

Sommaire

INTRODUCTION	1
MOYENS	2
Permanents	2
Personnes en insertion	2
Vision par chantier (référence budget prévisionnel)	2
Bénévoles	2
Mécénat d'entreprise.....	2
Moyens financiers.....	2
ACTIVITES	2
Bâtiment : second œuvre.	3
Maintenance.....	4
Environnement-Espaces verts.....	4
Propreté	6
Recyclage : Collecte, débarras et recyclage, prestations extérieures.....	7
Restauration	8
SYNTHESE IAE.....	9
Chiffre d'affaires.....	9
Insertion	9
Projets et perspectives 2018.....	10
EXPRESSION DES SALARIES.....	11
PARTENARIATS	11
Internes	11
Externes.....	11
FOCUS	12

INTRODUCTION

Les personnes de faible niveau de qualification, les habitants des quartiers sensibles, les exclus de la richesse nationale... "peuvent nous en apprendre plus que ce que nous croyons et en savent plus que ce qu'ils croient eux-mêmes". Leur contribution au débat sur l'insertion et à la lutte contre l'exclusion est non seulement humainement riche et fructueuse, mais économiquement nécessaire et efficace : elle permet de modifier les représentations et catégorisations a priori, fausses ou négatives, dures ou complaisantes et, grâce à cette meilleure compréhension, accroître l'efficacité des dispositifs imaginés. Bien sûr la démarche s'alimente au refus de la fatalité qui conduit à se résigner, à se dire impuissant face au chômage, à la misère, à la précarité, à la solitude et aux rejets. Voilà pourquoi il nous faut prendre le temps d'écouter ce que ces personnes laissées trop souvent sans parole ont à nous dire...

Bertrand Schwartz, fondateur de l'association Moderniser Sans Exclure

S'il est bien un domaine où il nous faut inviter au débat tous les partis prenants c'est celui de l'Insertion par l'Activité Economique. L'insertion ne consiste pas seulement à intégrer à la norme ceux qui en sont exclus mais aussi à leur permettre de participer à ce débat.

Dans cet esprit, en 2017, une consultation a été lancée auprès des acteurs de l'IAE d'Entraide & Solidarités, sous la forme de réunions d'échange sur les thèmes suivants : la politique des ressources humaines, l'organisation de la production, la fonction commerciale & prospective et les relations Tours-Chinon.

Ces réunions ont impliqué plus de 30 personnes tous statuts confondus. Le comité de pilotage a fait une synthèse des débats en regroupant les propositions en cinq chapitres :

- 1 Impliquer et mobiliser tous les acteurs
- 2 Conforter la notion de parcours pour le salarié en insertion
- 3 Fournir au client la qualité attendue
- 4 Optimiser la performance
- 5 Harmoniser les pratiques TOURS/CHINON

Certaines de ces 33 propositions concrètes et suffisamment consensuelles sont d'application immédiate. D'autres s'apparentent plus à des réflexions à engager ou à approfondir. Le suivi de ces propositions sera effectué mensuellement et un bilan annuel en découlera.

Les orientations se sont dégagées, elles nécessitent une mobilisation permanente et constituent la feuille de route du nouveau directeur de l'IAE et des objectifs communs pour l'ensemble des acteurs de l'IAE.

Dont acte.

Sylvain Badonnel



Permanents

En 2017 : 20 Encadrants techniques et chefs d'atelier (19,85 ETP), 3 CIP et 1 chef de service, 1 secrétaire, 1 directeur, soit 26 personnes au total ont œuvré dans le Service d'Insertion par l'Activité Economique.

Personnes en insertion

Nous avons disposé de 102 postes de travail sur les différents secteurs de nos chantiers d'insertion (ACI) soient 69,93 ETP prévus au budget. auxquels s'ajoutent jusqu'à un maximum de 12 postes dans notre atelier d'Adaptation à la Vie Active.

Vision par chantier (référence budget prévisionnel)

Secteurs	Permanents		Postes en insertion		
	Postes ouverts ETP 2017	Prévisions ETP 2018	ETP BP 2017	ETP BP 2018	En poste (24h) prévus en 2018
Bâtiment	2.2	2.22	10.29	8.57	12.5
Espaces verts	4.2	4.22	15.77	13.78	20
Recyclage	3	2.73	9.6	9.6	14
Prestations ext.	1.72	1.92	5.48	4.8	7
Propreté	3.22	3.43	12.34	10.97	16
Maintenance	2.16	2.22	5.48	4.8	7
Restauration	3.35	3.35	10.97	10.29	15
Totaux	19.85	20.16	69.93	62.81	91.5

Bénévoles

En 2017 nous avons bénéficié de l'apport substantiel de plusieurs bénévoles, sur le secteur spécifique de l'Insertion par l'Activité Economique.

