

Atelier SIAE du 02 avril 2025 - Arras SIILAB

Le 2 avril 2026, une rencontre réunissant les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) s'est tenue au Conseil départemental à Arras, rassemblant 26 participants. Cette rencontre avait pour objectif d'engager une réflexion collective sur l'évolution du modèle économique des SIAE, dans un contexte marqué par la réduction des subventions publiques et la nécessité de diversifier les ressources.

La journée a été structurée en deux temps. La matinée a été consacrée à un atelier d'analyse SWOT, permettant aux participants d'interroger leur modèle économique actuel : fonctionnement, forces, fragilités, opportunités et risques.

L'après-midi s'est poursuivie avec trois ateliers thématiques visant à identifier des pistes d'adaptation et de développement :

- Diversification et stratégie commerciale
- Recherche de nouveaux financements
- Mutualisation

Ces temps de travail ont permis de faire émerger des constats partagés, des initiatives existantes et des pistes d'action pour accompagner l'évolution des modèles économiques des SIAE et renforcer leur capacité d'adaptation face aux transformations du contexte économique et institutionnel.

SWOT 1

Forces : Les structures disposent d'un ancrage territorial et historique solide, d'équipes stables et de partenariats structurés. L'adaptabilité, le savoir-faire et l'alignement avec les besoins du territoire constituent des atouts majeurs. La stabilité de l'activité et l'implication d'un conseil d'administration engagé renforcent la dynamique globale.

- **Ancrage territorial et historique** : Un enracinement solide dans les territoires, garantissant une forte légitimité locale et une continuité des actions.
- **Capital humain** : Des équipes stables, engagées et investies dans les missions de la structure.
- **Partenariats** : Des relations structurées et durables avec les acteurs locaux et institutionnels.
- **Savoir-faire et adaptabilité** : Une capacité d'adaptation et une expertise permettant de répondre aux besoins du territoire.
- **Gouvernance** : Un conseil d'administration impliqué, soutenant la dynamique stratégique de l'organisation.
- **Stabilité de l'activité** : Une activité globalement stable renforçant la pérennité des actions menées.

Faiblesses : Les difficultés portent principalement sur les ressources humaines, les ressources financières et les contraintes institutionnelles. Elles freinent le développement et la structuration des activités.

- **Ressources humaines** : Manque de compétences techniques, absentéisme et complexité croissante des publics accompagnés.
- **Ressources financières** : Augmentation des coûts, dépendance aux subventions et forte concentration de l'activité sur un client unique.
- **Organisation administrative** : Surcharge administrative et multiplication des outils et plateformes de gestion.
- **Contraintes institutionnelles** : Plafonnement du chiffre d'affaires à 30 % limitant le développement économique.

Menaces : Les structures font face à des contraintes administratives croissantes et à une fragilisation de leur environnement. Elles doivent aussi composer avec une forte incertitude financière et organisationnelle.

- **Pression administrative** : Augmentation continue des contraintes réglementaires et de gestion.
- **Fragilisation des publics** : Évolution vers des situations plus complexes et précaires.
- **Dépendance aux financements publics** : Vulnérabilité liée à la baisse et à l'incertitude des financements.
- **Gouvernance bénévole** : Difficultés de renouvellement et d'engagement des administrateurs.
- **Concurrence accrue** : Intensification de la concurrence entre structures du secteur.
- **Évolution du modèle économique** : Transition progressive du modèle ACI vers EI nécessitant adaptation et repositionnement.

Opportunités : Les structures peuvent s'appuyer sur la diversification, la mutualisation et le développement de nouveaux partenariats pour renforcer leur activité.

- **Diversification des activités** : Développement de nouveaux secteurs comme l'économie sociale, le bois ou l'éco-construction.
- **Mutualisation** : Renforcement des coopérations entre structures pour optimiser les ressources.
- **Appels à projets** : Opportunités de financement et de développement via les dispositifs publics et privés.
- **Développement de partenariats** : Prospection de nouveaux acteurs pour élargir les réseaux et soutenir la croissance.

SWOT 2

Forces : Les équipes s'appuient sur une forte dimension humaine et solidaire, une intelligence collective active et un ancrage territorial solide. Le travail partenarial est diversifié et structuré.

- **Dimension humaine et solidaire** : Des équipes engagées dans des valeurs de solidarité et d'entraide.
- **Intelligence collective** : Une dynamique collaborative active au sein des organisations.
- **Ancrage territorial** : Une présence forte et durable sur les territoires d'intervention.

