



**PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction régionale
de l'économie, de l'emploi, du travail
et des solidarités Hauts-de-France**

Atelier SIAE du 5 mars 2025 - Lille SIILAB

Le 5 mars, un atelier de travail réunissant les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) du département du Nord, s'est tenu au SIILAB à Lille, rassemblant 29 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 : comment fonctionne-t-il aujourd'hui et quelles sont ses forces, ses fragilités, ses opportunités et ses risques dans le contexte actuel.

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'actions 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 : L'organisation s'appuie sur des fondations historiques et une identité forte pour rassurer ses partenaires.

Identité et Valeurs : Un modèle social engagé (ESS), une utilité sociale reconnue et une gouvernance récemment rénovée qui apporte un second souffle.

Expertise Métier : Une maîtrise du modèle ETTI/ACI et une compétence technique qui fait que les clients "choisissent l'épicerie pour sa compétence" avant tout.

Atouts Opérationnels : Une grande agilité, une diversité d'actions et un fort ancrage territorial (territorialité).

Santé Financière Immédiate : Une trésorerie qui permet de voir venir, malgré la baisse des subventions.

12-14, rue Jean sans Peur - CS 20003 - 59 039 LILLE Cedex

Tél. : 03 20 30 59 59 - Fax : 03 20 57 08 02

Horaires d'ouverture et modalités d'accueil sur : www.hauts-de-france.gouv.fr

Suivez-nous sur : facebook.com/prefetnord - twitter.com/prefet59 - linkedin.com/company/prefethdf/

Faiblesses : Une vulnérabilité structurelle et administrative Le modèle SIAE semble souffrir d'une lourdeur de gestion et d'un manque de coopération interne.

Modèle Économique Fragile : Une dépendance critique aux financements publics et une "trésorerie tendue" sur les fonds propres.

Poids Administratif : Une charge administrative et financière pesante, accentuée par une multiplication des rapports à fournir.

Ressources Humaines : Une "petite structure" (19,5 ETP permanents) qui fait face à des difficultés de recrutement et à un manque de mutualisation avec d'autres SIAE. **Positionnement Marché :** Une baisse constatée sur les prix des marchés clausés (BTP/Espaces Verts) et un manque de solutions RH dynamiques.

Opportunités : Diversification et Mutualisation La consolidation passe par l'ouverture vers le secteur marchand et la coopération.

Développement Commercial : Potentiel de prospection pour augmenter le CA, notamment sur le marché du Travail Temporaire (TT/ETTI) et l'externalisation de la logistique pour les entreprises.

Innovation et Mutualisation : Volonté de créer des groupements solidaires pour mutualiser les moyens avec d'autres structures de l'IAE.

Partenariats : Développer un réseau partenarial important pour sortir de l'isolement et répondre à des marchés réservés plus ambitieux.

Menaces : Les risques sont principalement exogènes et liés à l'évolution des politiques publiques.

Désengagement de l'État : Baisse globale et continue des subventions, des dotations de l'État et des aides aux postes.

Concurrence et Marché : Concurrence directe entre ETTI et ACI sur certains marchés, couplée à une hausse du coût des matières premières.

Risque de Sens : Un déséquilibre croissant entre la performance économique demandée et la mission sociale (risque de "détourner l'objet social").

Évolutions Technologiques : L'impact de l'IA et de la robotisation sur les métiers de l'insertion.

SWOT 2

Forces : L'organisation dispose d'atouts internes solides pour porter son projet.

Gouvernance Participative : Une équipe de gouvernance renouvelée et des permanents qui constituent une "force de proposition participative".

Expertise Métier : Une réelle expertise technique avec plusieurs activités porteuses permettant une différenciation sur le marché.

Engagement : Une équipe engagée avec une dynamique entrepreneuriale sur les territoires.

Agilité Opérationnelle : Une capacité à "savoir faire" sans concurrence directe sur certains segments de niche.

Faiblesses : Le modèle souffre de contraintes économiques fortes et d'un manque de visibilité.

Rentabilité Fragile : Des marges très faibles (estimées entre 2% et 3% maximum) dans un marché hyperconcurrentiel.

Déficit de Communication : Une image parfois négative ou méconnue, nécessitant de faire connaître

l'action et de sensibiliser sur un nouveau modèle.

RH & Recrutement : De grandes difficultés de recrutement pour les encadrants, un taux d'encadrement à surveiller et des "parcours subis" par les salariés en insertion.

Clientèle Volatile : Des clients "volatils" qui rendent la projection de l'activité difficile.

Opportunités : Le salut des SIAE semble résider dans l'élargissement de leur offre et de leurs partenariats.

Différenciation et Valeurs : Exploiter l'agrément ESUS pour réaffirmer l'utilité sociale et proposer des "chantiers réservés aux femmes".

Diversification : Explorer de nouveaux marchés, de nouveaux clients, et réfléchir à la création d'une Entreprise d'Insertion (EI) pour compléter le parcours.

Marchés Publics et Privés : S'appuyer sur les clauses d'insertion dans les marchés publics et développer la sous-traitance avec des clients privés historiques et locaux.

