Projet économique et social

2021 – 2025

Un projet au service de parcours

ipolaïs
Entreprendre la différence
- EA -

Table des matières

Présentation de l'entreprise adaptée 4
Fiche d'identité 4
De Sénevé EA à Ipolaïs EA : 26 ans de promotion de professionnels en situation de handicap dans la propreté. 4
Des valeurs associatives affirmées 6
Notre organisation 6
Notre activité d'entretien des locaux 7
La prestation inclusive : un réponse pragmatique et ambitieuse 7
Quelques fidèles références 8
La blanchisserie 8
Bilan synthétique du contrat d'objectif triennal 2018 – 2020 9
Sur le plan économique 9
Sur le plan des ressources humaines 10
Effectifs 10
La rémunération 10
Mise en place de la GPEC 10
L'effet DIENA : mises à disposition, Duoday 11
La formation 11
Sur le plan des partenariats 12
Notre stratégie d'entreprise 2021 - 2024 13
Les grands axes 13
Sur le marché de la propreté – entretien des locaux 13
Espaces-verts : une nouvelle activité sur un nouveau territoire 14
Blanchisserie interne : promotion de compétences pour des prestations internes chez des clients 14
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 16
Le recrutement 16
L'évolution professionnelle 18
La formation 18
Perspectives budgétaires 18
Perspectives financières 19
Notre accompagnement social et professionnel 20
L'accompagnement social et professionnel en un coup d'œil 20
Cas pratiques de parcours vécus dans l'entreprise adaptée 21
L'équipe d'accompagnement socio-professionnel 22
Accueil et intégration dans l'entreprise 24
L'accompagnement professionnel quotidien 25

Le besoin d'une coordination technique et de parcours 25
L'accompagnement social fondé sur un réseau en ajustement personnalisé 25
Perspectives de sorties 26
Un écosystème qui permet de s'ajuster aux projets 27
Les partenaires de la politique en faveur des personnes en situation de handicap 27
Les partenaires territoriaux 28
Les acteurs de la branche 29
Les clients 29
L'EATT : un futur partenaire à inclure dans la dynamique 29
En résumé : un plan d'action à cinq ans 1

Présentation de l'entreprise adaptée

Fiche d'identité

Raison sociale :	Ipolaïs EA
Forme juridique :	Association loi 1901 – assujettie à la TVA
Président :	Jacques PARIS
Siège social :	34 rue du Haut Chêne – 49 000 ANGERS
Commissaire aux comptes :	SOVECO - 31, Boulevard Copernic - 49100 ANGERS - 02 41 31 15 31
Directeur :	Charles PARNET (charles.parnet@ipolais.fr – 02 41 48 49 06)
Institution représentatives du personnel :	Comité social et économique (février 2020) – 5 élus. Pas de délégué syndical.
Site internet :	www.ipolais.fr

De Sénevé EA à Ipolaïs EA : 26 ans de promotion de professionnels en situation de handicap dans la propreté.

En 1994, l'atelier protégé du Sénevé a été créé dans l'objectif de procurer du travail à des personnes handicapées dans l'agglomération angevine. Suite à une étude de marché, dès le début, deux métiers ont été visés pour salarier des personnes éloignées ou potentiellement éloignées de l'emploi : l'entretien des locaux et la blanchisserie. A l'époque, ces métiers n'étaient pas représentés, dans le travail adapté, sur ce territoire. Bruno COVILLE porte ce projet avec des administrateurs fondateurs.

L'expérience a débuté à partir de clients qui ont « joué le jeu » au démarrage : le lycée du Sacré Cœur, l'Université catholique de l'Ouest, pour l'entretien des locaux, diverses maisons de retraite ou congrégations, pour la blanchisserie. D'abord hébergé dans des locaux prêtés, le Sénevé s'installe 34 rue du Haut Chêne en 2003.

Les travailleurs reconnus handicapés embauchés par Sénevé EA sont très majoritairement des personnes en situation de handicap mental et/ou de handicap psychique. Cette donnée est encore vraie aujourd'hui même si de personnes en situation de handicap du fait de maladies invalidantes complètent ce « tableau clinique ».

Dans cette période, une association médico-sociale est créée : Sénevé ESAT. Elle gère un ESAT et un service d'accompagnement à la vie sociale. Sénevé EA et Sénevé ESAT sont deux « associations-sœurs » qui partagent notamment des services communs mais dont les fonctionnements sont bien différents.

Les clients étant satisfaits, le projet progresse, de nombreuses embauches sont réalisées. La structuration de l'entreprise adaptée passe par la mise en place d'institutions représentatives du personnel et l'adoption de la convention collective de la propreté en 2005. Elles sont encore à l'œuvre aujourd'hui.

La progression du chiffre d'affaires et, par conséquent de l'emploi, est constante. Après un changement de directeur en 2008, le conseil d'administration affirme l'amélioration des conditions de travail comme un axe structurant de développement. En 2011, l'adhésion à la charte promouvant le travail en journée continue dans les métiers de la propreté est signée. L'ambition est de limiter l'amplitude de travail et de devenir des professionnels visibles. D'autres projets tels que la lutte contre les troubles musculo-squelettiques viennent structurer la démarche. Cette ambition se couple à une amélioration constante des résultats économiques de l'entreprise.

A la fin des années 2010, les premières mises à disposition sont mises en place. Deux agents signeront des CDI en 2018 et 2019.

Sénevé EA mettait un point d'honneur à ce que 100% de ses agents soient reconnus travailleurs handicapés. La réforme de septembre 2018 est venue changer ce modèle invitant à plus de mixité dans les effectifs de l'entreprise. La proportion se situe, aujourd'hui, aux alentours de 80% de salariés ouvrant droit à l'aide au poste dans l'effectif global.

L'association-sœur, Sénevé ESAT, engage en 2018/2019 un rapprochement avec l'association du Joncheray. Située sur le territoire des Hauts d'Anjou, elle gère un ESAT, un SAVS, un foyer d'hébergement et un foyer de vie. Cette démarche se conclut par une fusion associative. Celle-ci entraîne Sénevé EA à modifier sa gouvernance pour assurer une cohérence de groupe. De nouveaux statuts sont adoptés le 6 décembre 2019.

