



**Entrepreneur de l'Economie Sociale et Solidaire
Promotion 2018**

Evaluation de la situation professionnelle en entreprise

MEMOIRE PROFESSIONNEL

Présenté en vue d'obtenir

LA CERTIFICATION ENTREPRENEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Insertion : rouler vers le succès sans Détours

PROMOTION : 2^E2S 2019



Soutenu le 20 novembre 2020

Denis VIALA

Association DETOURS

Tuteur Entreprise : Rémi BILCOT
Tuteur IRUP : Jean-Edouard TURC

Sommaire

Sommaire	Erreur ! Le signet n'est pas défini.
Introduction	Erreur ! Le signet n'est pas défini.
I) L'association Détours dans son contexte	7
1) Définitions et historique des SIAE	7
2) Le territoire.	9
3) L'association Détours	10
II) Une nécessaire évolution pour un meilleur service et une gestion durable des activités	23
1) Les problématiques	23
2) Une solution : Redynamiser la structure, FAUT QUE CA ROULE !	25
III) FAUT QUE CA ROULE !	31
1) CONCEPTION	34
2) MISE EN ŒUVRE	39
3) EVALUATIONS	46
Conclusion	49
Bibliographie	50
TABLE DES MATIERES	51
Table des annexes	53

Remerciements

Je tiens à remercier ici plusieurs personnes sans qui je n'aurais pas suivi cette formation.

Evelyne pour l'obtention du CIF, Alexandre, Pascal, Eric et Marine pour leurs conseils avisés.

J'adresse une pensée toute spéciale à Marine pour son soutien inconditionnel, ainsi qu'à Florence et Simone.

Je remercie également Rémi Bilot, directeur de l'association Détours, sans qui ce stage n'aurait pu se faire.

Introduction

Après avoir travaillé 18 ans dans l'infographie comme chef d'entreprise, faire de l'image de synthèse pour des cabinets d'architecture ne me satisfaisait plus. J'ai éprouvé le besoin de mettre du sens dans mon activité professionnelle, et donc réduire le côté technique au profit d'un côté plus humain. L'économie Sociale et Solidaire présente des perspectives qui me semblent aller dans la direction que je désire emprunter. C'est ainsi que j'ai voulu suivre cette formation, comme support d'une reconversion professionnelle. C'est une formation en alternance, dans l'association Détours. C'est une structure de l'insertion par l'activité économique du Puy-de-Dôme. L'objectif de Détours est l'insertion de personnes éloignées de l'emploi, par trois champs d'intervention : les ateliers et chantiers d'insertion, son cœur de métier historique ; un Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile ; et une activité mobilité, en proposant entre autres un service de location aidé de véhicules.

La première partie de ce mémoire décrit l'association Détours, dans son territoire et en relation avec ses partenaires. Nous verrons ainsi les différentes activités de l'association, ses buts et ses moyens.

Cet état des lieux fait ressortir un besoin mal couvert en mobilité, et un déséquilibre financier d'un des ateliers et chantiers d'insertion de l'association : les deux garages. La deuxième partie vise à apporter des solutions à ces deux problématiques, qui sont à la genèse de ce projet. Nous développerons ici les objectifs des solutions envisagées et leurs caractéristiques.

La troisième partie exposera les conditions de mise en œuvre, à travers plusieurs actions. Les moyens mis en œuvre et la mise en place des actions seront développées. Enfin, les projections dans le futur, ainsi que mon profil professionnel au terme de ce parcours et les perspectives envisagées seront développés dans ce dernier chapitre.

J'ai intégré fin janvier 2019 l'association Détours avec le projet de créer un nouveau chantier d'insertion, afin de développer le tourisme halieutique de la rivière Sioule. J'ai travaillé quelques temps sur ce thème, cherchant à développer l'aménagement d'un lieu particulier (zone de pique-nique, passerelles parallèles aux berges...). Ce projet fut finalement arrêté net par le directeur, car il valait mieux selon lui consolider les bases de l'association avant de penser à la développer. Dont acte. Il me fait part de sa commande : d'une part le problème du déficit financier chronique des deux garages, et d'autre part la professionnalisation de l'association, disant qu' « elle est familiale, et que tout le monde y fait tout ». J'ai travaillé alors à la recherche de résolutions pour ces deux sujets. Le premier est développé dans ce mémoire. Quant au second, j'ai envisagé de définir les fiches de poste et de les comparer avec le travail réel des salariés. J'ai ainsi créé un référentiel d'évaluation sous la forme d'un questionnaire regroupant les thèmes suivants : stratégie, gouvernance, organisation, ressources humaines et vision économique et financière. C'est en présentant ce document au directeur pour une première validation que je me suis rendu compte vraiment que je n'étais absolument pas soutenu, guidé ou même écouté dans l'association. Dès lors, mon projet promettait d'être plus fictif que réel, et le sujet donné, un alibi plus qu'un réel enjeu...

J'ai alors interrogé la majorité des salariés de l'association, ainsi que plusieurs partenaires (prescripteurs, financiers, commanditaires, autres SIAE...). Fort de cette base de données qualitative, j'ai pu analyser que l'association Détours n'est pas familiale, et que les salariés effectuaient bien leur métier, sans en déborder.

Cette partie de la commande était donc caduque. Certes, lorsque le directeur a pris ses fonctions quelques mois précédemment, il remplaçait un conseil de direction dont certains membres salariés avaient des responsabilités étendues, mais cette situation était bien résolue à mon arrivée. Je ne me retrouvais alors qu'avec le sujet des garages, que j'estimais alors trop insuffisant pour le mémoire. Je m'en ouvrais alors à plusieurs personnes, dont le directeur. De mon propre chef, et appuyé par des partenaires, j'ai découvert deux autres sujets intéressants et complémentaires : la location de véhicules et la mobilité comme sujet transversal dans l'association, permettant de regrouper autour de thèmes fédérateurs les différentes composantes de l'association, le CADA, alors en grève, et l'insertion, cœur de métier historique. Nous étions déjà fin avril... C'est en révélant ces faits à la tutrice de l'Irup, que cette dernière m'a conseillé, à juste titre, de développer l'option «location», car le côté financier de ce projet est sine qua non pour le mémoire. Voilà, le retard était pris, et la problématique du sujet restait relativement restreinte.

Mais ceci n'explique pas tout. Ainsi, tout en continuant à apprendre les rouages de ce nouveau champ professionnel, je développe le projet, mais toujours seul. Par exemple, j'apprends par la secrétaire de Détours que la semaine précédente, le directeur, le président, le conseil de direction et le référent technique du garage se sont réunis pour passer l'heure de main d'œuvre de 0 à 20 € ! C'est exactement le sujet de la première partie de mon projet, et je ne suis pas associé à cette décision, ni à sa réflexion !! 'Un oubli' selon le directeur De la même manière, j'apprends que l'association a acheté trois voitures avec un don financier de PSA (exactement dans le sujet de la deuxième partie de mon projet !). Là non plus, je n'ai pas été associé à la rencontre avec ce donateur, ni avec le vendeur.... De même, il m'a été impossible de récupérer les premières analyses chiffrées de l'effet de changement de tarif des garages, malgré mes demandes répétées. C'est ce manque de soutien et d'association à la stratégie ou au moins aux premiers résultats touchant totalement mon sujet qui a été le plus dommageable, et le suivi de mon stage qui n'a pas réuni les conditions d'une avancée encadrée et guidée de mon travail. Voilà pourquoi je présente mon travail de nouveau cette année, le jury de l'an dernier m'ayant permis de revoir ma copie.

Tout compte fait, à mon niveau, cette situation révélait mon manque de recul devant une situation problématique. C'est un plan stratégique que j'aurais alors dû mettre en place pour résoudre les problèmes immédiats (grève générale du CADA et démotivation du personnel), et en outre initier une démarche de gestion du changement.

J'ai depuis revu ma copie et amené, avec le recul et à mon sens, une réelle valeur ajoutée au projet.

1) L'association Détours dans son contexte

L'association Détours est une structure d'insertion par l'Activité Economique basée dans le Puy-de-Dôme. Elle est une entité sociale et économique qui s'inscrit dans un contexte national, régional, départemental et local, en étroite relation avec des partenaires. Détours a un objectif, l'insertion des populations exclues, et trois champs d'intervention qui s'adressent à des publics différents : les chantiers d'insertion, un centre d'accueil des demandeurs d'asile, une activité liée à la mobilité. Cette première partie permet de mettre en évidence ces différentes missions, leurs objectifs et les difficultés qui ont pu être identifiées dans le cadre de la mission menée afin d'en dégager le sujet du projet présenté par la suite. C'est un diagnostic qui a été mené lors des premières semaines, à l'aide d'entretiens. Ainsi, j'ai eu le plaisir de m'entretenir avec la grande majorité des salariés de l'association, permanents et insérés, avec les prescripteurs et financiers, comme Mme Béatrice DUCHER et M. RIVIERE, du Conseil Départemental du Puy-de-Dôme, Mme Gisèle RUELLE, directrice de Pôle Emploi Thiers, M. Romain BONDOUX, de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, avec certaines autres SIAE, comme Inserfac, en la personne de Mme CHELLES, directrice, comme l'entreprise à but d'emploi (EBE) Actyroles, en la personne de M. Boris SURJON, Président et Mme Laure DESCOUBES, directrice, d'autres acteurs de la mobilité, comme la Plateforme Mobilité 63, en la personne de Raymond COLLET, Président, et Pascal GRAND, directeur, avec des commanditaires, comme le Parc Livradois Forez en la personne d'Emilie GRILLE, chargée de mission et comme Clermont Auvergne Métropole, en la personne de Raymond COLLET.

1) Définitions et historique des SIAE

L'association Détours comme toute Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) se définit par son projet social, la réalisation d'une mission d'insertion sociale et professionnelle pour des publics éloignés de l'emploi :

- Accueil de publics en situation d'exclusion ;
- Remobilisation de la personne par le travail ;
- Accompagnement social et professionnel.

Elle est ainsi actrice d'un développement économique durable ;

Respectant la vision d'une société solidaire et intégrante ;

Reconnaissant la valeur de chacun-e ;

Créant des activités de proximité non délocalisables ;

Innovant dans des secteurs porteurs tels que l'environnement, l'économie circulaire, les services à la personne ;

Intégrant les principes du développement durable dans leurs processus de production.

Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) sont des structures créées et portées par l'un de ces organismes : un organisme de droit privé à but non lucratif, une commune, un département, un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), un syndicat mixte, un centre communal ou intercommunal d'action sociale (CCAS ou CIAS), un établissement d'enseignement professionnel de l'État, un établissement d'enseignement agricole de l'État,

une chambre départementale d'agriculture ou par l'Office national des forêts (ONF). Cette liste est déterminée par décret.

Le public cible d'une SIAE :

- Les personnes en difficulté d'accès à l'emploi
- les bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, AAH)
- les demandeurs d'emploi de longue durée,
- les travailleurs reconnus handicapés
- Les personnes placées sous main de justice
- les jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, (suivis par des missions locales)

La SIAE doit conclure une convention avec :

- l'Etat qui permet d'accéder aux financements IAE
- le Conseil Régional pour les actions menées (ACI)
- le Conseil Départemental pour les actions menées (variable selon les départements)
- Le Pole Emploi pour l'agrément du public I.A.E.

C'est à la fin des années 1970 que l'Insertion par l'Activité Economique a émergé pour devenir en 1998 un secteur économique reconnu et inscrit officiellement dans le code du travail.

La circulaire fixant le cadre juridique des centres d'adaptation à la vie active (CAVA), précurseurs des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique apparaît en 1979, et c'est en 1985 qu'est écrite la circulaire encadrant l'expérimentation des entreprises intermédiaires, futures entreprises d'insertion (EI).

La loi officialisant le statut d'association intermédiaire (AI) est promulguée en 1987, et c'est en 1991 que sont officialisés les statuts d'entreprise d'insertion et d'entreprise d'intérim d'insertion (les futures ETTI).

En 1998, la loi de lutte contre les exclusions fixe le cadre légal d'intervention de l'IAE en l'inscrivant dans le code du travail et crée les Conseils Départementaux de l'Insertion par l'Activité Economique.

En 2005, la loi de cohésion sociale réaffirme le rôle de l'Insertion par l'Activité Economique comme acteur à part entière dans la lutte contre l'exclusion et le chômage. Elle alloue de nouveaux moyens aux Structures de l'Insertion par l'Activité Economique et particulièrement les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI).

En 2006, c'est la création du Synesi, syndicat qui œuvre à la réalisation de la convention collective des ACI qui sera mise en place en 2013.

En 2008, c'est le plan de modernisation de l'IAE, avec le Grenelle de l'insertion, et la création des contrats uniques d'insertion, les CUI CAE et CUI CIE. Le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) est un contrat dans le secteur non marchand qui facilite, grâce à une aide financière pour l'employeur, l'accès durable à l'emploi des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'insertion. Il permet des recrutements en CDI ou CDD. Le CUI CIE est un contrat dans le secteur marchand.

La mise en œuvre des nouvelles modalités de conventionnement intervient en 2009. C'est l'écriture d'un projet d'insertion et la mise en place des dialogues de gestion, pour coller au mieux aux besoins des structures.

Les taux de sorties à 60 % sont instaurés. (soit 60% des personnes embauchées dans des SIAE qui finissent leur contrat avec une formation, un CDD ou un CDI. C'est une sortie positive).

La convention collective dans les ACI est mise en place en 2013.

En 2014, une nouvelle réforme du financement de l'IAE uniformise les aides dans les SIAE. Les contrats aidés disparaissent, au profit des aides aux postes.

On peut classer les quatre types de SIAE au sein de deux ensembles distincts. Tout d'abord, celles qui produisent des biens et services, **les Ateliers et Chantiers d'Insertion et les Entreprises d'Insertion**, puis celles qui mettent à disposition de personnel, **les Associations Intermédiaires (AI) et les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)**.

Le financement des SIAE :

L'aide au poste d'insertion se décompose en un montant socle et un montant modulé.

- **Le montant socle :**

Le montant socle est versé en contrepartie des missions de base et vient financer l'organisation spécifique que la structure met en place en vue de faciliter l'insertion professionnelle. Il concourt au financement des coûts liés à la rotation des personnes embauchées, leur moindre productivité, l'encadrement technique nécessaire à l'accomplissement des missions professionnelles qui leur sont confiées et l'accompagnement social mené en relation avec les autres partenaires du territoire.

