

ÉVALUER LA PERFORMANCE CACHÉE DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ÉCONOMIQUE POUR MIEUX PILOTER L'INVESTISSEMENT EN PRÉVENTION DE L'EXCLUSION

Annaig ABJEAN
Mission Régionale d'Information
sur l'Exclusion (MRIE)
(France)

Marc BONNET
ISEOR, Magellan
IAE Lyon, Université Jean Moulin
(France)

Joël ROCHAT
Mission Régionale d'Information
sur l'Exclusion (MRIE)
(France)

Jérémy Clément SALMERON
ISEOR, Magellan
IAE Lyon, Université Jean Moulin
(France)

RÉSUMÉ :

Les actions d'insertion par l'économie ne doivent pas être considérées comme des dépenses, mais comme des Investissements Incorporels en Développement Qualitatif du Potentiel Humain (IIDQPH). En effet, ces actions produisent plus de performances cachées à court et à long termes qu'elles ne coûtent. Le démontrer nécessite la mise en place de tableaux de bord socio-économiques qui ont été testés une nouvelle fois au moyen de la méthode de recherche-intervention qualimétrique de l'ISEOR dans deux exemples de structures d'insertion de la région lyonnaise : des ateliers d'insertion et une structure d'accompagnement. Ce travail s'inscrit dans l'axe de recherche de l'ISEOR portant sur les performances socio-économiques de l'insertion

Mots clés : Insertion ; IIDQPH ; recherche-intervention ; qualimétrique ; performance

INTRODUCTION

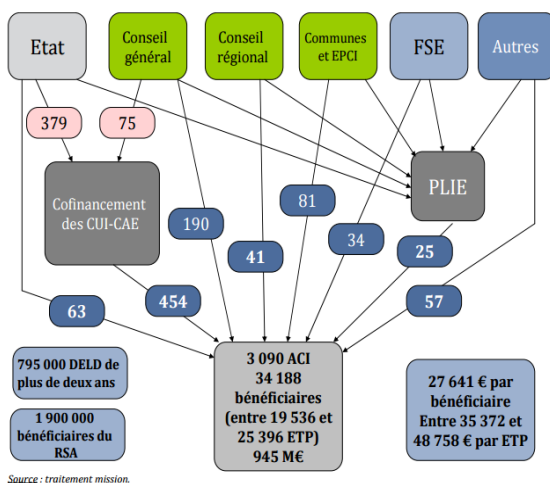
Les actions d'insertion par l'économie ne doivent pas être considérées comme des dépenses, mais comme des Investissements Incorporels en Développement Qualitatif du Potentiel Humain. En effet, ces actions produisent plus de performances cachées à court et à long termes qu'elles ne coûtent. Le démontrer nécessite la mise en place de tableaux de bord socio-économiques qui ont été testés une nouvelle fois au moyen de la méthode de recherche-intervention qualimétrique de l'Iseor dans deux exemples de structures d'insertion de la région lyonnaise : des ateliers d'insertion et une structure d'accompagnement. Ce travail s'inscrit dans l'axe de recherche de l'Iseor portant sur les performances socio-économiques de l'insertion. Cet axe contribue au programme général de recherche de l'Iseor depuis 42 ans visant à démontrer au

travers de plus de 1850 expérimentations dans 42 pays la faisabilité d'un « *capitalisme socialement responsable* » (Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015).

1) LES LIMITES DES INDICATEURS ACTUELS DE PILOTAGE DE L'INSERTION

L'insertion est une problématique cruciale pour la France, compte tenu du niveau élevé du chômage et des freins à l'emploi. Pour remédier plus particulièrement au chômage de longue durée, il existe une variété de dispositifs d'insertion par l'économique, comprenant notamment des structures d'accompagnement et des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Ces structures d'insertion sont subventionnées en grande partie par des financements publics qui sont multiples et souvent croisés. Quels que soient leur provenance, ces financements sont attribués en fonction d'un nombre de bénéficiaires du statut des bénéficiaires. La figure 1 suivante montre la multiplicité des financements des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), où le Pôle Local d'Insertion par l'Economique (P.L.I.E.) coordonne une grande partie de la gestion des financements.

Figure 1 Présentation du dispositif de financement des ateliers et des chantiers d'insertion en 2011



(Pelosse, Fillion, Claudon, Danon & Colonna d'Istria, 2013, p. 12)

Les critères d'évaluation des actions d'insertion définies par les financeurs sont principalement focalisés sur les sorties dynamiques/positives en emploi ou en formation. Dans le cas des ateliers et chantiers d'insertion (A.C.I.), l'évaluation des sorties dynamiques vers l'emploi repose sur trois indicateurs :

- les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, stage ou titularisation dans la fonction publique et création d'entreprises) ;
- les sorties vers « un emploi de transition » (CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) ;

- les sorties positives (Formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre SIAE).

Financement et évaluation des structures d'accompagnement

Le financement de ces structures sont est également géré au travers des Pôles Locaux d'Insertion par l'Économique (PLIE) dans le cadre du dispositif « Demandeur d'Emploi de Longue Durée ». Il est alimenté par les fonds sociaux européens, les conseils généraux et les communes (ou la Métropole, dans le cas de Lyon). Il s'adresse aux demandeurs d'emploi bénéficiaires du RSA¹ qui nécessitent un accompagnement renforcé pour le retour à l'emploi, comprenant un parcours en plusieurs étapes pour aboutir à une sortie positive vers l'emploi ou la formation. Un référent du PLIE est chargé d'établir un diagnostic de la situation sociale et professionnelle par personne, d'identifier les problématiques de son participant, de coordonner ses démarches de recherches d'emploi en mobilisant toutes les compétences, réseaux et moyens nécessaires, pour permettre un accès et un maintien dans l'emploi (Contrats à Durée Indéterminée, Contrats à Durée Déterminée de plus de 6 mois, contrats de droit commun), ou encore l'accès à la formation qualifiante ou diplômante ou la création d'activité. Ce référent assure une continuité du suivi de l'insertion professionnelle et sociale tout au long du parcours et pendant 6 mois après l'intégration au poste ou jusqu'à la validation de la formation qualifiante.