Ipolaïs EA est né.

L'ambition de développer une réponse à partir de l'entreprise adaptée sur ce nouveau territoire, voire celui de la communauté de commune des vallées du Haut Anjou (CCVHA) est affirmée. La carte ci-contre souligne l'espace d'intervention de la nouvelle entité (zone délimitée en rouge sur la carte du Maine et Loire).

Aujourd'hui l'ensemblier associatif Ipolaïs qui a vocation à « entreprendre la différence » est constitué de :

Ipolaïs EA qui gère l'entreprise adaptée.	140 salariés env.

Ipolaïs MS qui gère les établissements et services médico-sociaux. 50 salariés env.

6 ESMS

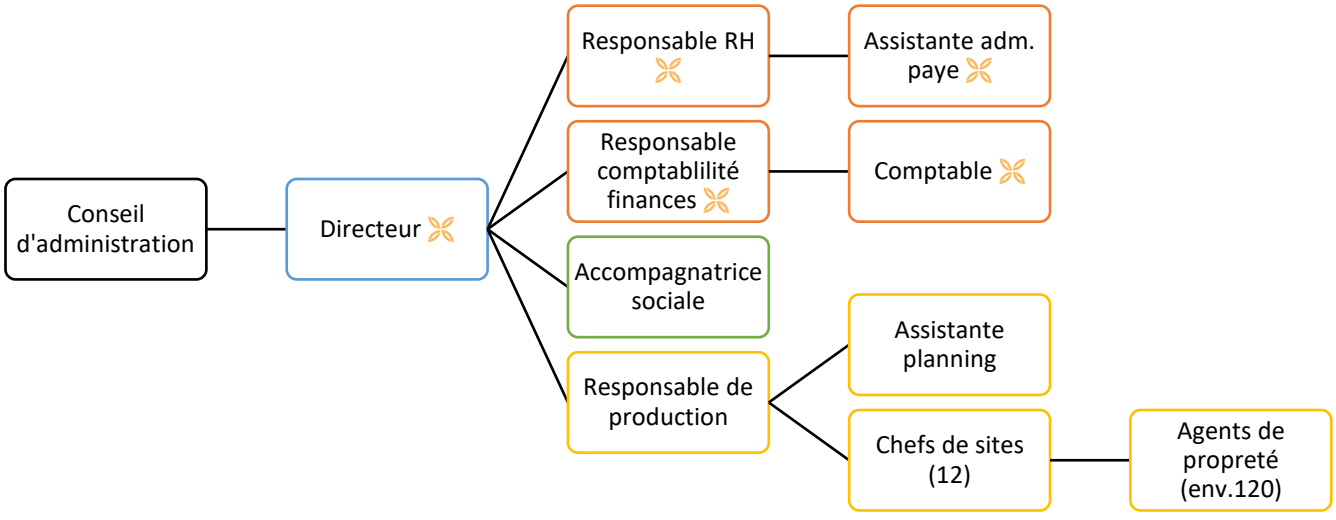
Ipolaïs GE, groupement d'employeurs, qui salarie les professionnels qui interviennent sur les services supports (aujourd'hui RH, comptabilité, direction). 5 personnes.

Des valeurs associatives affirmées

Ipolaïs EA partage des valeurs avec nombre d'opérateurs intervenant dans le secteur du travail adapté. Formellement, le projet associatif est en cours d'écriture. L'association tente au quotidien de le mettre en œuvre tant à l'interne qu'à l'externe les principes qui suivent.

- La personne en situation de handicap est citoyenne ;
- Le travail est une des modalités d'exercice de cette citoyenneté et est compris comme un vecteur d'épanouissement tant sur le plan social qu'économique ;
- L'accompagnement de la personne prend en compte de manière première l'avis de celle-ci dans les cadres réglementaires existants ;
- Les professionnels de l'encadrement sont formés et n'agissent pas seuls, le développement d'un réseau est essentiel à la conduite des projets ;
- L'amélioration des conditions de travail est un axe structurant du développement de l'entreprise.

Notre organisation



mis à disposition d'Ipolaïs EA par Ipolaïs GE

Il ne revient pas ici de présenter en détail les fiches de fonctions et les process de travail. Il convient néanmoins de préciser ici que cette organisation est en cours de rénovation. Le concours d'un cabinet d'ergonomie a été sollicité (Ergonova). Il a été partiellement subventionné par le FATEA 2019. Les travaux auraient dû s'achever

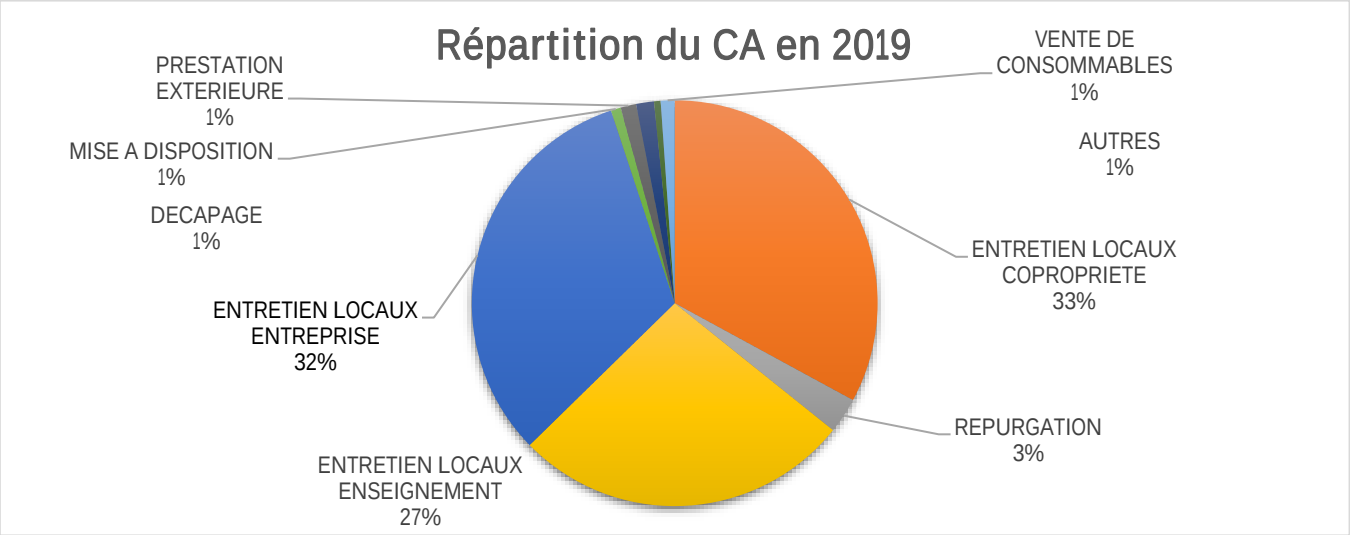
dans le courant du premier semestre 2020. Compte tenu du confinement lié au COVID puis à ses suites, nous reportons ces travaux à la fin de l'année 2020.