- **Le montant modulé :**

Le montant modulé est compris entre 0 et 10% du montant socle de l'aide au poste. Il est déterminé sur la base des résultats obtenus par les SIAE au regard de 3 critères qui reposent chacun sur un indicateur mesurable et objectivable :

Critères	Poids
Situation des publics à l'entrée dans la SIAE	35%
Les actions et les moyens mis en œuvre par la structure	40%
Résultats de la SIAE en matière d'insertion	25%

Le financement des Ateliers et Chantiers d'Insertion se décline de la façon suivante :

Source de financement	Etat	commanditaire	département	Fonds social européen	région
pourcentage	59	20	9	9	3

2) Le territoire.

ARA	Nombre de structures	Nombre agréments
ACI	220	8031
EI	109	2898
AI	79	755
ETTI	36	3760
Total	444	15444

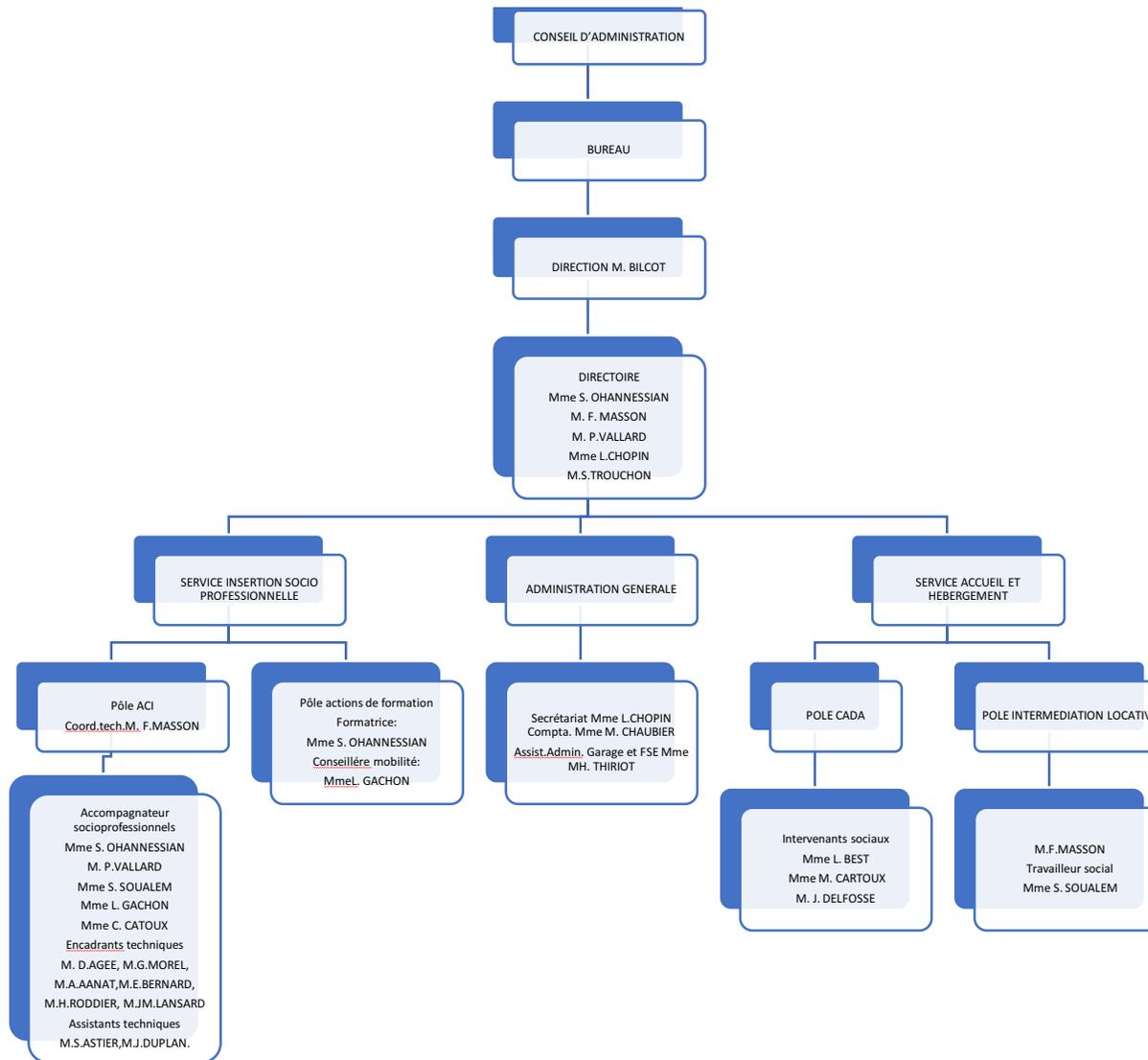
La région Auvergne Rhône Alpes est la deuxième plus importante en nombre de SIAE derrière les Hauts de France (466 structures) et devant l'Île-de-France (384 structures). Le nombre de SIAE représente 12,7% du total national. (Source : Pôle Emploi 2018). Mais si la distribution géographique des SIAE (Cf annexe cartographie de SIAE en Auvergne Rhône Alpes), est relativement régulière, les problèmes liés à la mobilité sont tout de même récurrents. Le cas de M.X, en Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) à Détours dans un chantier de reprise de petite maçonnerie en témoigne. Il bénéficie d'un accompagnement socioprofessionnel lui permettant de faire tomber ses freins à l'emploi. Alors il apprend à se servir d'une truelle, à reprendre une toiture de tuile, etc. Mais il est particulièrement doué pour la mécanique. Or, le garage social de Détours le plus proche est trop éloigné de son lieu d'habitation, car il n'a pas de véhicule.

C'est le cas classique d'un problème de mobilité qui conduit à un problème d'emploi.

3) L'association Détours

Détours est une association de type loi 1901. Elle s'organise selon une gouvernance classique avec un Conseil d'Administration et un Bureau. Le Directeur fait le lien entre ces deux composantes et les services, aidé par le Conseil de Direction. Ce Conseil de Direction est composé de salariés permanents (en opposition avec les salariés en insertion), et produit des avis consultatifs. Les prises de décision sont validées par le Directeur.

Organigramme de l'association.



Voilà le budget de l'association des deux dernières années.

	Budget 2018 (€)	Budget 2019 (€)
Produits d'exploitation	2.171.887	2.409.533
Charges d'exploitation	2.094.032	2.467.879
SOLDE	+ 77.855	-58.347

On note l'évolution du budget, qui augmente chaque année, mais qui voit en 2019 un résultat déficitaire. L'analyse de ce fait sera développée dans la deuxième partie de ce rapport.

L'association Détours présente trois champs d'intervention, l'insertion, un centre d'accueil de demandeurs d'asile et un service de location de véhicules pour pallier à des problèmes de mobilité.

a) L'insertion

L'association DETOURS, basée à Cunlhat dans le Puy-de-Dôme, a comme cœur de métier historique l'insertion par l'activité économique de personnes éloignées de l'emploi et bénéficiaires des minimas sociaux comme le RSA. C'est une des treize structures d'Ateliers et Chantiers d'Insertion du département. Elle est implantée historiquement sur le territoire Thiers / Ambert.

Comme toute structure d'insertion par l'activité économique, Détours fait l'objet d'un conventionnement. La procédure de Conventionnement des SIAE vise à :

- reconnaître le projet d'insertion de la structure. Il doit associer un accompagnement social et professionnel à une activité économique comme support d'un parcours d'insertion vers l'emploi ;
- attribuer les moyens financiers en adéquation avec les objectifs développés dans le projet d'insertion par une aide au poste d'insertion ;
- donner un cadre d'action pluriannuel stable à la structure.

La Commission Départementale de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) valide tous les quatre ans le conventionnement de l'association Détours, selon un cahier des charges et selon quatre axes :

- Le développement économique,
- L'accueil et l'intégration en milieu professionnel,
- L'accompagnement socioéducatif, et la formalisation du projet professionnel,
- La formation.

Un dialogue de gestion vérifie tous les ans la bonne marche du conventionnement par un compte-rendu de gestion.

- Les implantations et les différents chantiers

Au total l'association Détours compte six ateliers et chantier d'insertion (ACI). Chaque chantier est constitué d'une équipe de salariés en insertion. Chaque équipe est gérée par un encadrant technique d'insertion. L'accompagnateur socioprofessionnel reçoit au moins une fois par semaine chaque salarié dans le cadre d'un entretien individuel dont l'objectif est de mettre en place un projet d'insertion professionnelle durable.

ACI Ambert Livradois Forez

En convention avec la Communauté de Communes Ambert Livradois Forez, 16 ouvriers polyvalents effectuent des travaux de rénovation du petit patrimoine, d'aménagement paysagers ou encore de rénovation intérieure.



ACI Luzillat Maringues

En convention avec les Communes de Luzillat et de Maringues, l'ACI et ses 12 ouvriers polyvalents effectuent des travaux de rénovation du petit patrimoine, d'aménagement paysagers ou encore de rénovation intérieure.

ACI de Thiers Dore et Montagne

En convention avec la Communauté de Communes Thiers Dore et Montagne, l'ACI et ses 8 ouvriers polyvalents effectuent des travaux de rénovation du petit patrimoine, d'aménagement paysagers ou encore de rénovation intérieure.



ACI des deux garages associatifs

Les salariés des ateliers mécaniques automobiles, basés à Olliergues et à Aubière, réparent les véhicules de personnes en difficulté et redonnent une seconde jeunesse à des voitures qui ne servaient plus.



ACI Autour la voie ferrée

En convention avec le syndicat ferroviaire du Livradois Forez, l'ACI, basé à Arlanc, et ses 8 ouvriers polyvalents, effectuent l'entretien des 90 kms de voie ferrée reliant Peschadoires à la Chaise-Dieu.



ACI Nettoyage de rivières

En convention avec Clermont Auvergne Métropole, l'ACI, basée à Aubière, et ses 8 ouvriers polyvalents, effectuent l'entretien des quatre rivières de Clermont-Ferrand.



Détours gère également cette activité d'accompagnement socioprofessionnel auprès d'autres Structures d'Insertion par l'Activité Economique qui n'ont pas les moyens de salarier un accompagnateur socioéducatif.

Sur les villes de Thiers et d'Ambert, l'association accompagne des groupes de demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans dans une dynamique de retour à l'emploi, à raison d'une séance collective par semaine. (Il s'agit d'une action spécifique à ce public dite « accompagnement Silver »).

- **L'action d'insertion, protocole et résultat**

Le recrutement des personnes bénéficiaires des minimas sociaux :

Ces personnes sont orientées vers l'association par les prescripteurs, Pôle emploi principalement, le Conseil Départemental du Puy-de-Dôme et les missions locales, en vue de devenir salarié en contrat d'insertion. Les contrats conclus sont à durée déterminée de 6 mois renouvelables 3 fois. En général, une personne en insertion reste 2 ans dans l'association. Les personnes sont reçues en entretien d'embauche par l'encadrant technique du chantier, l'accompagnateur socioprofessionnel et parfois le Directeur. Une présentation générale de l'association est effectuée devant tous les candidats en même temps, suivie d'entretiens personnalisés.

Lors de l'entretien personnalisé, l'activité du chantier est présentée par l'encadrant technique. Il décrit les tâches qui vont être effectuées par le candidat dans les mois à venir. L'accompagnateur socioprofessionnel présente l'accompagnement. Il suivra le candidat tout le long du parcours, développant avec lui un projet professionnel, visant à former la personne à un métier en rapport avec le chantier, et le mettant en relation avec des entreprises du secteur. Le but d'un chantier d'insertion n'est pas de produire, mais de faire tomber les freins à l'emploi.

En effet, le cœur de la mission sociale d'une structure de l'IAE est d'accompagner des personnes exclues du marché de l'emploi vers un emploi pérenne. Pour cela, le salarié en insertion s'inscrit dans un « parcours d'insertion », piloté avec différents membres salariés permanents de sa structure d'accueil (conseillers en insertion professionnelle et encadrants techniques), dans un temps délimité et avec un objectif de retour à l'emploi pérenne. Ce « parcours d'insertion » est approché de façon systémique, via trois dimensions essentielles pour l'accompagnement au retour à l'emploi :

- le développement du savoir-être,
- la levée des freins à l'emploi, « périphériques »,
- le développement des qualifications et compétences.

Le parcours est personnalisé en fonction de la personne.

L'existence de difficultés dites « non professionnelles » nuit au retour à l'emploi de certaines personnes ou les empêche de s'engager pleinement dans une démarche de recherche active.

Ces freins peuvent être très divers : problématiques de logement, difficultés financières ou de gestion, problèmes de santé (physiques ou psychologiques), problématiques liées à la famille (garde d'enfants, maladie...), discrimination, problèmes de violences conjugales ou familiales, illettrisme, exclusion numérique ou mobilité ...

L'accompagnement socio-professionnel d'un salarié en insertion va permettre, dans un premier temps, d'identifier ses difficultés avant de travailler avec lui sur des leviers

permettant de les réduire, voire de les lever lorsque cela est possible. Ce travail est mené avec différents partenaires du territoire d'intervention (services sociaux, crèche, auto-école sociale, services de santé...).

Lors des entretiens, la délibération est rapide et s'effectue dans la foulée. L'encadrant technique a le dernier mot, et décide in fine de l'embauche du candidat. Une fiche de recrutement, en annexe, est remplie par le candidat.

Dans le cadre du recrutement des personnes bénéficiaires des minima sociaux les plus en difficulté, la très bonne entente de Détours avec ses prescripteurs est une force indéniable. L'association a une bonne image et a tendance à accepter la grande majorité de personnes en insertion qui sont orientées vers elle, comme l'ultime solution pour ces publics.

Les ateliers et chantiers d'insertion concluent avec les personnes en difficulté sociale et professionnelle qu'elles recrutent des contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI).

La durée de ce contrat ne peut pas être inférieure à 4 mois, sauf pour les personnes ayant fait l'objet d'une condamnation et bénéficiant d'un aménagement de peine. Il peut être renouvelé dans la limite d'une durée totale de 24 mois sauf dérogations. La durée hebdomadaire de travail du salarié ne peut être inférieure à 20 heures, sauf lorsque le contrat le prévoit pour prendre en compte les difficultés particulièrement importantes de l'intéressé. Elle peut varier sur tout ou partie de la période couverte par le contrat, sans dépasser 35 heures.