François CURIS sur le champ de l'optimisation de nos outils de gestion, Gérard MARTIN qui intervient dans notre recherche de nouveaux produits pour le secteur RECYCLAGE et Frédérique FLEURY qui nous accompagne dans les réponses aux appels d'offres notamment.

Mécénat d'entreprise

Jackie ROGEON nous a accompagné dans la recherche de subventions et sur le champ de la communication. Des vélos électriques servant aux déplacements urbains des personnels du chantier propreté ont notamment été acquis grâce au partenariat trouvé avec l'Archipel des Utopies.

Moyens financiers

L'Etat et le Conseil départemental conditionnent une part variable de leurs financements à la qualité de nos résultats, aux moyens mis en œuvre pour y parvenir, et aux caractéristiques administratives des salariés embauchés sur les chantiers. L'amélioration des résultats en terme d'insertion, qui sont bien évidemment à souligner, ont donc un impact sur les moyens financiers qui nous sont affectés.

ACTIVITES



Nous vous présentons en premier lieu les résultats de la production. L'équilibre financier global du Service d'Insertion Par l'Activité Economique est l'objectif minimum à atteindre pour nous permettre d'œuvrer à l'insertion des personnes salariées en CDDI. Il ne constitue pas une fin en soi mais une condition de notre action.

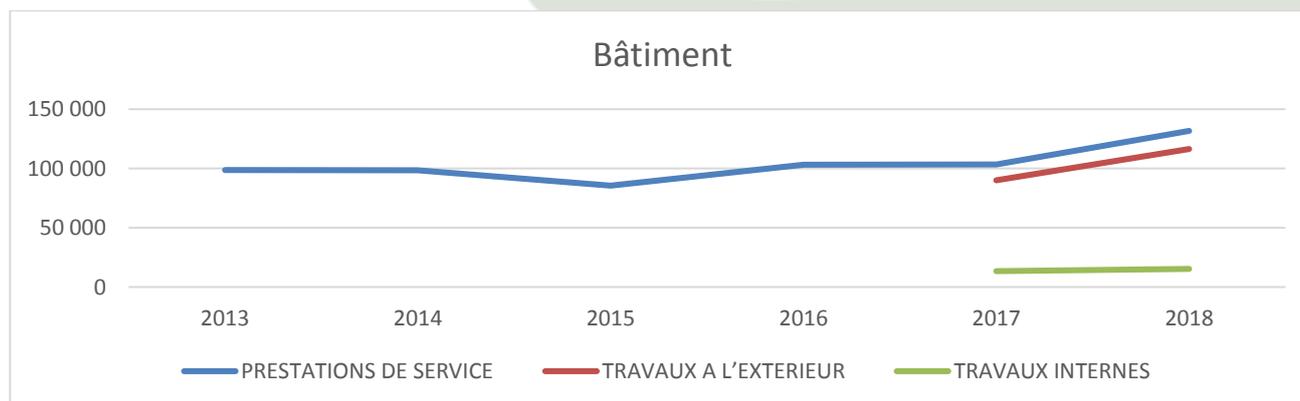
Au-delà chaque secteur doit tendre à son propre équilibre voir plus. Voici donc la présentation de nos activités chantier par chantier, les chiffres d'affaires, quelques éléments en terme d'insertion et des perspectives pour 2018.

Une brève synthèse précédera, l'expression des salariés, l'évocation de nos partenariats avant un Focus de conclusion.

Le rapport sur l'accompagnement qui suit précisera le fonctionnement et les résultats de cette partie essentielle de l'IAE.

Bâtiment : second œuvre.

BATIMENT	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TRAVAUX A L'EXTERIEUR	64 154	132 224	25 817	53 624	43439	30000
TRAVAUX INTERNES	39 410	29 171	128 530	98 441	94002	120941
TOTAL	103 564	161 395	154 347	152 065	137441	150941



Le service bâtiment réalise des activités de second œuvre. La baisse de son chiffre d'affaire de près de 10% en 2017 par rapport à 2016 traduit les changements subits durant l'année en terme d'encadrement.

Les prestations à l'extérieur représentent tout de même près de 32 % du chiffre d'affaire.