Comme il le sera indiqué des évolutions importantes sont prévues dans cette organisation à l'horizon 2021 et au cours des années à suivre.

Notre activité d'entretien des locaux

L'activité d'entretien de locaux se segmente en trois grands tiers : la copropriété (offices HLM ou copropriété privée) pour 33%, les entreprises tertiaires (32%) et l'enseignement (de l'école maternelle à l'université, 27%). Ces grandes tendances sont vraies depuis des années. 46% relèvent de marchés public, pour l'essentiel en lot réservé.

Nous disposons d'un portefeuille de clients stable et fidèle. Nous les accompagnons dans leurs évolutions. Nous développons chaque année notre ambition de travail en journée continue. A ce jour, tous nos agents travaillent dans une amplitude maximale comprise entre 7h15 et 20h00 (horaire d'ouverture de l'entreprise, mais ce n'est pas la situation d'un seul individu).



Dans le cadre de l'EA socle, l'activité de prestation en entreprise et de mise à disposition existe. Au regard du volume d'activité, elle reste toutefois marginale.

La prestation inclusive : un réponse pragmatique et ambitieuse

Les politiques publiques en faveur des personnes en situation de handicap visent à promouvoir l'inclusion sociale permanente. Le mouvement visant à accompagner des personnes vers des entreprises non-adaptées en est un exemple, nous en reparlerons plus loin. Depuis des années, Ipolaïs EA permet la mise en place de prestations inclusives. Tout en étant salarié d'une entreprise adaptée, le salarié reconnu handicapé est dans un environnement de travail inclus chez le client, au vu et au su de tous.

L'entretien des locaux permet d'intervenir sur des lieux de prestation qui sont des espaces ouverts, non stigmatisants : l'entreprise, la copropriété / HLM, l'université. Notre intervention en journée nous permet d'être visible tout en améliorant la qualité de travail ou la perception de celle-ci. Nécessairement, cela rejaillit sur la perception du travail des agents par les usagers des locaux et donc la valorisation de ceux-ci.

Il nous paraît important de signaler cette spécificité liée à notre métier dans l'analyse de l'impact social, y compris dans la logique inclusive, d'Ipolaïs EA pour ses propres salariés et pour ses clients. Il est certainement plus inclusif pour une personne de travailler en journée avec l'entreprise adaptée que de travailler en horaires

très décalés dans une entreprise non-adaptée avec des faibles relations professionnelles (clients, encadrement voire collègues...).

Quelques fidèles références

D'une manière générale, nous perdons peu de clients. On constate plutôt une tendance à la diffusion de notre prestation chez les clients une fois que nous avons pu faire nos preuves de qualité.

Aujourd'hui, notre portefeuille de clients se compose de 85 entités dont les tailles son très diverses. Les sites entretenus vont de quelques mètres carrés avec une prestation hebdomadaire d'une personne à plusieurs milliers de mètres carrés avec une prestation quotidienne avec une équipe d'une douzaine de personnes.

D'une manière générale, nous savons que nombre de clients nous font appel dans un premier temps pour la participation à une politique autour du handicap (notamment l'allègement de la contribution AGEFIPH / FIPHFP). Par contre, ils poursuivent leur relation grâce à la qualité de la prestation qu'ils constatent.

Nous présentons ci-après quelques noms emblématiques de notre clientèle.

La blanchisserie

Le secteur tri de la blanchisserie de l'ESAT est assuré depuis de nombreuses années par des agents de l'entreprise adaptée. Cette répartition fonctionne bien. Les accompagnements sont dissociés. Les représentants du personnel sont attentifs aux risques et sont associés aux évolutions (deux représentantes du personnel travaillent en blanchisserie). Une facturation est prévue entre les deux associations.

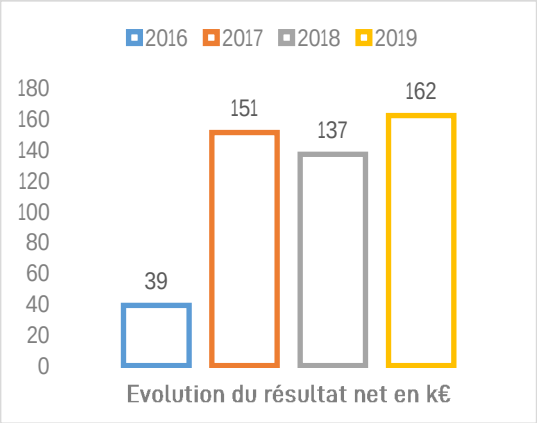
Cette organisation a permis à deux agents d'obtenir un CAP et une autre une reconnaissance d'acquis d'expérience.