Les indicateurs d'évaluation comprennent deux catégories de sorties positives : la sortie pour emploi et la sortie pour formation :

- la sortie pour l'emploi est définie comme : « *toute situation continue d'emploi de 6 mois minimum attestée au minimum en mi-temps hebdomadaire choisi ou contrats de travail temporaires consécutifs de plus de 6 mois* »².
- la sortie pour formation, évaluée de la façon suivante : « *Toute formation qualifiante sanctionnée par un diplôme, un titre homologué, ou un certificat professionnel et validé* »³.

Aussi bien dans le cas des structures d'insertion par l'économique que dans celui des structures d'accompagnement, les indicateurs en vigueur sont jugés insatisfaisants, tant du point de vue des financeurs que du point de vue des structures. Il leur est reproché leur coût et leur lourdeur pour un effet limité, car ils ne rendent pas compte des résultats réellement obtenus dans l'action :

¹ Revenu de Solidarité Active

² les contrat de travail de droit commun tels que définis dans le dispositif PLIE : 6 mois dans la même entreprise - et cas spécifiques des emplois traités: contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, CIE, - Contrat jeune en entreprise, contrat temps partiel s'il est vérifié que c'est du temps partiel choisi, intérim, si le cumul des missions est de 6 mois sans interruption dans la même entreprise ou dans différentes entreprises si c'est le choix du bénéficiaire, contrats saisonniers - si au minimum 8 mois en emploi dans les 12 derniers mois - , créateurs d'entreprises, emploi en association intermédiaire - si le bénéficiaire a plus de 55 ans, plus de 2 ans de mission dans l'Association Intermédiaire et travaille au minimum à 1/3 temps et qu'il ne souhaite plus bénéficier des services du PLIE-, emploi d'avenir - contrat CDI ou de 12 mois minimum au sein d'associations, d'hôpitaux ou dans des collectivités locales.

³ Formation longue (supérieure à 9 mois), avec sortie validée 6 mois après la formation, ou formation courte avec contrat de travail d'au moins 6 mois à l'issue de la formation

- des parcours peuvent être jugés « *positifs* » sans qu'il y ait pour autant une sortie dynamique immédiate,
- des *sorties dynamiques* peuvent se réaliser après des interventions successives dont seule la dernière est évaluée positivement,
- certaines sorties dynamiques ne se *maintiennent pas dans la durée* et leur évaluation positive n'est donc pas complètement pertinente.

En outre, ces indicateurs ne permettent pas de piloter de façon différenciée et fine les actions d'insertion. En effet, une sortie dite positive ou dynamique peut l'être du fait de l'action d'insertion et/ou du fait d'apports extérieurs. Il serait en particulier nécessaire d'identifier la plus-value des actions d'insertion et leur contribution indirecte à la sortie positive.

Une tentative de complément aux indicateurs de sortie mise en place par les PLIE consiste à mesurer la levée des freins dans l'emploi. Les critères comprennent notamment l'accès aux droits (démarches administratives, santé, logement), alphabétisation et maîtrise du français, mobilité, autonomie, connaissance du marché du travail, etc. (voir annexe 1).

Ces indicateurs peuvent être jugés utiles dans la mesure où ils prennent en compte le degré de difficulté de l'insertion. Il est par exemple relativement plus facile et moins coûteux de insérer une personne de trente ans, déjà qualifiée et connaissant des difficultés passagères au niveau familial ou de l'emploi qu'une personne quinquagénaire illettrée et cumulant les handicaps au niveau de la santé et du logement. Toutefois, trois limites sont observées dans l'application de ces critères.

La *lourdeur des tableaux de bord*, exigeant par exemple de tenir des registres précis de temps passés avec chaque personne, en envoyant aux travailleurs sociaux le message implicite qu'on ne leur fait pas confiance et qu'ils vivent au crochet de l'assistantat. Le *manque de prise en compte de l'utilité sociale de l'insertion* : le travail de remobilisation des personnes exclues (« *remettre les personnes debout* ») est souvent plus important et difficile que celui de la levée des freins à l'emploi, mais les indicateurs actuellement utilisés n'en rendent pas suffisamment compte. Le *critère de la levée des freins à l'emploi* néglige la dynamique de l'insertion par l'économique et donne l'impression qu'il s'agit d'un préalable à la mise en situation de travail. Or, c'est par un accompagnement de la mise en emploi que les freins à l'emploi se lèvent progressivement.

2) BESOIN D'INDICATEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE PILOTAGE DE L'INSERTION

L'utilité sociale des structures d'insertion est *multidimensionnelle* et ne concerne pas que l'accès direct à l'emploi : impacts sur le développement des personnes elles-mêmes, prévention de la violence et des dégradations de la santé physique et mentale, effets d'entraînement sur les familles et l'entourage des personnes en situation de pauvreté, levée des freins à l'emploi, développement de la cohésion sociale et de la citoyenneté.

Toutefois, il manque une évaluation économique des coûts et performances cachés des actions d'insertion. Cela entraîne des difficultés de pilotage, en ne permettant pas de répondre à des questions telles que les suivantes :

- Faut-il investir davantage dans la prévention de l'exclusion et dans l'insertion par l'économique, alors que les collectivités doivent faire face à des restrictions budgétaires ?
- Comment alléger les dispositifs administratifs de *reporting* et de contrôle, qui absorbent une part significative des ressources des structures d'insertion, sans que leur efficacité soit démontrée ?
- Comment évaluer les impacts des structures d'insertion de façon différenciée, alors que les systèmes de financement sont standardisés ?
- Comment éviter les effets pervers de financements individualisés, alors que les structures d'insertion qui veulent remplir pleinement leur rôle de personnalisation investissent dans des actions collectives, bien au-delà des accompagnements individuels ?
- Comment analyser la contribution socio-économique spécifique des structures d'insertion sur un territoire, alors que la performance globale de l'insertion dépend de la coopération d'une pluralité d'acteurs ?