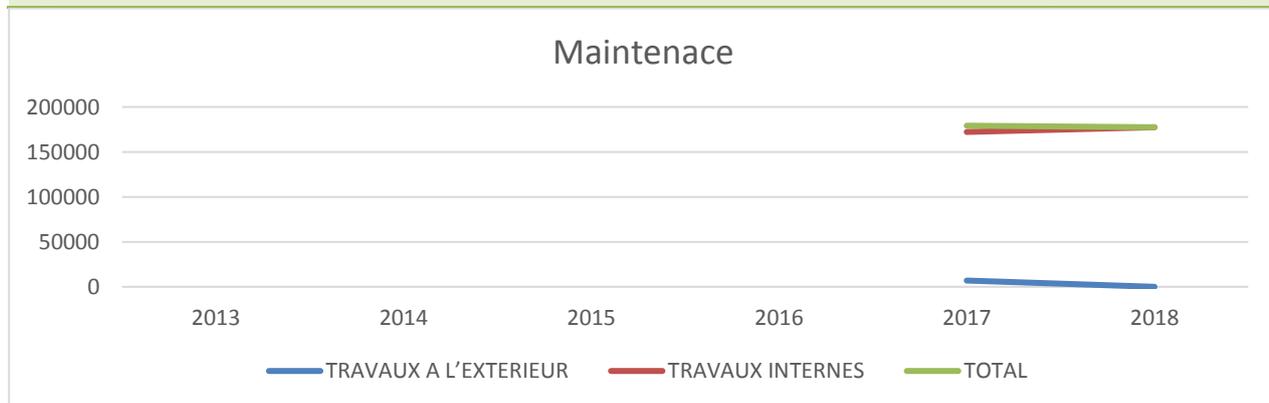
Les 15 salariés en insertion en moyenne annuelle sur le chantier, sont encadrés par 2 permanents. Depuis fin 2017 un Chef d'Atelier chapeaute le bâtiment et la maintenance.

Deux véhicules utilitaires sont dévolus au service.

La stabilité du nouvel encadrement est un enjeu majeur du développement de ce secteur pour lequel les besoins internes sont nombreux mais qui pourrait aussi s'ouvrir à l'externe, comme en 2014. La formation de l'encadrement est une nécessité pour les prochaines années : reconnaissance des Savoirs Faire Professionnels, formation d'encadrant.

Maintenance

MAINTENANCE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TRAVAUX A L'EXTERIEUR					6947	0
TRAVAUX INTERNES					172230	177423
TOTAL					179177	177423



Le secteur réalise ses prestations presque exclusivement à l'interne. La création d'un poste d'encadrant technique en mai 2016 est venu renforcer la gestion des interventions urgentes notamment dans le parc de logements éclatés de notre association. La conduite de chantiers de travaux neufs comme pour le transfert du PMS à Tribut complète largement un planning d'intervention complexe et chargé.

4 véhicules permettent au service des interventions simultanées multiples.

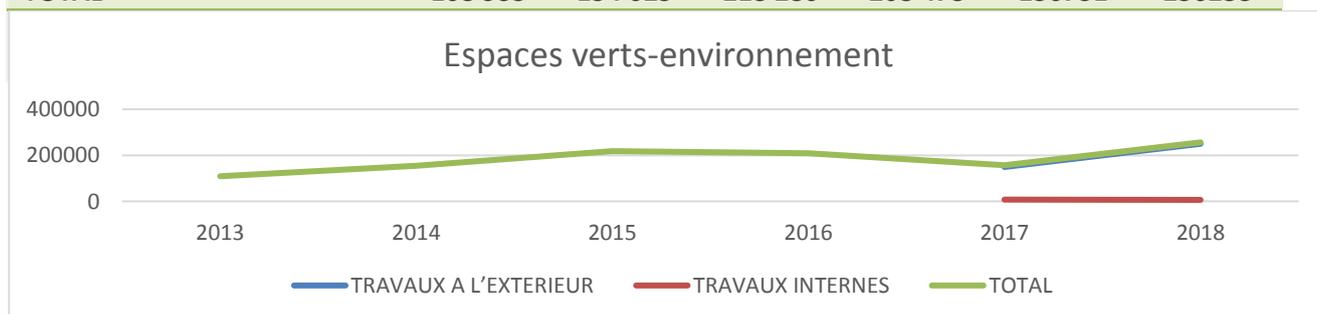
8 salariés en insertion sont suivis au quotidien par un encadrant, un chef d'atelier issu du secteur maintenance exerce depuis peu sa compétence sur les deux secteurs : maintenance et bâtiment.

Conclusion et perspectives 2018 :

Le regroupement des secteurs sous la responsabilité d'un seul chef d'atelier devrait améliorer la cohérence des réponses apportées aux demandes internes et externes. Un travail sur la réalisation des devis et les propositions de services à l'externe (appels d'offres ou sollicitations plus directes) est en cours.

Environnement-Espaces verts

ESPACES VERTS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TRAVAUX A L'EXTERIEUR					149218	250060
TRAVAUX INTERNES					7513	6193
TOTAL	108 935	154 625	218 280	208 478	156731	256253





Le service espaces verts-environnement a connu une année de transition, avec une équipe, Chef d'Atelier et encadrants techniques qui a été entièrement renouvelée. Le service à également connu un chantier compliqué qui a impacté à la fois l'organisation et le résultat.