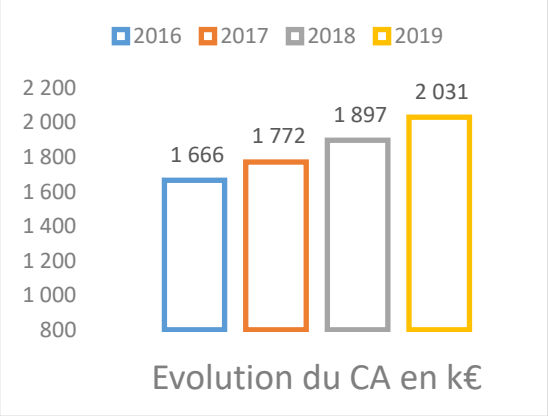
Bilan synthétique du contrat d'objectif triennal 2018 – 2020

Sur le plan économique

Du point de vue des résultats, les années 2017 à 2019 ont été les meilleures de l'histoire de Sénevé EA. Cette bonne santé financière s'explique par plusieurs facteurs :

- L'amélioration de la productivité grâce à une professionnalisation et une autonomisation des équipes d'agents et donc une maîtrise des coûts de main d'œuvre ;
- L'acquisition de nouveaux marchés chez des clients existants ou de nouveaux clients avec des marges un peu supérieures aux précédentes tout en restant dans un marché concurrentiel serré ;
- La baisse des charges salariales (CITS puis baisse de charges) sur les plus bas salaires qui composent une partie très majoritaire de la masse salariale.





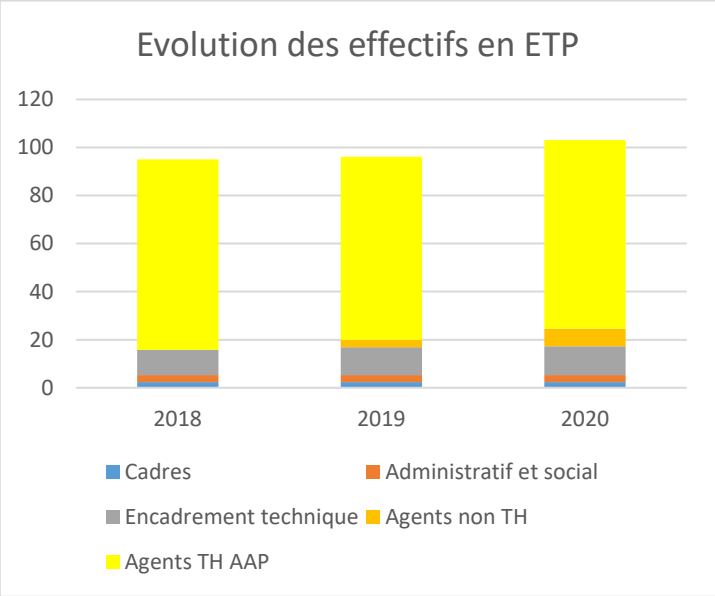
Le chiffre d'affaires a progressé de 14,6 % dans cette période ce qui témoigne d'une vitalité intéressante qui est corroborée par le dynamisme de la branche de la propreté dont les progressions d'effectifs sont d'environ 5% par an.

La répartition indiquée dans le « camembert » de la page 7 est restée tendanciellement identique durant cette période. On notera une progression de la vente de consommables à nos clients qui représente une amélioration de service et qui correspond à une demande des clients de disposer d'une prestation « tout inclus ». La stratégie commerciale n'a pas évolué et reste pertinente au regard de nos moyens. Nous continuons notre progression par capillarité liée à une excellente réputation sur la place angevine. Le marché n'est pas saturé.

Sur le plan bilanciel, la situation de l'entreprise reste excellente puisqu'elle n'a pas d'endettement formel et dispose d'un capacité d'autofinancement toujours excédentaire. Cette santé lui permet de projeter des projets sans difficulté.

Sur le plan des ressources humaines

Effectifs



Pour les catégories « cadres » et « administratif et social », les effectifs prennent en compte les personnels mis à dispositions par Ipolaïs GE en 2020 et pour leur fraction non-mis à disposition de Sénevé ESAT pour 2018 et 2019.
2020 = fin juillet 2020

On observe une progression des effectifs qui est en adéquation avec la progression du chiffre d'affaires évoquée ci-dessus.

Le métier de la propreté est très corrélé au temps de travail puisque la prestation vise à vendre du temps de travail de professionnel de la propreté.

Nous suivons le ratio CA / ETP d'agent. Il est en constante amélioration : 15 % en cinq ans.

A partir de 2019 apparaît la catégorie d'agents de propreté non TH ou non éligibles à l'aide au poste. Dans ce dernier cas, on notera que les effectifs recrutés relèvent régulièrement de dispositif de retour à l'emploi, insertion par l'économique etc...

La rémunération

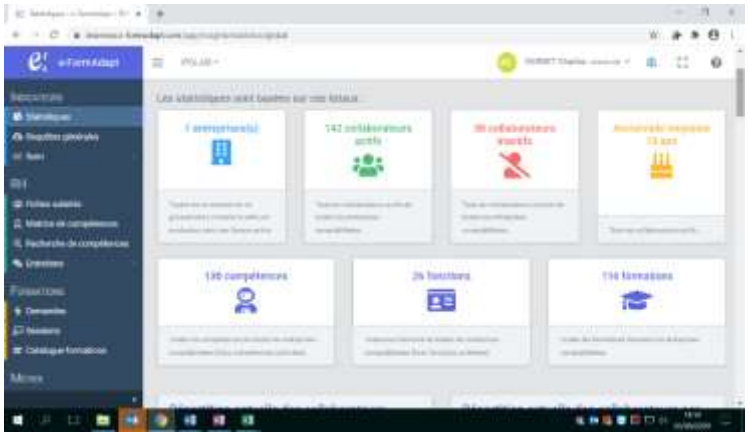
L'application de la convention collective de la propreté est totale notamment sur le plan de la grille salariale. Elle assure une égalité femme / homme qui fait l'objet d'un suivi dans le cadre de la réglementation. Ce dernier permet de constater qu'avec une parité des effectifs, à durée de travail égale et à classification, la rémunération est équilibrée entre les sexes.

