyclo-logistique. Après avoir analysé les enjeux de la structure à une échelle macro-sociologique (à l'échelle de phénomènes sociaux globaux au niveau national), on analysera maintenant les enjeux à l'échelle méso-sociologique (à l'échelle de l'organisation Carton Plein).

2. A l'échelle méso-sociologique, les enjeux internes

- a. Comment mettre en place une gouvernance participative à Carton Plein, du dialogue social vers la participation ?

A l'échelle de l'association de Carton Plein, deux enjeux se dessinent : d'abord, la question de la gouvernance en interne (partie a), puis, la question de l'hétérogénéité des publics accueillis (partie b).

La question du dialogue social et plus largement de la gouvernance est un vrai défi au sein des SIAE. **Penser une participation adaptée aux contraintes propres à l'IAE est encore un terrain à défricher et à bâtir.**

Les spécificités d'une gouvernance participative à Carton Plein

Par l'expression de gouvernance participative, je renvoie à toutes **les formes de participation des salariés dans le débat et la prise de décision en interne à une structure.** Cette gouvernance participative peut passer par le dialogue social comme des représentants du personnel ou d'une délégation unique du personnel qui participent aux AG ou bien au CSE. *Ainsi, d'après le rapport **Développements et Humanisme**²⁹, "la moitié des SIAE interrogées (10 structures sur 20, 7 associations et 3 SCOP) ont un représentant du personnel, parmi les salariés permanents mais également, pour 4 structures (2ACI, 1 AI et un GES), toutes de forme associative, parmi les salariés en insertion 21. Les délégués du personnel participent dans la plupart des cas aux AG des structures (cas de 7 SIAE sur 10)."*

Mettre en place un dialogue social au sein de Carton Plein peut paraître complexe. En effet, les types et durée limitée des contrats apparaissent comme **des freins à la mise en place d'instances de représentation du personnel et de débat.** Sachant que la durée moyenne d'un parcours

²⁹ Pratiques IAE et pratiques ESS : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ? » Rapport d'enquête exploratoire : repérage de pratiques de gouvernance et de GRH remarquables au sein de SIAESCOP Développements et Humanisme, Novembre 2017, avec l'appui de l'Institut CDC pour la Recherche

d'insertion est d'un an et que la durée de contrat d'un représentant des salariés aux CSE est de quatre ans, **comment assurer une représentativité des salariés en insertion dans les instances de dialogue social ?**

Ce questionnement est souligné par la directrice de la structure, lors d'un entretien réalisé en 2022 dans le cadre de mon master 1 :

“Comment penser une participation avec des contrats aussi courts de quatre mois ? Ça va super vite, y'a pas cette projection à plus long terme dans une entreprise qui est recherchée dans un mandat. C'est hyper administratif.”

Les CDDI au-delà de leur courte durée peuvent aussi être **vecteur de précarisation** des salariés. A Carton Plein, les salariés du chantier d'insertion signent des contrats entre 18h et 28 h pour quatre mois renouvelables. Ce type de contrat n'est pas propice à la projection dans la structure et donc à la volonté d'un engagement plus important.

Une des autres spécificités du secteur de l'IAE est **la différenciation des salariés entre deux groupes distincts** : les salariés permanents et les salariés en insertion. Un préalable est donc de questionner les relations entre ces deux groupes, **quel rapport de pouvoir existe-t-il entre les salariés permanents et les salariés en insertion ? Comment impulser des processus participatifs qui intègrent la différence de statut et de position sociale interne aux salarié.e.s ?**

En effet, pour être éligible aux élections, il faut respecter une certaine ancienneté du salarié, cette durée limite considérablement le nombre de salariés éligibles lorsque par exemple, au sein de l'Entreprise d'Insertion de Carton Plein, certains salariés ne restent que pour un contrat de quatre mois. Sans une ancienneté dans une structure, les salariés ne peuvent pas se projeter et se mobiliser pour améliorer leurs conditions de travail sans peut-être pouvoir en bénéficier par exemple. **Ce cadre rigide et formel lié au syndicalisme n'est pas adapté aux contraintes propres au droit du travail dans l'IAE.**

Cette problématique s'est posée à Carton Plein en 2019. Suite à la hausse du nombre de salariés, la structure était dans l'obligation légale d'organiser des élections des délégués du personnel avant le 30 novembre 2019. En fin d'année 2019, une campagne a été lancée par la direction pour répondre aux objectifs réglementaires mais aucun candidat ne s'est présenté. La campagne a donc abouti à un procès verbal de carence.

En plus des freins administratifs, la mise en place d'un dialogue social formalisé est particulièrement complexe en raison des spécificités des salariés dans l'IAE. En effet, le rapport entre ces deux groupes est traversé par **deux dynamiques paradoxales** :

Il existe une tension entre la recherche d'une proximité propice à une relation de confiance et d'aide et le maintien d'une distance professionnelle, d'un cadre d'encadrement et de management.

A ce frein en termes de contrat s'ajoute le risque de positionner des salarié.e.s en insertion au sein d'un CSE et de créer un rapport de domination. On peut parler d'un *classisme bienveillant*, c'est-à-dire, une situation où l'équipe permanente sous couvert de bienveillance renvoient les salariés en insertion à leur manque de compétences en raison de leur classe sociale. Cet écueil est à prendre en compte pour éviter toutes violences symboliques sous couvert de participation syndicale.

Sachant les spécificités de l'IAE, quel dialogue social peut -on inventer à Carton Plein ?

Le dialogue social à Carton Plein passe par une culture de la participation non-dite mais pas invisible

Une des pistes pour relever cet enjeu est la mise en place de modalités hybrides de participation des salariés **entre le formel et l'informel par le renforcement d'une culture participative en interne**. La participation et le dialogue social sont des enjeux du quotidien qui s'incarnent dans des pratiques d'ordre culturel.

Une culture de la participation peut être considérée comme un ensemble de valeurs participatives et de savoir-faire participatifs qui rythment le quotidien des parties prenantes d'une structure. Une culture de la participation se manifeste par une posture active des salariés tout au long de leur parcours d'insertion ou de leurs contrats. **Faire participer devient alors un support pédagogique à la formation et à la montée en compétences des salariés en insertion mais aussi un gage de bien-être au travail pour les salariés permanents**. A Carton Plein, cette culture participante s'incarne dans des pratiques à différents degrés de participation qui vont plus ou moins loin.

On peut notamment distinguer deux types de pratiques : **les pratiques de participation de l'ordre de la concertation et de l'information puis les pratiques de co-construction et de co-décision**.

Un des premiers degrés de participation est l'information, c'est-à-dire le fait d'informer les salarié.e.s de l'actualité, des problématiques ou orientations de la structure. L'information s'inscrit dans une recherche de plus de transparence sur le fonctionnement de l'association.

Ensuite, à un degré supplémentaire, **la concertation est une pratique de consultation** des salarié.e.s, de prise en compte de leurs avis tout en gardant un pouvoir décisionnel sur le projet ou questionnement. L'information et la concertation sont des pratiques matérialisées par **le point d'équipe** qui rythme le début de chaque journée à Carton Plein. Réunissant les salariés en insertion et les salariés permanents, ce temps de réunion permet de discuter de l'organisation du travail et des

conditions. Par exemple, lors d'un point d'équipe, un cyclo logisticien a évoqué le besoin d'avoir des chaussures de sécurité. D'autres expriment leurs désaccords face à l'obligation de réaliser des livraisons d'alcools en raison de leurs croyances religieuses. Ces types de plaintes ou propositions sont débattus en équipe et mènent parfois à l'organisation de temps spécialement dédiés au débat. Comme ce fut le cas lorsque plusieurs salarié.e.s en insertion ont exprimé leur refus de réaliser certaines missions de livraisons d'alcools ou bien un malaise. En réponse à ces refus, l'équipe a organisé plusieurs temps de discussions réunissant l'ensemble de l'équipe pour en discuter collectivement, mieux comprendre leurs points de vue et y trouver une réponse adaptée. Cette pratique de concertation et de transparence des informations s'incarne aussi dans les réunions des salariés permanents qui débutent toujours par un tour d'actualité des pôles et abordent ensuite une thématique discutée en équipe.

En allant encore plus loin dans la participation, on peut aussi relever des pratiques de **co-construction et de co-décision dans le quotidien de la structure**. La co-construction est une méthode d'accompagnement et d'encadrement ancrée dans la pratique des professionnel.le.s de Carton Plein. Le **parcours des salariés en insertion est co-construit** avec l'appui des travailleurs sociaux mais part toujours de l'expertise de la personne concernée. Les objectifs pédagogiques et le projet professionnel sont définis ensemble, co-construits avec l'apport de l'accompagnement socio-professionnel et celui du salarié en insertion. **Mais, co-construire ensemble un accompagnement est-ce co-décider ensemble ?** Là est la nuance entre prendre en compte un avis et prendre une décision ensemble sans qu'un point de vue ne domine l'autre. Au-delà de la co-construction, la codécision recherche le consensus dans la décision prise de manière collective. A ce sujet, la mise en place de théâtre forum au sein de Carton Plein peut être interprétée comme une pratique participative de co-construction et de codécision. Cette pratique rejoint un objectif de reconnaissance du savoir expérientiel, une valorisation de l'expertise issue du vécu des salarié.e.s en insertion. La question de la codécision s'est aussi posée en 2022 et 2023 lorsque plusieurs salariés permanents ont exprimé leurs souhaits de mettre en place un CSE. Aujourd'hui, **un des enjeux futurs pour la structure est de répondre à ces demandes, ouvrir ce sujet et se professionnaliser sur la question de la gouvernance et du dialogue social**.

Toutefois, cet enjeu est de taille, il nécessite de mobiliser du temps et des moyens humains pour l'approfondir puis proposer des mesures concrètes d'amélioration de la gouvernance vers plus de participation. Sans pour autant abandonner tout formalisme dans le dialogue social, **le défi est d'inventer une gouvernance à la carte, propre à l'identité de l'association**. Un des chantiers à venir sera donc d'organiser un groupe de travail sur la mise en place d'un CSE ou d'autres instances représentatives pour s'informer, se professionnaliser puis se lancer.

Toujours à l'échelle de l'association Carton Plein, un autre enjeu est de garantir une hétérogénéité du public tout en favorisant l'inclusion des plus précaires. Deux dynamiques sont ici à l'oeuvre : d'un côté, pour assurer une complémentarité, un public hétérogène est un des piliers de l'accompagnement dans l'IAE ; de l'autre côté, la priorité est d'accompagner les publics les plus éloignés de l'emploi dans le respect du principe que "nul n'est inemployable".

Alors, comment concilier ces deux objectifs dans la pratique à Carton Plein ?

- b. Comment garantir une mixité du public tout en favorisant l'inclusion des personnes les plus précaires ?

Le public des dispositifs d'insertion de Carton Plein est protéiforme mais il s'en dégage deux typologies selon l'activité exercée par les salariés en insertion. En effet, les profils varient sur les quatre sites de l'association selon l'activité de support. Une répartition genrée du public est observable qui questionne la mixité du public et son caractère inconditionnel.