Il faut ainsi montrer que l'on peut mieux mesurer et piloter les actions d'insertion en diminuant les coûts cachés de l'exclusion et en améliorant l'efficacité des actions d'insertion. Pour y parvenir, il est proposé de procéder au test de l'hypothèse socio-économique de gestion de l'insertion, déjà expérimentée depuis plusieurs décennies en France et à l'étranger, sur la base de l'observation scientifique des coûts et des performances cachés (Savall et Zardet, 1987). Cette hypothèse s'oppose aux hypothèses implicites qui président au financement et au contrôle actuel des structures d'insertion et elle peut être résumée comme suit.

Hypothèse centrale de la recherche-intervention

Les structures d'insertion par l'accompagnement ou par l'activité économique produisent une performance économique globale bien plus importante que leur coût, mais cette performance est mal mesurée, ce qui conduit à un pilotage défectueux et une allocation inappropriée des ressources. Pour mieux évaluer les performances cachées de l'insertion, il est nécessaire de mettre en place un tableau de bord socio-économique pour évaluer les coûts et performances visibles et cachés des structures d'insertion. Ce tableau de bord sert à négocier pas à pas les objectifs et les moyens entre financeurs et structures d'insertion, ainsi qu'avec les personnes en insertion.

Cette *hypothèse centrale* peut être déclinée sous trois formes : une description des dysfonctionnements observés, une analyse des causes à la racine des dysfonctionnements, et une proposition de méthode de pilotage du financement des structures d'insertion :

Dysfonctionnements observés

Les dispositifs de financement et de contrôle des structures d'insertion négligent l'évaluation des performances cachées à court terme et à long terme, en particulier en ce qui concerne les coûts évités.

Cette lacune d'évaluation socio-économique ne permet pas de piloter une allocation appropriée des ressources. On observe en particulier une insuffisance de pilotage de l'investissement en prévention de l'exclusion, ce qui entraîne des coûts cachés considérables sur les territoires.

Causes à la racine des dysfonctionnements

Le dispositif standardisé et fragmenté de l'action publique se caractérise par un système centralisé de reporting et d'évaluation dans le domaine de la gestion de l'insertion.

Ce système est trop focalisé sur des indicateurs d'actions sociales et de sorties positives ou de retour direct à l'emploi. Il ne suffit pas pour évaluer les impacts cachés de création de valeur socio-économique des actions d'insertion ni les résultats intermédiaires des parcours de retour à l'emploi. Cela entraîne un pilotage inapproprié des allocations de ressources sur la base d'indicateurs réducteurs et biaisés qui défavorisent les structures d'insertion créant le plus de performances cachées (« la *mauvaise monnaie* chasse la bonne »). En outre, la croyance que la levée des freins à l'emploi est un préalable à l'accès à l'emploi néglige la dynamique économique de l'insertion et entraîne un surcoût d'assistance dans la gestion des dispositifs d'insertion.

Proposition expérimentée au travers de deux recherches-interventions qualimétriques

Il est nécessaire de piloter les actions d'insertion par la mise en place d'un tableau de bord socio-économique des structures d'insertion. Ce tableau de bord comprend une évaluation personnalisée des impacts qualitatifs, quantitatifs et financiers de chaque parcours, et la mise en évidence des contributions spécifiques de chaque acteur de l'insertion sur un territoire, y compris celles des personnes. Cela peut favoriser l'évaluation de la performance globale des structures d'insertion, en rendant visible la performance cachée de *l'investissement immatériel en prévention de l'exclusion*.

3) CHOIX DE DEUX EXPÉRIMENTATIONS-PILOTES

Dans le cadre de la recherche-intervention, un comité de pilotage comprenant des représentants de la Métropole de Lyon, de la DIRECCTE⁴ et du PLIE de Lyon a été constitué. Il a décidé de compléter un travail d'évaluation de l'utilité sociale par une expérimentation de modalités innovantes d'évaluation socio-économiques de l'insertion.

Étant donné les différences de modalités de pilotage déjà mentionnées selon les structures, le choix s'est porté sur deux structures financées par le PLIE de Lyon : une structure d'insertion par l'activité économique et une structure d'accompagnement renforcé. Ces deux structures ont été contactées et elles ont été spontanément intéressées par l'expérimentation, malgré le temps qu'il fallait y consacrer.

Leur motivation principale est de trouver des solutions pour remédier les lacunes des méthodes employées actuellement pour financer et contrôler les actions d'insertion réalisées.

a. Structure A : Structure d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE)

Il s'agit d'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) qui gère des ateliers et chantiers d'insertion accueillant des salariés parmi les plus en difficulté vis-à-vis de l'emploi. La structure A est portée par une association à but non lucratif et reconnue d'intérêt général. Elle s'est donné pour mission de prendre en compte l'insertion dans sa globalité. Elle gère ainsi non seulement deux ateliers d'insertion, mais aussi des centres d'hébergement, un accueil de jour, un service d'accompagnement vers le logement et une crèche.

Les deux Ateliers et Chantiers d'Insertion ont pour objectif de favoriser l'insertion par le travail au travers d'un dispositif innovant consistant à remobiliser les personnes en activant la fibre de la beauté, de l'esthétique et de la création. L'un des ateliers est centré sur la création de vêtements à partir de textiles usagés, et l'autre est une menuiserie de restauration et de reconditionnement de meubles. Ces deux ateliers emploient au total une vingtaine de personnes en insertion pour des périodes de six mois renouvelables. Ils sont animés par un chef pour chacun des deux ateliers, un encadrant technique d'insertion, une Conseillère en Insertion Professionnelle, une chef de service et une secrétaire.

⁴ DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

b. Structure B : Structure d'accompagnement

Elle est gérée également sous forme associative et située dans la banlieue lyonnaise. Elle a pour vocation la lutte contre l'exclusion des personnes en précarité sociale et professionnelle sur un territoire délimité qui connaît un taux de chômage important. Ses activités principales portent sur l'accompagnement socio-professionnel, la mobilisation et l'intégration à l'emploi, les actions en faveur de la mobilité et l'aide au développement local. La structure B gère aussi des auto-écoles sociales. L'équipe d'accompagnement est constituée de 5 CIP (Conseillers en Insertion Professionnelle), de la directrice et de deux gestionnaires administratifs et financiers. Il convient de noter que la directrice de cette structure préside un réseau de structures d'accompagnement et qu'elle était particulièrement sensibilisée à la nécessité de mettre au point de nouvelles méthodes de gestion des financements de l'insertion.

4) MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION QUALIMÉTRIQUE POUR BÂTIR LES TABLEAUX DE BORD SOCIO-ÉCONOMIQUES DANS LES DEUX STRUCTURES

La recherche-intervention qualimétrique (Savall, 1974, 1979 ; Savall & Zardet, 2004) a pour objectif d'améliorer la qualité de l'observation scientifique des phénomènes immatériels, complexes et évolutifs dans le temps, comme dans le cas de l'organisation des parcours d'insertion. Elle a été développée depuis 1974 par le centre de recherche ISEOR et formalisée par ses fondateurs.

Cette méthode de recherche permet d'articuler étroitement les données qualitatives, quantitatives et financières. À titre d'illustration parmi des centaines de cas de performances cachées des structures d'insertion, l'évaluation qualimétrique se présente de la façon suivante, après plusieurs étapes de croisement et de fiabilisation des données : une personne a retrouvé du courage et de la confiance en elle (*donnée qualitative*), cela évite notamment le placement de son enfant pendant au moins un mois (*données quantitatives*) pour un coût de 200 € par jour, soit plus de 6000 € (*données financières*).

L'objectif de ce type d'évaluation qualimétrique ne consiste pas à dire qu'il faut s'occuper de l'insertion pour des raisons financières, car le développement du potentiel humain est sans prix, même s'il a un coût. Il s'agit en revanche de montrer que la non-évaluation des coûts et performances cachés et le manque d'évaluation socio-économique de l'insertion ont des effets toxiques, car cela entraîne une mauvaise gestion de l'irrigation des fonctions vitales de l'insertion, générant ainsi des coûts cachés considérables

La *qualité scientifique des données qualimétriques* est assurée au travers de trois processus inter-reliés (Savall & Zardet, 2004):

- *L'interactivité cognitive* : la collecte des données par entretien, recueil de documents et observation directe auprès des acteurs eux-mêmes : «ce sont les acteurs qui font qui savent de façon informelle », mais il faut les aider à formaliser leurs connaissances tacites.
- *L'intersubjectivité contradictoire* : on progresse dans la fiabilité des données par étapes successives de confrontation des estimations,

jusqu'à ce que l'on arrive à une hypothèse basse (ou prudente) de quantification sur laquelle tous les acteurs concernés s'accordent.

- *La contingence générique* : il est possible de construire progressivement une base de connaissance sur les performances de l'insertion, notamment une sorte de plan comptable des coûts évités et des performances cachées, utilisable quel que soit le contexte : par exemple, l'indicateur sur les sorties du RSA, sur les réductions de coûts liés à la santé ou encore sur les coûts liés à l'échec scolaire des enfants des personnes exclues.

La *première étape* de l'évaluation qualimétrique commence par le calcul des coûts unitaires. Le plus important d'entre eux est celui de *l'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain* (Savall & Zardet, 1992). Par exemple, si cent heures de travail sont consacrées dans une structure pour aider une personne à s'adapter aux normes sociales, cela ne doit pas être considéré comme un coût, mais comme un investissement qui peut être amorti sur plusieurs années. Cet investissement est calculé selon le critère de la *Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables* ou *CHVACV* (Savall & Zardet, 1987). Le calcul consiste à partir de la totalité des charges du compte de résultat, en enlevant seulement les charges variables (le plus souvent en très faibles proportions dans le cas des structures d'insertion). Ces charges sont ensuite divisées par le nombre d'heures travaillées annuelles pour obtenir la valeur attendue moyenne d'une heure de travail réalisée par le personnel de la structure.

Un exemple simplifié de calcul de la CHVACV peut être donné dans le cas de la structure A, dont le compte de résultat 2016 résumé est présenté dans la figure 2 suivante.

Le montant total des charges s'élève ainsi de 698 000 €. Les charges sur coûts variables s'établissent à 698 000 € moins les 26 000 € de charges variables, soit 672 000 €. Ce dernier montant est divisé par le nombre d'heures travaillées, correspondant ici à 26 500 heures par an, soit environ l'équivalent de 18 personnes travaillant à temps plein. Cela permet de calculer une contribution horaire de 25 €, qu'il est proposé d'arrondir à 25 € par heure pour la suite des calculs dans le cas de la structure A.

Dans le cas de la structure B d'accompagnement de l'insertion, la même méthode de calcul aboutit à un résultat de 36 € par heure.

Figure 2 Résumé du compte de résultat de la structure d'insertion par l'économique (structure A)

Charges	Montants (en K€)	Produits	Montants (en k€)
Salaires et charges des permanents	127	Aides au poste	366
Rémunérations des personnes en insertion	332	Subvention par l'Etat	131
Sécurité, prévoyance et autres charges sociales	117	Subventions Métropole	33
Impôts et taxes	33	Subventions des formations	40
Loyers et charges diverses liées aux locaux	63	Production vendue	90
Charges variables	26	Déficit	38
TOTAL	698	TOTAL	698

Par ailleurs, la rentabilité de l'investissement incorporel peut être calculée sur la base de deux catégories de composants de coûts (Savall & Zardet, 1987) : Les coûts cachés évités en termes de surcharges et la transformation des non-produits en création de valeur ajoutée. En ce qui concerne les coûts cachés évités, les calculs ont pris en compte les coûts unitaires suivants (source MRIE⁵, à compléter à l'avenir par des indicateurs supplémentaires comme la réduction des coûts induits par le non-recours aux droits par exemple) :

- Réduction des besoins d'aidants familiaux : 15 000 €/an/personne
- Réduction de 30 jours par an des hospitalisations psychiatriques : 19 000 € par an
- Réduction des expulsions locatives : 15 000 €/an/personne
- Réduction des placements d'enfants de personnes exclues : 150€/jour
- Réduction des surconsommations médicales liées aux addictions : 1000 € à 4000€/an/personne
- Réduction des redoublements d'enfants à l'école : 6000€/an
- Sortie du RSA (revenu RSA + coût de gestion du RSA) : 10000€/an

La création de valeur ajoutée liée au retour à l'emploi consiste en une création de valeur qui est dénommée « Infra-Micro Produit Intérieur Brut » dans l'approche qualimétrique (Savall & Péron, 2014 ; Savall & al. 2015). Le retour à l'emploi permet en effet non seulement d'éviter des coûts, mais il rapporte des cotisations sociales et des impôts à l'Etat tout en contribuant également au développement durable et à la croissance économique du pays. En France, les gains pour l'Etat s'établissent à 15000 € par an pour un retour plein à l'emploi.