Les salariés en insertion perçoivent une rémunération horaire au moins égale au SMIC.



Le salarié embauché commence son travail dans l'équipe. L'accompagnateur socioéducatif traite le déficit en confiance. Bien accompagner une personne en insertion, c'est bien la connaître. Il y a une prise en compte des difficultés, mais pas une prise en charge. Selon Philippe Vallard, accompagnateur socioprofessionnel, le point fort du conseiller en insertion socioprofessionnelle, c'est qu'il n'est « rien » ! Il n'est pas médecin, il n'est pas un ami, et cette position est un avantage. Les accompagnateurs socioprofessionnels de Détours ont une fibre sociale qui fait la différence avec les autres structures d'insertion. Et Détours se démarque aussi dans l'embauche des salariés en insertion : « Si on ne les prend pas, qui va les prendre ? ». La réduction des freins à l'emploi permet aux personnes accompagnées de consacrer plus d'énergie et de temps dans une démarche de retour à l'emploi. Si l'objet même des chantiers d'insertion de Détours consiste à faciliter le lien vers l'emploi d'une personne en insertion sans lever tous les freins à l'emploi qu'elle subit, il n'en reste pas moins que l'accompagnement social demeure décisif et que la sortie vers l'emploi durable impose de résoudre aussi ces difficultés. C'est par cet angle de vue que le critère de la sortie positive est à lui seul insuffisant pour mesurer la progression en autonomie des salariés au

cours de leur parcours dans les structures de l'IAE. Une fois ces freins réduits, le conseiller détermine donc, avec la personne, un projet professionnel. Le chantier en est le support. L'encadrant technique forme les salariés aux techniques développées dans le chantier.

Dans le cadre de son parcours d'insertion, le salarié peut bénéficier de périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) auprès d'un autre employeur, notamment auprès d'entreprises. Ces périodes de mise en situation professionnelle permettent au salarié et à l'employeur de se rencontrer, et de faire ainsi disparaître des a priori. C'est le temps des techniques de recherche d'emploi, d'écriture de cv, de lettres de motivation, de réponses aux offres... Des embauches peuvent se conclure à l'issue.

Zoom sur l'Atelier et Chantier d'Insertion mécanique.

Les deux garages sont situés à Olliergues et à Aubière, et sont regroupés au sein d'un même Atelier et Chantier d'Insertion financé par l'Etat, le Conseil Départemental et le Fonds Social Européen.

Ces ateliers mécaniques ont pour mission :

- de proposer un lieu aux publics en difficulté et bénéficiaires des minima sociaux pour maintenir leur véhicule dans un état suffisant de sécurité ;
- de maintenir leur véhicule à un niveau suffisant pour satisfaire au contrôle technique ;
- de permettre le retour à l'autonomie en matière de mobilité des bénéficiaires, afin de faciliter leur accession à un emploi ou une formation ;
- permettre à des personnes éloignées de l'emploi de bénéficier d'un contrat de travail d'insertion et d'un accompagnement socioprofessionnel pour faciliter leur insertion sociale et professionnelle.

Pour répondre à ses buts, ils disposent d'une palette de prestations :

- Diagnostic, évaluation, pertinence et chiffrage des interventions obligatoires et optionnelles ;
- Dépannage des véhicules sur l'ensemble du département ;
- Vérification des véhicules des bénéficiaires avant contrôle technique et passage à ce dernier si souhaité ;
- Entretien courant des véhicules des bénéficiaires.

L'atelier de l'association DETOURS est ouvert uniquement, aux habitants du Puy-de-Dôme répondant aux critères suivants, non cumulatifs :

- Etre salarié de l'association Détours
- Etre une personne en grande difficulté sociale et/ou professionnelle, justifiant de ressources inférieures à 800 € / mois, orientée par prescription des travailleurs sociaux du Conseil général, des Référents de Pôle emploi, de la Mission locale, de Cap Emploi, sous condition de ressources
- Etre orienté par la Plateforme Mobilité du Puy-de-Dôme
- Etre une structure d'insertion par l'Activité Economique agréées par le CDIAE du Puy de Dôme
- Etre une association ou une collectivité locale

b) Le CADA

Par ailleurs, Détours gère également un Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile, toujours à Cunlhat.

Un centre d'accueil de demandeurs d'asile relève de la catégorie des établissements et services sociaux et médico-sociaux, soumis au code de l'action sociale et des familles quant à son régime juridique et à la définition de ses missions. Il existe actuellement environ 25 300 places de CADA situées sur l'ensemble du territoire métropolitain.

Un CADA offre aux demandeurs d'asile un lieu d'accueil pour toute la durée de l'étude de leur dossier de demande de statut de réfugié. Cet accueil prévoit leur hébergement, ainsi qu'un suivi administratif (accompagnement de la procédure de demande d'asile), un suivi social (accès aux soins, scolarisation des enfants, etc.) et une aide financière alimentaire. Les CADA sont en général gérés par des associations ou des entreprises.

Les missions recouvrent différentes interventions :

- assurer l'accueil des demandeurs d'asile : présentation de la structure, du règlement de fonctionnement et du règlement intérieur ;
- assurer l'accompagnement social : ouverture des droits à la CMU, suivi médical (première visite médicale), ouverture d'un compte bancaire ... ;
- transcrire le récit des demandeurs d'asile pour permettre l'introduction de la demande d'asile auprès de l'Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides (OFPRA) dans le délai de 21 jours ;
- inscrire à l'école les enfants en âge d'être scolarisés et parfois, selon les CADA, les aider à faire leurs devoirs ;
- préparer à la sortie, c'est-à-dire informer les demandeurs d'asile sur les suites données à l'instruction de leur demande d'asile :
 - soit l'obtention du statut de réfugié et, dans cette hypothèse, les accompagner vers l'accès au logement social et vers l'emploi,
 - soit le rejet de la demande d'asile et, dans cette hypothèse, les informer sur les voies de recours et les dispositifs d'aide au retour.

Le Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile peut accueillir différents publics : des femmes ou des hommes isolés, des familles avec enfants, des couples, de jeunes majeurs.

Le CADA s'adresse aux personnes sans solutions d'hébergement, sans ressource, qui se trouvent dans l'attente d'une décision de leur demande d'asile par les organismes suivants : l'Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides, dans le cadre de la procédure initiale et la Commission des Recours des Réfugiés (CRR), dans le cadre de la procédure de recours d'une décision de demande d'asile.

Les CADA ne sont plus assimilés aux Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) mais disposent d'un statut propre, conformément à la loi du 24 juillet 2006 relative à l'immigration et à l'intégration.

L'ouverture officielle s'est effectuée le 1^{er} juillet 2016. L'agrément obtenu est de 15 ans. 65 demandeurs d'asile (familles et personnes isolées) sont ainsi accueillis pour une durée de 9 à 24 mois, dans 17 logements sociaux sur 4 communes du territoire d'Ambert et des bureaux

dans chaque commune, pouvant être mutualisés avec les ACI. Le budget du CADA est de 450.000 €.

c) La mobilité

La mobilité est une composante essentielle dans le retour à l'emploi des personnes bénéficiaires des minima sociaux. Les freins personnels que peuvent rencontrer les salariés en insertion dans leur mobilité (difficulté à s'orienter, à accéder à l'information ou à des moyens de transport au coût prohibitif) viennent s'ajouter aux limites de desserte en transport en commun (milieu urbain ou rural peu dense, horaires décalés, etc.), et à l'allongement des distances entre les lieux de vie et de travail.

Ces obstacles limitent les possibilités de se déplacer librement, et par conséquent d'accéder à un emploi et plus largement à une vie sociale épanouissante. Détours, consciente de ces problématiques, s'est mobilisée sur la création d'activités et de services de mobilité durable, en adéquation avec sa mission d'accompagnement socioprofessionnel. Il s'agissait de répondre à différents enjeux, tout d'abord, un enjeu d'ordre social, qui vise à favoriser l'accès à la mobilité pour tous par des solutions variées et adaptées aux besoins des salariés (mobilité autonome). D'autre part, il s'agissait également de répondre à un enjeu économique et de diminuer le coût de la mobilité pour ses publics (réparation à moindre coût, préparation au contrôle technique...). C'est un sujet transversal dans l'association Détours, puisqu'il concerne les personnes en insertion, mais également, des personnes demandeuses d'asile. Détours met à la disposition des bénéficiaires des minima sociaux un parc de véhicules 2 et 4 roues à la location. Le Conseil Départemental finance cette mesure. Détours possède un parc de 19 voitures et 4 scooters mis en location.

- La loi mobilités

La Loi Mobilités 2019 tend à proposer une offre de transport plus riche et mieux structurée aux populations, tout en ayant pleinement conscience des enjeux écologiques qui se jouent actuellement. Pour cela, les Autorités Organisatrices de la Mobilité (AOM) joueront un rôle majeur dans ces changements. Dans les faits, le système des transports urbains va être modifié et repensé pour faire face à l'arrivée des nouveaux services de mobilités numériques, parmi lesquels :

- Le covoiturage
- Les Véhicules de Tourisme avec Chauffeur (VTC)
- Le Free-Floating : les appareils en libre-service (vélos, trottinettes...)
- L'Autopartage

Le projet de Loi d'Orientation des Mobilités 2019 a été officiellement adopté, en première lecture, par les députés le 18 juin 2019.

Les 3 Piliers de la Loi Mobilités :

- **Investir plus et mieux dans les transports du quotidien,**
- **Faciliter et encourager le déploiement de nouvelles solutions pour permettre à tous de se déplacer,**
- **Engager la transition vers une mobilité plus propre.**
 - Plateforme mobilité 63

L'association Détours fait partie de l'association 'Plateforme mobilité 63', regroupant 5 associations du Puy-de-Dôme (FIT, API, Mobil'emploi, Mobil'aide et Détours), qui œuvrent pour lutter contre les problèmes de mobilité. Sur l'ensemble du département, elle a pour objet d'accompagner toute personne en recherche d'emploi, de formation ou inscrite dans un parcours d'insertion, d'accéder à une solution de mobilité autonome et pérenne, adaptée à ses besoins.

Au sein de la plateforme, les différents publics cibles peuvent ainsi bénéficier d'un diagnostic mobilité, d'ateliers collectifs, d'un accompagnement individuel sur toute la durée du parcours, de mise à disposition de véhicule, d'aide à l'entretien, à la réparation, à l'acquisition de véhicules et du parcours permis (code+conduite). Les bénéficiaires doivent d'abord passer par leur référent socioprofessionnel, qui fait une demande d'accompagnement auprès de la plateforme. Ainsi, l'accompagnement se fait toujours en parallèle à l'avancée du projet professionnel.

Cette plateforme est financée par plusieurs partenaires :

- Le Conseil Départemental du Puy-de-Dôme est le partenaire/financeur historique et mobilise sur ce sujet le Fond Social Européen.
- Pôle Emploi est soutien depuis 2014 via une convention annuelle qui permet d'élargir le public cible aux demandeurs d'emploi.
- L'Unité Départementale du Puy-de-Dôme de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) Auvergne soutient également l'accompagnement à la mobilité pour les publics salariés de Structures de L'insertion par l'Activité Economique.
- Le Fonds d'Aide Social du Travail Temporaire (FASTT) permet de proposer de la location de véhicules ou des aides au permis pour les intérimaires (sous conditions).

Pend'Aura

Cet appel à projet remporté par la Plateforme vise à faire connaître et soutenir la progression de l'utilisation de modes de déplacements alternatifs. Actuellement, le vélo, le covoiturage et les transports en commun sont présentés, l'objectif est d'aller plus loin en montrant que ces pratiques sont utiles à l'environnement et budgétairement.

Actions de sensibilisation spécifiques, ouverture à un public plus large, une nouvelle cible : les employeurs, des supports de communication élargis, et un diagnostic mobilité eco-responsable à destination des entreprises sont autant d'actions menées par la plateforme dans le cadre de Pend'Aura.

« Près d'un français sur 4 et un jeune sur 2 déclarent avoir déjà renoncé à un travail ou à une formation faute de moyen pour se déplacer. Le taux progresse fortement parmi les populations les plus jeunes et socialement les plus fragiles (54% des personnes vivant dans un foyer avec moins de 1000 euros par mois).

Par ailleurs, près d'un Français sur cinq déclare avoir déjà renoncé à se rendre à un entretien d'embauche ou dans une structure d'aide à la recherche d'emploi (type Pôle emploi) faute de moyen pour se déplacer. Cette perception explose parmi les populations les plus jeunes (43%) et socialement les plus fragiles (51% des personnes vivant dans un foyer avec moins de 1000 euros par mois). »¹

¹ (Source : Enquête Mobilité et Accès à l'emploi Laboratoire de la mobilité inclusive)
<https://www.mobiliteinclusive.com/enquete-mobilite-emploi/>

86%

des Français estiment que les problèmes de mobilité quotidienne sont un frein à l'emploi.



62%

des 18-24 ans rencontrent des difficultés quotidiennes au moins de temps en temps dans leurs déplacements.

43%

des Français rencontrent des difficultés quotidiennes au moins de temps en temps dans leurs déplacements.



41%

pour les usagers de la voiture.

II) Une nécessaire évolution pour un meilleur service et une gestion durable des activités

Les trois grandes activités de Détours ont permis, grâce au diagnostic effectué en début de parcours, d'identifier les problèmes de mobilité comme un frein à l'insertion d'un public plus large que celui auquel l'association s'adresse aujourd'hui. Au vu de ces analyses, l'accès à la mobilité est bien identifié comme un des principaux leviers pour l'emploi, notamment en zone rurale.

Pour y répondre, les acteurs de l'IAE inventent des solutions, comme par exemple le concept de garage solidaire. Détours a créé deux « garages sociaux ». Ces derniers ont pour objectif de faciliter l'accès à la mobilité des publics en difficulté grâce à la location temporaire et la réparation de véhicules à prix solidaires tout en favorisant l'insertion sociale et professionnelle des salariés des ateliers mécaniques d'Aubière et d'Olliergues.

