

Atelier SIAE du 23 mars 2025 - Amiens SILLAB

Le 23 mars 2026, une rencontre réunissant les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) s'est tenue à Amiens. Cette journée de travail avait pour objectif de mener une réflexion collective sur l'évolution des modèles économiques des SIAE, dans un contexte marqué par la baisse des financements publics, la transformation des publics accompagnés et la nécessité de renforcer la diversification des ressources.

La matinée a été consacrée à un travail d'analyse SWOT permettant d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces des structures présentes. L'après-midi a été organisée autour de matrices impact/effort portant sur trois axes réunis en deux groupes :

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

Ces échanges ont permis de faire émerger des constats partagés ainsi que des pistes d'action opérationnelles pour renforcer la résilience et l'adaptation des SIAE.

SWOT 1

Forces : Les structures disposent d'une expertise métier reconnue et d'activités porteuses permettant une différenciation par la qualité et les compétences techniques.

- **Expertise métier et positionnement** : Une expertise reconnue et des activités porteuses permettant une différenciation fondée sur la qualité et la maîtrise technique.
- **Capital humain** : Des équipes permanentes engagées, polyvalentes et portées par une dynamique entrepreneuriale forte.
- **Gouvernance** : Une gouvernance participative et renouvelée, renforçant la capacité d'adaptation des organisations.
- **Ancrage territorial** : Un fort ancrage local soutenu par des partenariats solides et une implantation territoriale bien établie.
- **Ressources matérielles et financières** : La possession de locaux en propre et une situation financière globalement stable constituent des atouts structurants.
- **Capacité d'innovation** : Une réelle agilité organisationnelle, illustrée par le développement de nouveaux modèles comme les Entreprises d'Insertion.

Faiblesses : Les structures font face à une rentabilité très fragile, avec des marges faibles (2 % à 3 %), aggravée par une dépendance importante à un client unique ou à des marchés publics spécifiques.

- **Rentabilité fragile** : Marges très faibles (2 % à 3 %), avec une forte dépendance à un client unique ou à des marchés publics spécifiques.
- **Manque de visibilité** : Une offre insuffisamment visible et un secteur de l'IAE mal identifié par les acteurs externes.
- **Contraintes organisationnelles** : Nécessité pour les équipes de maintenir une multi-compétence complexe, pouvant fragiliser les ressources humaines.
- **Coopération limitée** : Manque de coopération entre acteurs et résistance au changement freinant les évolutions du modèle.
- **Décalage insertion/emploi** : Écart entre les profils accompagnés et les exigences des postes de travail, compliquant production et insertion.

Opportunités : Les opportunités reposent sur la diversification des secteurs (industrie, services à la personne), le développement des clauses sociales et de la RSE auprès du secteur privé, ainsi que la mutualisation des moyens entre structures.

- **Diversification des activités** : Développement vers l'industrie et les services à la personne.
- **RSE et clauses sociales** : Renforcement des opportunités auprès du secteur privé via les politiques RSE et les clauses sociales.
- **Mutualisation** : Partage et optimisation des moyens entre structures.
- **Financements complémentaires** : Recours à de nouveaux financeurs (fondations, dispositifs privés).
- **Parcours d'insertion renforcés** : Développement de la formation et des passerelles emploi pour répondre aux besoins des entreprises locales.

Menaces : La baisse continue des subventions publiques et des aides aux postes (ETP) constitue une menace majeure, dans un contexte d'exigences de résultats renforcées.

- **Baisse des financements publics** : Réduction continue des subventions et des aides aux postes (ETP), avec des exigences de résultats accrues.
- **Complexité et coûts croissants** : Hausse des coûts (énergie, matières premières, outils), complexité réglementaire et allongement des délais de paiement.
- **Concurrence accrue** : Intensification de la concurrence entre structures de l'IAE.
- **Fragilité des publics** : Augmentation de la fragilité des publics accueillis, générant une charge d'accompagnement plus lourde et un décalage avec les attentes économiques.

SWOT 2

Forces : Les structures bénéficient d'une expertise reconnue dans l'accompagnement des publics vulnérables et d'une capacité à maintenir un lien social fort.

- **Expertise sociale** : Reconnaissance dans l'accompagnement des publics vulnérables et le maintien du lien social.
- **Capital humain engagé** : Équipes impliquées, force de proposition et dynamiques entrepreneuriales actives.
- **Résilience organisationnelle** : Autonomie financière relative et diversité des activités renforçant la solidité globale.
- **Qualité des prestations** : Niveau technique permettant une différenciation sur les marchés locaux.

Faiblesses : La fragilité économique demeure centrale, avec des marges très faibles (2 % à 3 %).

- **Fragilité économique** : Marges faibles (2 % à 3 %) et instabilité financière.
- **Dépendance client** : Concentration sur un nombre limité de clients et volatilité de la clientèle.
- **Manque de visibilité** : Communication insuffisante sur l'impact des actions, limitant le développement.
- **Contraintes RH** : Turn-over, besoins en formation et gestion complexe de la multi-compétence.