Une moyenne de 21 salariés en insertion a été présent sur le service pendant l'année sur les 23 prévus au Budget Prévisionnel. Soit un équivalent temps plein de 13,78, base du prévisionnel 2018. Nous dénombrons quatre sorties dynamiques (2 contrats long, 1 entrée en formation et 1 contrat court) sur les neuf sorties du secteur soit un pourcentage de 44%.

L'équipe d'encadrants a énormément changé sur l'année 2017. Cela a eu comme conséquence un service peu stable et un manque de repères pour les salariés en insertion. Malgré cela, les encadrants techniques en poste ont su faire preuve de professionnalisme envers les salariés et les partenaires. Arrivée d'un nouveau chef d'atelier fin juillet 2017.

Le départ des équipes se fait de Chambray-les-Tours et les interventions se situent en grande majorité sur Tours et sa grande couronne.

Le secteur dispose de quatre utilitaires (VL), ainsi que du matériel adapté à ses activités. Pour continuer à répondre positivement aux différentes demandes des collectivités et des structures nous devons renouveler une partie du matériel vieillissant. La « perte » du petit matériel reste une difficulté non résolue à ce jour.

Le socle des activités reste identique à celui des années précédentes. Environ 50% des actions menées l'ont été vers les collectivités. 34% vers les associations (fédération de pêche...) et les particuliers, et les 16% restant se répartissent entre les entreprises et l'interne. Le secteur réalise plus de 90% de son chiffre d'affaires à l'externe.

La grande tendance qui se profile sur 2018 est la réponse aux appels d'offres pour obtenir des marchés pluriannuels.

En fin d'année nous avons mis en place, pour l'accompagnement des salariés, une répartition par encadrant technique afin de faciliter les échanges. Chaque salarié a un encadrant référent, celui-ci fait le lien avec le conseiller en insertion professionnelle.

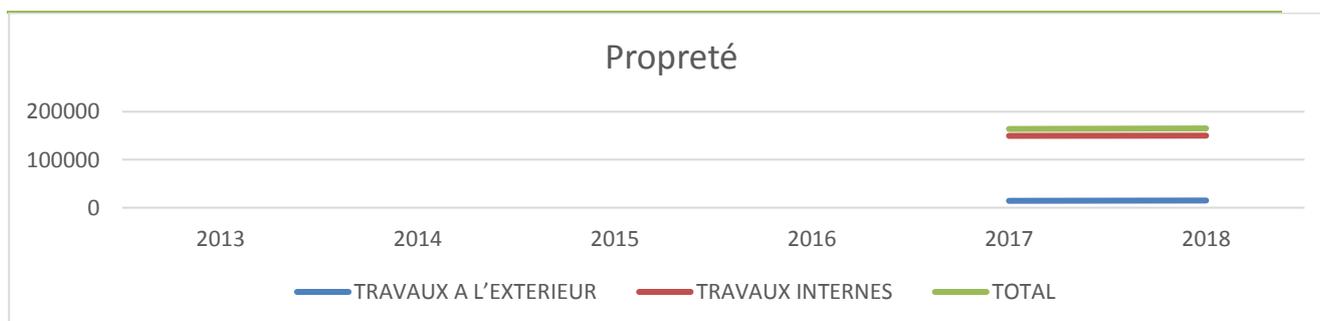
Conclusion et perspectives 2018 :

Le service espaces verts-environnement est en restructuration avec une nouvelle équipe. Le premier objectif pour 2018 est une stabilité sur l'encadrement pour permettre un suivi des salariés mais également une continuité dans nos liens avec les partenaires au sens large. Des investissements seront à faire en fonction des nouveaux marchés (appels d'offre) obtenus.

Sur l'accompagnement nous espérons passer la barre des 50% des sorties dynamiques et nous rapprocher ainsi de la moyenne de la structure.

Propreté

PROPRETE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TRAVAUX A L'EXTERIEUR					14371	15000
TRAVAUX INTERNES					149700	150147
TOTAL					164071	165147



En moyenne 17 salariés étaient présents sur le service pendant l'année. Mais l'activité se réalise avec 15% d'absence au poste pour différents motifs : formation, maladie, PMSMP, prise d'emploi...

1 Chef d'Atelier et 2 encadrants gèrent l'activité avec des mouvements dans l'année au niveau de l'encadrement.

L'activité du chantier est orientée vers de la prestation interne (91 %) : Pôle Social et Médical, CHERPA, DOLBEAU, SIPAE, CAMUS, La CHAMBRERIE, Le siège, les appartements en CHRS

2 utilitaires légers ont été utilisés par le service pour ses activités en 2017.