Or, si ces solutions sont indispensables, elles ne sont pas suffisantes et posent de surcroît la question de leur équilibre financier et donc de la pérennité de l'ensemble de la structure.

Cette thématique fait partie du projet élaboré au cours de mon stage et présenté dans cette seconde partie.

1) Les problématiques

a) La professionnalisation de l'association

En début de stage, le directeur m'a demandé de travailler sur la professionnalisation de l'association. Il pensait que dans la structure, « tout le monde faisait tout ». Cet état était effectif au moment où le directeur précédent était parti, et jusqu'à l'arrivée de l'actuel. Lors de cette période, il est effectivement arrivé que certains salariés pallient au manque de direction. A cet effet, ils ont créé une équipe de direction, un directoire, composé des salariés les plus expérimentés. Ils ont pu ainsi gérer le quotidien de l'association en attendant l'arrivée du nouveau directeur. Pour le directeur, cet état de fait perdure. Il me demande d'analyser cette situation, et si c'est le cas, de la faire disparaître en professionnalisant l'association.

b) Le déséquilibre financier des garages

Les personnes bénéficiaires des minima sociaux viennent pour faire réparer leur véhicule dans les deux garages associatifs. Détours effectue une marge sur la revente des pièces. Cette marge se décompose ainsi :

- tous les liquides : 1.3 ;
- pneus : 1.1 ;
- pièces d'occasion : 1.3.

Chaque année, l'association lance un appel d'offre pour avoir le taux de remise le plus élevé chez les fournisseurs de pièces automobiles.

Par contre, la main-d'œuvre est entièrement gratuite. C'est, jusqu'ici, une volonté politique de l'association que de ne pas demander de l'argent sur ce poste à des personnes qui n'en n'ont pas, ou trop peu.

Cette situation est problématique, car les garages sont chroniquement déficitaires. Sur les autres chantiers d'insertion, ce que l'on appelle autofinancement est la part que le

commanditaire verse à l'association. Par exemple, pour le chantier de nettoyage de la voie ferrée, le commanditaire est le syndicat ferroviaire du Livradois Forez, et pour le chantier de nettoyage des rivières, le commanditaire est Clermont Auvergne Métropole. Ces commanditaires versent à Détours 40.000€ chacun par an, permettant aux chantiers d'être équilibrés financièrement, et donc pérennes. Ce montant est déterminé par l'association et un accord est conclu avec le commanditaire afin que sa participation couvre l'intégralité du coût.

Pour le garage, le manque à gagner est récurrent. Vous noterez page 12 le résultat financier de l'association pour l'année 2019. Il est négatif de plus de 50.000€. Tous les chantiers d'insertion sont à l'équilibre, sauf celui des garages, déficitaire de cette somme. C'est donc ce chantier d'insertion qui met en péril toute la structure de l'association. En 2018, la situation des garages était la même, mais l'association a dégagé suffisamment de recettes pour pallier à ce déficit. Cette situation ne peut pas perdurer. Après avoir précisé la commande, Rémi Bilcot, le Directeur de l'association, m'a demandé de travailler à des propositions alternatives pour résoudre ou du moins atténuer ce déficit.

De façon plus générale, le financement des Ateliers et Chantiers d'Insertion a toujours été problématique. Il plane de façon récurrente un soupçon de non-renouvellement sur le financement provenant du Conseil Départemental, et, comme l'a souligné à plusieurs reprises le Premier Vice-Président en charge des Solidarités sociales, de l'autonomie des personnes et de l'insertion, Alexandre Pourchon, lors de la remise de l'évaluation du Programme Départemental d'Insertion et de retour à l'emploi, les SIAE doivent de plus en plus se préparer à se tourner vers des financements alternatifs (Evaluation du PDI, 20 mars 2019, Maison de l'habitat, Clermont-Ferrand). La demande du directeur de l'association Détours est donc tout à fait justifiée d'un point de vue particulier, au vu du résultat financier des garages, mais aussi d'un point de vue plus général, pour enclencher une réflexion sur l'avenir des financements des ACI.

c) Les problèmes liés à la mobilité

Les commerces, l'industrie des loisirs, les centres hospitaliers, les universités, les plates-formes logistiques et les industries se sont délocalisés hors de la ville traditionnelle dans des zones bénéficiant d'une bonne accessibilité routière. Les emplois ont suivi la même migration. Les transports publics moins développés, des systèmes de ramassage ouvrier progressivement abandonnés, et surtout une mutation du travail, avec de plus en plus d'ouvriers employés dans les services et un secteur tertiaire de services aux entreprises et aux particuliers, supposent une capacité de mouvement inconnue il y a moins de 40 ans.

Ne pas avoir de moyens de locomotion motorisé en ville est problématique, mais on peut assez facilement y pallier grâce aux différentes offres présentes : vélo, transports en commun, location de véhicules, covoiturage...etc. Mais en zone rurale, comme en zone périurbaine, cela devient difficile et discriminant. Pas de voiture ou de scooter signifie exclusion. La voiture est indispensable du fait des faibles densités de population, des faibles densités d'activité et de la faiblesse des services de transport autres que scolaires.

L'aire moyenne de recrutement des employeurs est aujourd'hui de quatorze kilomètres.²

² La mobilité, nouvelle question sociale ? Jean-Pierre Orfeuill.

L'enquête que j'ai menée auprès de 22 promoteurs de travail temporaire sur Clermont-Ferrand montre que les problèmes liés à la mobilité sont omniprésents, et peu traités. En effet, un certain nombre de personnes viennent chercher du travail dans ces entreprises de travail temporaire, et n'ont pas le permis de conduire, ou pas de véhicule, ou leur véhicule en panne. Ces personnes sont donc réduites à être dépendantes de leur entourage pour les amener quotidiennement au travail, ou recherchent des emplois à une distance très courte de leur lieu d'habitation.

Entreprises de travail temporaire	Nombre de passages par semaine	Nombre de personnes touchées par le problème de la mobilité
Adecco	200	40
Manpower	150	25
Job impact	-	Une dizaine par mois
Spring	-	Aucun. Public de diplômés sans problèmes de mobilité
Temporis	-	Pas de données

Exemples de données acquises auprès d'entreprises de travail temporaire à Clermont-Ferrand.
Juin 2020

Le besoin social de réponses aux problèmes de la mobilité sur le territoire est mal satisfait. Certes, l'association Détours détient une expérience de location de véhicules, à destination des bénéficiaires des minima sociaux, et le Conseil Départemental finance cette action, mais le besoin est nettement plus important.

2) Une solution : Redynamiser la structure, FAUT QUE CA ROULE !

a) La professionnalisation de l'association

Analyser le travail effectif des salariés au regard de leurs fiches de poste permettait de constater ou pas le déséquilibre décrit par le directeur. J'ai ainsi construit un référentiel d'évaluation permettant d'interroger les salariés sur leur positionnement quant aux sujets suivants. Six sujets ont été abordés :

- les spécificités, savoir-faire et éthique de l'association, en introduction,
- la stratégie,
- la gouvernance,
- l'organisation,
- les ressources humaines,
- le coté économique et financier.

Les salariés ont tous participé avec enthousiasme à ce questionnaire. Ces entretiens m'ont permis de me rapprocher des équipes, et de mieux les connaître. Cela m'a amené à passer plusieurs journées en immersion dans les chantiers, à travailler avec les salariés en insertion, et m'entretenir avec les encadrants. J'ai pu par la suite comparer les fiches de poste au travail effectif accompli par les salariés. Les encadrants techniques d'insertion font bien le travail pour lequel ils ont été engagés, les accompagnateurs socioprofessionnels remplissent aussi les fonctions qui leur sont assignées, sans déborder. Lors de la période de vacance de

direction, certains salariés ont débordé du cadre de leur fiche de poste, mais uniquement pour remplir le rôle de direction à travers le conseil de direction qu'ils ont créé à cette fin. Mais depuis l'arrivée de l'actuel directeur, tout est rentré dans l'ordre. Le conseil de direction existe toujours, mais sa voix est consultative. À cette époque, je me suis retrouvé avec seulement le sujet sur les garages pour en faire mon rapport, et cela était insuffisant. J'ai donc pris la décision de développer le projet de diversification de services de l'association avec la location de véhicules à destination des travailleurs précaires du travail temporaire, que nous verrons par la suite.

Deux axes de réflexion sont donc privilégiés : renforcer l'existant en travaillant sur les garages et innover en proposant une activité nouvelle de location.

b) Les solutions pour l'équilibre financiers des garages

Les garages, déficitaires du fait même du modèle économique adopté, présentent des atouts qu'il s'agit de valoriser. Le propos du projet est également d'inverser progressivement la tendance du déficit en développant les missions des garages.

- Contribution financière des clients

L'idée est de faire participer la personne qui vient faire réparer sa voiture au financement du chantier d'insertion de façon directe. Ainsi, plutôt que d'offrir une main-d'œuvre gratuite, la valeur de l'heure de travail est portée à 20 €, la première année. Cette action de participer financièrement a une double fonction : d'une part, elle valorise le travail des personnels en insertion et d'autre part, en la faisant apparaître sur les devis et les factures du garage, elle devient impliquante pour le client. En effet, cette information a une visée éducative, permettant à la personne de réaliser qu'elle contribue à la pérennisation du garage. De cette manière, elle sait qu'elle pourra revenir si un problème sur son véhicule survient. Le prix horaire pourra être ajusté en fonction des résultats.

Cette action sur le modèle financier des garages doit être complétée par une diversification des prestations proposées.

- Diversification de l'activité

Dans l'idée de la diversification de l'offre, plusieurs pistes sont à étudier.

- *Assurer l'entretien d'une flotte de véhicules.* La fidélisation d'un client de ce type serait un atout indéniable, car cela représente un volume financier important, et une inscription dans le temps avec un engagement sur un ou deux ans. Le garage situé à Olliergues s'occupe ainsi de la flotte de véhicules du Parc Livradois Forez, et dégage un revenu régulier. Il faut trouver d'autres clients de ce type.

- *Augmenter le volume.* L'idée serait de permettre au garage de devenir un garage classique une journée par semaine. Cette proposition consiste à diversifier le type de client venant faire réparer son véhicule. Le garage pourrait alors facturer les prestations comme un garage classique, soit 55€ de l'heure.

- *Faire commerce*. Le garage pourrait acheter/récupérer des voitures abîmées, les remettre en état, et les revendre. La marge ainsi faite participerait à l'effort pour le manque de financement.

- Commanditaire

Tout atelier et chantier d'insertion est soutenu par un commanditaire. C'est le cas des autres chantiers d'insertion de l'association, comme on l'a vu avec les exemples du nettoyage de la voie ferrée et des rivières de Clermont-Ferrand. Il convient sur ce sujet d'aller à la rencontre des éventuels candidats susceptibles de soutenir les garages : Communes, Communautés de Communes, Conseil Départemental, etc. A travers ce projet innovant, les collectivités contribuent à la redynamisation des territoires au travers du développement économique, à la réduction de la pauvreté et de l'isolement, et à la création d'emplois.

- Recherche d'autres sources de financement

Détours accompagne les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans sur la ville de Thiers, dans « l'accompagnement Silver ». C'est l'exemple d'une activité parallèle et complémentaire à l'activité classique de Détours qui est intéressante aussi car elle est source de financement. C'est ce type d'activité que Détours doit chercher à développer. En 2018, cette activité particulière déjà acquise a permis à l'association d'être à l'équilibre. Connaître l'existence de ce type de projet est donc très important.

c) La création d'un nouveau service ou augmenter l'offre de location

L'idée de diversifier l'offre commence à prendre corps : il est envisageable de créer un nouveau chantier d'insertion, ou de toucher un nouveau public. L'idée maitresse est de consolider l'existant avant de se développer, selon le directeur. Il faut donc trouver une activité alliant la réponse à une problématique existante et le besoin d'être bénéficiaire et renforcer l'association sur un sujet qu'elle maîtrise déjà. Cette activité renforcera la place de Détours dans son environnement, et pourquoi pas lui donnera une place de leader. L'offre de location de véhicules supplémentaires rassemble tous ces critères.

L'association Détours propose aujourd'hui à la location des voitures et des scooters à destination des personnes bénéficiaires des minima sociaux. Le Conseil Départemental met en place une enveloppe financière d'aide à la location en direction de ce public fragile. Cette enveloppe est dépensée en totalité chaque année. Or, le besoin en location de voitures est présent sur le territoire, et non couvert. L'idée est donc d'augmenter sensiblement le nombre de véhicules de Détours, d'une part, mais aussi d'élargir la clientèle. En effet, parmi les personnes qui vont chercher du travail temporaire, un certain nombre souffre de problèmes de mobilité. Le Fonds d'Aide Social au Travail Temporaire (FASTT) aide financièrement ces personnes, en finançant à hauteur de 13 € par jour toute location.

Analyse SWOT

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNE - ORGANISATIONNEL	Existence de la branche de location de véhicules vers les bénéficiaires RSA. Donc expérience dans le domaine. Tarif très attractif de 5€/j. Existence des 2 garages pour l'entretien des véhicules. Maîtrise des besoins du public cible.	Réticence des salariés à intégrer le projet mobilité dans l'association du fait du côté historique de l'insertion, cœur de métier. La peur du changement.
EXTERNE - ENVIRONNEMENT	Plateforme mobilité 63. Projet Pend'aura. Projection de Détours à moyen terme très positive : Opportunités de devenir incontournable sur le territoire en mobilité. Capacité d'innovation car le besoin est mal couvert sur le territoire. Création d'emploi Peu de concurrence. Financeurs potentiels. La mobilité est un sujet politique porteur. Nouveaux financeurs potentiels positionnés sur le sujet de la mobilité	Désengagement des financeurs, le Conseil Départemental Intégration insuffisante des clubs d'entreprises et associations locales.

L'analyse SWOT permet de noter que la mobilité est un sujet de plus en plus porteur, que la branche de location de véhicules est une activité qui réussit, et qui mérite donc d'être développée.