⁵ Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion

Toutefois, on peut aussi s'appuyer sur le calcul de la micro-contribution à la valeur ajoutée sur coûts variables de « *l'Entreprise France* » qui est légèrement supérieure à 30 € par heure. Ces deux derniers composants n'ont pas été utilisés dans le cadre de cette recherche-intervention, mais il a été possible d'observer notamment deux principaux types de performances liées à cet indicateur :

- Cas de jeunes d'une trentaine d'années n'ayant jamais travaillé, et qui parviennent à s'insérer dans l'emploi après un long parcours d'insertion par l'économique.
- Cas de quinquagénaires qui peuvent prolonger leur vie professionnelle pendant une dizaine d'années en ayant pu rebondir grâce au parcours d'insertion.

La deuxième étape a consisté à expérimenter l'évaluation des coûts et performances de l'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain dans les deux structures en s'appuyant sur des entretiens, des observations directes et des analyses de documents. Ce recueil de données a nécessité de rassembler des informations qui étaient dispersées entre les acteurs, comprenant principalement la direction de la structure, les salariés, les personnes en insertion :

Dans le cas de la *structure A d'insertion par l'économique*, deux entretiens de deux heures chacun ont été réalisés avec la directrice de l'association porteuse, ainsi qu'avec la conseillère d'insertion. Il y a eu aussi un entretien d'une heure réalisé avec chacun des trois membres de l'encadrement et six entretiens des personnes en insertion. Deux réunions de 1 heure 30 chacune avec 5 personnes ont eu lieu pour réaliser et valider les éléments du tableau de bord socio-économique.

Dans le cas de la *structure B d'accompagnement*, deux entretiens de deux heures chacun ont eu lieu avec la directrice, six entretiens d'une heure avec des personnes accompagnées et trois entretiens de 2 heures avec un conseiller en insertion professionnelle. Il y a eu aussi une réunion d'une heure avec 5 personnes pour partager sur les objectifs de l'évaluation.

Les entretiens semi-directifs ont couvert les thèmes suivants :

- Parcours de la personne avant de rejoindre la structure d'insertion
- Modalités de l'accompagnement dans le cadre de la structure
- Autres contributeurs du parcours, en plus de l'activité de la structure : autres structures ou organismes, famille et proches, collègues, etc.
- Temps passés pour l'accompagnement par type d'activité.
- Analyse des impacts qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Au total, l'investissement en temps consacré à la recherche-intervention par les structures d'insertion s'est élevé à 32 heures dans la structure A et à 21 heures dans la structure B. Il faut noter que tous les acteurs concernés ont été volontaires pour consacrer ce temps à l'expérimentation, car ils en voyaient l'intérêt. Ils attendaient aussi que les résultats de ce travail puissent permettre de mieux reconnaître la production invisible et cachée de leur activité et que cela permette de surmonter les difficultés liées à un système d'évaluation et de contrôle coûteux et inadapté.

Entre les entretiens et les réunions, un travail d'exploitation et de mise en forme des données a été réalisé dans le cadre du laboratoire ISEOR, où la responsable de la MRIE et co-auteure de l'étude a été formée pour participer au travail d'évaluation, afin de participer à la recherche-intervention et d'en diffuser par la suite la méthodologie.

5) TABLEAUX DE BORD SOCIO-ÉCONOMIQUES POUR L'ÉVALUATION QUALIMÉTRIQUE DES ACTIONS D'INSERTION

Deux éléments complémentaires de tableaux de bord socio-économiques ont été expérimentés : le tableau de bord personnalisé de l'Investissement Incorporel en Développement du Potentiel Humain de chaque personne en insertion, et le tableau de bord de contribution spécifique d'une structure aux processus d'insertion sur le territoire.

a. Tableau de bord personnalisé de l'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain

Il présente des éléments qualitatifs, comme la progression observée de six mois en six mois sur différents critères relatifs à l'efficacité personnelle, la levée des freins à l'emploi et les compétences professionnelles. Les éléments quantitatifs et financiers portent sur deux aspects : les temps investis par le personnel de la structure d'insertion pour accompagner la personne en insertion dans son parcours, et d'autre part les coûts cachés évités grâce au parcours d'insertion. Le rapport entre les coûts cachés évités et l'investissement en développement du potentiel humain permet de calculer le retour sur investissement.