L'organisation a pâti d'un fort absentéisme en début d'année. Le recrutement d'une majorité de personnes sans permis de conduire pour se rendre sur les chantiers compliquant cette organisation. Une meilleure répartition au niveau du recrutement a facilité le redressement de la situation en cours d'année.

Toutefois les plannings restent difficiles à réaliser à cause des formations, des immersions, et des différents motifs d'absence au poste. L'absentéisme (au sens d'absence injustifiée) a beaucoup diminué.

Afin de nous permettre une diversification des activités et un enrichissement de la palette de compétences à acquérir nous avons travaillé avec des agences (CITYA) et nous sommes en contact avec la ville de Tours.

Le manque d'autonomie au niveau des déplacements et les difficultés de compréhension/barrière de la langue restent des freins à l'insertion dans l'emploi après le CDDI. L'acquisition de vélos électriques a permis à quelques personnes d'apprendre à utiliser un nouveau moyen de mobilité.

Conclusion et perspectives 2018 :

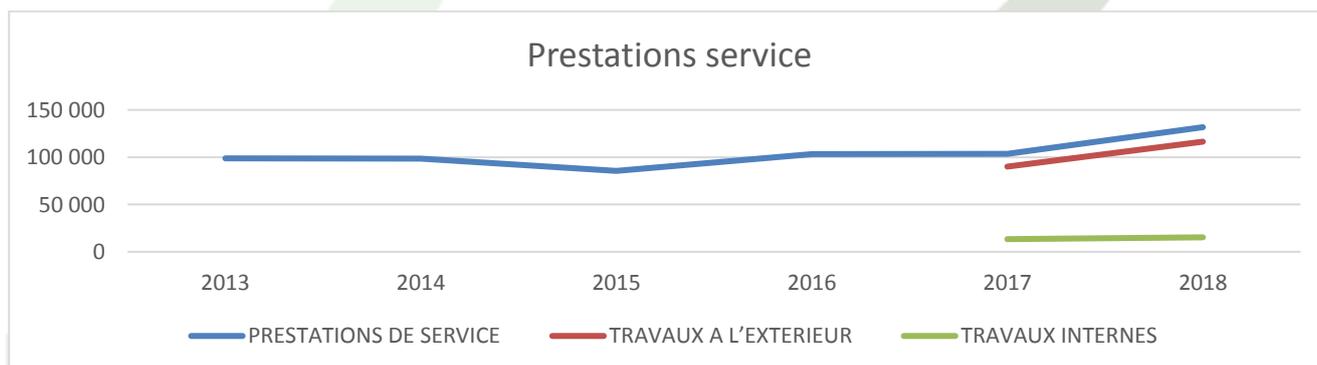
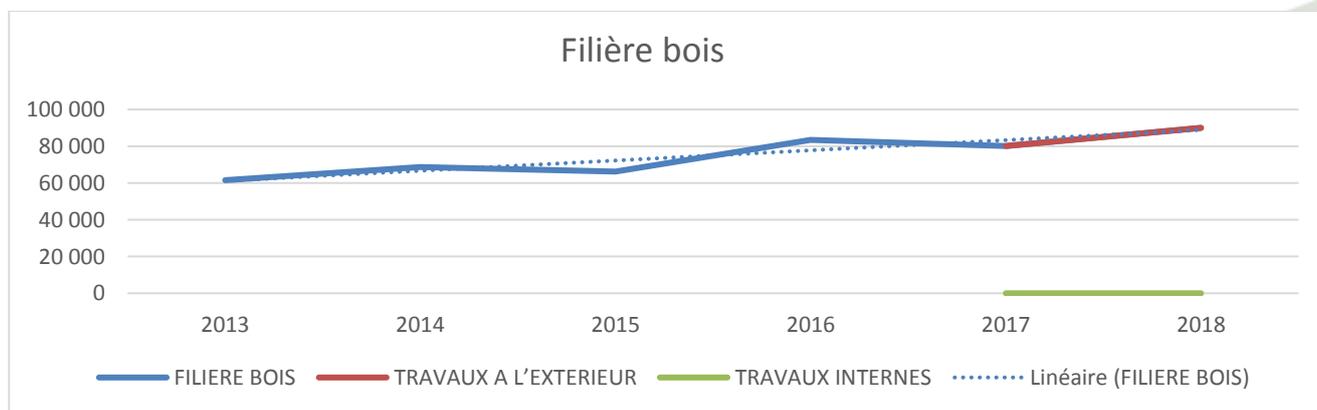
En ce début d'année 2018 l'équipe d'encadrement s'est stabilisée. Un troisième véhicule permettra une meilleure « qualité » du suivi quotidien et l'amélioration de l'organisation (suivis des SI et des chantiers). Ce nouvel encadrement renforcera encore nos échanges avec les CIP qui sont déjà positifs.