A Carton Plein, la question de la mixité des publics ne se pose pas avec la même intensité si on analyse l'atelier Nord et l'atelier Est. **On observe une mixité du public dans l'atelier Nord qui est encore à travailler au sein de l'atelier Est en cyclo-logistique.**

En effet, au sein de l'atelier Nord, **le public est mixte tant sur le genre, l'âge, la nationalité ou la situation familiale.** En terme de classe d'âge, le public mélange à la fois des jeunes dès 18 ans (sortant de l'ASE notamment) à des personnes de 30 à 60 ans. De même sur le plan de la répartition homme-femme, l'équipe est quasiment paritaire puisqu'on compte environ 40% de femmes en 2022³⁰. Du fait de la mixité d'âge et de genre, les situations familiales sont aussi diverses puisqu'on compte des familles monoparentales, en couple sans enfants, en couple avec enfants et aussi des personnes seules sans qu'un statut majoritaire soit observable. Ce public est orienté par des Dispositifs Premières Heures dont celui de Carton Plein (9 orientations DPH sur 15 en 2022) mais aussi par des structures d'hébergements (CHRS, CHU, CPH) ou encore des structures d'addictologie (CSAPA, CAARUD). Étant implanté tout près de la Porte de la Chapelle et de la présence d'un DPH dans le même atelier, le public de l'ACI 18ème est davantage touché par des problématiques d'addictologie et de troubles psychiques. Toutefois, les freins sont multiples et se cumulent. L'ensemble des personnes accompagnées présentent des difficultés linguistiques, d'accès au logement pérenne et à la santé. Les principaux freins sont donc linguistiques et l'accès

³⁰ Rapport d'activité - Carton Plein - 2022 - document interne.

aux droits puis viennent s'ajouter à cela d'autres sujets comme l'addictologie ou encore la garde des enfants.

A contrario de l'atelier Nord, le public est beaucoup plus homogène dans l'atelier en cyclo-logistique. Il est composé **exclusivement d'hommes seuls**, à l'exception d'un jeune homme hébergé avec sa compagne et ses enfants. Ces hommes sont "seuls" en France mais la plupart d'entre eux ont une famille et des enfants restés dans leur pays d'origine. En effet, seules deux personnes sur quinze sont de nationalité française. **On compte onze personnes de nationalité hors Union Européenne sous protection internationale**³¹ (réfugié ou protection subsidiaire) ou disposant d'un titre de séjour, ainsi que deux Européens originaires d'Europe de l'Est. Les âges varient de 23 à 55 ans, mais les seniors (2 sur 15) sont minoritaires en raison de l'exigence physique de l'activité proposée. Environ un quart des personnes ont également un passé de détention ou sont sous main de justice. Au-delà des similarités de genre, d'origine et d'âge, les obstacles rencontrés par ces hommes seuls sont multiples. Comme les valoristes de l'atelier Nord, les cyclo-logisticiens de l'atelier Est font face à des difficultés linguistiques, de logement et de santé, étant tous en hébergement précaire et ayant des difficultés avec la langue française. Ce public est orienté soit par des DPH, des structures d'hébergement, d'addictologie, de missions locales/PLIE ou de Pôle Emploi. En résumé, la nature de l'activité entraîne une répartition distincte du public selon le genre, l'âge et le statut familial même si des similitudes sont observables sur le plan des freins à l'insertion.

La prévalence des hommes parmi les salariés en insertion n'est pas une spécificité de Carton Plein mais **plutôt un phénomène commun dans l'IAE**. En effet, selon le rapport de l'IGAS³², en 2022, 62 % des salariés sont des hommes et sont concentrés autour de trois activités (BTP, Espaces verts, transports et logistique, agriculture)³³. Cette surreprésentation des hommes est d'autant plus palpable dans les Entreprises d'Insertion où on compte en moyenne 68 hommes pour 32 femmes. **Parmi l'enjeu de la mixité des publics, l'enjeu de la mixité de genre est donc encore plus fort. Quels sont les effets des dispositifs d'insertion sur les inégalités femmes-hommes ? Comment le Genre influence-t-il les pratiques de recrutement et d'accompagnement au sein des SIAE ? Comment assurer une mixité de genre au sein des structures ?**

³¹ Rapport d'activité - Carton Plein - 2022 - document interne.

³² "Rapport de l'IGAS : L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives", Farida BELKHIR, Christine BRANCHU, décembre 2022.

³³ "Rapport de l'IGAS : L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives", Farida BELKHIR, Christine BRANCHU, décembre 2022.

Cet enjeu de garantir une mixité des publics accueillis qu'elle soit de genre, d'origine ou d'âge semble aujourd'hui se heurter avec les recommandations faites par l'IGAS dans son dernier rapport. En effet, dans son rapport, l'IGAS recommande de recentrer le public de l'IAE sur les publics les plus éloignés identifiés comme étant les Demandeurs d'Emploi de Longue Durée et les bénéficiaires du RSA. Il évoque même le lancement de travaux d'objectivation de l'éloignement à l'emploi par une grille selon laquelle les modulations tarifaires de l'aide au poste seraient accordées. **Cette recommandation repose sur une analyse de l'éloignement basée uniquement sur les minimas sociaux et la durée de chômage. Or, que fait-on des publics invisibles, sans ressources ou en situation de non-recours ?**

Penser à un public hétéroclite au-delà des catégories de “grands exclus”, “éloignés de l'emploi”, “en situation de précarité” est important pour **reconnaître les spécificités de chaque parcours**.

Ce qualificatif de “grands exclus” tire ses origines de Joseph Wresinski, fondateur d'ATD Quart Monde³⁴ pour renvoyer aux laissés pour compte de la croissance économique des années 1970 et d'une société de consommation de masse. L'IAE naît en réaction à un contexte de crise économique et de précarisation d'une partie de la population par la hausse du chômage de longue durée. La grande exclusion est le résultat d'un processus de diverses ruptures produisant des pertes de liens pour différents motifs que ce soit familial, économique et professionnel. Ruptures qui mènent vers la désinsertion et la désaffiliation sociale. Mais si à cette époque, cette expression définissait une réalité contextuelle, aujourd'hui, **le caractère unique de chaque parcours de vie rend la catégorie des “grands exclus” biaisée**, uniformisante puisqu'elle recouvre une diversité de profils et de vécus aussi singuliers les uns des autres. Le préalable à la mise en place de processus participatifs est donc d'abord de **reconnaître ce possible biais uniformisant** dans l'analyse du public. Ce risque de déconnection et de projection sur le public.

Dans sa phase de création et de développement, Carton Plein a dû faire face à divers enjeux économiques et humains notamment. Dix ans après, en 2023, l'enjeu économique est toujours présent mais d'autres ont émergé depuis comme la question de la formation, de la reconnaissance de la cyclo-logistique mais aussi ceux du dialogue social et de l'accompagnement du public diversifié. A présent, l'objectif est de poursuivre cette analyse en la liant à ma pratique

³⁴ Wresinski (J.), Grande pauvreté et précarité économique et sociale, Rapport au Conseil économique et social, 1987, p57.

*professionnelle en tant qu'alternante à Carton Plein durant deux ans. **Comment ces enjeux croisent-ils mes missions ? Comment ai-je répondu à ces défis dans ma pratique ?***

J'ai choisi de centrer mon analyse sur les enjeux actuels de la structure sans inclure l'enjeu économique éloigné de mes missions.

PARTIE II : Comment ai-je répondu à ces enjeux dans ma pratique professionnelle ?

Au sein de l'association Carton Plein, j'ai occupé différents postes durant ces deux années d'alternance. Durant ma première année de Master 1, j'étais chargée du projet d'AFEST où ma mission principale fut de mettre en place un parcours de formation en situation de travail sur la cyclo-logistique. Ce parcours de formation va de pair avec le parcours d'accompagnement que j'ai pu découvrir durant ma seconde année d'alternance en tant que chargée d'accompagnement socio-professionnel et de formation. Ma mission principale fut de mettre en place le parcours d'accompagnement nécessaire pour une remobilisation vers l'emploi.

Si ces deux postes sont complémentaires et s'appuient sur une forte collaboration avec l'équipe, mes réalisations ont été différentes entre ma première et ma deuxième année. Ainsi, **j'ai contribué à la réalisation des enjeux exposés précédemment sous différentes formes selon mon poste**. L'objectif de cette deuxième partie sera donc de lier ma pratique professionnelle aux enjeux de la structure d'alternance : *Comment ai-je répondu à ces enjeux de ma pratique professionnelle ?*

Qu'ai-je réalisé et comment ? Quelles difficultés ai-je rencontrées ?

Toutes ces questions seront au cœur de ce deuxième axe d'analyse pour saisir l'envers du décor, concrétiser notre pensée par des supports pratiques et humains. D'abord, j'axerai mon analyse sur le lien entre ma pratique de l'AFEST et l'enjeu de la formation en cyclo-logistique (**partie A**). Ensuite, au croisement entre mes deux postes, je montrerai la place centrale de la participation dans le cadre d'accompagnement et de formation (**partie B**) avant de finir sur une thématique essentielle dans l'accompagnement. Comment accompagner des publics hétérogènes mais complémentaires dans un espace de lutte contre toutes les oppressions systémiques ? (**partie C**)

A. Comment contribuer à la reconnaissance de la cyclo-logistique par la formation, pilier de l'IAE ?

Tout au long de ces deux années d'alternance, la question de la formation dans le parcours des salariés en insertion a été centrale, étant un des piliers de l'IAE. Favoriser et structurer la formation se révèle être un moyen de contribuer à la reconnaissance de la cyclo-logistique comme secteur professionnel à part entière.

1. La reconnaissance de la cyclo-logistique : plaider en formant ? L'AFEST, une pédagogie innovante

C'est en mai 2021, que je découvre pour la première fois ce nouvel acronyme : l'AFEST (L'Action de Formation en Situation de Travail). Un acronyme qui n'évoque ni image, ni mots ou sens. Une nouveauté que je vais devoir saisir puisque durant une année, j'ai été chargée de développer cette pédagogie à Carton Plein. **Au printemps 2021, l'association a décidé de freiner les formations dans le cadre de son organisme de formation** sur le métier de cyclo-logisticien. Suite à des difficultés à atteindre un équilibre économique en tant qu'organisme de petite taille, la structure décide alors de renforcer sa formation interne tout au long du parcours des salariés en insertion en se basant sur son expertise et sur la pédagogie de l'AFEST.

L'AFEST est une modalité de formation, **une pédagogie basée sur des cas pratiques en situation de travail** qui sont aménagées pour être des situations apprenantes pour la personne formée.

Depuis la loi pour la Liberté de Choisir Son Avenir Professionnel de Septembre 2018, les Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST) sont reconnues comme une modalité de formation comme la formation en salle ou à distance. Concrètement, les séances d'AFEST se composent de deux séquences : un temps d'apprentissage par la mise en situation et un temps de réflexivité sur la pratique pour prendre de la hauteur sur la pratique.

L'AFEST est une **réponse innovante vers une meilleure reconnaissance et professionnalisation de la cyclo-logistique**. En effet, l'AFEST permet de formaliser, structurer et aussi financer la formation en cyclo-logistique par les OPérateurs de COmpétences (OPCO) qui prennent en charge le temps de formation. Ce financement est possible car la formation est structurée et planifiée par des supports d'ingénierie pédagogique, de suivi, d'évaluation et de reporting. L'ensemble de ces documents apportent une traçabilité à la formation et une sécurité.