La figure 3 présente un exemple de tableau de bord de ce type dans le cas de l'atelier de menuiserie de la structure A. Il s'agit du cas d'une personne d'une cinquantaine d'années, qui était en situation de chômage de longue durée à la suite de problèmes familiaux ayant aussi entraîné des séjours en hôpital psychiatrique. Un exemple peut être donné. Cette personne a retrouvé une stabilité grâce à un travail dans l'atelier de menuiserie dans la structure A d'insertion par l'économique. La figure 3 présente le tableau de Cet exemple montre que l'Investissement consacré par la structure au parcours d'insertion s'établit à un total de 220 heures, soit 5500 Euros, auxquels il faut ajouter 14 500 € de salaires et charges versées à cette personne en insertion. Les coûts cachés évités ayant été évalués à 25 000 €, la rentabilité de l'investissement incorporel en développement du potentiel humain s'établit ainsi à plus de 170 %, en plus des effets qualitatifs observés et de la réduction probable des risques de ré-hospitalisation

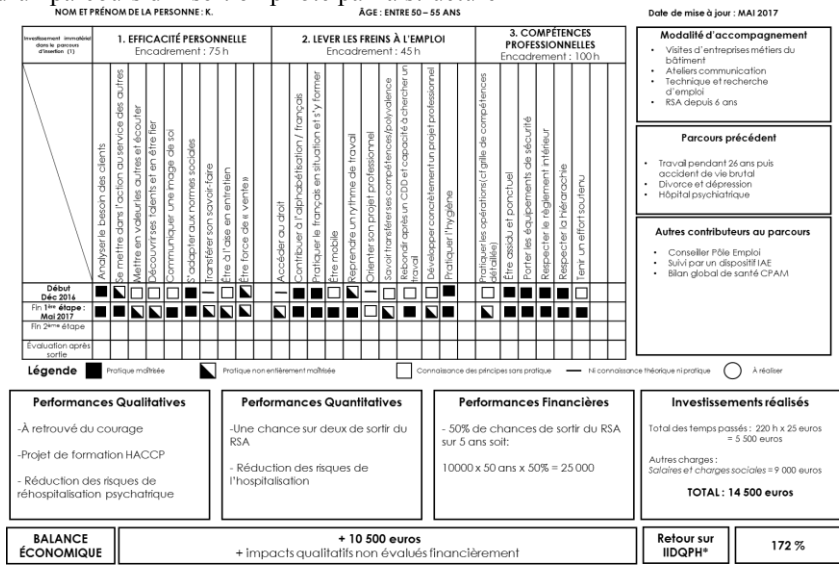
L'examen de plusieurs tableaux de bord personnalisés dans les deux structures a permis de constater les deux phénomènes suivants :

Les temps passés par les structures d'insertion ne portent pas que sur le développement des compétences professionnelles ni des actions de levée des freins à l'emploi. Il y a aussi une partie significative des temps qui sont consacrés à développer l'efficacité personnelle et à « *remettre les personnes*

debout ». Il s'agit par exemple d'accompagner les personnes pour qu'elles reprennent confiance en elles, qu'elles redécouvrent leur talents actuels ou potentiels et qu'elles en soient fières et aient envie de les transférer, qu'elles sachent communiquer une image d'elles-mêmes et être à l'aise en entretien, qu'elles écoutent les autres et les valorisent en respectant des normes sociales, qu'elles analysent les besoins des autres et qu'elles se mettent à leur service dans une relation « client-fournisseur », etc.

L'investissement réalisé en insertion a une très haute rentabilité, en permettant d'éviter des coûts cachés externalisés sur les territoires et de créer de la valeur par le retour progressif à l'emploi. Dans tous les cas évalués, le retour sur investissement est inférieur à un an. Cette observation est cohérente avec la théorie socio-économique et la base de données de ISEOR, où la rentabilité de l'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain dépasse la moyenne de 300 % par an, avec même des cas atteignant 4014 %. Une évaluation systématique des investissements de qualité dans l'insertion devrait ainsi prouver que ce n'est pas l'insertion qui coûte cher, mais que la non-insertion est extrêmement coûteuse, voire ruineuse en raison des effets en cascade des dysfonctionnements et coûts cachés, notamment au niveau des enfants des personnes exclues.

Figure 3 : Exemple de tableau de bord socio-économique dans le cas d'un parcours d'insertion piloté par la structure A



b. Tableau de bord de la contribution sur le territoire

Le travail réalisé dans une structure d'insertion ne suffit pas à expliquer à lui seul le succès de l'investissement incorporel. En effet, la performance des actions d'insertion dépend de la bonne synchronisation des processus de l'insertion (Bonnet, 88 ; Savall & Bonnet, 1996), ce qui est loin d'être observé dans la plupart des diagnostics conduits par l'Iseor. Il peut s'ensuivre un amoindrissement de la rentabilité de l'investissement immatériel, voire des effets contre-productifs lorsque les acteurs du territoire s'ignorent et que les politiques publiques sont organisées en silo, en n'étant pas coordonnées : on peut à ce sujet noter que ce cloisonnement des politiques publiques reste très accentué en France malgré de lents progrès au cours des dernières décennies.

Dans les deux cas de structures d'insertion, on observe cependant une assez bonne synchronisation des actions. Par exemple, la structure A est d'une part très intégrée et bien coordonnée avec les conseillers RSA. La structure B est également très performante et bien coordonnée avec des associations d'insertion par l'économique, mais en supportant des surcoûts de glissements de fonction, par exemple en ce qui concerne l'accès aux droits où les conseillers se substituent en grande partie à l'assistance sociale. A titre d'exemple, l'un des conseillers en insertion de la structure B a passé en 2016 un total de 330 heures d'accompagnement pour continuer à conseiller des personnes étant sorties du dispositif de financement. Compte tenu du coût de 36 €/h de CHVACV, cela représentait par conséquent un montant de 11 880 € non financés par les dispositifs d'aide. En outre, il faudrait aussi valoriser l'aide cachée apportée par les familles et les proches, qui a également été importante dans ce cas, comme cela a été observé aussi dans l'atelier de textile de la structure A. Ne pas le reconnaître est à la fois dévalorisant pour les personnes concernées et peut contribuer à une déresponsabilisation des personnes en insertion et de leur proche, voire à un effet de dés-incipitation dans les processus d'insertion.

Dans l'exemple de la structure d'accompagnement de la banlieue lyonnaise, il est possible d'observer dans la figure 4 que de nombreux acteurs interviennent sur le territoire pour contribuer aux processus d'insertion de l'une des personnes ayant été accompagnée. Cette personne est maintenant dans l'emploi après plusieurs années de galère. Si les 103 heures passées « en trop » (aux yeux des financeurs) par le conseiller n'avaient pas été effectuées, tout l'investissement en accompagnement réalisé depuis plusieurs années aurait tout simplement été perdu. La durée limitée de la recherche-intervention n'a pas permis à ce stade de calculer les investissements incorporels réalisés par chaque acteur. Il a cependant été estimé que plus de 70 % de l'investissement a été réalisé dans ce cas par la structure d'accompagnement.