Enfin nous souhaitons valoriser les agents de propreté par la mise en place de la RSFP (Reconnaissance des Savoirs Faire Professionnels) et acquérir de nouvelles compétences au sein de notre service (ex : Formation 3D).

Recyclage : Collecte, débarras et recyclage, prestations extérieures.

- **Filière bois** : Diverses productions issues du démontage de palettes-bois de manutention. Constructions de boîtes ou palettes.
- **Prestations extérieures** : collecte de matières, de transport de meubles, de manutention, de débarras d'objets....

RECYCLAGE	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FILIERE BOIS	61 533	68 622	66 264	83 508	80146	90000
TRAVAUX A L'EXTERIEUR					80126	90000
TRAVAUX INTERNES					20	0
PRESTATIONS DE SERVICE	98 720	98 490	85 517	103 229	103429	131688
TRAVAUX A L'EXTERIEUR					90038	116400
TRAVAUX INTERNES					13391	15288
TOTAL	160 253	167 112	151 781	186 737	183575	221688



Le travail de 14 salariés en insertion au recyclage et 8 aux prestations extérieures ainsi que celui des personnes en CAVA (3 à 9 en moyenne) est organisé par une équipe de 3 encadrants et un chef d'atelier. L'effectif permanent est stable.

Les activités sont situées à Chambray pour la filière bois. Volume d'activité : 175000 planches, 28000 plots, 12000 palettes fabriquées (réemploi), bûchette allumage : 400 sacs, palettes de tri 2700, caissettes alimentaires 185000.

Les prestations extérieures : transport de mobilier à caractère social généralement à la demande d'un travailleur social, tournées régulières de collecte (cartons, papier...), actions ponctuelles (débarras,



filiales électroménager, nettoyage de site en lien avec le réemploi), se réalisent essentiellement sur le territoire de Tours Métropole.

3 véhicules utilitaires sont affectés aux prestations extérieures dont un 20m³, et un au secteur Bois.

Conclusion et perspectives 2018 :

Mise en place de la fabrication de composteurs en bois recyclé, prestations de manutention externes, étude de prototypes filière recyclage, études autres produits de recyclage, nouveaux clients prestations extérieures en contact : UDAF, ADAPEI.

Restauration

RESTAURATION	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TRAVAUX A L'EXTERIEUR					166377	123500
TRAVAUX INTERNES					286733	297423
TOTAL					453110	420983



En 2017 plus de 36% du chiffre d'affaires a été réalisé vers l'extérieur.

Le travail de 16 salariés en insertion encadrés par 3 permanents dont un chef d'atelier et des renforts ponctuels ont permis l'atteinte de ces chiffres.

L'essentiel de la production est consommé au CHERPA sous forme de prestations de self-service.

1 véhicule Kangoo réfrigéré est affecté au service restauration.

Conclusion et perspectives 2018 :

Le début de l'année 2018 a été marqué par un surcroît d'activité, déjà ressenti pour l'accueil de Mineurs Non Accompagnés depuis fin 2017, et amplifié en période de grand froid par la fourniture de repas au secours catholique. La réponse à ces fortes variations a nécessité une forte implication des permanents et de toute l'équipe.

La rénovation du sous-sol de la cuisine, lieu de stockage et de production (froide) est à l'étude sur l'année. Des travaux et un investissement conséquent sont en jeu.

Au quotidien l'aménagement de la cuisine et des investissements pour le renouvellement du matériel, l'amélioration des moyens de production et la réponse à nos obligations de conformité sont en cours.

Un développement de nos activités traiteur est prévu.