De nouvelles mesures pour prévenir et lutter contre la bascule dans la pauvreté :

Le Premier Ministre a annoncé ces mesures le 15 juillet 2020, en renforcement de la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté. Page 11 mesure 11 : "**une aide à la mobilité** pour 100 000 demandeurs d'emploi sera mise en place à travers de nouvelles plateformes mobilité solidaires (location de voitures à des tarifs solidaires, microcrédit pour l'achat d'un véhicule, etc.) ainsi qu'un soutien au microcrédit solidaire pour l'acquisition de véhicules, qui bénéficieront à la moitié des personnes en insertion qui ont dû renoncer à un emploi ou à une formation faute de solution de mobilité. Les difficultés de mobilité vers l'emploi constituent en effet l'une des principales injustices territoriales. Sont principalement impactés les demandeurs d'emploi résidant dans les zones en déprise, les ruralités et les quartiers prioritaires de la politique de la ville".

Les difficultés financières à venir, du fait du possible désengagement des financeurs publics poussent à développer l'autofinancement. Cette évolution est nécessaire pour assurer la pérennité de l'association Détours dans les prochaines années.

En trouvant un financier en la personne du Fonds d'Aide Social du Travail Temporaire (FASTT), par exemple, il devient possible de financer en grande partie la location de véhicules à destination du public faisant appel au travail temporaire. Ces personnes pourront être accompagnées par un accompagnateur socioprofessionnel, de façon à les guider dans leur progression vers l'acquisition d'un véhicule pour devenir autonome. En effet, le fait de pouvoir se déplacer grâce à une location peu onéreuse leur permettra dans un premier temps de pérenniser leur emploi, c'est-à-dire de quitter le champ du travail temporaire pour un emploi à durée indéterminée, puis d'acquérir un véhicule pour être totalement autonome.

Les deux projets sont menés simultanément, mais les propositions pour l'amélioration directe des finances des garages sont uniquement techniques, relativement simples à mettre en œuvre, et nous allons les lister maintenant, pour nous consacrer plus précisément dans la troisième partie au seul projet **Faut que ça roule !**

Le comité de direction, le directeur et le président de l'association se sont réunis à ma demande pour une présentation et une réflexion autour des propositions pour les garages, afin de les sérier et choisir lesquelles développer.

Il est décidé de développer plusieurs de ces propositions³.

- Le prix de la main d'œuvre des garages passe à 20 €/h. (pour rappel, un garage solidaire est à 35€/h, un garage normal à 55€/h et un concessionnaire à 70€/h).

- Trouver un client à fidéliser, comme le fait le garage d'Olliergues avec le Parc Livradois-Forez.

- Faire commerce : l'achat/la récupération (sur le site il y a un appel au don) et la réparation de véhicules pour les revendre est intéressant, et la mise en œuvre de ce projet est confiée aux encadrants techniques des garages.

A priori, le changement de mode de calcul laisse le prix de la réparation dans les mêmes grandeurs. Le fait est, qu'avec le système actuel (majoration des pièces et main-d'œuvre gratuite), la facture donnée au client ne fait pas apparaître la majoration, mais précise bien la gratuité de la main-d'œuvre. C'est la marque de fabrique du garage social.

Si par contre on applique la deuxième méthode (non majoration des prix des pièces, mais main-d'œuvre à 20€/h), la facture fait apparaître le fait que la main-d'œuvre est maintenant payante. C'est un point que le client trouve tout de suite négatif, sans prendre en compte l'argument que le prix de la facture est sensiblement le même.

J'ai proposé ce changement en mars. Certains freins au changement sont apparus, et les difficultés ont dû être surmontées par de la communication interne. L'explication de la

³ - Augmenter le volume : cette proposition ne sera pas mise en œuvre. En effet, les personnes sous contrats d'insertion et l'encadrant technique ne travaillent que 4 jours par semaine. La mise en œuvre de cette journée supplémentaire amènerait pour l'instant trop de changements dans l'organisation du garage. Elle reste une option ultérieurement, mais ne sera pas étudiée cette fois-ci. A METTRE EN BAS DE PAGE

démarche devait être soulignée. Ainsi, nous avons décidé de ne pas mettre en place tout de suite ce changement, mais de demander à la secrétaire du garage d'Aubière de facturer comme d'habitude au client (majoration du prix des pièces et main-d'œuvre gratuite), et de construire en interne un devis avec non majoration du prix des pièces et main-d'œuvre à 20€/h. Cette action n'a pu être mise en œuvre qu'en début octobre. Les résultats sont donc insuffisants pour l'instant pour pouvoir juger de la pertinence de l'action. Néanmoins, on peut tout de même faire ressortir quelques analyses : la facture fait apparaître la main-d'œuvre payante, ce que le client trouve tout de suite négatif, sans prendre en compte l'argument que le prix est sensiblement le même.

Il faut communiquer absolument sur les points suivants auprès des clients :

- Les pièces sont vendues au prix coûtant. L'association Détours met en place chaque année un appel d'offre en direction des vendeurs de pièces automobiles pour avoir le meilleur prix.
- La participation financière au travail des garagistes est importante pour la valorisation de leur travail, mais aussi
- et surtout pour pérenniser l'action du garage social.
- La facture reste à un montant similaire.

Il est à noter qu'un changement aussi important pour se retrouver avec un prix de l'intervention équivalent est inutile. Le passage à 20 €/h est la façon d'initier le changement. A terme, il faudra que ce changement porte ses fruits, c'est-à-dire rapporte plus d'argent que l'ancien système. Ce qui veut clairement dire que le prix horaire devra augmenter une deuxième fois, dans six mois par exemple, pour atteindre un prix de 25 ou 30 € / heure. La limite de 35€/h de main-d'œuvre, tarif pratiqué par les garages solidaires présente la limite haute que la direction de Détours ne souhaite pas atteindre. Dans le futur, la participation financière des clients permettra de rendre les garages moins déficitaires, tout en les gardant concurrentiels, pour un coût pour le client qui reste bon marché.

Les structures de l'IAE ont pour mission de permettre à toute personne éloignée de l'emploi d'accéder à un emploi pérenne. Le contexte actuel de fortes tensions sur le marché du travail et les mutations rapides de l'emploi en France amènent les structures de l'IAE à revoir et professionnaliser en permanence leur métier d'accompagnement pour favoriser l'employabilité des personnes qu'elles accueillent. Les changements proposés sur la gestion des garages vont permettre de diminuer le déficit chronique, et le projet Faut que ça roule doit résoudre le problème. Cependant, l'association Détours est assez réticente à ce projet de location. Certes, le caractère innovant de ce projet est factuel, et le besoin de lutter contre les problèmes de mobilité est peu couvert et donc le justifie, mais le problème réside essentiellement dans la projection dans le futur de l'association. Le sentiment de non pérennité des subventions des financeurs publics laisse flotter un sentiment d'insécurité, qui empêche toute projection dans le futur, et entrave les projets. La nécessaire évolution devra obligatoirement passer par un travail de fonds dans l'association, pour faire comprendre à tous les salariés le besoin impérieux de se diriger vers un autofinancement. Le projet Faut que ça roule ! nécessite l'adhésion de l'équipe, et devra amener sans doute un travail sur son appropriation.

Voyons maintenant en détail ce projet.

III) FAUT QUE CA ROULE !

Le cœur de métier de l'association Détours est l'insertion par l'activité économique. La réduction des problèmes de mobilité favorise une meilleure insertion. Le projet respecte l'objet social de l'association. Les personnes ciblées sont celles qui ont des problèmes de mobilité, et ont opté pour le travail temporaire.

Le projet d'augmentation du nombre de véhicules à louer commence par l'achat de 20 voitures. L'achat se fera à raison de 3 voitures par mois, puis 2 en juillet pour faire un total de 20. La personne qui gèrera cette activité sera embauchée au début des achats. Elle sera formée pendant quelques jours par Frédéric Masson, qui s'occupe de la location des véhicules en direction des bénéficiaires des minima sociaux, et qui pourra ainsi partager son expérience. Tout comme lui, la location devra, à terme, occuper 2/3 de son temps, le 1/3 restant étant mis à disposition de Détours, sous le contrôle du directeur, pour travailler sur les alternatives pour les garages (voir premier projet). Ce terme n'arrivera qu'après l'achat et la mise en location des 20 voitures prévues, soit mi juillet 2021, du fait de la montée en nombre des véhicules achetés. D'ici là, selon la disponibilité, le (la) nouveau (elle) collaborateur (rice), pourra s'appuyer sur une personne ressources comme Rémi Bilot, le directeur, ou Sylvie Ohannessian, accompagnatrice socioprofessionnelle pour se familiariser avec ces tâches. La personne qui sera embauchée aura un profil de commercial, tout en ayant une fibre sociale ! J'entends par là que le profil de cette personne devra correspondre un tant soit peu à ce qui fait la marque de fabrique de l'association Détours, soit un côté humaniste développé.

Les véhicules seront stockés dans un hangar loué contigu au garage d'Aubièrre. La personne embauchée utilisera un des bureaux du garage. Les frais seront partagés entre la nouvelle activité de location et celle du garage d'Aubièrre (téléphonie, matériel informatique, internet, locaux...). La proximité du garage est un plus car l'entretien, le lavage et les réparations des véhicules loués seront effectués par le garage.

En parallèle, il faudra lancer une campagne de communication dans les entreprises de travail temporaire (présentation lors d'une rencontre sur place, affiche et flyers, voir plus loin la campagne de communication) de façon à informer les prescripteurs de la future clientèle de l'existence de véhicules à louer pour une somme très intéressante : en effet, le FASTT finance à hauteur de 13€ par jour. Il reste 5€ à la charge de la personne.

Le projet a un impact positif et direct sur le développement économique, en termes de création d'emplois durables, et un caractère innovant.

Le caractère innovant de ce projet lui est conféré par plusieurs critères émanant de la grille de caractérisation de l'innovation sociale, qui présente vingt critères dont huit socles et douze complémentaires. La réponse à un besoin social mal satisfait que l'on vient de voir en est un, ainsi que l'impact positif et direct sur le développement économique : le fait de résoudre le problème de mobilité d'une personne lui permet de se déplacer pour aller au travail et donc de devenir économiquement autonome, voire producteur de richesse pour le territoire et améliore son intégration sociale.

L'impact final recherché est la réduction notable des problèmes liés à la mobilité pour une insertion professionnelle durable. Un effet levier est attendu : grâce aux programmes d'accompagnement social mis en place auprès de ce public, l'accès à un travail pérenne est envisagé, avec à la clef l'acquisition d'un véhicule leur permettant de devenir autonome. Le Diagramme Logique d'Impact présenté page suivante permet d'embrasser la logique de l'action.

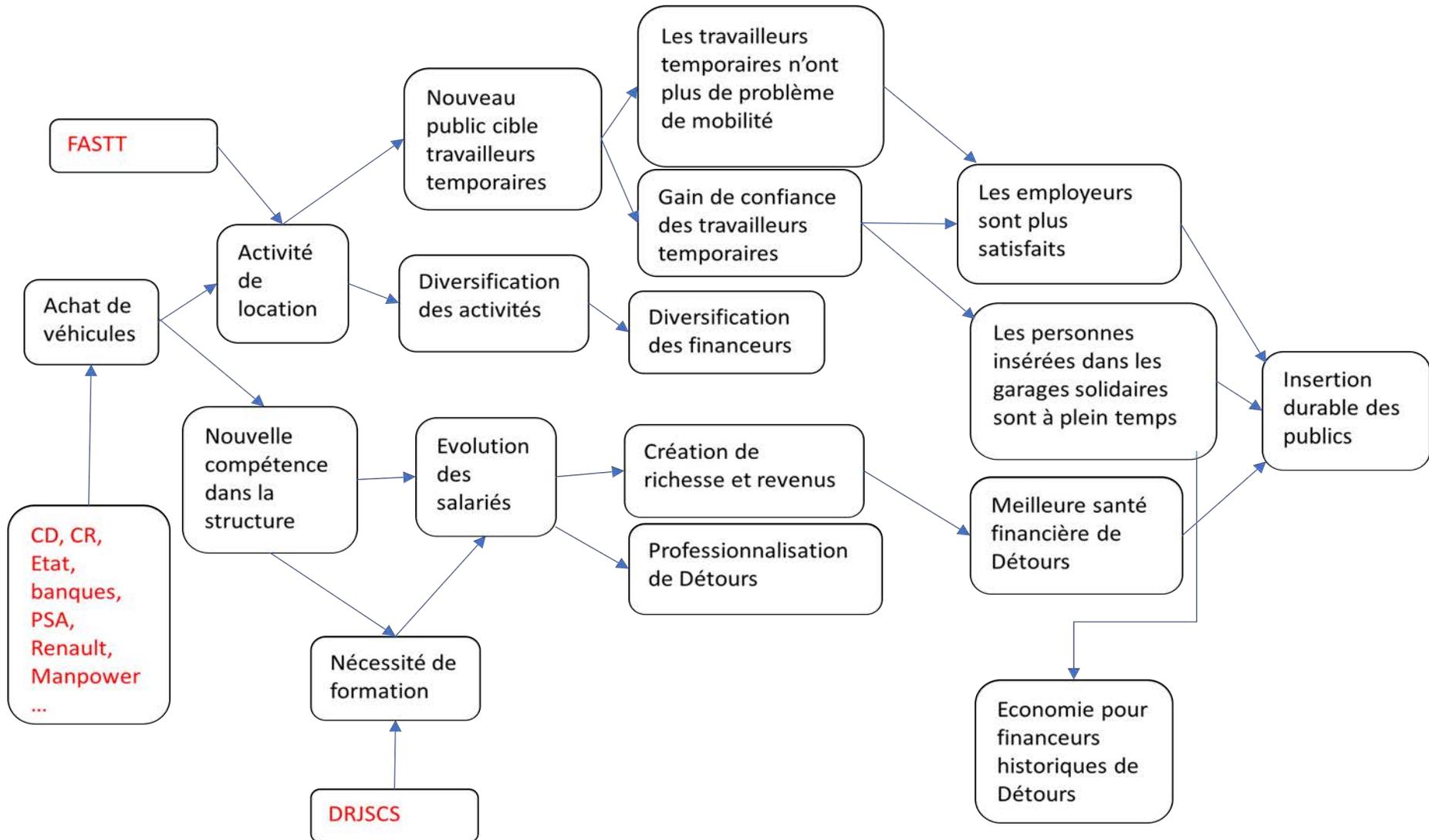
Diagramme Logique d'Impact

ACTION / REALISATION

RESULTAT

IMPACT INTERMEDIAIRE

IMPACT FINAL



1) CONCEPTION

a) Besoins financiers :

Le besoin est triple : d'une part en investissement, d'autre part en fonctionnement et enfin ponctuel, pour un emprunt de besoin en fonds de roulement.