Figure 4 : cartographie de la contribution des acteurs du territoire où intervient la structure B dans le cas de la réinsertion d'une mère de famille

Quartier N. Structure B. – expérience P3				
	Améliorer l'efficacité personnelle	Lever les freins à l'emploi	Renforcer les compétences professionnelles	Observations
Structure d'Accompagnement B	(61 h) <input checked="" type="checkbox"/>	(32 h) <input checked="" type="checkbox"/>	(10h) <input checked="" type="checkbox"/>	(Nombre d'heures allouées par le CIP pour une personne accompagnée)
Autres structures d'insertion				
Association d'insertion (AI)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETI)	—	—	—	
Institutions Publiques				
Pôle Emploi / Maison de l'Emploi	—	<input checked="" type="checkbox"/>	—	
Mission Locale	—	—	—	
Services Sociaux déconcentrés de la Métropole de Lyon	—	<input checked="" type="checkbox"/>	—	
Centre Communal d'Action Sociale (C.C.A.S)	—	<input type="checkbox"/>	—	
Services Petite Enfance / Enfance	—	<input type="checkbox"/>	—	
Atelier Santé / Ville	—	—	—	
Point Information Jeunesse	—	—	—	
Autres services publics ou assimilés	—	—	—	
Associations				
Épicerie Sociale	—	—	—	
Jardin Partagés	—	—	—	
Association de défense des droits	—	—	—	
Écrivain Public	—	<input type="checkbox"/>	—	
Entreprises de droit commun				
Pépinière d'entreprises	—	—	—	
Entreprise-école	—	—	—	
Entreprises clientes de la structure B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autres entreprises du bassin d'emploi	—	—	—	
Autres personnes en situation de précarité				
Autres personnes en insertion	<input type="checkbox"/>	—	<input type="checkbox"/>	
Proches, connaissances	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Légende

<input checked="" type="checkbox"/>	Contribution déterminante	<input checked="" type="checkbox"/>	Contribution importante	<input type="checkbox"/>	Contribution partielle
—	Pas de contribution				

L'examen des tableaux de bord de contribution des acteurs à l'insertion sur le territoire permet de formuler deux observations.

Dans les cas où les acteurs de l'insertion sont très dispersés, la variété des acteurs permet une diversité des modalités d'accompagnement permettant de répondre à des situations très différenciées des personnes en insertion. Toutefois, on observe que le manque de coordination des acteurs entraîne à la fois des redondances dans certains domaines, des lacunes dans d'autres domaines, ainsi que des incohérences. Il serait alors nécessaire de compléter l'investissement incorporel relatif à l'insertion par un petit complément d'investissement incorporel de coordination des structures au niveau du territoire, en se coordonnant de façon personnalisée pour chaque cas tout en respectant des règles de confidentialité et de déontologie : il est probable que ce petit complément d'investissement aurait une rentabilité supérieure à 1000 %, comme cela a été mesuré par l'ISEOR dans des situations comparables.

Dans les cas où une structure joue un rôle prédominant de pilotage des processus d'insertion, comme cela a été observé à propos de nombreuses personnes en insertion dans les structures A et B, les autres acteurs du territoire jouent alors un rôle moindre, mais malgré tout indispensable. Ne faudrait-il pas alors missionner la structure principale au travers d'un financement spécifique pour jouer le rôle de synchronisation des acteurs ? Une comparaison peut être faite dans le cas de la gestion de projets complexes avec le rôle de maître d'œuvre dans le domaine du bâtiment, mais en prenant la précaution de bien définir les règles éthiques du pilotage.

6) PROPOSITION DE TABLEAUX DE BORD DE PILOTAGE SOCIO-ÉCONOMIQUES DES STRUCTURES D'INSERTION

Il est proposé de simuler en figure 5 le contrat d'objectifs et de moyens entre une structure d'insertion et les financeurs sur la base d'un compte de résultat rénové, dans le cas où tous les tableaux de bord personnalisés et toutes les cartographies auraient été réalisées. En retraitant le compte de résultat traditionnel de la structure A, il serait possible de consolider les résultats en calculant :

- Les coûts par activité, répartis entre les activités de contribution à l'insertion (efficacité personnelle, levée des freins à l'emploi et renforcement des compétences professionnelles) ;
- Les coûts de gestion de la structure, y compris les surcoûts liés à l'excès de contrôle bureaucratique ;
- Les coûts cachés évités à court terme et à long terme (coûts évités au-delà d'une année).

Figure 5 : simulation de compte de résultat socio-économique de la structure A d'insertion par l'économique

COÛTS	PERFORMANCES A COURT TERME (RESULTAT IMMEDIAT)	PERFORMANCES A LONG TERME (CREATION DE POTENTIEL)
Activités liées au développement de l'efficacité personnelle : 5000 h à 25 €, soit 125 000 €	-12 cas de réduction des besoins d'aidants familiaux : 15 000 €/an/personne, soit 180 000 € -6 cas de réduction de 30 jours par an des hospitalisations psychiatriques :	-20 sorties du RSA pour une période de 5 ans en moyenne soit 60 000 € -18 retours à l'emploi pour une période de 4 ans au moins en moyenne, soit 18 * 15000 € (hypothèse basse) = 270 000 €
Activités liées à la levée des freins à l'emploi : 5000 h à 25 €, soit 125 000 €	-4 cas de réduction des expulsions locatives pour des familles de trois personnes : 15 000 €/an/personne* 4*3= soit 180 000 €	
Activités liées au renforcement des compétences professionnelles : 10000 h à 25 € soit 250 000 €	-850 jours de réduction des placements d'enfants de personnes exclues : 150€/jour soit 127 500 €	
Activités de gestion de la structure et de reporting : 4920 h à 25 €, soit 123 000 €	-5 cas de réductions des surconsommations médicales liées aux addictions : 2500€/an/personne en moyenne, soit 25 000 €	
Activités de reporting bureaucratique sans valeur ajoutée, liée aux contrôles tâillons des financeurs : 3300 h à 25 €, soit 75 000 €	-12 cas réduction des redoublements d'enfants à l'école : 6000€/an soit 72 000 € -Production vendue : 120 000 €	
Contributions volontaires du personnel et des personnes en insertion : (4 000 h à 25 € : soit 100 000€)		
TOTAL : 698 000 € (+ 100 000 € de contributions volontaires)	Résultat immédiat de 821 500 € imputables à 90 % en moyenne à la structure d'insertion, soit 739 500 € + impacts qualitatifs pour les personnes en insertion et pour leur entourage	+330 000 € de résultats futures + impacts qualitatifs sur la cohésion sociale.