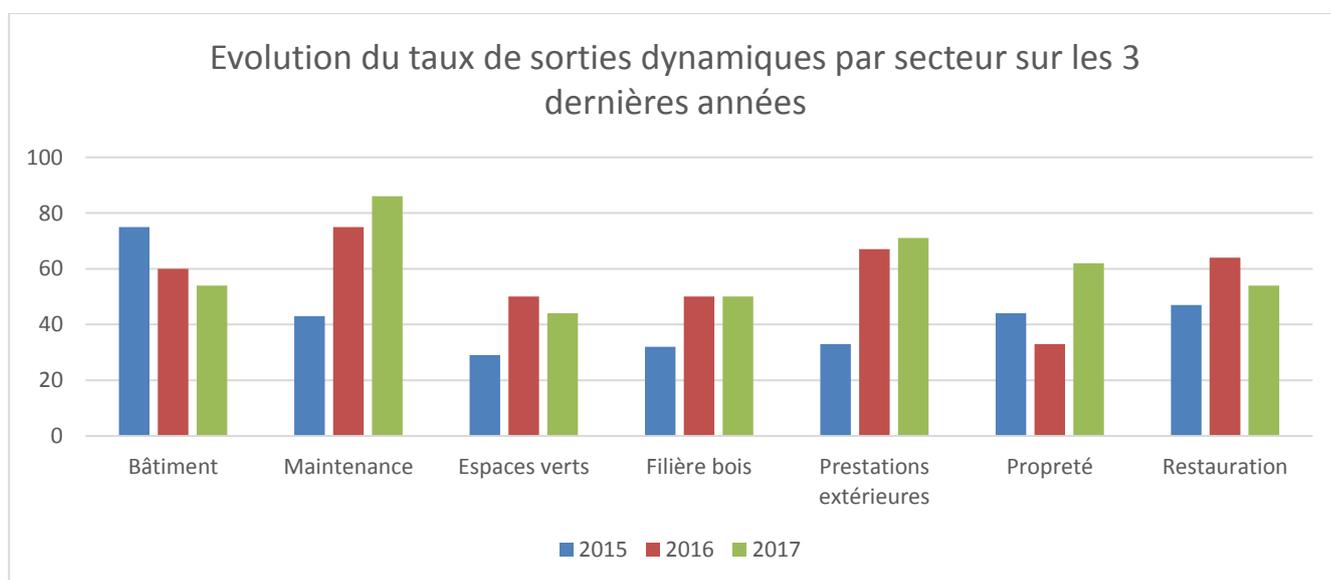
La relance de la Reconnaissance des Savoirs Faire Professionnels est prévue. Elle nécessite des séances spécifiques de préparation sur le poste de travail et un réaménagement des emplois du temps.

SYNTHESE IAE

Chiffre d'affaires

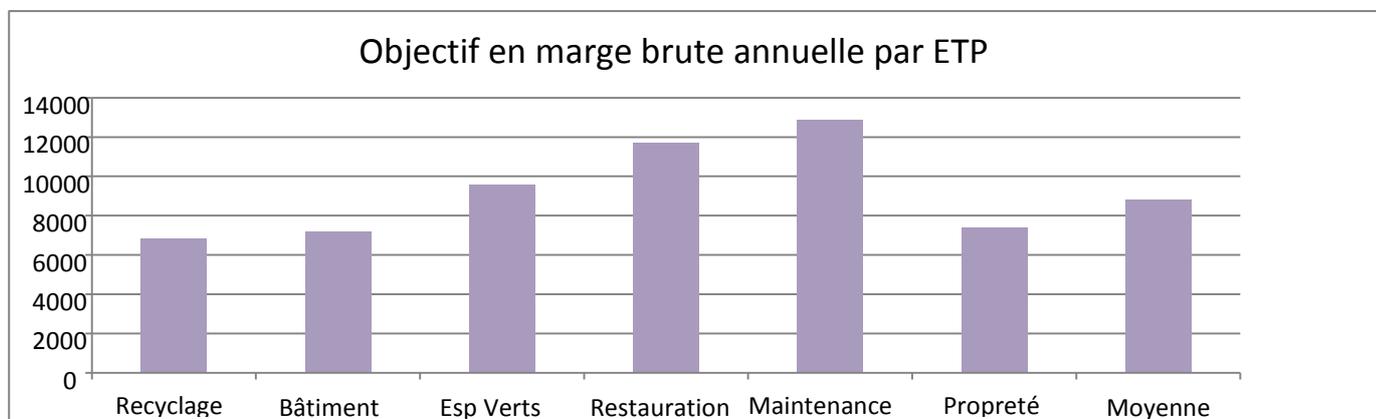
Au chiffre d'affaire réalisé par la vente de nos produits et services (1274107,00 €) s'ajoutent les différentes subventions d'exploitation de nos financeurs : Etat et Département pour l'essentiel. Le secteur IAE sur Tours reste donc déficitaire en 2017 : perte de 35625,00 €.

Insertion



Sur des chiffres faibles il semble difficile de tirer des enseignements de ces tendances. Toutefois nous apporterons une attention particulière aux secteurs les plus éloignés de la « moyenne » notamment les espaces verts.

Projets et perspectives 2018



Notre budget prévisionnel 2018 nous amène à rechercher une marge brute annuelle différente selon les chantiers pour un équilibre global. Cette marge traduit aussi la différence de technicité des chantiers et leur intérêt dans le cadre d'un parcours d'insertion. L'accessibilité différenciée permet de prendre en compte les capacités des publics à un moment T en fonction de la nature de l'activité, puis de leur évolution individuelle si nécessaire.