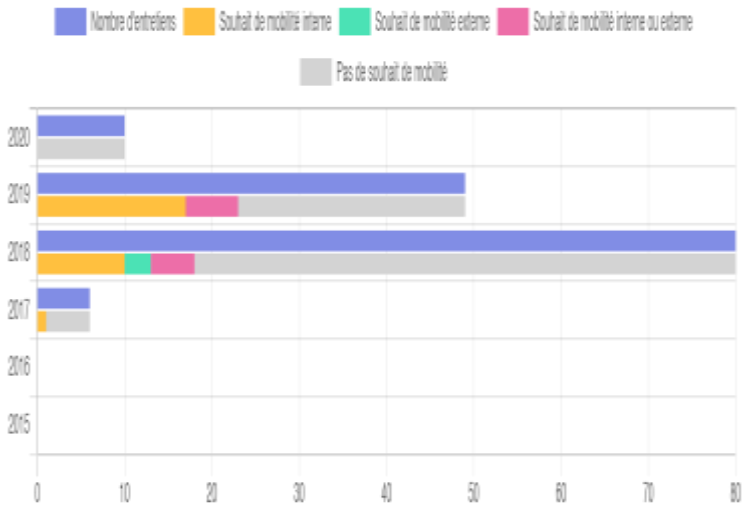
Le temps partiel demeure une constante dans notre profession. Elle est toutefois une attente pour certaine catégories de public de chercheurs d'emplois notamment ceux atteints de maladie ou de souffrance psychique voire de maladie invalidante. Nous sommes donc en capacité de proposer des temps partiels intéressants puisque la personne n'est pas « stigmatisée » par son temps ou son organisation de travail. Cette spécificité nous est reconnue par la SPE et particulièrement Cap emploi.

Les comptes 2019 ont supporté une prime PEPA qui a été versée pour la première fois. Un accord d'intéressement a été signé en mars 2020 et portera ses premiers effets à l'issue de cet exercice si la situation économique, notamment liée au COVID, permet de maintenir un résultat y ouvrant droit.

Mise en place de la GPEC

La GPEC a été mise en place en 2017. Tous les salariés ont donc eu un entretien annuel et un entretien professionnel en 2018 et en 2019. Chaque salarié a suivi une formation pour se familiariser avec cette méthode. Tous les managers ont été impliqués dans la démarche.





Nous avons opté pour un logiciel développé par la SCOP Co-savoir à partir d'un partenariat avec l'union nationale des entreprises adaptées (UNEA) : e-form-adapt. Nous avons désormais la possibilité de suivre les priorités, notamment sur les questions de formation grâce à un système de requêtes performant.

Le plan de formation 2020, par exemple, a pu bénéficier d'une analyse de besoin grâce à ce nouvel outil qu'il convient encore d'inscrire dans les pratiques professionnelles quotidiennes.

A ce jour les statistiques qui découlent de ces entretiens restent partiellement inexploitées. Il convient également que chacun puisse éprouver, dans un environnement stable, que les projets évoqués lors des entretiens (formation, bien-être au travail, évolution, mobilité...) se traduisent en actions.

A titre d'exemple sur les derniers exercices, on repère que la mobilité externe est un souhait marginal (cf couleur rose dans le graphique ci-contre). Si des projets peuvent être déployés pour la favoriser, il est clair qu'elle ne doit pas être la seule réponse de l'entreprise adaptée ni sa seule ambition.

L'effet DIENA : mises à disposition, Duoday

A compter de juin 2018 nous avons mis en place DIENA (dispositif inclusif en entreprise non-adaptée). Nous souhaitions permettre à des agents qui le souhaitaient d'expérimenter le travail en secteur non-adapté. Dans la période 2018 / 2020, après deux ans de mises à disposition, deux agents ont ainsi pu signer des CDI comme agent de propreté dans un lycée professionnel avec lequel nous avons entretenu des relations privilégiées. Une autre personne a dû revenir à l'entreprise adaptée.

Parallèlement, nous avons pu mettre en place Duoday à deux reprises. Une douzaine d'agents, sur deux ans, ont pu bénéficier d'une journée de travail avec un binôme dans une entreprise non-adaptée. Nous avons bénéficié d'un partenariat privilégié avec notre client le plus important : Angers Loire Habitat. D'autres entreprises (architecte, commerce) ont également tenté l'aventure. Les retours ont été positifs sans toutefois entraîner de projet plus avancés à ce jour.

A la suite du départ de l'encadrante chargée de ce projet, nous avons tenté, avec RPE 49, d'externaliser cette prestation. L'exercice s'est avéré relativement peu concluant. L'intégration dans le travail d'équipe n'est pas fluide. Les projets sont un peu « plaqués » et manquent inévitablement de coordination. C'est pourquoi, une fonction de coordination des parcours professionnels fera l'objet d'un axe de développement sur le prochain CPOM.

La formation

La formation est restée un axe important de structuration du développement de l'entreprise. Le projet « maîtrise des compétences clés de la propreté » (MCCP) soutenu par la branche a permis de suivre trois groupes. Le

dernier a toutefois été interrompu par le COVID et devrait être remis en pace en septembre 2020. Les trois-quarts de l'effectif a été formé en plusieurs années sur ce sujet. Le dialogue n'en a été qu'amélioré.

On notera également que deux personnes ont obtenu leur CAP d'agent de blanchisserie par VAE et que trois personnes ont pu obtenir une reconnaissance des acquis de leur expérience (RAE) via le dispositif Différent et compétent.

On peut toutefois noter un déficit de formation en matière de certificat de qualification professionnelle. Il faudra certainement revoir cet axe dans le cadre du prochain CPOM.

Sur le plan des partenariats

Nous verrons plus loin que de nombreux partenariats sont en place sur le plan de l'accompagnement socio-professionnel. Ils resteront actifs notamment sur le plan social, mais aussi sur le plan institutionnel (Cap emploi, RPE 49, IME, ESAT etc...). Globalement, étant un acteur presque unique sur le champ du travail adapté en propreté sur l'agglomération, nous sommes très bien repérés par les acteurs pour répondre aux recherches professionnelles notamment pour les personnes en attente de temps partiel.