En effet, à Carton Plein comme dans d'autres SIAE, la formation est un pilier du parcours d'insertion mais elle est bien souvent **occultée sous la pression de la production, les difficultés financières et le manque de temps**. Planifier ces temps de formation qui sont financés permet ainsi

de les sécuriser, c'est-à-dire s'assurer qu'ils seront bien dispensés aux salariés en insertion malgré les aléas de l'activité. **Cette modalité pédagogique est donc plus adaptée aux contraintes de la production** puisque les séances d'apprentissages se font en situation de production et non en dehors de l'activité dans une salle comme cela est le cas lors des formations traditionnelles en salle. En s'assurant qu'une formation interne est bien dispensée aux salariés en insertion, **la structure s'engage ainsi à favoriser la montée en compétence et l'employabilité de ces derniers.**

L'AFEST est aussi une manière de valoriser les compétences des cyclo-logisticiens mais aussi des encadrants techniques qui sont reconnus comme des formateurs.trice.s. Ces professionnels sont détenteurs de savoirs et savoir-faire à part entière qui sont verbalisés et conscientisés lors des séances de réflexivité sur la pratique. En effet, dans l'imaginaire collectif, le métier de cyclo-logisticien ou livreur à vélo peut sembler être accessible à tous sans réels pré-requis ou expertise développée. Et pourtant, **collecter, livrer et réaliser des déménagements à vélo en région parisienne dans le respect de la sécurité de soi et de sa marchandise relève de réelles compétences professionnelles que l'AFEST met en lumière.** La dévalorisation sociale de ce métier s'inscrit dans un **contexte d'ubérisation de la société, de précarisation des travailleurs indépendants et de méconnaissance de la cyclo-logistique.** Par son activité et ce projet d'AFEST, Carton Plein contribue à une revalorisation de ce métier et une plus grande sécurité pour les salariés en insertion cyclo-logisticiens en contrat de travail. Sur le plan de la formation, cette reconnaissance passe par la mise en lumière des compétences des cyclo-logisticiens. Ainsi, lors de la conception de l'organisme de formation, une des premières étapes a été de constituer un **référentiel des compétences** que j'ai pu travailler dans le cadre de mes missions de chargée de projet AFEST.

Comment ai-je donc contribué à mon échelle à ces enjeux sociétaux ?

2. Mes réalisations à travers mes missions de cheffe de projet

Afin de mettre en oeuvre un parcours en AFEST au sein de Carton Plein, le planning du projet a été découpé en quatre temps forts qui ont rythmé la vie du projet :

- 1. Comprendre l'AFEST**
- 2. Concevoir l'AFEST**
- 3. Expérimenter l'AFEST et évaluer l'expérimentation**
- 4. Développer l'AFEST**

Tout au long du projet, de la conception à la mise en oeuvre, **ma principale mission a été de piloter le projet et d'entretenir la dynamique d'équipe par l'animation du réseau de partenariats, de réunions de coordination et de communication sur le projet avec toutes les parties prenantes.**

Vous trouverez en annexe n°3 un schéma récapitulant la chronologie du projet.

L'équipe du projet était constitué de :

- 3 formateurs.trices - encadrant.e.s techniques
- 2 accompagnateurs.trices socio-professionnel.les
- 1 alternant en cyclo-logistique
- 1 bénévole via du mécénat de compétence
- 1 coordinateur de pôle

1. Comprendre l'AFEST : un travail de recherche coopératif pour diagnostiquer l'existant

Avant de commencer tout projet, il est essentiel de comprendre de quoi l'on parle, quels sont les enjeux qui le traversent et prendre connaissance de l'existant.

Dans un premier temps, je suis donc partie des supports pédagogiques déjà existants à Carton Plein, à savoir ceux qui ont été produits par l'organisme de formation dont le référentiel de compétences du cyclo-logisticien. Ces premiers pas m'ont permis de **me familiariser avec le métier, son jargon et ses compétences clés**. Pour parfaire cette découverte de la cyclo-logistique, j'ai aussi réalisé une **immersion** au sein des différents ateliers de l'association dont principalement l'atelier Est en cyclo-logistique. J'ai pu partir sur le terrain en binôme avec un cyclo-logisticien pour expérimenter le quotidien pratique d'un cyclo-logisticien. **Cette expérience a renforcé ma vision de la cyclo-logistique comme étant un secteur à part entière reposant sur une expertise professionnelle**. Être cyclo-logisticien ne s'expérimente pas et quelques jours d'immersion n'ont pas été suffisants pour moi pour me sentir en confiance sur un vélo-cargo. En parallèle de cette découverte pratique du métier, **j'ai mené plusieurs entretiens** avec des encadrants techniques, accompagnateurs socio-professionnels, coordinateurs et des salariés en insertion pour mieux comprendre les formations déjà existantes et les besoins déjà identifiés par les équipes. Prendre ce temps est crucial pour saisir les enjeux du projet et concevoir un projet ancré dans la réalité du terrain. A la suite de ces entretiens semi-directifs, j'ai pu lister **les besoins identifiés** autant par les salariés permanents que par les salariés en insertion et voir comment l'AFEST pourrait y répondre. **Diagnostiquer et analyser l'existant a été utile pour saisir les enjeux spécifiques à la structure Carton Plein et les garder à l'esprit tout au long du projet**. Analyser les besoins en formation de la structure a permis de réaliser un diagnostic d'opportunité, c'est-à-dire se demander : quels sont les besoins en formation ? **Est-ce que l'AFEST est une modalité pédagogique adaptée pour y répondre ?** A cette analyse s'est rajoutée une étape de **diagnostic de faisabilité**, c'est-à-dire se demander : est-ce que l'AFEST est réalisable à Carton Plein ? Quelles sont les situations de travail que l'on peut aménager comme situations d'apprentissages ? Ce diagnostic de faisabilité implique une analyse du travail de cyclo-logisticien en décortiquant méthodiquement les tâches que réalise un cyclo-logisticien dans son travail.

Les entretiens réalisés avec l'équipe ont aussi été des espaces de discussion pour se présenter, partager l'idée du projet et ainsi **faire connaissance**. De manière générale, tout au long du projet, la transparence et **la coopération** ont été des mots d'ordres pour concevoir ce projet avec les équipes et sous la responsabilité de la direction. Après une première réunion de présentation du projet et de ses enjeux, les retours de l'équipe sur l'idée ont été pris en compte dans l'orientation du projet. Ensuite, tout au long de la conception et du déploiement, cet aspect coopératif s'est incarné par l'organisation de réunions mensuelles qui ont été des espaces d'information, de formation, de débat et de prise de décision sur ce projet. Rencontrer les équipes lors des entretiens a permis de lancer cette démarche coopérative, familiariser les parties prenantes avec l'AFEST sans en faire un concept de niche pédagogique. Même si elles n'ont pas été verbalisées comme tels, **ces réunions mensuelles étaient des comités de pilotage du projet** réunissant encadrants techniques, accompagnateurs socio-professionnels, coordinateur et chargée de projet.

Après la découverte de la cyclo-logistique vient la découverte de l'AFEST en tant que tel. Pour me familiariser avec ce concept et sa pratique, **j'ai mené tout un travail documentaire et partenarial. Documentaire** car je me suis formée sur les exigences de la formation, sa méthodologie de conception et son modèle économique par une recherche de supports explicatifs et la participation à des webinaires de formation. **Partenarial** puisque pour compléter ce travail théorique, j'ai fait **un benchmark des expérimentations** déployées dans d'autres SIAE en tissant un réseau de partenaires-ressources.

C'est ainsi que j'ai pris contact avec une dizaine de structures au niveau national ayant expérimenté l'AFEST ou en cours de réflexion afin de comprendre et comparer les différentes démarches. Cette recherche partenariale m'a amené à rencontrer physiquement deux structures. En novembre 2021, **j'ai visité un chantier d'insertion en Espaces Verts d'Etudes et Chantiers** ayant mis en œuvre des AFEST. Pendant cette visite, j'ai pu observer des séances de mise en situation suivies de séances réflexives. Cette visite m'a ainsi permis de mieux comprendre l'AFEST dans sa pratique concrète et aussi d'échanger avec un autre chargé de projet AFEST qui m'a partagé des recommandations de mise en œuvre. Ce contact au sein d'Études et Chantier a été une vraie ressource tout au long du projet avec lequel j'ai régulièrement échangé et que j'ai ensuite accueilli au sein de Carton Plein pour une deuxième rencontre. Ce développement partenarial ne s'est pas arrêté à l'Île-de-France.

En effet, ce travail de benchmark m'a aussi amené à **collaborer avec la Régie de Territoires de Brive-la-Gaillarde** et plus particulièrement avec sa directrice. C'est à l'automne 2021 que j'ai pris contact avec la Régie, déjà partenaire de Carton Plein sur un autre projet de l'association. Après avoir échangé plusieurs fois avec sa directrice pour mieux comprendre leurs méthodologies de projets et les actions qu'ils ont mises en œuvre, ce partenariat s'est matérialisé par

une rencontre en physique. Au printemps 2022, le coordinateur de l'atelier cyclo-logistique, une encadrante technique et moi-même sommes partis rencontrer l'équipe de la Régie de Brive-la-Gaillarde pendant deux jours. Cette visite nous a permis de mieux saisir certaines subtilités de la méthode de formation et surtout d'échanger avec d'autres professionnels ayant déjà expérimenté l'AFEST dans leurs pratiques quotidiennes. **Ces témoignages ont été des ressources précieuses pour orienter le projet et gagner en finesse d'analyse.**

En complément de ces recherches partenariales, l'enjeu a été de clarifier les modalités de financement de l'AFEST pour **construire le modèle économique du projet**. Pour ce faire, j'ai échangé à plusieurs reprises avec notre OPCO, organisme de financement de la formation à Carton Plein. Ces recherches financières m'ont permis par la suite d'identifier des sources de financement complémentaires au financement de l'OPCO. L'APAFEST ou C-Campus ont aussi été des ressources précieuses dans ces recherches comme organismes experts de la formation produisant en ligne des supports d'information sur la question.

2. Concevoir l'AFEST

Le réseau de partenaires a été primordial dans cette première étape de compréhension de l'AFEST sur le dernier trimestre de l'année 2021 mais aussi dans la conception du projet par la suite sur **le premier trimestre de l'année 2022**. En effet, en s'appuyant sur le diagnostic d'opportunité et de faisabilité réalisé préalablement, **l'enjeu est ensuite de construire un parcours-type de formation du cyclo-logisticien et des supports pédagogiques correspondant**. Dans ce cadre, les questions ont été multiples : quelles sont les compétences indispensables à maîtriser pour un cyclo-logisticien et sous quelle progression pédagogique ? Quels sont les supports à construire, à la fois opérationnels, généralisables et en même temps personnalisables à chaque apprenant ?

Toutes ces questions sont au cœur du **travail d'ingénierie pédagogique** que l'on a dû mener en équipe. Pour y répondre, l'équipe du projet a choisi d'être accompagnée par des experts de l'ingénierie pédagogique. C'est ainsi qu'un cabinet de consultant a animé deux ateliers sur deux journées pour apporter un regard extérieur sur l'avancement du projet et une méthode de conception de supports pédagogiques. Par leur accompagnement et l'appui d'un mécénat de compétences sur la question, nous avons pu actualiser le référentiel de compétences, construire un programme, un scénario pédagogique ainsi que des grilles d'évaluation. Ces ressources ont permis de **professionnaliser la démarche d'AFEST** et par extension l'image du travail de cyclo-logisticien. Lorsque l'on analyse dans le détail les tâches que réalise un cyclo-logisticien, cela permet de prendre conscience de toute sa complexité et ainsi d'y porter un regard plus professionnel. La

conception de la formation s'est aussi faite grâce au soutien de partenaires-ressources comme la Régie de Territoires de Brive-La-Gaillarde. Durant notre visite et nos multiples échanges, nous avons pu partager notre travail d'ingénierie pédagogique, avoir leur retour constructif et ainsi l'améliorer par leur regard plus expérimenté.