Dans cet exemple, le résultat net de l'année est de 41 500 € de résultat immédiat + 330 000 € de résultats futurs en création de potentiel et des résultats qualitatifs.

CONCLUSION

L'expérimentation réalisée a montré la faisabilité des tableaux de bord socio-économiques établis sur la base de la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique. Tous les acteurs des deux structures se sont saisis de la méthode proposée et ils l'ont jugée utile. Ils ont aussi exprimé la nécessité de mettre en place des outils qui valorisent leur production immatérielle, pour remplacer au moins partiellement les contrôles tatillons actuels, perçus comme des signaux de défiance et qui pénalisent les structures innovatrices produisant le plus de performances cachées.

Il serait nécessaire de poursuivre ce travail en commençant par les deux structures étudiées, puis de démultiplier la méthode par étapes avant de généraliser de dispositif de pilotage socio-économique et de former tous les acteurs concernés.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bonnet, M. (1988). Expériences du traitement de l'illettrisme en entreprise industrielle. Cas d'une intervention socio-économique dans une verrerie. *Actualité de la Formation Permanente*, n°96, septembre-octobre.
- Bonnet, M. (1996). Entreprises et illettrisme, *Bulletin du Groupe Permanent de Lutte contre l'Illettrisme*, n°34, octobre.
- Pelosse, H., Fillion, S., Claudon, V., Danon, M. & Colonna d'Istria, E. (2013). *Rapport sur le financement de l'insertion par l'Activité Économique*. Inspection Générale des Affaires Sociales, Janvier 2013.
- Savall H. (1974). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Paris : Dunod. 5^e édition, Economica, 1989.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise : analyse socio-économique des conditions de travail*. Préface de François Perroux, Paris : Dunod. Nouvelle édition : Savall, H. & Zardet, V. *Reconstruire l'entreprise : les fondements du management socio-économique*. Paris : Dunod, 2014.
- Savall, H & Bonnet, M. (1996). Recommandations de la méthode socio-économique pour la politique de développement des entreprises d'insertion et associations intermédiaires, communication au Conseil Économique et Social, Paris, 26 p.
- Savall, H. & Péron, M. (2014). Socially Responsible Capitalism, in Buono, A. & Savall, H., *The Socio-Economic Approach to Management Revisited : the Evolving Nature of SEAM in 21st Century*, Charlotte : IAP.
- Savall, H., Péron, M., Zardet, V. & Bonnet, M. (2015). *Le Capitalisme Socialement Responsable existe*, Paris : EMS.

- Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2004, 2007, 2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 6ème éd., Paris : Economica
- Savall, H. & Zardet, V. (1992). *Le nouveau contrôle de gestion*, Paris : Éditions comptables Malsherbes-Eyrolles.
- Savall, H. & Zardet, V. (1995 ; 2005 ; 2017). *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Paris : Éditions Economica. Traduit en anglais : *Strategic engineering of the Reed*, Charlotte : IAP (2017).
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*. Paris : Economica. Traduit en anglais *Qualimetrics : observing the complex object*. Charlotte : IAP, 2011.
- Savall, H. & Zardet, V. (2005 ; 2013). *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Paris : Economica.
- Savall, H. & Zardet, V. (2007). L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qualimétriques de cas d'entreprises, *Actes du 1^{er} congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion des Coûts et Mondialisation*. IIC-ISEOR-AA, Écully : ISEOR éditeur.
- Savall, H. & Zardet, V. (2008). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations. *Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestion*, n°64.
- Savall, H. & Zardet, V. (2011). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique : Actes Congrès ADERSE, Brest, mars. Publiée dans la revue *Management et sciences sociales*, 2013.
- Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M. (2000 ; 2008). *Libérer les coûts et les performances cachés à travers un management socio-économique*. Traduit en anglais *Releasing the untapped potential of enterprises through Socio-Economic management*. Traduit en espagnol *Mejorar los desempenos ocultos de las empresas a través de una gestion socioeconomica*, Genève : ILO-BIT.

ANNEXE

Annexe 1 : Extrait des freins à l'emploi

Les _____ difficultés _____ (freins _____ à _____ l'emploi)
(source: Extraction des Fiches ABC - Plie de Lyon)

Thèmes	
<i>carte de séjour</i>	<i>logement</i>
<i>démarches</i>	<i>mobilité</i>
<i>charge de famille</i>	<i>Autonomie</i>
<i>divorce</i>	<i>comportemental</i>
<i>garde d'enfants</i>	<i>Confiance</i>
<i>parent isolé</i>	<i>Elocution</i>
<i>santé d'un proche</i>	<i>Illétrisme</i>
<i>séparé des enfants</i>	<i>Isolement</i>
<i>endettement</i>	<i>Linguistique</i>
<i>fin de droits</i>	<i>Motivation</i>
<i>peu ou pas de ressources</i>	<i>Relationnel</i>
<i>formation</i>	<i>Age</i>
<i>inadaptée</i>	<i>Emploi</i>
<i>perfectionnement</i>	<i>Faible niveau</i>
<i>qualification</i>	<i>Longue interruption</i>
<i>total formation</i>	<i>Méconnaissance marché du travail</i>
	<i>Pas ou peu d'expérience</i>
	<i>reconversion</i>
	<i>santé</i>