Coopérations : Mutualiser les prestations avec d'autres SIAE et créer des passerelles pour les salariés.

Menaces : L'environnement extérieur devient de plus en plus risqué.

Instabilité Réglementaire : Des changements fréquents dans les règles, les critères de financement et les objectifs, créant une insécurité constante.

Tension sur la Trésorerie : Des délais de paiement qui s'allongent et un impact direct de la hausse du coût des matières premières et des outils de travail.

Baisse des Moyens : Une diminution constante des ETP (Équivalent Temps Plein) chaque année, ce qui fragilise les petites structures.

Concurrence : Une pression accrue des concurrents sur les marchés historiques.

SWOT 3

Forces : L'organisation possède des leviers de stabilité inhabituels pour un SIAE classique.

Patrimoine et Finances : La structure est propriétaire de ses locaux et affiche une bonne santé financière.

Gouvernance Élargie : Un système de gouvernance solide impliquant bénévoles, salariés et partenaires.

Expertise et Notoriété : Une expertise reconnue dans les modèles SIAE et une forte implication des permanents.

Capacité d'Innovation : Une aptitude à lancer des "POC" (Preuve de Concept) et une diversification déjà amorcée avec l'Entreprise d'Insertion (EI).

Force du Local : Un ancrage territorial fort et une utilité publique clairement identifiée.

Faiblesses : Malgré ses actifs, la structure peine à se positionner comme un acteur économique fluide.

Manque de Visibilité : Une offre jugée peu lisible pour les clients extérieurs et une difficulté à "vendre" la multi-compétence.

Dépendance et Rigidité : Un modèle économique trop tourné vers un client unique ou des marchés publics spécifiques.

Manque de Coopération : Un isolement constaté vis-à-vis des autres acteurs du secteur et une "peur du changement" en interne.

Rentabilité Précaire : Une fragilité liée à la nécessité de maintenir des compétences multiples avec des moyens limités.

Opportunités : Le développement passe par l'exploitation de niches et de nouveaux cadres réglementaires.

Responsabilité Sociétale (RSE) : Utiliser les clauses d'insertion et les fonds de fondations pour financer le développement.

Optimisation des Investissements : Mieux utiliser le parc machine et les investissements matériels pour augmenter la productivité.

Nouveaux Publics et Secteurs : S'adresser à des secteurs non explorés (ex: industrie) et répondre à la demande croissante de recrutement sur des profils peu qualifiés.

Fédération : Se regrouper (fédération, ensemble local) pour peser davantage dans l'écosystème.

Menaces : L'environnement devient paradoxal : on demande plus de résultats avec moins de ressources.

Baisse des Dotations : Réduction drastique des subventions et des aides aux postes (ETP).

Obligation de Résultat : Une pression accrue pour obtenir des sorties positives alors que le public accueilli est de plus en plus "fragile".

Complexité Administrative : Une réglementation de plus en plus lourde et des critères de financement changeants.

Concurrence SIAE : Une lutte entre structures d'insertion sur les mêmes marchés territoriaux.

Le modèle des SIAE repose sur une expertise technique reconnue et une gouvernance agile, mais subit une forte dépendance aux financements publics et des marges critiques. La consolidation passe par une diversification vers le secteur marchand (RSE, logistique) et une mutualisation des moyens pour pallier la lourdeur administrative et les difficultés de recrutement. L'enjeu majeur est de clarifier une offre commerciale encore peu lisible afin de transformer la volatilité des clients en partenariats durables. Enfin, le secteur doit gérer le paradoxe d'une baisse constante des moyens (subventions, ETP) face à une exigence de résultats croissants sur des publics de plus en plus fragiles.

Ateliers de l'après midi

Trois ateliers thématiques, visant à identifier des pistes d'adaptation et de développement et de les prioriser en fonction de l'impact potentiel et de l'effort nécessaire à leur mise en œuvre :

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

Les idées ont été positionnées dans une matrice permettant de distinguer quatre catégories d'actions :

- 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

Recherche de Nouveaux financements

1. On y va

Cette catégorie regroupe les actions jugées prioritaires, car elles présentent un impact important tout en restant relativement accessibles à mettre en œuvre.

Les participants ont notamment identifié :

- La réponse aux appels à projets actuellement ouverts (fondations, collectivités, programmes publics).
- La mobilisation des partenariats existants avec les collectivités locales.
- Le renforcement des relations avec les fondations d'entreprise déjà engagées ou sensibles aux enjeux d'insertion.
- La structuration d'un argumentaire commun mettant en avant l'impact social des SIAE afin de faciliter la recherche de financements.
- La mutualisation de certaines démarches de recherche de financements entre structures.

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

Cette catégorie regroupe les initiatives faciles à tester, nécessitant peu de moyens mais pouvant ouvrir de nouvelles opportunités.

Parmi les idées évoquées :

- Tester des campagnes de financement participatif sur des projets ciblés.
- Prendre contact avec de nouveaux réseaux ou fondations pour présenter les projets des SIAE.
- Développer une veille plus large sur les opportunités de financement.
- Expérimenter de nouvelles formes de communication pour valoriser les projets et attirer des partenaires.