3. Expérimenter l'AFEST et évaluer l'expérimentation

Après tout ce travail de préparation, d'analyse et de conception pédagogique, il était temps de concrétiser le projet et d'utiliser les outils pédagogiques imaginés. **La mise en œuvre de l'AFEST est passée par l'organisation de multiples réunions de coordination du projet pour définir un plan d'action partagée par toute l'équipe.**

Pour définir le plan d'action, il a fallu identifier les salariés en insertion qui allaient tester l'AFEST et fixer un planning des séances d'AFEST en prenant en compte les contraintes de l'activité économique. Cinq salariés ont été choisis selon des critères discutés en équipe : le projet professionnel de la personne, la motivation à suivre une formation et les problématiques d'accompagnement identifiés.

Après avoir ciblé les apprenants, les premières mises en situations et séances réflexives ont eu lieu avec les encadrants techniques comme formateurs principaux. Après une expérimentation de juin 2022 à octobre 2022, l'heure a été au bilan : **quels sont les effets/résultats de l'AFEST ?**

Pour évaluer cette expérimentation, j'ai animé **une réunion bilan** pour recueillir l'avis des formateurs mais aussi réalisé des entretiens avec les apprenants pour avoir leurs points de vue.

Malgré plusieurs difficultés organisationnelles, l'avis général était encourageant. Évaluer le projet au fur et à mesure de sa mise en œuvre a permis de réajuster les supports pédagogiques et la posture des formateurs aux besoins/réactions des apprenants.

4. Déployer l'AFEST

A la suite de cette expérimentation concluante, l'orientation a été prise en équipe de développer l'AFEST à un plus grand nombre d'apprenants. **Qui dit changement d'échelle dans les objectifs, dit changement d'échelle dans les moyens.** Adapter les enjeux aux ressources est un défi de taille dans le secteur associatif de l'insertion connaissant les difficultés financières présentées précédemment.

Sachant que le financement de l'OPCO porte uniquement sur la mise en œuvre de l'AFEST, **l'enjeu a été de rechercher des sources de financement complémentaire** notamment pour financer le lancement et le développement du projet.

C'est ainsi qu'en septembre 2022, nous avons répondu à un Appel à Projets de la Région Ile-de-France souhaitant financer des projets d'AFEST.

En janvier 2023, nous avons appris avec grande joie que cette demande de financement a reçu un avis favorable de la Région qui s'engage à soutenir le projet à hauteur de 138 000 euros. Ce soutien financier m'a ensuite permis d'imaginer **une modélisation économique du projet** en construisant différentes hypothèses de déploiement du projet et en budgétisant le besoin en financement associé.

En parallèle de cet Appel à Projets, l'ensemble de l'équipe du projet a suivi une formation de cinq jours dispensés par le réseau Chantier Écoles pour rencontrer d'autres SIAE engagés dans une démarche d'AFEST, échanger sur nos pratiques, perfectionner nos outils et se former à l'animation de l'AFEST. Avoir expérimenté l'AFEST avant a été une véritable ressource pour partager notre expérience avec d'autres SIAE, prendre du recul sur nos difficultés et améliorer nos outils.

La participation à cette formation a ainsi été l'occasion de formaliser et approfondir le bilan de notre expérimentation et mettre des mots sur les difficultés rencontrées tout au long du projet.

3. Les difficultés rencontrées

Le manque d'informations claires sur l'AFEST et son financement

La première difficulté rencontrée s'est présentée lors de la recherche d'informations sur l'AFEST pour une bonne compréhension de cette pédagogie et de son mode de prise en charge par les OPCO. En effet, la phase de compréhension de l'AFEST a été jonchée de rebondissements : un partenaire nous donnait une information, un autre partenaire donnait l'information inverse et l'OPCO n'était pas en mesure de clarifier la situation. **La recherche a ainsi pris la forme d'un jeu de détective aux multiples indices et entretiens pour avoir des ressources certaines sur les conditions à respecter pour lancer un AFEST et son mode de financement.** Le flou financier autour de l'AFEST a complexifié la construction d'un modèle économique du projet et sa pérennité. Rencontrer et échanger d'autres SIAE engagées dans une démarche d'AFEST a été bien plus éclairant que toutes les heures passées à lire des articles en ligne ou à participer à des webinaires sur le sujet.

L'adhésion de l'équipe

Ensuite, dès le début du projet, la deuxième difficulté a été de **convaincre et faire adhérer l'équipe au projet.** Le défi majeur de la coordination de l'équipe du projet a été de les motiver, rassurer et insuffler du sens sur ce projet qui posent souvent débat lors des réunions. Ainsi, dès la première réunion, **la question du "pourquoi ?"** est revenue à multiples reprises : pourquoi ce projet ? Pourquoi maintenant ? Pourquoi sommes-nous concernés ?

Cette question était surtout nourrie par une inquiétude : **la peur que l'AFEST ne rajoute une charge de travail sur des équipes déjà sur-polyvalentes**. Accueillir cette inquiétude et y répondre fut donc au cœur de ma mission de chargée de projet. J'ai donc insisté plusieurs fois en réunions sur les objectifs du projet et ses effets sur du plus long terme autant pour les équipes permanentes que pour les équipes en insertion. Cette inquiétude a notamment refait surface lors de la formation avec Chantiers Écoles. Durant cette formation, les animatrices ont insisté sur le formalisme de la démarche et le suivi administratif qu'elle implique. A la suite de cette formation, l'équipe a connu **une baisse de motivation** et une période de remise en question du sens du projet. Là encore, mon rôle a été de relancer la dynamique et de relativiser le discours des formatrices sur la lourdeur administrative de l'AFEST : **l'AFEST est une méthode pédagogique comme une autre que l'on adapte à la réalité de notre structure avant tout**. L'enjeu a aussi été de **rendre accessible** le jargon administratif et parfois élitiste de la formation qui passe parfois par de longues phrases pour une idée que l'on pourrait résumer en un mot. Rendre accessible le propos et la pédagogie était aussi un défi pour moi issue d'une formation universitaire qui possède aussi ses codes linguistiques.

Les moyens humains et financiers

Comme évoqué plutôt, une des critiques récurrentes du projet portait sur le risque de charge de travail pour les équipes impliquées dans l'AFEST. En effet, **la préparation, l'animation et le suivi des séances d'AFEST implique de mobiliser les encadrants techniques sur plusieurs heures**. Ces heures d'AFEST sont des heures prises sur leurs autres missions de planification et d'encadrement alors que leurs plannings sont déjà surchargés en temps normal. Durant mon travail de modélisation économique du déploiement du projet, j'ai ainsi imaginé le nombre d'heures que les formateurs devront passer par parcours de formation pour apprenant. A la suite de cette budgétisation de la masse salariale à mobiliser par parcours, le résultat était sans appel : recruter un nouvel encadrant technique était devenu essentiel pour le déploiement du projet à un plus grand nombre d'apprenants. Après avoir présenté et fait valider cette recommandation par la direction en février dernier, la réalité du terrain a rattrapé les objectifs théoriques. En effet, suite à plusieurs départs de salariés permanents de l'équipe du projet (trois au total), l'équipe s'est trouvée en sous-effectif. Le recrutement du nouvel encadrant technique n'est pas encore d'actualité et je l'espère pourra avoir lieu à l'automne prochain. La question du manque de moyens humains est donc brûlante actuellement alors que le projet est en arrêt faute notamment de salariés permanents disponibles.

Le défi est d'autant plus important que l'AAP gagné implique un minimum d'objectifs de résultats du projet et donc de rendre des comptes à la Région des réalisations faites grâce à leur soutien financier. A présent, le défi est de recruter un nouvel encadrant technique à la rentrée

prochaine afin de relancer la dynamique du projet. De mon côté, je garde une fonction de référente du projet par mon expérience sur l'AFEST mais à moindre mesure puisque j'occupe pleinement un poste d'accompagnatrice socio-professionnelle. **Relancer la dynamique, la motivation de l'équipe et adapter les moyens aux besoins sont donc toujours des difficultés à relever tout au long du projet.**

En effet, durant ma deuxième année d'alternance, mes missions ont évolué vers plus d'accompagnement socio-professionnel tout en gardant des responsabilités sur le projet de formation. Cette seconde expérience m'a permis d'expérimenter plus concrètement la question du dialogue social après l'avoir analysé théoriquement durant mon mémoire de Master 1.

B. Comment renforcer la participation des salariés par une co-construction du cadre de travail et d'accompagnement ?

1. La question de la participation dans l'insertion, un enjeu d'équilibriste

Ces deux années d'alternance au sein de Carton Plein ont aussi été **deux années de réflexion et d'expérimentation de ce que peut être la participation des salariés dans une SIAE**. Si le terme de "participation" peut prendre différents sens, je me réfère ici à la définition proposée par la SCOP Développements et Humanisme dans leur rapport : "Pratiques IAE et pratiques ESS : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ?"³⁵ :

"La participation des salariés au sein des structures IAE peut s'entendre comme toute démarche permettant aux personnes de s'exprimer, d'être informées et de prendre part aux décisions qui les concernent, de développer leur pouvoir d'agir et d'acquérir une place dans la vie de l'entreprise."

Cet enjeu traverse ainsi tous les postes de la structure, autant les salariés en insertion que les salariés permanents puisque tous partagent ce statut de "salarié", au contraire des structures du médico-social où l'on parle davantage de "bénéficiaire" ou "d'usager". **Le partage de ce statut de "salarié" confère ainsi une légitimité à tous de participer à la prise de décision** au sein de Carton Plein. Là est tout l'enjeu de la participation, comment construire une culture de la participation au sein d'une structure de l'insertion traversée par une hiérarchie entre salarié en insertion et salarié permanent ? Une des pistes que j'ai pu expérimenter dans ma pratique d'accompagnatrice socio-professionnelle a été de **voir la participation comme moyen et fin pédagogique dans le cadre de l'accompagnement social.**

³⁵ « Pratiques et dispositifs de participation dans le monde du travail » Pratiques IAE et pratiques ESS : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ? » Rapport d'enquête exploratoire : repérage de pratiques de gouvernance et de GRH remarquables au sein de SIAESCOP Développements et Humanisme, Novembre 2017, avec l'appui de l'Institut CDC pour la Recherche.

2. Mes réalisations en tant qu'accompagnatrice socio-professionnelle

En complément de la présentation déjà faite des enjeux de la participation et du dialogue social au sein de l'IAE, j'aimerais à présent aiguiser cette analyse par un regard de travailleuse sociale sur la question. En tant qu'accompagnatrice socio-professionnelle, **je dispose d'une double casquette, d'un côté j'incarne l'employeur et de l'autre j'incarne la travailleuse sociale**. Ce double statut peut être une opportunité de contribuer à une plus grande participation des salariés en insertion à la prise de décision au sein de l'association. Le cadre du travail et de l'accompagnement à Carton Plein sert de **cadre d'apprentissage aux codes du monde du travail**. En effet, la grande majorité des salariés en insertion à Carton Plein sont très éloignés de l'emploi pour diverses raisons : barrière de la langue, problématiques de santé, de logement, sortie de détention.... Les freins sont aussi variés que les personnes mais tous désirent reprendre une activité professionnelle progressive dans un cadre aménagé à leurs besoins. Ce cadre aménagé se veut être un cadre d'apprentissage pour une insertion vers le monde du travail classique. Dans ce monde du travail classique, la question de la participation est centrale : Comment exprimer une revendication à mon employeur lors d'une réunion formelle ? Comment communiquer professionnellement ? Quels sont mes droits en tant que salarié ?