- **Partenariats** : Un réseau diversifié et structuré d'acteurs locaux et institutionnels.

Faiblesses : Les fragilités concernent principalement les ressources humaines, la structuration managériale et l'accès à l'emploi des publics. Elles touchent également la stabilité des activités et des financements.

- **Fracture managériale** : Des difficultés dans l'organisation et la coordination des équipes.
- **Vieillesse** : Un vieillissement des équipes et des publics accompagnés.
- **Absentéisme** : Une présence irrégulière impactant la continuité des activités.
- **Éloignement de l'emploi** : Des publics de plus en plus éloignés du marché du travail.
- **Risque de perte d'activités** : Menace sur certains ateliers et financements associés.
- **Contraintes externes** : Communication concurrentielle et critères d'éligibilité restrictifs limitant l'accès aux dispositifs.

Opportunités : Les opportunités reposent sur le développement de coopérations renforcées et de dispositifs collectifs. Elles favorisent une meilleure visibilité et une mutualisation des moyens.

- **Mutualisation entre ACI** : Renforcement des coopérations entre structures d'insertion.
- **Co-traitance** : Développement de réponses communes aux marchés publics.
- **Coopération locale** : Renforcement des liens entre les SIAE du territoire.
- **Dispositifs collectifs de visibilité** : Création d'outils communs comme des boutiques vitrines de l'insertion.

Menaces : Les structures font face à un environnement instable et concurrentiel. Elles doivent également composer avec des évolutions technologiques et organisationnelles importantes.

- **Instabilité structurelle** : Des cadres d'action et de financement incertains.
- **Concurrence** : Une pression concurrentielle accrue entre acteurs du secteur.
- **Contexte géopolitique** : Des facteurs externes pouvant impacter les activités.
- **Automatisation** : Une évolution technologique réduisant certaines activités traditionnelles.
- **Gouvernance** : Un vieillissement des conseils d'administration fragilisant leur renouvellement.

SWOT 3

Forces : Les structures font preuve d'une forte agilité et d'un ancrage local important. Elles s'appuient sur une diversité de partenaires et une capacité à répondre aux besoins des collectivités. L'ETP constitue une variable d'ajustement apportant de la souplesse.

- **Agilité organisationnelle** : Une capacité d'adaptation rapide aux évolutions du contexte et des besoins.
- **Ancrage local** : Une présence forte et structurée sur les territoires d'intervention.
- **Partenariats** : Une diversité d'acteurs partenaires soutenant les actions des structures.
- **Réponse aux besoins des collectivités** : Une capacité à ajuster les activités en fonction des attentes locales.
- **Flexibilité des ressources** : L'ETP permet une adaptation des moyens aux variations d'activité.

Faiblesses : Les principales faiblesses concernent la dépendance aux financements, la gouvernance et la définition stratégique. Elles touchent également le positionnement et les publics accompagnés.

- **Dépendance aux subventions** : Une forte dépendance aux financements publics fragilise le modèle économique.
- **Gouvernance** : Une fragilité dans l'organisation et la stabilité des instances dirigeantes.
- **Publics accompagnés** : Un public très éloigné de l'emploi, incluant des jeunes issus de l'ASE.
- **Vision stratégique** : Une instabilité dans la définition et la continuité des orientations.
- **Communication et positionnement** : Un manque de clarté freinant la lisibilité des structures.

Menaces : Les structures sont confrontées à un vieillissement des équipes et à un environnement social et réglementaire instable. Ces facteurs accentuent les risques organisationnels.

- **Vieillesse des équipes** : Un renouvellement difficile des ressources humaines.
- **Tensions sociales** : Une dégradation possible du climat social et des conditions d'intervention.
- **Risque de fermeture** : Une fragilisation pouvant conduire à des cessations d'activité.
- **Évolution réglementaire** : Des changements de cadre pouvant impacter fortement les structures.

Opportunités : Les opportunités reposent sur le développement de la RSE et le renforcement des coopérations avec les entreprises et les acteurs locaux. Elles ouvrent également sur une diversification des activités.

- **Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** : Un levier de collaboration avec les entreprises engagées.
- **Relations avec les grandes entreprises** : Un potentiel de partenariats économiques et sociaux.
- **Diversification de l'offre** : Le développement de nouvelles activités et services.
- **Coopérations inter-structures** : Un renforcement des synergies entre acteurs du secteur.