On notera que sur la période de ce COT, Sénevé EA a signé avec Cap emploi une convention de délégation dans le cadre des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP). Elle n'a pas pu être activée, faute de projet pertinent. Elle fera toutefois partie de la gamme de solution à proposer dans les années à venir.

Notre stratégie d'entreprise 2021 - 2024

La stratégie que nous développons dans les prochains développements est issue :

- de notre connaissance de nos marchés et d'émergence de demandes de clients,
- de l'analyse des politiques publiques mises en œuvre pour lutter contre le chômage des personnes en situation de handicap singulièrement à travers la réforme des entreprises adaptées de septembre 2018,
- de la capacité d'Ipolaïs à investir un territoire peu irrigué par les EA : les Vallées du Haut Anjou,
- de l'autodiagnostic proposé par l'UNEA dans le cadre de la formation à la compréhension du nouvel outil qu'est le CPOM.

Les grands axes

Réussir à implanter la marque Ipolaïs en développant l'existant et en s'ouvrant à d'autres métiers	• Maintenir l'excellente image de marque dans la propreté sous le nouveau nom. • Développer de nouveaux services notamment dans les espaces verts et dans la blanchisserie interne. • Investir le territoire des Vallées du Haut Anjou comme acteur des politiques publiques en faveur des personnes en situation de handicap. • Disposer d'un niveau de marge commerciale permettant de maintenir l'indépendance financière de projets.
Structurer l'organisation dans une logique de parcours du salarié en situation de handicap	• Mettre en place une fonction de coordination technique et de parcours. • Mettre en place un système qualité pour développer la culture de la qualité (formalisation / structuration) et savoir rendre compte en interne et en externe. • Maintenir un accompagnement social de qualité. • Structuration de la formation (AFEST, qualifiante).
Développer un réseau partenarial favorisant l'inclusion	• Participer à la création et au développement de l'EATT des Pays de la Loire • Expérimenter le CDD tremplin pour le développement des espaces verts. • Structurer les relations avec le SPE et l'interconnaissance • Participer aux événements (clients, club d'entreprises, Duodays, Inclusive tour...) • Valoriser le concept de prestation inclusive

Les incidences commerciales

Sur le marché de la propreté – entretien des locaux

Le développement que nous avons connu ces dix dernières années et les valeurs que nous avons déployées nous invitent à maintenir nos orientations stratégiques.

- Développement par capillarité, bouche à oreille : cette stratégie nous permet une croissance à rythme soutenable. Elle évite un investissement sur des fonctions commerciales qui risqueraient d'emboliser le modèle.
- Maintenir les trois segments d'intervention (copropriété, entreprises tertiaires, enseignement) qui correspondent bien aux besoins des clients et aux compétences des agents.
- Maintenir un haut niveau d'exigence de qualité qui devra faire l'objet d'une formalisation plus aboutie dans l'avenir.

- Proposer un environnement de travail de qualité notamment sur la répartition vie professionnelle / vie privée.

Nous devrons structurer dans les prochains mois un groupe d'agents polyvalents permettant d'assurer des prestations particulières tout au long de l'année (décapage, remise en état) et de venir au soutien d'équipe dans le cadre de besoin de remplacement.

Nous envisageons donc une progression de volume de 3% l'an sur cette activité pour la période du CPOM. Il s'agit à notre sens d'une estimation prudente qui correspond à un niveau faible de croissance au regard des années précédentes.

Il convient néanmoins de rester dans un prix marché. Ce dernier est extrêmement bas dans les métiers de la propreté. Si nous ne nous situons pas dans une fourchette acceptable pour le client, et cette fourchette est toujours fonction d'une concurrence, nous n'obtiendrons pas de nouveau marché ou leur reconduction. Deux de nos derniers marchés ont été sérieusement négociés sur le plan tarifaire, mais beaucoup moins sur le plan du cahier des charges. Il convient donc d'être très attentif tant sur le prix que sur les conditions d'exploitation de chaque marché.

Espaces-verts : une nouvelle activité sur un nouveau territoire

La création d'Ipolaïs nous a permis de valider l'intérêt de répondre à une demande insatisfaite en terme d'entretien des espaces verts sur le territoire des vallées du Haut Anjou (plus certainement autour du Lion d'Angers et des Hauts d'Anjou).

Nous savons aujourd'hui que cette activité est très demandée sur ce territoire, notamment chez des particuliers. Les sollicitations sont constantes au niveaux de l'ESAT de Contigné. Nous pouvons sans difficulté logistique monter une équipe d'entretien des espaces-verts à partir de notre implantation à Contigné. Bien évidemment, il conviendra de séparer les activités et l'organisation des équipes, mais le portefeuille de prospects peut être partagé.

Afin de lancer ce projet nous évaluons à une équipe de sept personnes notre capacité de déploiement. Nous n'avons pas encore pu nous rapprocher du SPE pour valider la disponibilité de demandeurs d'emploi TH cherchant à travailler dans ce domaine sur le territoire. Nous émettons l'hypothèse que l'emploi rural amène des personnes à chercher ce type de fonction dans le cadre de parcours.

Nous prévoyons de partiellement recruter cette équipe sous forme de CDD tremplin. Nous parions ici sur la pérennisation de l'expérimentation après 2022 dans les conditions d'aides au poste actuelles. Il n'apparaît pas opportun de prévoir que toute l'équipe soit sous ce type de contrat pour assurer une cohérence d'intervention. Nous prévoyons donc de salarier des personnes non-éligibles à l'aide au poste. La nécessité de mixer les publics nous amène à hausser la proportion de ce type de personnel.

La clientèle visée sera celle de particuliers et de petites ou moyennes entreprises sur de l'entretien et éventuellement de petites créations.

Le démarrage de cette activité est prévu pour l'hiver / printemps 2021/2022. L'hiver sera consacré au montage de l'équipe (recrutement de l'encadrant technique et des agents), aux investissements (matériels, véhicules...), à la formation etc... Dès le printemps, l'équipe sera opérationnelle pour intervenir collectivement ou en autonomie.