Faire participer les salariés est ainsi une forme de mise en situation de cas qu'ils pourraient rencontrer plus tard dans leurs emplois et donc mieux connaître leurs droits en tant que salarié.

Cette démarche participative est une reconnaissance de **la capacité d'agir des salariés en insertion** qui suppose une alliance entre le travailleur social et le salarié en insertion pour ouvrir le dialogue. Ce dialogue suppose une relation de confiance.

Dans ma pratique, cette démarche se concrétise dans de multiples actions du quotidien :

Entretiens ou ateliers de sensibilisation au droit du travail sur diverses thématiques comme :

- le droit aux congés et au repos (quelques questions récurrentes : à combien de congés ai-je droit ? Pourquoi ? Comment savoir combien de congés il me reste au fur et à mesure de mon contrat ? Qu'est-ce qu'un reçu pour solde de tout compte en fin de contrat ?)
- les arrêts maladies et les accidents du travail (quelle est la prise en charge des arrêts maladies en France ? Quelle est la procédure à suivre ? pourquoi faut-il déclarer un accident du travail ?)
- la mutuelle et la prévoyance (quelle est la différence entre la mutuelle et la prévoyance ? quel est mon intérêt à y souscrire ? qu'est-ce qu'une convention collective ?)

Même si au quotidien, je n'organise pas de permanences de sensibilisation au droit du travail, répondre à toutes ces questions se rapproche grandement de cette démarche d'apprentissage du monde du travail par la participation.

Au sein de l'accompagnement, **je fais de l'approche centrée sur le pouvoir d'agir de la personne une base méthodique à mon travail.** Je rejoins une éthique du travail social qui se veut émancipatrice par la participation des salariés à la définition de leurs parcours d'insertion. Ce positionnement s'oppose à une vision du travail social comme une réparation aux failles de la société. C'est ainsi qu'en avril et mai 2023, j'ai suivi une formation de trois jours dispensée par Oppélia sur l'approche expérientielle des addictions avec d'autres encadrants ou éducateurs. L'objectif était de se former et se professionnaliser sur la question des addictions pour mieux accompagner les personnes touchées par cette problématique. Cette formation implique un changement de point de vue pour envisager la personne au prisme de ses potentiels et de son expérience comme une expertise plutôt que sous l'angle de ses freins. A rebours d'un poste de travailleur social comme expert-sachant, l'enjeu est alors de partir de l'expertise développée par la personne tout au long de son parcours de vie. **Dans cette optique, la participation est une forme de pratique d'accompagnement comme une autre très adaptée au secteur de l'insertion où le statut de salarié est central.** Dans ma pratique d'accompagnement, cet enjeu s'incarne dans ma **posture de remise en question** de mon savoir et de reconnaissance du savoir expérientiel du salarié en insertion. En effet, dans une SIAE, prendre part au processus de décision qui concerne les salariés en insertion implique de placer l'avis du concerné au centre du parcours. Ainsi, suite à cette formation, ma posture d'accompagnement des personnes souffrant d'addictions a évolué vers plus de dialogue. Faire participer implique d'ouvrir la discussion, d'écouter mais surtout de **prendre en compte la parole du salarié.** Ainsi, après de multiples discussions avec un salarié en insertion sur son addiction, nous avons choisi d'aménager ses horaires selon ses problématiques d'addiction. Cette prise en compte d'une demande d'aménagement de poste relève à la fois d'un droit du salarié mais aussi d'une pratique d'accompagnement social pour favoriser l'assiduité du salarié au travail. La question centrale à toute démarche participative est alors de se demander : **comment laisser la place à la parole des salariés ?** Comment créer un cadre de travail permettant l'émergence de cette parole qu'elle soit consensuelle ou conflictuelle ? **Mais, comment laisser la parole émergée lorsque l'on est à la fois employeur et accompagnateur ?**

3. Les difficultés rencontrées

Cette question se pose constamment dans ma pratique professionnelle à Carton Plein et a été une des principales difficultés que j'ai rencontrées pour relever cet enjeu.

L'ambivalence des missions

En effet, **la difficulté est de conserver un cadre d'encadrement et un poste managérial tout en ouvrant des espaces participatifs. Laisser la place implique d'accepter les conflits et la remise en question de sa posture d'employeur.**

Ayant une double casquette, j'ai une posture double :

- **d'un côté, je suis l'employeur. Concrètement, cela veut dire que j'occupe des missions de RH :**

Je fais le sourcing, le recrutement et l'intégration des salariés en insertion dans la structure.

Je suis aussi chargée du suivi et de la gestion des heures travaillées et des paies (gestion des absences, retards, arrêts maladies, accident du travail...).

L'ensemble de ces tâches font de moi "*le boss*" - comme me surnomment les salariés - du chantier d'insertion que j'encadre.

- **d'un autre côté, je suis la "*travailleuse sociale*". Concrètement, cela veut dire que j'occupe des missions d'accompagnement social :**

J'accompagne les personnes dans leurs démarches sociales d'accès à la santé, au logement, à l'emploi et à la formation par un accompagnement concerté avec leurs référents sociaux.

J'alimente un réseau de partenaires sociaux.

Je fais une veille des politiques sociales pouvant impacter la situation des salariés en insertion.

Je me forme à de nouvelles pratiques de travail social et réalise des réunions de retours de pratiques avec d'autres professionnels.

L'ensemble de ces tâches font de moi "*Betti*" ou "*l'assistante sociale*" des salariés à l'intérieur du chantier d'insertion que j'accompagne.

L'enjeu est alors de concilier ces deux postures qui se doivent d'être complémentaires et non conflictuelles. Dans ma pratique, cette conciliation passe par la construction d'une relation de confiance et d'accompagnement comme priorité. La posture d'employeur est ensuite un support pédagogique à l'apprentissage des codes du travail dans une démarche participative comme évoquée précédemment. Les questionnements au cœur de cette double casquette m'ont rappelé ceux développés par V. Dubois dans son enquête, *La vie au guichet*.³⁶ Lors d'une enquête de terrain réalisée dans deux CAF en 1995, ce sociologue réalise des entretiens et des observations de participation auprès des guichetiers et des allocataires. Sa thèse est de présenter la posture du guichetier comme étant tiraillé entre deux pôles, **deux corps : d'un côté, la compassion d'un travail social, de l'autre, la froideur d'un travail administratif.** Par ses fonctions, le guichetier incarne l'institution et le contrôle social mais le sociologue observe les pratiques d'arbitrage qui sont au cœur de ce métier. Même si les guichetiers doivent respecter les règles, dans la pratique ils ont une marge de manœuvre pour faire des arrangements avec certains allocataires en cas d'injustice.

³⁶

Marianne Woollven, « Vincent Dubois, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 25 août 2010.

Cette position ambivalente est également au cœur de ma pratique professionnelle à un degré moindre étant donné la plus grande flexibilité d'une association comme Carton Plein.

Et pourtant, l'organisation associative apporte d'autres difficultés au renforcement de la participation des salariés.

L'organisation associative

L'organisation associative de Carton Plein repose **sur une polyvalence des salariés permanents qui peut présenter des limites lorsque l'on veut aborder la question de la participation** que l'on peut rattacher aux enjeux de dialogue social et de ressources humaines. Cette question s'est particulièrement posée cette année à Carton Plein qui s'est rattachée à une nouvelle convention collective des ACI du Synesi. **Afin d'appliquer les dispositions de cette convention collective, il a fallu d'abord la comprendre et décoder le vocabulaire juridique.** Pour ce faire, plusieurs salariés volontaires ont constitué un groupe de travail où chacun était chargé de lire une partie de la convention puis d'en faire la synthèse au reste du groupe. J'ai ainsi participé de manière épisodique à ce groupe et j'ai pu constater ici une difficulté de l'organisation associative : **reconnaître la non-expertise et s'auto-former pour se professionnaliser. Ce besoin de s'auto-former** sur la question peut se présenter comme un frein à la mise en place d'instances de représentation du personnel par exemple puisque cela suppose un temps de formation plus important que dans des entreprises disposant d'un responsable des Ressources Humaines qui peut être dédié à ces questions. A Carton Plein, une Responsable Administrative et Financière a été recrutée depuis deux ans maintenant pour professionnaliser la gestion RH et administrative. Ce recrutement a porté ses fruits sur biens des sujets mais la charge de travail sur ce poste n'a pas permis de dégager plus de temps sur la question de la participation et du dialogue social.

D'un autre côté, **la culture du dévouement du salariat en milieu associatif** est une autre difficulté à conscientiser et reconnaître afin de questionner la participation des salariés permanents. A la suite de l'écoute du podcast Parlons péda³⁷, *“les associations et le salariat, un système pervers”*, ce frein m'est apparu logique. Dans ce podcast, les journalistes se réfèrent à l'essai : *“Te plains pas, c'est pas l'usine”*. L'exploitation en milieu associatif qui étudie la culture du dévouement dans le salariat associatif a un effet pervers. Par cette expression, les auteurs renvoient à une vision du **salariat associatif comme un travail de passion, de sens et non un travail lucratif** qui justifie parfois des conditions de travail plus précaires. L'importance éthique de la mission au sein de l'association peut amener les salariés à intégrer un discours du dévouement. Le dévouement au travail peut prendre la forme d'heures supplémentaires non comptabilisées, de bénévolat occasionnel, de sur-polyvalence et de sur-adaptabilité qui sont des pratiques valorisées socialement

³⁷ Podcast, Parlons Péda “Les associations et le salariat, un système pervers - au coin du feu”, 2 décembre 2022

en interne. **L'effet pervers réside dans cette valorisation de ces pratiques professionnelles** sans qu'aucun ordre ne soit donné par l'employeur. **La contrainte est intériorisée** puisqu'il n'existe pas de patron en tant que tel mais une direction gestionnaire. Pour questionner la gouvernance participative d'une association comme Carton Plein, une des grandes difficultés est donc de questionner les **rapports de pouvoir interne** entre les salariés en insertion et les permanents mais aussi entre les permanents.

En effet, même si l'association se veut horizontale et bienveillante dans son management, des rapports de pouvoir sont intrinsèques à la gestion : la direction reste chargée du recrutement, des orientations stratégiques, a le pouvoir de licencier ou d'accorder une promotion. **Ces missions supplémentaires ne sont pas à qualifier de négatives ou positives** mais sont une réalité à regarder et à verbaliser sans tabous. Dans ce secteur, la frontière entre le travail et le bénévolat, la vie professionnelle et la vie privée sont parfois floues et sont des freins à une gouvernance participative. Alimenter un rapport émotionnel au travail invisible peut rendre les discussions et la prise de décision collective complexes car pouvant être vécues comme une critique personnelle. L'enjeu de la participation est alors pour moi intrinsèquement lié à un enjeu de reconnaissance des différences de statut entre les salariés au-delà d'un rapport de loyauté et affectif au travail. A Carton Plein, la familiarité entre les salariés est à la fois une grande force de cohésion et une difficulté lorsque l'on aborde la question du dialogue social. **Toutefois, cette analyse est à relativiser dans le cas de Carton Plein car elle s'applique davantage aux méga associations de type SOS qu'aux petites associations.**

Ce changement de regard sur les rapports de pouvoir en interne va de pair avec la raison d'être de la structure qui veut lutter contre les formes d'exclusions et de discriminations.