3. On a besoin de temps et de moyens

Certaines pistes apparaissent prometteuses mais nécessitent un investissement plus important en temps, en compétences ou en organisation.

Les participants ont notamment mentionné :

- Le développement de partenariats structurés avec des entreprises (mécénat, partenariats stratégiques, achats responsables).
- L'exploration de mécanismes d'investissement à impact.
- La mise en place d'une stratégie structurée de mécénat.
- Le développement d'outils permettant de mesurer et valoriser l'impact social des SIAE auprès des financeurs.

4. Ça ne vaut peut-être pas le coût

Enfin, certaines idées ont été identifiées comme peu prioritaires car elles demanderaient beaucoup

d'efforts pour un résultat incertain ou limité.

Il peut s'agir :

- De démarches auprès de financeurs peu alignés avec les missions des SIAE.
- De recherches de financements très spécifiques ou difficiles d'accès.
- De dispositifs nécessitant des ressources importantes au regard du financement potentiel.

En synthèse :

- La diversification des sources de financement est un enjeu majeur pour sécuriser les activités des SIAE.
- Les fondations et le mécénat d'entreprise représentent des opportunités importantes.
- La mutualisation des démarches et des outils entre structures pourrait améliorer l'efficacité de la recherche de financements.
- La valorisation de l'impact social apparaît comme un argument clé pour convaincre de nouveaux partenaires.

Diversification et stratégie commerciale

1. On y va

Actions à lancer rapidement car elles présentent un bon potentiel avec peu de contraintes.

- Renforcer la prospection commerciale auprès des clients existants et des partenaires locaux
- Valoriser et mieux structurer les offres de services déjà maîtrisées
- Développer des actions commerciales plus proactives
- Capitaliser sur les compétences internes pour proposer de nouvelles prestations
- Identifier rapidement des opportunités de marché locale.

Ces actions permettent d'accélérer le développement commercial à court terme.

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

Expérimentations simples permettant de tester la diversification.

- Tester de nouveaux services ou formats d'offre
- Lancer des tests de marché sur certains besoins identifiés
- Expérimenter des partenariats ou coopérations ponctuelles

- Tester des actions de communication ciblées
- Expérimenter des offres complémentaires à petite échelle

L'objectif est d'explorer de nouvelles pistes de diversification sans risque important.

3. On a besoin de temps et de moyens

Projets structurants pour la stratégie commerciale et la diversification.

- Construire une véritable stratégie de diversification de l'offre
- Structurer un plan de développement commercial
- Développer des partenariats et mutualisations entre structures
- Renforcer les compétences en développement commercial
- Explorer des démarches de recherche et développement de nouvelles offres

Ces initiatives visent un impact stratégique durable mais nécessitent organisation et ressources.

4. Ça ne vaut peut-être pas le coût

Pistes jugées peu prioritaires à ce stade.

- Actions trop complexes au regard des moyens disponibles
- Projets nécessitant des investissements importants pour un retour incertain
- Idées encore trop éloignées des compétences ou du positionnement actuel

Ces pistes sont mises en attente ou à réévaluer ultérieurement.

En synthèse :

La priorité est d'activer rapidement le développement commercial, tout en testant de nouvelles pistes de diversification à faible coût, et en préparant une stratégie de diversification plus structurée à moyen terme.

Mutualisation

1. On y va

Actions de mutualisation à engager rapidement car elles présentent un bon impact et sont relativement simples à mettre en place.

- Partage de bonnes pratiques entre structures
- Organisation de temps de formation communs
- Développement et animation d'un réseau d'entreprises partenaires
- Échanges d'expériences et de méthodes de travail

Ces actions permettent de renforcer rapidement la coopération et la montée en compétences collective.

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

Actions simples permettant de tester la mutualisation.

- Mutualisation ponctuelle de locaux ou d'espaces
- Expérimentation d'une suite de parcours ou d'actions coordonnées

- Mise en place de tests de collaboration sur certains projets

Ces initiatives permettent d'expérimenter la mutualisation à petite échelle avant d'envisager des dispositifs plus structurés.

3. On a besoin de temps et de moyens

Projets de mutualisation plus structurants nécessitant organisation et ressources.

- Mutualisation de fonctions supports (administratif, gestion, communication...)
- Mise en place d'appels d'offres communs
- Développement d'outils partagés
- Réflexion sur la gouvernance des dispositifs mutualisés
- Développement de démarches de recherche et développement / innovation
- Clarification des aspects juridiques et organisationnels

4. Ça ne vaut peut-être pas le coût

Pistes de mutualisation jugées moins prioritaires ou plus complexes à ce stade.

- Mutualisation nécessitant des investissements importants pour un bénéfice incertain
- Actions impliquant une coordination trop lourde entre structures
- Projets dont l'intérêt opérationnel reste à confirmer

En synthèse

La mutualisation apparaît comme un levier important pour renforcer la coopération et optimiser les ressources. La stratégie privilégiée consiste à démarrer par des actions simples (échanges de pratiques, formations, réseau) et des expérimentations ponctuelles, tout en préparant à moyen terme des dispositifs plus structurants comme la mutualisation de fonctions supports ou d'outils communs.