Blanchisserie interne : promotion de compétences pour des prestations internes chez des clients

Dans le cadre de l'activité de blanchisserie (commune avec l'ESAT d'Angers), nous avons essentiellement travaillé sur l'externalisation de la prestation pour le client.

La blanchisserie est économiquement supportée par l'ESAT d'Angers d'Ipolaïs MS. Cette structure n'est pas en mesure d'investir de manière importante pour augmenter le volume traité. Ce n'est pas non plus une volonté associative.

Plusieurs clients / prospects du secteur médico-social nous ont indiqué que la fonction « linge » restait une marque importante de la qualité de leur accueil et de leur accompagnement. La question de la proximité est souvent essentielle pour pouvoir rassurer des résidents sur le circuit de leur linge. Les professionnels qui assurent, pour partie, ces prestations ne sont pas nécessairement qualifiés pour le faire. C'est par exemple le cas des veilleurs ou veilleuses de nuit. Des constats de qualité inégale de prestation sont réguliers. Le besoin de personnel qualifié et expérimenté est donc un enjeu pour ces prospects.

Dans le cadre de l'accompagnement de parcours d'agentes de blanchisserie de l'entreprise adaptée, des compétences ont été certifiées (VAE, RAE, voir le bilan du COT). Nous disposons donc de personnels dont les compétences peuvent être mobilisées pour répondre à des demandes de prestations particulières. Ces dernières sont également formées à la méthode RABC qui est une référence pour l'organisation du travail et sa traçabilité. Un prestataire nous accompagne d'ores et déjà et pourra étendre son analyse sur ces nouveaux sites si besoin (cabinet CTC - Montélimar).

Un foyer de vie de l'agglomération angevine est prêt à mettre en place une prestation de blanchisserie. Il investira dans une nouvelle configuration de locaux et de nouveaux matériels en lien avec notre partenaire (MBI - Challans). Nous assurerons une prestation avec deux agents (temps partiel – env. 1,25 ETP) tout au long de l'année. Elle consistera dans les points suivants :

- Tri du linge
- Lavage
- Séchage
- Mise en forme / repassage.
- Nettoyage de la blanchisserie
- Suivi des consommables
- Formation des agents / méthode RABC.
- Suivi de l'organisation

Sous forme de prestation annualisée, ce projet est prévu dès janvier 2021 dans le cadre de l'EA socle. Nous ne pouvons pas prévoir, de manière ferme dans cette période, de reproduction de ce modèle. En fonction des opportunités et de l'évaluation de notre expérience, nous pouvons imaginer déployer cette solution dans d'autres établissements.

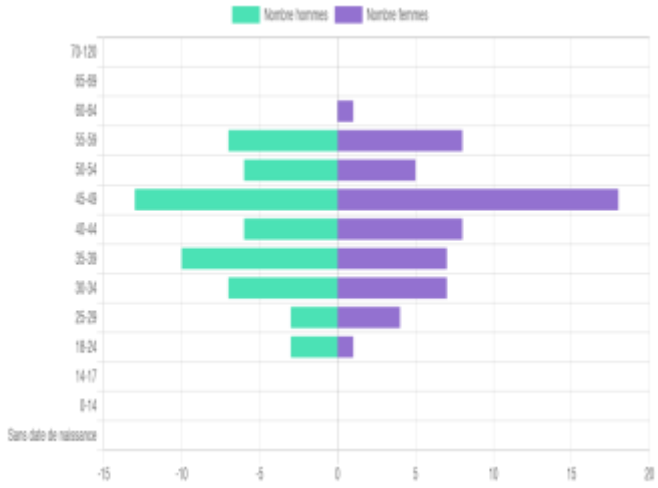
Les incidences pour les ressources humaines

Les perspectives qui sont tracées plus haut vont nous amener à devoir plus structurer notre organisation RH. Si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dispose d'un outil (e-form-adapt), il conviendra néanmoins d'en utiliser de manière plus opérante les données et les enseignements.

La mise en place d'une responsable des ressources humaines en 2020 avec une formation en 2020 /2021 devra contribuer à la professionnalisation de cette fonction.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'outil e-formadapt est en place depuis trois ans. Il est utilisé et connu, mais, aujourd'hui, nous devons réorganiser notre entreprise pour mieux prendre en compte, prévoir les évolutions souhaitées par les salariés et par nos contraintes d'entreprise.



La pyramide des âges montre un certain veillissement de notre effectif du fait d'un turn over assez faible depuis l'origine de l'entreprise. Les salariés du démarrage se sentent bien dans l'entreprise. Bien qu'il y ait eu des projets d'évolution, des propositions de sortie, il est à parier que la qualité des conditions de travail au regard des autres entreprises de propreté a entraîné une stabilité. « Pourquoi quitter une entreprise dans laquelle je suis bien pour trouver des conditions de travail plus précaires ? ».

Nous observons quelques personnes, du fait de l'âge ou non, pour qui la fatigue s'installe. Le maintien dans l'emploi nécessitera une somme d'aménagements personnalisés. Le spectre d'âge est toutefois assez large (17 % ont moins de trente ans) pour ne pas entraîner l'entreprise dans un risque de santé.

On peut par contre certainement préparer l'arrivée des nouveaux grâce à l'expérience de nos agents en place. En effet l'ancienneté moyenne est de plus de dix ans chez les agents de services. Le parainnage des nouveaux est donc une possibilité à envisager. Cette dimension aurait dû être mise en place en 2020 via des formations de tuteurs, mais elle sera repoussée en 2021.

Le recrutement

Le recrutement direct ou sur préconisation du SPE

A aujourd'hui, le recrutement avec prescription du service public de l'emploi (SPE) était privilégié en interne. Même à l'issue de stages concluant nous avions une tendance à revenir vers le SPE pour conforter notre choix. Les bonnes relations que nous avions notamment avec Cap emploi ne nous ont pas retardé dans les choix. Nous avons commencé à avoir des difficultés de recrutement en 2019. Le recrutement direct de travailleurs handicapés ou non a donc été ouvert.