Créer un espace sécurisant pour tous et toutes est aussi un enjeu crucial au sein de mes missions d'accompagnement à concilier avec l'exigence d'une diversité des publics.

C. Comment concilier la diversité des publics avec la lutte contre les oppressions au sein de l'accompagnement ?

1. **Garantir une diversité des publics et un cadre sécurisant pour tous.tes, un enjeu de tous les jours**

Au sein de l'atelier Est en cyclo-logistique où j'exerce mes fonctions, le public que j'accompagne est diversifié en termes d'âge, d'origine et de parcours de vie mais un constat est sans appel : **où sont les femmes ?**

Cette question revient régulièrement lors de visites ou rencontres de partenaires.

Cette question du genre a déjà été étudiée et analysée en interne par une stagiaire en recherche en 2021 qui a réalisé **un travail de recherche sur les femmes accompagnées chez Carton Plein**. Ce travail de recherche-action a mis en lumière la nécessité de prendre en compte l'effet du genre dans la division du travail et l'accompagnement proposé. A la suite d'une enquête, plusieurs recommandations ont été faites, dont l'organisation d'une **demi-journée de travail hebdomadaire en non-mixité**. Durant ces temps, les femmes se saisissent plus facilement des activités traditionnellement occupées par les hommes. En effet, chaque journée de travail commence par un point d'équipe qui est l'occasion de répartir les tâches à faire au sein de l'atelier. La division des tâches est genrée puisque les hommes se positionnent plus sur les activités plus physiques tandis que les femmes se positionnent plus sur les activités relationnelles comme l'accueil des clients et la gestion de la boutique. **Cette répartition n'est autre qu'un reflet de la société** que l'on peut retrouver dans d'autres structures en dehors de l'insertion. En plus d'une hausse de la liberté d'action des femmes, cet espace offre un moment sécurisant où elles ne subissent pas de comportements sexistes. Un des enjeux est donc de **garantir un cadre de travail et d'accompagnement sécurisant pour les femmes** afin que la lutte contre les exclusions passe par une lutte contre les discriminations de genre également.

Mais, qu'en est-il dans l'atelier Est où je travaille quotidiennement ? Si le constat d'une absence totale de femmes revient régulièrement, l'enjeu n'est pas uniquement d'arriver à la mixité, **l'enjeu est aussi de garantir un cadre de travail non oppressif. Alors, quelles ont été mes contributions dans ce sens?**

2. Mes réalisations en tant qu'accompagnatrice socio-professionnelle

Dans un premier temps, dans le prolongement de mes missions de chargée de formation et de chargée de projet AFEST, **j'ai contribué à la conception d'une formation de sensibilisation au sexisme en interne**. En effet, en septembre 2022, l'ancienne stagiaire en recherche-action sur le sexisme est revenue travailler à Carton Plein sur une mission d'un mois. Le but étant de concevoir une formation adaptée à la réalité de Carton Plein sur le sexisme au travail qui serait dispensée par les salariés permanents aux salariés en insertion après une sensibilisation en amont des formateurs. Dans le cadre de la conception, j'ai participé à plusieurs sessions de travail avec la conceptrice-chercheuse pour apporter mon regard sur ses propositions et surtout donner mon avis sur la faisabilité et l'adéquation de la formation avec la réalité du terrain. Je n'ai pas conçu la formation en tant que telle mais plutôt donné des conseils ou partagé des ressources que j'aurais aimé avoir avant la conception de l'AFEST notamment sur **les méthodes d'ingénierie pédagogique**.

Ce soutien m'a d'ailleurs amenée à mettre en relation A. avec Claire Engrand, ancienne étudiante de ce Master et fondatrice d'un organisme de formation spécialisé sur les questions de Genre dans l'IAE.

En complément de ce travail sur le volet formation, ma motivation sur ce sujet s'est amplifiée lorsque j'ai repris le poste d'ASP sur le chantier d'insertion en cyclo-logistique. **En effet, l'un des défis majeurs a été non seulement de recruter des femmes mais aussi de proposer un cadre de travail et d'accompagnement propice à leur pérennité et à leur épanouissement dans la structure.** L'absence de femmes peut s'expliquer par **le cumul des freins à différents niveaux :**

Au niveau des femmes potentielles candidates, les raisons pour lesquelles elles ne postulent pas :

- l'auto-censure et le manque de confiance en elles³⁸ ;
- les freins contextuels comme les problématiques de garde des enfants ;
- les représentations genrées des métiers et la division genrée du travail (les femmes cantonnées au travail domestique et/ou émotionnel, du Care, à la sphère du privée tandis que les hommes sont tournés vers le travail physique, en extérieur, dans la sphère du public et de la reconnaissance).

Au niveau des orienteurs/prescripteurs du secteur de l'IAE et social, les raisons pour lesquelles ils n'orientent pas les personnes accompagnées vers Carton Plein :

- méconnaissance du métier de cyclo-logisticien et de ce secteur en pleine structuration ;
- les représentations genrées des métiers et la division genrée du travail ;
- le manque de temps : orienter une femme à un métier dit "masculin" implique tout un travail de pédagogie et de sensibilisation pour déconstruire les préjugés.. Mais, pour sensibiliser l'autre, encore faut-il être soi-même conscient de ses propres préjugés.

En 2021, une femme a été recrutée comme cyclo-logicienne mais après quelques semaines, elle a quitté ses fonctions suite à des agressions verbales et physiques qu'elle a subi. Cet incident a mis en lumière l'importance de réfléchir collectivement au cadre de travail que l'on propose pour qu'il soit le plus sécurisant pour tous.tes.

Au sein de ma pratique, la question du Genre s'incarne dans diverses d'actions :

- **la priorisation des femmes dans les recrutements** : toute candidature de femme sera étudiée en priorité et automatiquement reçue en entretien dans une démarche de discrimination positive ;

³⁸ Quand je parle des "femmes", je fais ici référence à la catégorie sociale des femmes et non à une catégorie essentialisée. Il n'existe pas une catégorie de femmes, similaires par nature, mais plutôt des comportements systémiques qui forment une catégorie sociale des "femmes". Dans la même logique, parler des "hommes" fait référence au système patriarcal et non à l'individualité de chaque homme.

- **la création et le développement de partenariats** possédant une expertise dans l'accompagnement des femmes. Par exemple, en juin dernier, j'ai participé à un petit-déjeuner partenaire avec d'autres structures d'accompagnement sociale des femmes afin de créer de nouveaux partenariats. Pendant cette rencontre, j'ai pu discuter avec le Palais des femmes³⁹ que nous accueillerons dans notre atelier en septembre prochain pour faire visiter notre atelier aux femmes hébergées potentiellement intéressées par la cyclo-logistique.
- **l'aménagement des locaux et des conditions de travail.** Cette question s'est notamment posée à l'arrivée de la nouvelle cyclo-logisticienne alors qu'aucun vestiaire pour femmes n'existait encore. Après un aménagement temporaire, une discussion est actuellement en cours pour réaliser des travaux plus importants et renforcer l'intimité des femmes.
- **la professionnalisation sur la question des violences sexistes par des formations** comme celle dispensée par la Maison des femmes à Saint-Denis sur la prise en charge des violences faites aux femmes. Un membre de l'équipe y a participé puis nous en a fait un compte rendu en réunion afin d'améliorer notre posture d'accompagnement face à des femmes victimes ou ayant été victimes de violences.

Lutter contre les oppressions en interne que peut véhiculer l'organisation du travail à Carton Plein passe aussi par une professionnalisation renforcée sur d'autres thématiques comme **la transidentité et l'addictologie**. Ainsi, au printemps, l'équipe d'accompagnement s'est formée à l'approche expérientielle et cet été nous avons rencontré l'association Acceptess-T afin de construire un partenariat pour l'accueil de personnes transgenres.

En somme, garantir une diversité des publics ne va pas sans un travail de réflexion et d'action vers la mise en place d'un cadre de travail mixte mais surtout réellement inclusif.

3. Les difficultés rencontrées

Ce travail de réflexion et d'action ne se fait pas sans difficultés. **Comme le sujet de la formation, la question du Genre demande du temps et des moyens humains à consacrer.** Or, depuis la conception de la formation de sensibilisation au sexisme par A. la formation n'a pas été encore mise en œuvre faute de temps. En effet, la première étape était de former les salariés permanents afin qu'ils puissent ensuite former les salariés en insertion. Toutefois, l'objectif n'est pas atteint à ce jour car d'autres priorités prennent le devant dans l'urgence du terrain. **Ce manque de temps** peut

³⁹ Le Palais de la femme est un centre d'hébergement et de stabilisation situé à Charonne, dans le 11ème arrondissement qui accueille des femmes isolées avec ou sans enfants.

notamment s'expliquer par le fait que cette formation est une tâche supplémentaire qui vient s'ajouter à une charge de travail déjà importante pour tous les salariés permanents. Une des solutions envisageables serait de recruter une chargée de formation avec notamment pour mission de coordonner cette formation et le projet d'AFEST.

L'autre difficulté en interne est le consensus de surface sur la thématique : tous les salariés permanents sont d'accord pour dire que le sexisme est inadmissible à Carton Plein, pour autant, c'est une autre chose d'être dans une posture active d'anti-sexisme dans sa pratique professionnelle.

La hiérarchie personnelle que chacun fait des enjeux de la structure est aussi un frein invisible.

Au niveau sociétal, les freins sont aussi multiples puisqu'ils opèrent à différents niveaux, sur le plan des personnes (les femmes) mais aussi sur le plan des institutions (les orienteurs). En tant qu'accompagnatrice socio-professionnel, le sentiment d'impuissance face à l'aspect systémique du problème peut aussi mener à une démotivation et une paralysie.

Pour sortir de l'impuissance, une des pistes est bien sûr la force du collectif : **développer des partenariats, se former collectivement, débattre sont des sources d'actions optimistes.**

L'analyse de mes missions au prisme des enjeux de Carton Plein met en lumière la diversité de mes contributions et des thématiques : la reconnaissance de la cyclo-logistique par l'AFEST, la question de la participation et du Genre dans le cadre d'accompagnement. L'ensemble de ces missions ont aussi été des moyens de développer mes compétences et d'étoffer mon profil professionnel pendant deux ans.

Partie III : Quels sont les apports de ce Master 2 en apprentissage pour mon profil et mon parcours professionnel ?