L'amélioration de nos processus de gestion administrative, financière et organisationnelle est un thème permanent.

La politique d'investissement de l'association montre une réelle volonté de moderniser nos outils de production, avec des conséquences à la fois dans l'amélioration de l'efficacité au poste de travail, l'acquisition de nouvelles compétences, et la facilitation des tâches quotidiennes. Car plus les postes proposés seront proches de la réalité professionnelle plus les chances, pour les bénéficiaires de ces emplois, seront grandes de pouvoir construire un projet crédible, que la construction de ce projet passe par l'acquisition de compétences les plus immédiatement transférables ou par la réorientation en cas de besoin.

La convention collective CHRS est peu adaptée aux spécificités de l'IAE. Un accord d'entreprise est en cours de négociation en ce début d'année 2018.

Notre implication dans des structures représentatives comme TOURAINE INSERTION, nous permet de contribuer à des objectifs communs comme : la mutualisation des moyens, la recherche de marchés, la réflexion sur les parcours d'insertion ou la communication sur l'IAE.

Le projet de réhabilitation immobilière globale du site de Chambray se poursuivra sur les 3 années à venir. Elle devrait permettre une meilleure adaptation de nos locaux à nos activités.

Enfin, un plan d'optimisation, déjà évoqué en introduction, nous amènera par exemple à redéfinir une procédure d'accueil par chantier (point 12) ou à prévoir systématiquement des temps de formation sur les chantiers au-delà des apprentissages du quotidien (point 16).



EXPRESSION DES SALARIES

Dans le cadre de l'harmonisation des pratiques décidée par l'association, le secteur IAE, bien que son application n'y soit pas obligatoire, se réfère à la loi 2002.2 dans son objectif de consultation des bénéficiaires de son action.

Chaque secteur de production organise des réunions régulières afin de recueillir l'avis des salariés. Les salariés en insertion, l'équipe d'encadrement et les CIP y participent.

Des tables rondes permettent aux différents secteurs de l'association de se croiser et d'exprimer leurs points de vues.

Enfin, une enquête anonyme, réalisée par des bénévoles afin de favoriser la libre parole, est en cours d'exploitation, qui concerne tous les secteurs d'Entraide et Solidarités, dont l'Insertion par l'Activité économique.

PARTENARIATS

Internes

Nos partenariats internes se traduisent par des actions et des services à destination du Pole Social et Médical (PSM), de l'Hébergement collectif ou des CHRS et du siège, auxquels nous proposons nos compétences.

Le centre de formation nous permet d'accéder à ses prestations en fonction des besoins repérés pour les salariés en insertion. Nous avons aussi prévu de faire appel à lui sur des besoins spécifiques d'adaptation au poste de travail comme : du montage de meubles, la conduite des véhicules, des aspects techniques liés aux espaces verts...

Externes

A nos partenaires institutionnels que sont l'Etat et le Conseil Départemental d'Indre-et-Loire, nous pouvons ajouter : le Collectif des Chantiers d'Insertion, Touraine Insertion, la Fondation Orange.

Nous travaillons avec de nombreuses collectivités territoriales, une douzaine en 2017, qu'il nous est difficile de ne pas évoquer, même si nous ne les mentionnons pas individuellement, car les travaux et services que nous réalisons pour leur compte s'effectuent dans un esprit de partenariat social duquel l'exigence n'est fort heureusement pas absente. Qu'ils en soient remerciés collectivement.

Enfin en début 2018 un partenariat avec La poste sur la thématique du réemploi est engagé.

Et nous cherchons à développer d'autres partenariats en particulier à travers une participation au mois de l'ESS en lien avec la Chambre Régionale de l'ESS, en novembre prochain.



L'année 2017 a été mouvementée pour le secteur espaces verts et environnement. La mauvaise réalisation d'un chantier pour le compte du département a été particulièrement pénalisante. Malgré tout d'autres prestations ont permis de remettre dans le sens de la marche le secteur.

Parmi celles-ci le travail réalisé pour Madame et Monsieur FADELLI à Cinq Mars La Pile fût une bouffée d'oxygène. Deux jardins, l'un attenant à la maison et l'autre plus éloigné, abandonnés depuis quelques années ont fait l'objet de soins attentifs : débroussaillage, taille, tronçonnage et abattage. La diversité des compétences mises en œuvre permirent la réouverture de ces espaces.



Cette renaissance végétale, appréciée des propriétaires qui adressèrent une lettre de remerciements à l'équipe, ainsi que les clichés de l'avant et de l'après ci-dessus, sont sans doute les signes annonciateurs de la régénérescence de l'équipe des espaces verts, complètement remaniée en ce début d'année 2018.