- **Investissement** : il s'agit d'acheter 20 voitures à 6.000 € pièce, soit un total de 120.000 €. L'achat des véhicules s'étale sur 7 mois, de janvier à juillet, à raison de 3 véhicules par mois, pour une montée en puissance, soit 18.000 € par mois pendant 6 mois et 12.000 € le mois de juillet.
- **Fonctionnement** : Il est prévu dans le projet de confier la gestion de ce nouveau parc automobile à un.e nouveau.elle salarié.e embauché.e pour ce travail début janvier. Le salaire sera le SMIC, et cette personne sera formée pendant quelques jours par la personne qui, dans l'association, gère le parc automobile existant. A la fin du mois de janvier, juste après l'acquisition des trois premières voitures, la personne nouvellement embauchée mettra en location ces voitures. Fin février, le parc augmente de 3 voitures supplémentaires, et ainsi de suite jusqu'à fin juillet. Les frais de salaire se montent à 18.255 € par an. Par ailleurs, les charges d'exploitation se montent à 39.186 €.
- **Ponctuel** : Le calcul du BFR mensuel en pleine activité est proche de 2700 €, mais lorsque l'on regarde l'écart entre les ressources et les besoins, on note une somme négative de -15 866 €. Le besoin en BFR est donc de 16.000€.

b) Veille - financement alternatif :

L'**intelligence économique** est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété ainsi que celles liées à la protection de l'information. Elle permet de rechercher ponctuellement des renseignements stratégiques sur les clients, partenaires, fournisseurs, nouveaux marchés, réputation, informations régionales, nationales.

Aujourd'hui, il n'y a pas de veille chez Détours, il n'y a que la présence de l'association dans son milieu. L'association a pu effectuer l'accompagnement 'Silver' l'an dernier sur commande. De la même manière, le projet Pendauro, remporté par l'association Plateforme mobilité 63, permet à Détours de développer la lutte contre les problèmes de mobilité en associant les entreprises qui ont du mal à recruter sur leur territoire en raison des problèmes de mobilité.

Pour assurer une veille régulière, il est possible de s'abonner à une veille externe, car ce poste est chronophage. Une alternative serait de confier la veille à un bénévole de l'association.

Un exemple de veille :

Veille technologique au sein des Pôles de compétitivité et partenaires : Moveo, ASTech, Comité mécanique, Comité d'expansion départemental du 63...

Quels financeurs ?

- Les pouvoirs institutionnels en fonction de leurs compétences : Etat, Conseil Régional, Conseil Départemental, sur les aspects de développement économique des territoires, cohésion sociale et insertion.
- les entités travaillant sur les problèmes de mobilité (fondations),
- les entités produisant des véhicules (PSA, Renault...). Une veille sera installée pour veiller aux appels à projet.
- Les entreprises de travail temporaire seront aussi approchées. (Manpower, Adecco, ...).
- La DRJSCS sera aussi approchée pour la partie formation du nouvel. Ile collaborateur.rice.
- Les banques : le financement global peut être entièrement financé par les banques.

Tableau des financeurs : Ce modèle est hybride. Il vise à réduire le risque de mono financement, le Conseil Départemental se désengageant progressivement, son budget diminuant et étant monopolisé en grande partie par le RSA.

FINANCEUR PUBLIC	FINANCEUR PRIVE
Conseil Départemental : impliqué dans l'aide sociale Conseil Régional : assez peu impliqué dans l'aide sociale mais acteur du développement économique Etat – DRJSCS pour la cohésion sociale. Formation FASTT – Fonds d'aide au Travail Temporaire	Renault : déjà impliqué dans la mobilité PSA : déjà impliqué dans la mobilité Ford Fondation de France Structures de travail temporaire impliquées via les difficultés des travailleurs Banque : le projet est viable même si les emprunts bancaires couvrent l'ensemble des frais

Rétro planning de la recherche de financements :

	octobre	novembre	décembre	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août
veille			Pendaura mobilité 63								
premiers contacts prospects financeurs	*										
exposition précise du projet en réunion avec financeurs et association Détours		*									
finalisation financement			*								
contact avec organisme de crédit	*										
finalisation emprunt			*								

c) Plan de financement avec la banque comme mode de financement choisi :

La montée en puissance du projet est la suivante : en janvier, l'association achète 3 voitures. Cet achat se fera dans la première quinzaine du mois, de façon à pouvoir mettre en location ces véhicules à partir de la troisième semaine. Durant la première quinzaine du mois de février, l'association achète de nouveau 3 voitures. Celles-ci seront mises en location à partir de la troisième semaine. Et ainsi de suite jusqu'au mois de juin. En juillet, l'association achètera deux véhicules, ce qui montera le nombre à 20 voitures en tout. Les locations commencent à rapporter dès la troisième semaine.

L'association achètera 20 voitures à 6000 € l'unité, soit un coût de 120.000 €, grâce à un emprunt remboursable sur 5 ans. Elle embauche une personne au SMIC qui gère les locations. Cette personne sera équipée d'un ordinateur et d'un téléphone.

L'association achète donc 3 voitures par mois, pour une montée en puissance jusqu'en juillet. Il y aura alors 20 voitures en vitesse de croisière. Les locations ne commencent qu'au milieu du mois d'achat. L'emprunt de 120.000 € est donc étalé sur 6 mois, à raison de $3 \times 6.000 \text{ €} = 18.000 \text{ €}$ par mois, de janvier à juin, et $2 \times 6.000 \text{ €} = 12.000 \text{ €}$ pour juillet.

En vitesse de croisière, on aura donc 20 voitures louées 202 jours par an à 18 €, soit 72 720 € de gain maximum.

Le compte de résultat prévisionnel 2020 fait apparaître un résultat net négatif de -7 080 €. Vous trouverez dans le compte de résultat de 2021 et suivants un résultat net positif de 6.634 €.

Le calcul du BFR mensuel en pleine activité est proche de 2700 €, mais lorsque l'on regarde l'écart entre les ressources et les besoins de 2020, on note une somme négative de -15 866 €. Il est donc nécessaire d'effectuer un emprunt BFR de trésorerie de 16.000€, remboursable en 3 ans. En annexe se trouvent les différents calculs (comptes de résultat prévisionnels, tableaux d'investissement mensuel et annuel, budget mensuel de trésorerie, besoin en fonds de roulement, plan de financement à trois ans).

Il est à noter que l'équilibre de cette opération se situe avec la location de 16 véhicules. J'ai pris des précautions : 80% des véhicules sont loués. Il y a toujours 20 % des véhicules qui sont en entretien ou en lavage : les véhicules sont loués $253 \text{ (jours ouverts)} \times 0.8 = 202 \text{ jours}$ par an. Les week-ends ne sont pas comptabilisés, mais il arrive parfois que les clients louent le véhicule plusieurs semaines d'affilé, et le gardent le week-end. Celui-ci est alors facturé 18 € les 2 jours. Les 52 weekends peuvent potentiellement rapporter $20 \times 18 \times 52 = 18 720 \text{ €}$, mais je préfère ne pas le comptabiliser, et le considérer comme marge. En conclusion de cette étude de faisabilité, on note qu'à partir de la deuxième année, le résultat est positif, ainsi que pour les années qui suivent. Après 5 ans de remboursement d'emprunt, le dispositif sera d'autant plus rentable. Bien sûr, les voitures auront vécu, et il sera fort probable que certaines soient à remplacer, mais il en restera sans doute un certain nombre qui seront d'autant plus rentables.

COMPTE DE RESULTAT N à N+3

	2021	2022	2023
PRODUITS (HT)			
Ventes de produits finis, de marchandises, prestations de services	52 268	72 720	72 720
Subventions d'exploitation			
Autres produits de gestions courantes			
Produits d'exploitation			
Produits financiers			
Reprises dotations / provisions			
TOTAL PRODUITS	52 268	72 720	72 720
CHARGES (HT)			
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats (charges variables)			
Achat de marchandises			
Achats de fournitures			
Eau	240	240	240
Electricité	360	360	360
Fournitures d'entretien	240	240	240
Fournitures administratives	240	240	240
Fournitures diverses	-	-	-
Charges externes			
Loyers de crédit-bail	-	-	-
Loyers et charges locatives	9 400	10 200	10 200
Assurances	3 660	4 800	4 800
Entretien (locaux, matériel)	-	600	600
Documentation	-	-	-
Autres charges externes			
Honoraires	360	360	360
Frais d'acte et de contentieux	-	-	-
Affranchissements	-	-	-
Téléphone	120	120	120
Internet	60	60	60
Publicité	1 400	250	250
Frais de transport	-	-	-
Emballages et conditionnement	-	-	-
Voyages et déplacements	-	-	-
Divers	-	-	-
Frais de personnel			
Salaires	18 255	18 255	18 255
Charges sociales	3 651	3 651	3 651
Commissions versées	-	-	-
Impôts et taxes			
CET - Apprentissage	1 200	1 200	1 200
Taxes (Habitation - Foncière)	-	-	-
Autres	-	-	-
Dotation aux amortissements (DAP)	18 300	24 000	24 000
CHARGES FINANCIERES			
Intérêts des emprunts	1 862	1 511	1 511
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
TOTAL CHARGES	59 348	66 086	66 086
RESULTAT avant impôts	- 7 080	6 634	6 634
Impôts sur les bénéfices *			
RESULTAT NET	- 7 080	6 634	6 634

Vous trouverez en annexe les autres documents sur le financement.

La mise en œuvre du projet, que nous voyons maintenant, entre dans le détail des actions à mener.

2) MISE EN ŒUVRE :

Plusieurs points sont développés ; la recherche de financements innovants, les ressources humaines, la campagne de communication

a) Argumentaire à destination des financeurs potentiels:

Il s'agit, bien que l'option du prêt bancaire ait été choisi, de continuer à solliciter les financeurs potentiels afin de sécuriser le projet. On pense au secteur privé, tel que les constructeurs automobiles, déjà impliqués, pour leur Responsabilité Sociétale (RSE), dans des projets d'utilité sociale, tels que Renault avec le programme Mobilis.

Ainsi, est développé ici la base de l'argumentaire pour les mobiliser sur le projet.

- **Vous contribuez à l'autonomisation économique et sociale :** La création d'emploi et le développement des compétences : en soutenant l'accompagnement des personnes en insertion, vous leur permettez de retrouver confiance et donc de pouvoir envisager la perspective d'un emploi pérenne et donc leur autonomie.
- **Vous réduisez l'isolement et la pauvreté** en contribuant à la création de richesse et de revenus : en soutenant la réinsertion professionnelle de personnes en situation de fragilité, vous contribuez à une réduction de la pauvreté.
- **Vous participez à la redynamisation des territoires :** l'investissement social, c'est-à-dire investir dans des infrastructures et programmes qui visent à améliorer les aspects sociaux de la vie de la communauté : en soutenant le développement des chantiers d'insertion et précisément des garages solidaires, vous participez au développement économique et à la redynamisation des territoires.
- **Vous participez à un projet innovant :** Le projet a un impact positif et direct sur le développement économique, en termes de création d'emplois durables, et un caractère innovant.

La réponse à un besoin social mal satisfait est innovante par définition, ainsi que l'impact positif et direct sur le développement économique : Le fait de résoudre le problème de mobilité d'une personne lui permet de se déplacer pour aller au travail, et, à terme, de façon pérenne.

- **Vous pérennisez une amélioration de la situation du public:** à moyen terme (3/5 ans), le cycle 'sans véhicule, je ne peux pas aller travailler' est remplacé par la location aidée de véhicules permettant d'aller sur le lieu de travail et dans un futur de transformer le travail temporaire en contrat à durée indéterminée, puis de s'acheter un véhicule, pour pérenniser cet état.
- **Vous permettez une meilleure autonomie de l'association Détours :** le projet dégagera des revenus. Cette autonomie financière peut servir : le parc automobile peut être augmenté, des véhicules électriques peuvent intégrer le parc automobile. Les garages qui forment un chantier d'insertion de l'association peuvent être augmentés. Ils participent à l'entretien des véhicules loués. Ce projet peut aussi être disséminé sur le territoire. Les

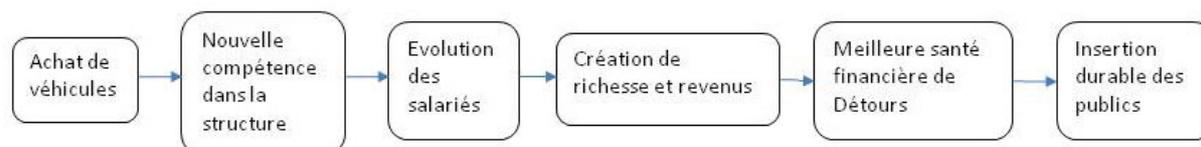
revenus générés peuvent être injectés dans l'association pour l'embauche de nouveaux collaborateurs, ce qui allégerait notablement le surcroît pondéral de travail des salariés.

b) Partie RH

• **L'organisation :**

C'est la peur du changement qui prévaut. Le directeur, venant du secteur du handicap, a pris ses fonctions il y a quelques mois à peine, et est confronté aux problèmes financiers intrinsèquement liés au milieu de l'insertion. Empêtré dans une grève de tous les salariés du CADA, il ne collabore pas au projet. Les salariés regardent cette situation de façon inintéressée. La diversification des activités proposée par le projet représente une opportunité qu'il faudra faire accepter. La communication interne à l'association est importante : tous les acteurs de Détours doivent porter le message de **Faut que ça roule !**

Prenons la ligne centrale du DLI :



On note bien que le rôle des salariés est central ; sans leur adhésion au projet, il est difficile d'envisager une évolution positive, et toute la chaîne est impactée.