Opportunités : Les opportunités incluent la création de nouveaux lieux et projets innovants, l'exploitation de l'agrément ESUS et des stratégies de différenciation (ex. chantiers spécifiques), ainsi que le développement de partenariats avec le secteur privé.

- **Innovation et nouveaux projets** : Développement de projets innovants et création de nouveaux lieux.
- **Dispositifs ESUS et différenciation** : Valorisation de l'agrément ESUS et mise en place de chantiers spécifiques.
- **Partenariats privés** : Renforcement des collaborations avec le secteur privé.
- **Mutualisation territoriale** : Coopération entre ACI et regroupements territoriaux comme levier structurant.

Menaces : Les menaces principales concernent la baisse des financements publics, la réduction des aides aux postes (ETP) et l'instabilité réglementaire.

- **Réduction des financements publics** : Baisse des subventions et des aides aux postes (ETP).
- **Instabilité réglementaire** : Cadre juridique et administratif incertain.
- **Concurrence accrue** : Pression du secteur privé et entre structures de l'IAE.
- **Hausse des coûts** : Augmentation des coûts de production menaçant la viabilité économique.

Ateliers de l'après midi

Deux 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 et 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 coup

Recherche de nouveaux financements et mutualisation

1. On y va

- Optimisation de la santé au travail via la mutualisation avec la DDETS et l'ASMIS
- Diversification des ressources via le don (Agence du Don, commerce local)
- Mobilisation des financements de formation via les OPCO (ex : AKTO)

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

- Actions de collecte (arrondi en caisse, mécénat local)
- Mobilisation de compétences externes (service civique, mécénat de compétences)
- Mutualisation de la communication (tiers-lieux, inventaire de l'offre SIAE)
- Déploiement du dispositif SEVE pour renforcer les liens avec les entreprises

3. On a besoin de temps et de moyens

- Mutualisation des fonctions supports entre SIAE (RH, comptabilité)
- Réponses collectives aux appels à projets et optimisation du FSE
- Analyse fine des charges et réorganisation des missions
- Réflexion sur le rôle et l'apport des fédérations

4. Ça ne vaut peut-être pas le coup

- Dans un scénario idéal : simplification administrative globale, harmonisation des aides et des reportings

Bilan :

Les leviers de recherche de financements et de mutualisation s'organisent à différents niveaux d'effort : des actions immédiatement mobilisables (diversification des ressources, optimisation de dispositifs existants), des initiatives simples à tester (collecte, partenariats, mutualisation de la communication), et des transformations plus structurantes nécessitant du temps (mutualisation des fonctions supports, réponses collectives). En parallèle, certaines pistes relèvent davantage d'évolutions systémiques souhaitables mais peu maîtrisables à court terme (simplification administrative).

Diversification et stratégie commerciale

1. On y va

- Harmonisation des codes de communication public/privé
- Travail sur l'image de marque et les parcours proposés
- Création d'un catalogue clair des prestations
- Valorisation de la RSE comme levier de partenariat
- Développement de la mutualisation entre structures

2. Ça ne coûte pas cher d'essayer

- Repositionnement dans les instances régionales (IRIAE)
- Délégation de plaidoyer aux fédérations
- Expérimentation de l'intégration dans des GEIQ

3. On a besoin de temps et de moyens

- Formation au développement commercial et RH
- Recrutement de chargés de développement
- Accès à des marchés complexes et de niche
- Développement d'un rôle de conseil auprès des entreprises
- Création de tiers-lieux et espaces hybrides avec les entreprises

4. Ça ne vaut peut-être pas le coup

- Pas d'actions prioritaires identifiées dans cette catégorie

Bilan :

La diversification et la stratégie commerciale reposent sur un socle d'actions immédiatement activables (clarification de l'offre, travail sur l'image et la RSE, mutualisation), complétées par des expérimentations peu coûteuses (repositionnement institutionnel, nouveaux partenariats). À plus long terme, le développement commercial nécessite des investissements structurants (compétences, ressources humaines, accès à de nouveaux marchés) pour faire évoluer le positionnement des structures vers une logique plus stratégique et partenariale.

En synthèse

La journée a mis en évidence des enjeux structurants communs aux SIAE : fragilité économique, dépendance aux financements publics, complexité réglementaire et pression croissante sur les résultats.

Trois axes majeurs se dégagent :

- La nécessité de diversifier les financements et les activités
- Le renforcement de la coopération et de la mutualisation entre structures
- L'amélioration de la visibilité et du positionnement des SIAE auprès des acteurs économiques

Dans ce contexte, la mutualisation et la structuration d'une stratégie commerciale plus lisible apparaissent comme des leviers essentiels de transformation, à condition d'être accompagnés et organisés dans la durée.