Pour compléter ces analyses, je finirai à présent en évoquant les apports de ce master en apprentissage à mon profil professionnel : quelles sont les compétences que j'ai acquises ? Quel est l'apport pour ma structure d'apprentissage ? (**partie A**). Enfin, à partir de toutes ces compétences, quel est mon projet professionnel par la suite ? (**partie B**)

A. Les compétences développées tout au long de cet apprentissage

Clôturer ce Master 2 *Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire* a été **un aboutissement** de plusieurs années de bénévolat dans l'accompagnement des personnes exilées et en situation de handicap à Paris, Marseille et Toulouse. Ces expériences associatives couplées à un service civique au sein d'un centre social à Marseille ont nourri **ma sensibilité pour le travail social, ma polyvalence et mon goût** pour l'Économie Sociale et Solidaire. Cet engagement a été au cœur de mon parcours académique en sciences politiques et de mes implications militantes dans des collectifs féministes et antiracistes. À l'entrée de ce Master en 2021, je ne manquais pas de convictions, d'esprit critique et d'énergie mais j'avais encore beaucoup à apprendre sur comment articuler ces valeurs avec la vie professionnelle. C'est ainsi que j'ai choisi de bifurquer de mon parcours tout tracé en Sciences Politiques pour me spécialiser dans l'Insertion et développer mes compétences opérationnelles à travers cette formation en apprentissage. En septembre 2021, après six mois d'Erasmus à l'université Panthéon en sciences politiques d'Athènes, ce changement se fait bien ressentir lorsque j'arrive dans un cours de contrôle de gestion ou d'audit. Ces deux dernières années de formation en alternance m'ont enrichie de nouvelles compétences et en ont conforté d'autres.

Sur le plan opérationnel, j'ai pu développer mes compétences de gestionnaire tant à Carton Plein qu'à l'université.

1. Les compétences de gestionnaire

Effectivement, mes missions en tant que chargée de projet de formation m'ont amenée à expérimenter les savoirs reçus en cours de management de projet de Master 1 et 2 mais aussi de **comptabilité, de finance solidaire et d'entrepreneuriat social** sur des aspects complémentaires de Master 2. Les outils de management de projet et entrepreneuriat social comme les rétro-plannings ou les six forces de porteurs ont été des supports dans la conception du projet de formation. Très concrètement, j'ai aussi utilisé mes cours de comptabilité et finance lorsque j'ai dû réfléchir au modèle économique du projet, construire un budget ou **répondre à un Appel à Projets** de la Région pour obtenir un financement complémentaire. L'ensemble de ces cours ont été utiles pour piloter le projet avec plus de visibilité et mieux communiquer avec toute l'équipe. Durant ce projet, j'ai aussi découvert puis acquis des compétences en **ingénierie pédagogique et financement des formations**. A présent, je suis capable de naviguer dans les réglementations se rapportant au secteur de la formation structuré par un vocabulaire bien spécifique. Plus globalement, cet apprentissage couplé au cours de GRH et un travail de mémoire sur les pratiques participatives dans l'IAE, j'ai aujourd'hui aiguisé **ma compréhension et mon esprit d'analyse autour des questions du dialogue social et de la gouvernance participative**. Ces compétences **en management d'équipe, en gestion des RH et en droit du travail** seront des ressources clés peu importe le secteur professionnel dans lequel j'évolue. Ainsi, dans le cadre de mon alternance, j'ai aussi participé à une

formation de deux jours de CEGOS sur l'animation de réunions qui m'a permis de prendre confiance en ma capacité de fédérer autour d'un projet et prendre la parole en fonction de l'auditoire.

L'ensemble de ces compétences de gestionnaire sont des outils qui me permettront notamment de mieux saisir les enjeux de gestion des structures de l'insertion par l'activité économique voire d'en diriger une plus tard. A ce titre, le projet tuteuré de la coopérative brassicole apprenant sur lequel j'ai travaillé tout au long de cette année a été une expérience formatrice sur bien des aspects.

Dans ce groupe de six étudiant.e.s, l'objectif était de faire vivre une coopérative brassicole, artisanale et locale par la coopération territoriale. Cette expérience coopérative m'a permis de découvrir la gestion coopérative et de développer mes compétences de gestionnaire en termes de gestion financière, juridique et administrative d'une structure. Etant donné la polyvalence que nous a demandé ce projet, nous avons tous acquis des nouvelles compétences en communication, commerce/vente, coopération partenariale et locale, logistique et événementiel.

La coopérative est alors un support à l'expérimentation et à l'apprentissage de compétences professionnelles.

2. Les compétences de développeuse sociale

Ce projet pédagogique m'a aussi permis de développer **mes compétences de développeuse sociale** puisque j'ai progressivement appris à mieux connaître le territoire du 77, territoire de production et de vente de la bière mais aussi où nous avons tissé un réseau de partenaires locaux. Animer, développer et maintenir un réseau d'acteurs locaux autour du projet a été crucial d'autant plus que le projet fait partie d'un Pôle Territorial de Coopération Économique.

Ces compétences de gestionnaire et de développeuse sociale n'ont du sens que si elles s'articulent à des **compétences générales en termes de compréhension du secteur de l'IAE.**

3. Les compétences généralistes sur le secteur de l'IAE

Ce dernier axe d'apprentissage est la plus-value spécifique à ce Master 2, seul Master en apprentissage spécialisé dans l'Insertion en France. Les **cours d'ESS, politique de l'emploi, IAE et ingénierie de l'insertion** ont été des espaces indispensables à une bonne compréhension du secteur pour moi. Grâce à ces cours, j'ai affiné ma compréhension et **mon analyse de l'environnement juridique, économique et politique de l'IAE** aujourd'hui. J'ai particulièrement apprécié les cours d'IAE et d'Ingénierie de l'insertion qui m'ont permis de rencontrer des professionnels du secteur, développer mon expertise sur la réglementation de l'IAE et me mettre dans la peau d'une entrepreneuse sociale lorsque l'on a du pitcher devant un jury notre projet de création de chantier d'insertion. Ces exercices très pratiques trouveront une application concrète dans mon quotidien professionnel et je me réfère souvent au support de M.Peterschmitt pour me rappeler la différence entre les divers types de contrats d'insertion par exemple. Ce type de cours

très opérationnel est complémentaire du cours d'ESS qui, pour ma part, a apporté plus de sens et d'analyse politique sur l'économie solidaire.

4. Les compétences de travailleuse sociale

Enfin, durant cette dernière année, j'ai aussi développé **mes compétences de travailleuse sociale** par les fonctions que j'occupe à Carton Plein mais aussi grâce au cours de pratiques sociales.

Ce cours m'a permis de prendre du recul sur l'accompagnement proposé à Carton Plein, de l'explicitier dans un rapport et ainsi définir des pistes de recommandations que je pourrai directement appliquer dans ma pratique. Dernièrement, ce mémoire professionnel est aussi un **espace de réflexivité** sur ma pratique de travail social et me permet de prendre conscience des compétences relationnelles. En effet, au quotidien, j'ai appris dans la pratique à conduire des entretiens, faire de la médiation, gérer des conflits et les situations d'urgence mais aussi à faire une veille réglementaire.

5. La valeur ajoutée de mon profil à Carton Plein

Au sein de Carton Plein, le principal atout de mon profil réside dans **ma polyvalence**. En effet, ma formation en **sciences politiques** ainsi que mes **expériences associatives** m'ont permis d'aiguiser **mon regard politique et mon esprit critique**, notamment utiles lors des prises de décision en équipe ou pour réaliser une veille sociale des législations actuelles.

Le Master a renforcé ma polyvalence sur les compétences plus **opérationnelles** d'organisation, gestion et de développement social qui me permettent aujourd'hui de comprendre les rouages économiques et gestionnaires de mon lieu de travail. Sur mon poste actuel, l'expertise développée en IAE est une véritable force pour **comprendre le fonctionnement du chantier d'insertion** et ainsi participer à l'amélioration du cadre d'accompagnement des salariés en insertion. Le fait d'avoir rencontré, via les cours, divers professionnels du secteur me permet d'avoir **une vue d'ensemble du secteur**, d'être à jour des dernières **actualités** et ainsi de prendre du recul sur la pratique. De manière générale, l'ensemble de ces compétences et savoirs sont des ressources utiles **pour prendre de la hauteur sur le quotidien et analyser mon travail** à une autre échelle. Cette polyvalence est une opportunité pour Carton Plein puisqu'elle me permet **à la fois** d'occuper des missions d'accompagnement et des missions de gestion de projet. Dans une association comme Carton Plein tirant sa force de la polyvalence de ses membres, **mon profil à multiples facettes est une véritable valeur ajoutée**.

A présent, armée de toutes ces compétences à la fois de gestionnaire, de développeuse sociale, d'experte en IAE et de travailleuse sociale, quel est mon projet professionnel ?

B. Avec ces compétences en main, quel est mon projet professionnel ?

Ces deux années de formation en alternance ont été des années riches d'apprentissage mais aussi de questionnements sur mon projet professionnel.

En entrant dans ce Master en 2021, j'avais pour projet de créer par la suite une structure d'insertion par l'activité agricole à destination des femmes éloignées de l'emploi en zone rurale. Cependant, mon expérience à Carton Plein ainsi que la formation universitaire m'ont amené à **questionner la temporalité de ce projet**. En effet, au fur et à mesure des mois, j'ai pris conscience de toute la complexité d'un tel projet, des ressources nécessaires mais j'ai surtout précisé les missions dans lesquelles je prenais le plus de plaisir. **Mon objectif est maintenant d'acquérir de l'expérience dans l'accompagnement puis dans la restauration et/ou le maraîchage afin d'ouvrir à terme une ferme et/ou un restaurant d'insertion.**

1. A court terme

C'est pourquoi, après réflexion, je souhaite évoluer dans les années à venir sur des postes d'accompagnement comme celui que j'occupe actuellement à Carton Plein.

A la suite de mes deux années d'alternance, j'ai signé début juillet un contrat à durée indéterminée avec Carton Plein **sur le poste de chargée d'accompagnement socio-professionnelle, aussi appelé, conseillère en insertion.**

Dans ce poste, je m'épanouis pleinement notamment sur les tâches d'accompagnement social qui sont le cœur du métier. Au contraire de ma première année d'alternance, très formatrice sur la gestion de projet mais où je ne me sentais pas vraiment à ma place, sur mon poste actuel, je me sens alignée avec mes envies et mon goût pour le relationnel. Si bien que j'envisage actuellement de passer une Validation des Acquis par l'Expérience pour obtenir le diplôme d'Educateur Spécialisé pour pouvoir notamment ensuite travailler dans des structures du médico-social.

Pour moi, cette expérience durant ma deuxième année d'alternance a été **révélatrice d'un désir profond d'accompagner** que je limitais jusqu'alors à mes expériences de bénévolat.

2. A moyen terme

En complément de ces expériences d'accompagnement, **j'aimerais ensuite acquérir des compétences techniques en restauration et en maraîchage** afin d'avoir des bases techniques dans ces domaines. L'objectif n'étant pas d'en devenir une professionnelle mais surtout d'avoir une vue d'ensemble des secteurs, saisir les enjeux majeurs pour ensuite nourrir mon projet de création de structure. Mon projet serait d'avoir ces expériences sous forme de volontariat comme via des plateformes comme le wwoofing ou le workaway. Pour moi, il est primordial d'avoir une

expérience dans l'activité-support de ma future structure afin de vraiment connaître la réalité du terrain et prendre des décisions adaptées.

3. A long terme

A long terme, forte de ces expériences techniques et d'accompagnement, **j'aimerais créer par un collectif une ferme d'insertion et/ou thérapeutique qui rassemble une équipe pluridisciplinaire autour de l'accompagnement de femmes par une activité économique faite sur place.**

Ce projet de ferme pourrait prendre la forme d'une coopérative, d'un chantier d'insertion ou encore d'un OACAS mais reste encore à définir tant sur son contenu que sur son implantation géographique. **L'idée et les convictions sont là, le reste du projet se construira par les rencontres et les expériences à venir.**

Conclusion.