Pour conduire une action pour que le changement soit accepté par l'association, et donc le projet que je porte, j'imagine organiser, avec l'accord de la direction un séminaire d'une ou deux journées, dans un lieu autre que les locaux de l'association. L'ensemble des salariés y participerait. Le sujet serait le travail sur les valeurs de l'association, communes aux salariés, pour aboutir à la conduite du changement et l'adhésion à un nouveau projet. Réunir tous les salariés permettrait qu'ils se rencontrent, car les lieux des chantiers d'insertion sont assez distants les uns des autres, et augmenterait ainsi la cohésion de l'ensemble. Après une matinée consacrée à l'exposé des différents métiers et à l'échange de pratiques, dans un second temps, un atelier sur les difficultés rencontrées permettra de gommer les inquiétudes face à un changement, pour ensuite les amener à comprendre l'opportunité que ce changement amène. Cela commence par lister ensemble les difficultés rencontrées ou à venir. Qui est impacté par le changement, quelle sont les pertes et les gains amenés par ce changement. Si on intègre la dimension humaine dès le début, c'est-à-dire que les explications tiennent compte des différentes personnalités, et si on implique les collaborateurs, le changement peut arriver. Je me rends compte que je n'ai pas poussé jusqu'au bout la description des gains pour l'association amenés par mon projet. J'ai juste développé le fait que financièrement, c'était un gain. Or ce gain financier n'est que le début ! C'est-à-dire que ce qui en découle pourrait faire basculer les salariés, et directeur en tête, dans l'acceptation du projet :

- Plus de travailleurs temporaires ont moins de problème de mobilité
- Gain de confiance des travailleurs temporaires
- Création de revenus pour le bénéficiaire, autonomie, richesse pour le territoire
- Meilleure santé financière de la structure
- Economie pour les financeurs historiques grâce à une plus grande autonomie financière de Détours,
- Les personnes insérées dans les garages solidaires sont à plein temps

- Les employeurs de travailleurs temporaires sont moins confrontés aux effets des problèmes de mobilité et sont donc plus satisfaits
- Insertion durable des publics

La logique de ce projet, à 3-5 ans, peut encore progresser :

Le parc automobile peut être augmenté, la dimension environnementale peut être intégrée, avec des véhicules électriques. Les perspectives en termes de formation dans les garages de l'association sont prometteuses. Et comme indiqué dans l'argumentaire financeurs, ce projet peut aussi être exporté sur d'autres territoires régionaux. Les revenus générés peuvent être intégrés dans l'association pour l'embauche de nouveaux collaborateurs, ce qui déchargerait les salariés actuels....

Toutes ces perspectives d'avenir sont autant de leviers pour le développement de ce projet et par la même de l'association Détours.

- **Le recrutement :**

Pour le projet FAUT QUE CA ROULE !, il est nécessaire de recruter un ou une nouveau (elle) collaborateur (rice).

- * Ce qui se fait dans l'association pour le recrutement des salariés permanents :**

Ces salariés sont des encadrants techniques avec les compétences nécessaires selon les chantiers : petite maçonnerie, gestion d'espaces verts, mécanique. Ce sont des accompagnateurs socioprofessionnels, avec les compétences liées à ce métier. Le secrétariat et la comptabilité sont aussi des postes susceptibles d'être renouvelés.

Le directeur fait appel au réseau de l'association en premier lieu ; ce sont les personnes connues de l'association dans le cadre d'un contrat antérieur, les personnes connues des différentes personnes de l'association, (même promotion d'études...), les personnes dans la sphère de l'association, connues par les autres associations... Si un salarié connaît une personne susceptible de convenir, elle sera contactée. Une annonce est aussi passée via Pôle emploi.

Les candidats sont tout d'abord sélectionnés avec leur lettre de motivation et leur CV. L'entretien est ensuite programmé. 2 à 3 collaborateurs y participent dans un premier temps, puis le directeur prend la suite, seul. C'est le 'feeling' qui est le maître mot. C'est évidemment le directeur qui a le dernier mot et qui donne son aval. Pour un contrat à durée indéterminée, la période d'essai est de 2 mois renouvelable. Pour les chantiers où l'encadrant technique ou l'accompagnateur socioprofessionnel est nouveau, le directeur sera obligatoirement présent. Si ce sont des personnels qui ont déjà de l'expérience, l'entretien est délégué à l'encadrant technique et à l'accompagnateur socioprofessionnel. Le directeur leur fait confiance.

Lorsque la personne qui est engagée est en période d'essai, Le directeur demande aux autres salariés ce qu'ils en pensent, comment se passe la période d'essai, et valide l'embauche ou pas.

- *Avis critique**

Le fait que le directeur fasse confiance aux employés qui travailleront avec la personne qui va être recrutée est un point très positif. Il renforce la cohésion de la structure, et met en valeur les salariés permanents en les responsabilisant.

Par contre, on notera certaines faiblesses, comme le stockage sur papier des informations des candidats à être insérés, et l'absence de protocole précis pour les entretiens.

Pour le recrutement des salariés permanents, l'appel au réseau des autres salariés permanents est une bonne chose. L'avis des salariés 'collègues' au cours de la période d'essai est aussi intéressant. Il est regrettable que la recherche de candidats ne se fasse qu'avec Pôle Emploi. Le groupe de direction (composé des salariés ayant le plus d'ancienneté) n'est pas associé systématiquement. L'absence de protocole est aussi un problème.

*Préconisations

Pour le recrutement des personnes bénéficiaires des minimas sociaux, il me semble intéressant de faire participer les personnes déjà en insertion dans l'association. De cette manière, ces personnes recruteront leurs pairs. Cela participera à l'autonomie des personnes en insertion, leur conférera de la confiance en eux, et évidemment, augmentera la cohésion de l'ensemble du groupe. La responsabilisation est un atout à développer, surtout pour faire tomber les freins à l'emploi (qui sont de natures très diverses, non confiance en soi, addictions...). Ils pourront à cette occasion, participer à la présentation de la structure et de l'action d'insertion. Le témoignage par l'exemple est tout à fait intéressant. Cette préconisation reflète le but de tout chantier d'insertion, qu'il ne faut évidemment pas perdre de vue, qui est la disparition des freins à l'employabilité.

La saisie informatique des renseignements des candidats est à mettre en place. Cela permettra de partager ces informations sur le serveur, à destination des différents salariés permanents (l'encadrant technique, l'accompagnateur socioprofessionnel et la secrétaire).

Il me semble important de diversifier les sources pour recruter du personnel permanent. A cette fin, je préconise de développer la recherche de candidatures sur le net, en élargissant la demande, avec linked-in par exemple, et Facebook.

La création d'un protocole précis pour les entretiens doit être pensée. Evidemment, tout protocole doit être testé pour valider son application, et tout protocole ne doit pas être gravé dans le marbre. Néanmoins, on peut essayer d'améliorer un tant soit peu le recrutement, en commençant par vérifier la qualité des différentes fiches de poste. La définition précise des tâches qu'effectuera le(a) futur(e) employé(e) est primordiale. Grâce à cela, on peut envisager la suite avec sérénité. On peut ainsi cibler certains critères objectifs, et faire une présélection téléphonique, en s'aidant en parallèle de la lettre de motivation et du CV.

Une fois cette présélection effectuée, les candidats peuvent être reçus. Ces entretiens se préparent : avoir la fiche de poste sous les yeux, maîtriser les attentes sur le poste et avoir sa liste de questions et son filer sous les yeux. Les questions seront ouvertes sur les critères objectifs (localisation, rémunération, formation, expériences). Les différentes étapes sont les suivantes :

- * contact. C'est la phase d'accroche. Présentation et sourires !
- * situation actuelle du candidat (en poste ou pas, des projets à développer ?)
- * questions sur les critères objectifs – mobilité, appétence pour le sujet, connaissance du secteur, avancement dans les recherches, prétention salariale...

* parcours du candidat

* description du poste : présentation de l'entreprise, des attentes vis-à-vis du poste

A la fin de l'entretien, il serait opportun de donner une échéance de réponse au candidat.

Plan d'actions

ACTION	OBJECTIF ATTENDU	INDICATEUR	ACTEURS	LIEN STRATEGIQUE	RESULTATS ESCOMPTES
Participation des salariés en insertion	Autonomie et cohésion en hausse.		Salarié, ASP, Directeur	Participe à la disparition des freins à l'emploi	Mieux vivre, responsabilisation
Saisie informatique	saisie	Fichier	secrétaire	Participe à l'amélioration globale	Partage plus facile de l'information
Linked-in	Augmentation des candidatures	1 candidature sur 2 provient de linked in	Secrétaire, Directeur		1 candidature sur 2 provient de linked in
Protocole	Définition fiche de poste Professionnaliser L'entretien		Directeur, comité de direction, secrétaire	Participe à l'amélioration globale	Ciblage de critères objectifs, recrutement de qualité.

*Rétro planning

Le recrutement des personnes bénéficiaires des minima sociaux est fait par session. La prochaine aura lieu du 04 au 08 janvier 2021. Le principe sera le suivant : deux semaines avant le recrutement, le directeur, associé à l'ASP concerné (qui gère donc l'accompagnement socioprofessionnel du chantier qui va recruter) choisira deux salariés du chantier d'insertion concerné lors de la réunion de service hebdomadaire du lundi. Ces deux personnes seront formées pendant les deux semaines suivantes sur la présentation de la structure et la présentation du chantier, et les différents métiers qui peuvent en découler, en vue d'une restitution avec les prochains candidats en début de semaine de recrutement.

La saisie informatique peut se faire durant la semaine de recrutement, du 04 au 08 janvier.

Pour le recrutement des salariés permanents, l'investissement du site Linked in doit être fait trois semaines au minimum avant la date de clôture des candidatures. Le recrutement de ce type de personnel est assez rare, les personnels actuels ne changeant pas souvent d'employeur. La gestion des fiches de poste peut-être commencée très rapidement, le Directeur pouvant demander aux différentes composantes du comité de Direction de valider les fiches de poste existantes, puis de les amender si besoin est. Le questionnaire se fera dans la semaine qui précède l'entretien.

c) La campagne de communication :

Il me semble opportun d'afficher la position de l'association Détours auprès des prescripteurs et des financeurs. La mobilisation du milieu professionnel joue un rôle prépondérant.

- Ainsi, je propose que des réunions d'information soient organisées dans les structures pour que la personne nouvellement engagée soit présentée par le directeur. Ainsi les équipes dans les entreprises d'intérim, chez les prescripteurs, identifient la personne référente et elle-même peut avoir des contacts privilégiés au sein de chaque structure.

Auprès des financeurs, cette démarche présente plusieurs vertus : elle montre que l'association Détours est dans une logique de mouvement, d'innovation pour mieux répondre aux besoins des publics, et que ce projet vise à faire plus pour les publics cible, donc à alléger à terme la charge pesant sur les financeurs.

- Une webconf sur les solutions de Détours aux problèmes de mobilité, avec un petit support Powerpoint, présenté une fois par mois par la nouvelle personne embauchée, en communiquant la date, l'heure et l'adresse de connexion aux prescripteurs, pour une meilleure diffusion auprès de leur publics.

- Un film court sur Youtube et sur la page Facebook de Détours pour expliquer les solutions que propose l'association, et quelles sont les personnes qui y ont accès.

La location aidée de véhicules est assez peu connue dans le domaine du travail temporaire. Le FASTT finançant 13 euros sur 18, il reste 5 euros à la charge de la personne qui loue. C'est un tarif tout à fait intéressant, et cet atout devra être mis en avant dans la publicité que nous allons faire. Le groupe de travail sur la communication est formé de Mme Laëticia Chopin, secrétaire de direction, qui est intéressée par la mise en œuvre de documents publicitaires, sous ma supervision. En effet mon passé d'infographiste est un plus évident dont je me sers.

Nous sommes à la recherche d'un slogan accrocheur, sur fond graphique d'une voiture. Ensemble, nous jetons des idées sur une feuille, et faisons un premier tri.

Nous pourrions décliner ces graphiques sur les voitures, grâce au flockage. Elles deviendront ainsi les meilleures ambassadrices de l'action !



Les affiches A3 et flyers qui seront mis à la disposition du public dans les entreprises de travail temporaire seront du même type que les deux exemples des pages suivantes.

Le principe est, une fois les affiches conçues, de les faire imprimer avec une série de flyers. Affiches et flyers seront mis dans la salle d'attente des entreprises proposant du travail temporaire, de façon à ce que l'information soit relayée auprès de notre public cible.

La première année, le temps de la conception sera comptabilisé (voir ligne publicité dans le compte de résultat 2020). Cette action durera les 6 premiers mois de l'année.

Les années suivantes, pendant les 5 premiers mois, un retraitage sera commandé, si besoin est, et un rafraîchissement dans les entreprises sera effectué.

En complément, une action sur les plateformes internet des loueurs de véhicules sera mise en place, comme ouicar, Getaround (ex-drivy)..., et évidemment, le site internet de l'association Détours devra être modifié pour prendre en compte cette nouvelle activité. (Pourquoi pas la location en ligne ?)



**FAITES UN DETOURS !
LOUEZ-MOI
5€ par jour !**



DETOURS Structure d'insertion par l'Activité Economique. 04 73 72 29 34.
Offre réservée aux travailleurs temporaires sous conditions d'acceptation de la demande.
photos non contractuelles



**LOUEZ-MOI
SANS DETOURS !
5€ par jour !**



DETOURS Structure d'insertion par l'Activité Economique. 04 73 72 29 34.
Offre réservée aux travailleurs temporaires sous conditions d'acceptation de la demande.
photos non contractuelles

La place de Détours, entreprise de l'IAE, dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, peut devenir prédominante sur le sujet de l'insertion de personnes exclues du marché de l'emploi via cette nouvelle activité, et la manière dont elle contribue à la cohésion sociale du territoire. Au-delà de sa mission, cette structure constitue un maillon indispensable de l'essor des territoires à la fois par la création d'emplois locaux et non délocalisables, et par la valorisation d'un modèle de développement économique innovant et solidaire.