Ateliers de l'après midi

Trois ateliers thématiques ont permis d'identifier et de prioriser des pistes d'action selon leur impact potentiel et leur faisabilité :

- Diversification et stratégie commerciale
- Recherche de nouveaux financements
- Mutualisation

Les propositions ont été classées selon quatre niveaux :

- On y va
- Ça ne coûte pas cher d'essayer
- On a besoin de temps et de moyens
- Ça ne vaut peut-être pas le coût

Diversification et stratégie commerciale

1. On y va

- Développement de la veille territoriale et connaissance des acteurs locaux
- Participation à des clubs d'entreprises et forums de l'emploi
- Redéfinition de l'offre commerciale et sociale
- Renforcement de la communication auprès des grands groupes
- Développement du rayonnement territorial (écoles, entreprises)
- Mutualisation des ressources pour accéder à des marchés plus importants

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

- Communication systématique sur les chantiers réalisés
- Campagnes de mailing auprès des nouveaux élus locaux
- Organisation d'événements avec les entreprises (petits-déjeuners, portes ouvertes)

3. On a besoin de temps et de moyens

- Structuration d'une stratégie commerciale globale
- Développement du mécénat de compétences
- Renforcement des compétences RH et commerciales

4. À surveiller

- Frein des conventions et nécessité de sécuriser les relations avec les entreprises partenaires

Bilan :

La stratégie de diversification repose sur le renforcement de l'ancrage territorial, la mise en réseau avec les acteurs économiques et la meilleure valorisation de l'offre, avec des actions rapides de visibilité et de communication. Elle nécessite toutefois une structuration commerciale plus solide et des compétences renforcées pour sécuriser les partenariats et soutenir le développement à moyen terme.

Recherche de nouveaux financements

1. On y va

- Mobilisation des subventions locales et fonds d'initiative
- Accès aux marchés publics

- Développement du don et mécénat ESS
- Sollicitation de banques et organismes (CARSAT, etc.)
- Mise en place d'accords-cadres avec de grands groupes

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

- Développement du mécénat
- Utilisation de l'IA pour valoriser les actions
- Veille sur les fonds européens
- Développement de la visibilité
- Location de matériel

3. On a besoin de temps et de moyens

- Structuration de nouvelles activités économiques
- Développement de services (pré-recrutement, formation, nouveaux métiers)
- Appels à projets et diversification des activités

4.À écarter

- Rapprochement avec certaines structures type ESAT jugé non prioritaire dans ce contexte
- Actions isolées sur les marchés publics sans stratégie collective

Bilan :

La recherche de nouveaux financements repose sur une diversification des sources de revenus, combinant mobilisation des subventions, accès aux marchés publics et développement du mécénat ainsi que des partenariats avec les grands groupes et organismes financeurs. Elle s'appuie aussi sur des actions simples de visibilité et de veille, mais nécessite une structuration plus forte des activités économiques et une stratégie collective pour éviter les démarches isolées et peu efficaces.

Mutualisation

1. On y va

- Mutualisation des achats (centrales, groupements, EPI, matériel)
- Partage d'outils et de procédures
- Mutualisation des compétences et des savoir-faire
- Organisation d'événements communs

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

- Mutualisation de certaines dépenses (énergie, assurances, communication)

3. On a besoin de temps et de moyens

- Création d'un réseau structuré d'échanges
- Mutualisation des formations
- Développement d'outils communs
- Mutualisation de fonctions supports et de ressources humaines
- Réponses communes aux marchés publics
- Accès à des financements européens et labellisation (PTCE)

4. À écarter ou à questionner

- Coopérations hors champ IAE sans modèle économique clair
- Fusions non anticipées ou non souhaitées

Bilan

La mutualisation doit rester un levier et non une contrainte subie. Elle ne doit pas conduire à une baisse des financements publics ni à une perte d'activité sur les territoires. Sa mise en œuvre nécessite un cadre juridique clair et formalisé.

En synthèse

Cette journée a mis en évidence des défis communs à l'ensemble des SIAE : tensions financières, fragilisation des publics accompagnés et complexification du cadre réglementaire.

Trois orientations majeures se dégagent :

- La nécessité de diversifier les ressources et les activités
- Le renforcement des coopérations et mutualisations
- L'amélioration de la visibilité et du positionnement des SIAE sur leur territoire

La mutualisation apparaît comme un levier structurant, à condition d'être progressive, sécurisée juridiquement et portée collectivement. Enfin, la capacité à construire un positionnement clair et lisible des SIAE constitue un enjeu central pour transformer les contraintes actuelles en opportunités de développement durable.