En somme, ce Master en alternance a été une belle expérience formatrice et humaine qui perdure à travers mon travail à Carton Plein. Cette association est traversée par de **multiples enjeux économiques, sociaux, sectoriels et managériaux** dans un contexte social fragilisé par les réformes de l'emploi. Toutefois, comme toute association, elle peut compter sur la force du collectif engagé dans cette lutte contre les exclusions et les oppressions par l'activité économique.

Ce travail d'analyse m'aura permis de **prendre conscience de ma puissance d'agir** dans ce collectif pour répondre à ces enjeux par ma pratique professionnelle. Loin d'être un travail de constat laissant place à l'impuissance après la lecture, j'espère que ce mémoire aura permis de mettre en lumière les moyens possibles pour relever ces défis. En tout cas, j'en sors plus armée et déterminée dans mon projet professionnel de création d'une ferme d'insertion et/ou thérapeutique à long terme. Les actions sont maintenant à construire pour donner corps à ces idées et recommandations. Quatre ans après ma première expérience associative dans l'IAE toulousaine, **la boucle a encore du chemin devant elle avant d'être bouclée.**

Sources - Bibliographie et sitographie

Sources statistiques

Diagnostic social de territoire du 18ème arrondissement, Observatoire sociale de la Direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé, Département de Paris, septembre 2015.
INSEE, Comparateur de territoires, commune de Paris 75018, 27 juin 2023.

Rapports institutionnels

Rapport de l'IGAS : "L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives", Farida BELKHIR, Christine BRANCHU, décembre 2022

Rapport d'information n°636 (2021-2022) du Sénat "Logistique urbaine durable : 14 propositions pour anticiper un défi majeur pour nos agglomérations", déposé le 24 mai 2022

Première contribution du collectif IAE, "Que nul.e ne soit oublié.e de la marche vers le plein emploi", mars 2023

Propositions d'amendements du collectif ALERTE au projet de loi pour le plein emploi, Sénat - 1ère lecture. Juin 2023.

Rapport d'enquête exploratoire : repérage de pratiques de gouvernance et de GRH remarquables au sein de SIAESCOP Développements et Humanisme « Pratiques et dispositifs de participation dans le monde du travail » Pratiques IAE et pratiques ESS : quelles interactions ? Quels apports pour les salariés et les structures ? Quels repères pour l'action ? », Novembre 2017, avec l'appui de l'Institut CDC pour la Recherche.

Articles de presse

David Romain, "La Fondation Abbé Pierre évalue le bilan logement d'Emmanuel Macron aux allures de "page blanche", in Public Sénat, 31 mars 2023

Guillaume Jacquot, "RSA : le Sénat adopte le nouveau régime de sanctions prévu par le texte plein emploi", 11 juillet 2023 in Public Sénat.

Louis Mollier-Sabet, "RSA : le Sénat vote les 15 heures d'activité hebdomadaire obligatoire pour les allocataires." 11 juillet 2023 in Public Sénat.

Guillaume Jacquot, "Le Sénat adopte le projet de loi pour le plein emploi.", 12 juillet 2023, in Public Sénat.

Caroline Megglé, "Projet de loi Plein Emploi : le collectif Alerte soulève le risque d'une fragilisation accrue des bénéficiaires du RSA", 11 juillet 2023, Localtis in La banque des territoires.

Sources académiques

Vignet Julien, « Les associations comme paracommunauté et espace intermédiaire », dans *revue d'Interrogations* ?, N°20. Penser l'intersectionnalité, juin 2015 [en ligne], <https://revue-interrogations.org/Les-associations-comme> (Consulté le 21 juillet 2023).

Pierre-Alexis Tchernouvanoff, « Anne Clerval, 2013, *Paris sans le peuple*, Paris, La Découverte, 254 p. », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 52-1 | 2014, mis en ligne le 12 mai 2014, consulté le 16 juillet 2023

Marianne Woollven, "Vincent Dubois, La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère", Les comptes rendus, 25 août 2010.

Wresinski J, Grande pauvreté et précarité économique et sociale, Rapport au Conseil économique et social, p.57

Sources internes à Carton Plein

Rapport d'activité de la structure 2014, 2015 et 2022.

Budget prévisionnel 2023.

Supports d'ingénierie pédagogique et de recherche du projet d'AFEST.

Podcast

Podcast, Parlons Péda " Les associations et le salariat, un système pervers - au coin du feu", 2 décembre 2022.

Sites internet

<https://lesboitesavelo.org/>

<https://logistiquevelo.fr>

Annexe n°1 - Business modèle 2013 de Carton Plein

Partenaires clés	Activités clés	Valeurs apportés	Relations avec le client	Clients
Partenaires prescripteurs : PLIE Nord-Est, Pôle Emploi, Secours Catholique de Paris	Proposer une solution écologique et simple de collecte des cartons	Impact écologique : Réduction de la pollution par le réemploi de cartons et toute autre matière valorisable	Relation de vente des cartons en atelier-boutique et service de collecte (à la carte, liberté ou illimitée!)	direct : clients de la boutique
Partenaires recruteurs : Ville de Paris (QPV)	Développer des débouchés économiques innovantes optimisant la valorisation du carton usagé.	Impact social : Créer du travail pour des personnes qui en sont éloignées avec l'apport du DPH ; possibilité de reprendre une activité selon un rythme adapté tout en levant les freins que les personnes rencontrent en parallèle	Relation d'employeur : tri et valorisation des cartons	indirect : valoristes / salariés en insertion
Partenaires financiers : Fondation Financière de l'Echiquier, Fondation Vinci pour la Cité, Fondation Caritas France, Fondation La Mondiale, couveuse Epiceas, Fondation Batigère, Secours Catholique de Paris,	Construire un parcours professionnel de la grande précarité à l'emploi durable en co-crédation avec les personnes en insertion	Impact économique : Crédation d'emploi sur le marché du L sur un territoire marginalisé (implanté à Porte de la Chapelle)	Relation d'accompagnement et d'encadrement : accompagnement socio-pro et encadrement en atelier de production	
Partenaires institutionnels : Elogie SIEMP, département et ville de Paris,	Agir sur les représentations et les pratiques de valorisation des déchets.		Relation de formateur : les salariés en insertion sont aussi des stagiaires de formations dispensées par les salariés permanents	
Coûts	Revenus et avantages		Canaux	
Loyer et charges du local	Formation couveuse, parrainage et co-élaboration de parcours avec fondation		Newsletter envoyée à 40 personnes et consultées directement en ligne 86 fois	

Masse salariale opérationnelle	Nouveaux candidats au CA	Réseaux sociaux : Facebook, Google +, Twitter	
Aménagement de l'atelier et achat du compacteur	8 abonnements de collecte, 17 cartons vendus avec l'offre de réutilisation, 1T collectée en 3 semaines, 75 commerçants collectés, 5T vendues à Nouvelle Attitude	Site web	
Achat Cyclopolitain et habillage	2 CUI-CAE de 6 mois	Evènement d'inauguration	
Location utilitaire électrique	61,7K€ de CA dont 45K€ levés, 9K€ subventionnés		

Annexe n°2 - Business modèle 2023 de Carton Plein

Partenaires clés	Activités clés	Valeurs apportés	Relations avec le client	Clients
Partenaires prescripteurs : CHU, CHRS, associations, SIAE, Pole Emploi, PLIE,...	Réemploi de cartons : Collecte, valorisation et vente de cartons	Impact écologique : réduire la pollution par le réemploi de matériaux et les déplacements à vélo (cyclo-logistique engagée dans une logistique du dernier kilomètre dit "douce" pour l'environnement)	- relation de vente : vente des cartons, des services de collecte, livraisons ou déménagements	direct : clients de la boutique et de l'activité cyclo-logistique
Partenaires recruteurs: SIAE Entreprises de la distribution, mécanique, alimentaire, logistique, commerce, ect..	Cyclo-logistique : livraisons, collectes et déménagements en vélo-cargo	Impact social : Recréer un lien social durable inclusif COMMENT ? - Créer des temps conviviaux, hors travail (Vacances de Carton Plein) - Réaffilier à la société (adapter l'activité) - Proposer un accompagnement inclusif (recherche-action sur le sexisme)	- relation d'employeur, d'accompagnateur et d'encadrant entre l'équipe permanente et les salariés en parcours : tri et valorisation des cartons / accompagnement socio-pro et encadrement en atelier de production / les salariés en insertion sont aussi des stagiaires de formations dispensées par les salariés permanents	indirect : salariés en insertion
Partenaires financiers et institutionnels : Ville de Paris, La Région, DRIETS, ADEME, Unifformation, Ministère, fondations privés, fonds de dotation, banques	Prestations de services évènementiels : teambulding pour des entreprises, animations à partir de cartons réemployés pour colonies de vacances, évènements ponctuels	Impact économique : création de trajectoires de retour à l'emploi durable COMMENT ? - Adapter l'activité pour remobiliser -Proposer un accompagnement social global pour sécuriser les situations - Créer un continuum de dispositifs		
Coûts	Revenus et avantages	Canaux	Ressources clés	

<p>Salaires Locations Achats Dotations aux amortissements</p>		<p>Canaux de communication : Communication digitale via le site internet et les réseaux sociaux (instagram et facebook = 92 publications en 2022) Relation presse (en 2022 : 4 reportages TV / 4 émissions radio / 32 articles de presse écrite)</p> <p>Canaux de distribution : Vente en ligne (e-commerce) Vente en physique (boutique) Livraisons à domicile</p>	<p>Ressources Matérielles : Locaux loués par l'association stratégiquement située / Réemploi Machines et outils de travail (flotte de vélo-cargo, matériels mécaniques,...)</p> <p>Ressources Humaines : Salariés en insertion professionnelles Salariés permanents (encadrants techniques, CASP, direction et responsables techniques)</p> <p>Bénévoles et mécénats de compétences</p> <p>Ressources Financières : CA de 411K dont : Fonds publics (628K) Fonds privés (240K) Collecte de cartons (122K) Déménagements (93K) Livraisons (80K) Vente (49K)</p>	
---------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Annexe n°3 : chronologie du projet d'AFEST à Carton Plein

Comprendre l'AFEST T4 2021

- Webinaires, rencontres de personnes-ressources expérimentés sur l'AFEST dans d'autres structures
- Immersion sur des séances AFEST en ACI Etudes-et-Chantiers
- Recherche accompagnement AFEST

Concevoir l'AFEST T1- T2 2022

- Diagnostic et analyse de l'activité existante
- Conception des outils de formation avec le ZOOM Uniformation : programmes, grilles d'évaluation, scénarios pédagogiques

Expérimenter l'AFEST T3 2022

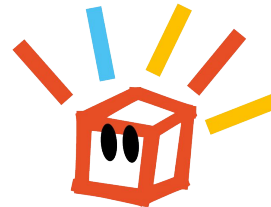
- Lancement de l'AFEST sur l'activité Conduite et Sécurité sur un petit nombre de salariés
- Test des outils et réajustement

Tirer un bilan de l'AFEST T4

- Reporting de l'expérimentation AFEST sur le module Conduite et Sécurité
- Professionnalisation via la formation Chantier ECOLE

Développer l'AFEST T1 2023

- Extension de l'AFEST à d'autres activités
- Modélisation économique du déploiement
- Réponse à un AAP de la Région



T : abréviation de trimestre

CARTON PLEIN®