Notion de souplesse, d'adaptabilité et d'innovation à souligner pour qu'une structure reste concurrentielle dans le paysage associatif. C'est ce que propose le projet **Faut que ça roule !**

Diagramme de Gantt

Projection des actions de la participation financière des garages :

	Octobre 2020	Janvier 2021	Janvier 2021	Juillet 2021	Janvier 2022	Juillet 2022
Participation financière des clients du garage	Double calcul	Comparaison des 2 modes	Mise en place de la participation	Evaluation	Deuxième hausse	Evaluation

Projection des actions du projet Faut que ça roule ! ou augmentation du nombre de véhicules loués

	Nov. et déc. 2020	Décembre 2020	Décembre 2020	Janvier 2021	Janvier 2021	Janvier 2021
Faut que ça roule !	Communication dans les entreprises d'intérim	Rapprochement auprès d'un établissement bancaire	Rapprochement auprès d'un vendeur de voitures	emprunt	Achat des 3 premiers véhicules	Location des 3 premières voitures

Janvier 2021	Février à juillet 2021	Février à juillet 2021	Décembre 2021
recrutement	Achat des véhicules	Mise en location	Evaluation financière

3) EVALUATIONS :

Faut que ça roule ! est un projet de location de véhicules, dont l'étude de faisabilité montre sa viabilité. Si le résultat est négatif la première année, il est positif les quatre années suivantes. Ces cinq années correspondent aux remboursements des emprunts. Bien sûr, les véhicules seront en bien moins bon état une fois ces cinq années passées, mais il est possible qu'ils puissent encore se louer, et ce sera alors bien plus rentable financièrement. Dans l'absolu, les marges prises pour les calculs (80% du temps en location et week-ends non comptabilisés) permettent d'envisager un futur financier fiable pour ce projet.

Les acteurs de l'IAE plaident et mettent en œuvre des évaluations globales et larges de leurs actions pour interroger et renforcer leurs engagements pour une société plus inclusive.

Impact social et évaluation du projet :

Du point de vue de l'association Détours, le développement de ce projet permettra, outre les points énoncés précédemment, de surmonter l'épreuve du changement. En termes d'organisation de la structure, ce projet peut soulager l'association qui souffre d'un manque de financement chronique.

Les indicateurs d'évaluation sont de plusieurs types :

Le nombre de locations effectuées pendant l'année sera un bon indicateur de résultat, le temps de location des véhicules également, ainsi que la fidélisation des clients.

En termes d'indicateurs d'impact :

Le nombre de personnes engagées dans cette action qui obtiendront un cdi et par la suite achèteront une voiture montrera l'efficacité du projet.

Le nombre de personnes sortant des minima sociaux est un indicateur intermédiaire: La pérennisation des emplois réduit les dépenses d'aide sociale.

Pour mesurer dans quel mesure le besoin social de mobilité est mieux couvert par ce projet, on peut imaginer un questionnaire permettant de juger de la valeur de l'action.

L'enjeu d'évaluer est majeur : il permet aux dirigeants de disposer de nouveaux indicateurs pour piloter leur projet et/ou rendre compte et valoriser auprès de leurs partenaires l'ensemble des bénéfices générés par l'activité de leur structure. C'est dans ce sens que sera mis en place un bilan de ces actions : d'une part l'évolution des garages, grâce à deux

indicateurs : évolution financière bien évidemment, mais quantitative quant à la fréquentation, pour évaluer le changement qu'aura amené l'augmentation du prix horaire ; d'autre part la nouvelle activité de location de voitures. L'évaluation sera là aussi financière, car les emprunts doivent être remboursés, et le salaire du nouveau collaborateur doit être payé, bien sûr, mais l'idée de répondre à un besoin est fondamentale, car elle est fondatrice de l'engagement de l'association envers les populations fragiles.

Retour d'expérience et projections :

J'ai pu, lors de ce travail au sein de l'association, prendre rapidement du recul quant à la commande initiale. J'ai été amené à travailler avec le directeur pour la préciser et la formuler correctement. C'est ainsi que les différents entretiens menés avec les salariés, les financiers et prescripteurs, et les différents acteurs partenaires de Détours m'ont permis de poser sur la structure un regard différent et de faire naître ce projet. La difficulté initiale était de se mettre dans la situation d'un directeur de structure. Venant d'un milieu radicalement différent, ce n'était pas aisé, et la plongée au cœur de ce nouveau milieu s'est avérée formatrice.

Voici les différentes activités qui ont été mises en œuvre pendant ce stage, et qui participent à mon apprentissage.

- Elaboration d'une démarche entrepreneuriale dans le respect des principes de l'économie sociale et solidaire :
 - étudier les problématiques territoriales et les besoins non ou mal couverts du marché : cette activité a été effectuée avec la mise en lumière du problème de mobilité de personnes du travail temporaire.
 - se positionner par rapport à une démarche d'innovation sociale. Le caractère d'innovation a été démontré et m'a permis de comprendre l'ensemble des tenants et aboutissants de ce champs d'intervention.
 - identifier et imaginer des pistes de développement pour la structure ; de l'analyse de Détours et de son environnement, j'ai pu définir des problématiques et deux axes de réponse dans une démarche projet.
 - favoriser l'ancrage territorial de la structure : l'association, déjà implantée fortement dans le territoire deviendra incontournable sur la question de la mobilité. Le fait de développer une nouvelle problématique centrale dans l'innovation sociale ne peut que renforcer le positionnement de Détours et son rayonnement régional.
- Ainsi, le projet s'inscrit dans un maillage de réseaux (professionnels, économiques et politiques de l'ESS), dans lesquels il est capital d'agir en partenariat. L'identification des risques à entreprendre ces projets est évidemment capital, et nous avons vu que le risque financier est prédominant.
- Construction d'un projet entrepreneurial conjuguant utilité sociale et viabilité économique :
 - les acteurs de la gouvernance ont été identifiés, et c'est avec eux que les différentes hypothèses de développement ont été étudiées. Les plus favorables ont été choisies.

- L'association a un réel besoin de se recentrer sur ses valeurs, et de mettre en place un plan de stratégie lui permettant d'accepter le changement et de pouvoir se projeter dans l'avenir avec confiance.

- enfin, l'étude de faisabilité montre que le projet de location est viable financièrement.

- Concrétisation du projet dans la perspective de pérenniser l'association.

- mettre en place les actions garantes de l'activité et du projet social. Les actions mises en œuvre, autant pour le garage que pour la location de véhicules sont garantes du projet social. Permettre à l'association de devenir bénéficiaire lui permettra de continuer à faire vivre son projet social, devant le désengagement progressif des financements publics.

- utiliser la veille pour ajuster l'action. On l'a vu, la veille permettra justement d'ajuster le projet.

- concevoir un plan marketing et commercial : celui-ci est décrit précédemment par une présentation aux partenaires, prescripteurs et financiers. Une campagne d'affichage sur les véhicules et chez les partenaires est prévue.

- mobiliser des financements. Les principaux financements du projet proviennent d'emprunts. Mais à terme, l'étape suivante verra les locations fournir les financements permettant de rajeunir et remplacer le parc automobile.

L'évaluation du projet Faut que ça roule ! doit permettre de juger de la valeur globale de l'action au regard de critères déterminés, qui ici seraient :

- l'utilité : dans quelle mesure Faut que ça roule ! contribue-t-il à une meilleure insertion des publics ?

- la pertinence : en quoi les besoins de mobilité seraient mieux couverts par l'action de Détours ?

- l'efficacité : les moyens alloués sont-ils satisfaisants au regard de l'atteinte des objectifs fixés ? 20 véhicules, sur le territoire donné ?

- l'efficacité : le projet Faut que ça roule permet-il réellement de résoudre les problèmes de mobilité des publics du travail temporaire ?

- Valorisation et capitalisation des résultats.

- définir les indicateurs pour piloter le projet. Le nombre de véhicules, les entrées financières sont les principaux indicateurs qui permettront de prendre les décisions adéquates.

- apprécier le fonctionnement de la gouvernance, et évaluer les pratiques managériales. Ces activités devront être développées lorsque le projet aura été développé. Lorsque les locations seront bien installées, ce type d'évaluation pourra être mené, comme la performance individuelle et collective, et l'impact économique et social du projet, et permettant si c'est le cas de corriger éventuellement.

Les deux projets ont donc vocation dans un premier temps à pallier au déficit chronique des deux garages. Mais les conséquences sont bien plus grandes. L'association peut pérenniser son action grâce à cet équilibre financier, et ainsi devenir un acteur essentiel du département sur les problématiques de mobilité des personnes en difficulté.

Le retour d'expérience me permet de savoir ce que j'ai appris pendant cette formation. Les différentes compétences apprises et mises en œuvre lors de ce stage sont variées. Les outils mis à ma disposition m'ont permis d'évoluer et de tendre vers une position dans laquelle je peux appréhender le futur de façon sereine. Car mon futur est évidemment de trouver un emploi dans lequel je pourrais m'épanouir. L'économie sociale et solidaire propose de nombreux champs professionnels. L'insertion professionnelle en est un ; Il s'ajoute à celui de l'enfance en danger que je connais un peu par mon engagement associatif depuis une dizaine d'années à l'ADSEA63. Le secteur du handicap est lui aussi un secteur passionnant. Ayant déjà une expérience de création d'entreprise, je tends plutôt à me diriger vers un salariat, dans une association, monde que je connais un tant soit peu, car le travail en groupe m'attire plus intensément que celui du créateur d'entreprise, forcément seul, du moins dans les premières années.

Conclusion

L'association Détours, structure de l'insertion par l'activité économique du Puy-de-Dôme insère des personnes éloignées de l'emploi grâce à des ateliers et chantiers d'insertion, un centre d'accueil de demandeurs d'asile et un service de location de véhicules. L'état des lieux effectué pendant mon stage a permis de révéler un besoin mal couvert en mobilité, et un déséquilibre financier d'un des ateliers et chantiers d'insertion de l'association : les deux garages. C'était la genèse du projet, en deux axes, qui propose des solutions : d'une part l'évolution des garages pour devenir une entité équilibrée financièrement, tout en maintenant son caractère bon marché et accessible à cette population fragile, et d'autre part la création d'une nouvelle activité, la location de voitures aux personnes faisant appel au travail temporaire, public non encore concerné par l'association.

La transformation des garages en facturant la main-d'œuvre permettra sans doute de pallier au déficit chronique, du moins partiellement. La décision sera prise lorsque les indicateurs montreront que le projet est viable. Pour l'instant, l'association continue à facturer les pièces avec majoration et main-d'œuvre gratuite, tout en calculant le prix de la réparation sans majoration des pièces et avec la main-d'œuvre à 20€/h, qui semble être équivalente. L'augmentation devra sans doute être supérieure pour dégager un financement.

L'étude de faisabilité de la nouvelle activité de location de voitures montre que le projet devient rentable à partir de la deuxième année. Certes, les emprunts nécessaires à sa mise en place sont assez lourds, mais c'est une solution viable qui peut être mise en place. Elle permet fondamentalement de répondre à un besoin de mobilité. Celle-ci est un levier essentiel de l'accès au travail et donc à une réduction de l'exclusion, ce qui est le but de l'association.

Néanmoins, il apparaît aujourd'hui réducteur d'envisager sous le seul prisme du retour à l'emploi la finalité sociétale des structures de l'IAE. Leurs activités génèrent d'autres impacts positifs sur les personnes accompagnées, sur les personnes impliquées dans les projets (salariés, bénévoles...) et plus largement sur leur territoire. De la même manière, ma décision de reconversion professionnelle est confirmée par la belle expérience que je viens de vivre lors de cette formation et plus particulièrement sur la recherche de solutions face à des problèmes sociétaux.

Bibliographie

- Jean-Pierre Orfeuil, « La mobilité, nouvelle question sociale ? », *SociologieS* [en ligne], Dossiers, Frontières culturelles, frontières techniques, mis en ligne le 27 décembre 2010.
- le film « Je bouge donc je suis », réalisation Jean-Philippe Pons Malarte, HK production, 2005, 28 minutes
- « *Mobilité[s]/ Exclusion[s]* », dossier spécial, Revue *Urbanisme*, n° 347, mars-avril 2006.
- Tristan Charlier, Pierre-Luc Mellerin, *Les enjeux sociaux et économiques des structures de l'insertion par l'activité économique*, AVISE, 2018, 44 p. [en ligne]
- « Les structures de l'insertion par l'activité économique : quels liens avec les différents acteurs économiques », *Rapport de la Dares, Analyses*, n° 052, 2016 ; 10 p. [en ligne].
- Vincent Kaufmann, Emmanuel Ravalet, Élodie Dupuit (dir), 2015 : *Motilité et mobilité : mode d'emploi*, ALPHIL-Presses universitaires suisses, Collection espaces, mobilités et sociétés, 2015, 256 p.
- Cabinet Auxilia, *Mobilité, insertion et accès à l'emploi -Constats et perspectives*, 2013, 32 p. [en ligne].

TABLE DES MATIERES

Sommaire.....	Erreur ! Le signet n'est pas défini.
Introduction.....	Erreur ! Le signet n'est pas défini.
I) L'association Détours dans son contexte.....	7
1) Définitions et historique des SIAE	7
2) Le territoire.	9
3) L'association Détours	10
a) L'insertion	12
b) Le CADA	18
c) La mobilité.....	19
Les 3 Piliers de la Loi Mobilités :	20
- Investir plus et mieux dans les transports du quotidien,	20
- Faciliter et encourager le déploiement de nouvelles solutions pour permettre à tous de se déplacer,	20
- Engager la transition vers une mobilité plus propre.	20
II) Une nécessaire évolution pour un meilleur service et une gestion durable des activités	23
1) Les problématiques	23
a) La professionnalisation de l'association	23
b) Le déséquilibre financier des garages.....	23
c) Les problèmes liés à la mobilité.....	24
2) Une solution : Redynamiser la structure, FAUT QUE CA ROULE !	25
a) La professionnalisation de l'association	25
b) Les solutions pour l'équilibre financiers des garages	26
c) La création d'un nouveau service ou augmenter l'offre de location.....	27
III) FAUT QUE CA ROULE !	31
1) CONCEPTION	34
a) <u>Besoins financiers</u>	34
b) <u>Veille - financement alternatif</u>	34
c) <u>Plan de financement avec la banque comme mode de financement choisi</u>	37
2) MISE EN ŒUVRE :	39
a) <u>Argumentaire à destination des financeurs potentiels</u>	39
b) <u>Partie RH</u>	40
• <u>L'organisation</u>	40
• Le recrutement.....	41
* Ce qui se fait dans l'association pour le recrutement des salariés permanents :	41
* Avis critique	41
* Préconisations	42

*Rétro planning	43
c) La campagne de communication	43
Diagramme de Gantt	45
3) EVALUATIONS :	46
Conclusion.....	49
Bibliographie	50
TABLE DES MATIERES	51
Table des annexes.....	53