La question du recrutement s'est fait durement sentir dans la période « post-confinement » en 2020. Il convient donc que nous nous mettions en situation de multiplier nos modalités de recrutement voire de « marketter » celles-ci. « En quoi travailler à Ipolaïs EA est-il intéressant pour mon parcours professionnel ? Quelles opportunités cela m'ouvre-t-il plus qu'ailleurs ? ».

Dans la durée du CPOM, le recrutement direct devra progresser. Nous aurons également pour ambition de mixer les publics tel que la loi nous y invite (75% de TH dans l'entreprise à l'horizon 2022). Ce dernier point est important.

Dans les perspectives qui figurent dans les tableaux requis pour le dossier de conventionnement, nous repérons que nous ne prévoyons qu'une nouvelle embauche de TH éligible à l'aide au poste dans la période 2021/2025 (en 2025). Il faudra bien entendu prendre en compte les circonstances du moment pour prendre des décisions plus précises. Ce sera notamment le cas pour le remplacement de départs qui ne sont pas prévisibles à ce jour (démission, licenciement, invalidité...). L'ADN d'Ipolaïs EA reste d'employer majoritairement des personnes en situation de handicap.

Dans le cadre du projet de restructuration que nous réalisons actuellement avec Ergonova, nous sommes en train d'évoquer un nouveau statut pour certains agents qui seraient responsables de petites équipes. Ce type

de poste pourrait être un moyen de progression dans l'entreprise et également être le moyen d'aller chercher de nouvelles compétences. Deux fiches de postes d'agents de propreté sont également à l'étude.

Les nouvelles compétences en entretien des espaces-verts devront faire l'objet d'un repérage et d'une analyse pour lancer le projet de nouvelle activité.

Le CDD tremplin

Cette expérimentation n'a pas été lancée au sein d'Ipolaïs EA à ce jour. Notre calcul a été le suivant. Nous savons que nous disposons dans l'entreprise adaptée d'un niveau de qualité de vie au travail élevé. Beaucoup d'entreprises de propreté ne sont pas en capacité d'offrir un tel niveau d'accompagnement et d'adaptation du travail. Nous étions donc en difficulté pour imaginer que des professionnels souhaitent sortir de l'entreprise adaptée pour aller vers d'autres entreprises de propreté. Cette opinion s'est forgée au contact des agents. Ne disposant pas de plusieurs métiers, nous ne pouvions escompter préparer des agents à d'autres métiers.

Par contre, la perspective de travailler autour des espaces verts nous amène à envisager les choses d'un autre point de vue. Nous ne braderons pas les questions de qualité de vie au travail, mais nous pourrons être clairs dès le début de l'embauche et chercher des personnes dont le projet initial sera la sortie de l'EA. C'est pourquoi, une partie de l'équipe d'espaces-verts sera constituée de CDD tremplin. La demande d'agrément sera déposée en fonction de l'avancée du projet.

Alternance

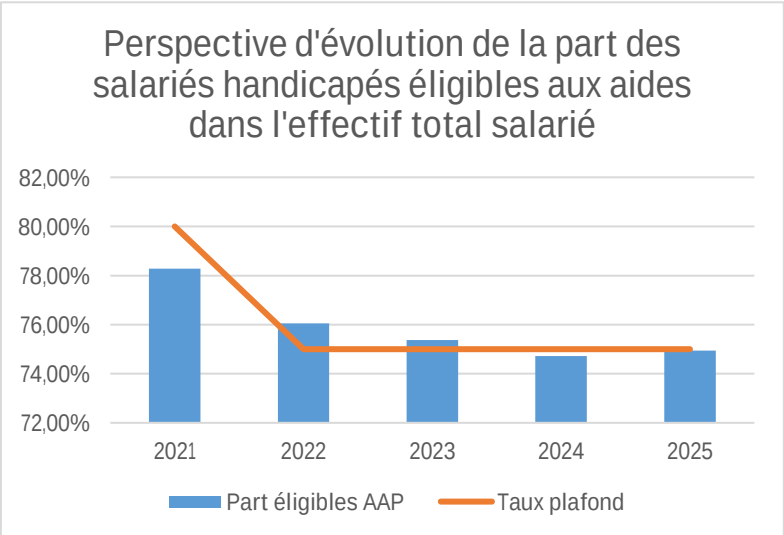
L'alternance n'a pas été privilégiée aujourd'hui chez les agents. Les formations en certificat de qualification professionnelle (CQP) ne le prévoient pas.

A ce jour nous n'avons pas repéré de poste pour lesquels l'alternance pourrait être sollicitée. Nous ne manquerions pas d'y faire appel à la faveur d'évolution. Nous ne sommes pas en mesure de nous engager sur des chiffrages aujourd'hui.

Les perspectives d'embauches

Le tableau en annexe indique les perspectives d'embauches que nous envisageons pour les années à venir. Il s'agit bien d'une tendance. Nous ne sommes pas en mesure de prévoir l'âge et le sexe des futurs embauchés.

Une nouvelle fois, on notera que pour répondre à la demande de mixité entre les TH éligibles à l'aide au poste et d'autres professionnels, les embauches prévues se concentrent sur des profils non TH. En effet, le plafond de 75 % à l'horizon 2022 ne pourra être observé qu'à la condition d'un changement de tendance de nos recrutements actuels.



L'évolution professionnelle

L'évolution professionnelle au sens d'une progression dans les grilles conventionnelles devra faire l'objet d'une analyse en lien avec la GPEC, mais aussi avec le dialogue social interne.

En cette fin d'année 2020 nous envisageons une réorganisation de nos équipes en entretien de locaux. Nous disposerions à terme de trois types d'agents : l'agent de service, l'agent polyvalent mono-site, l'agent polyvalent pluri-sites. Nous envisageons par ailleurs la possibilité de mettre en place des chefs d'équipe, agents œuvrants qui auront la responsabilité partielle sur certains sites de 4 à 5 agents de service. Cette organisation est encore à l'étude dans le cadre du projet mené avec Ergonova.

Nous n'avons pas repéré aujourd'hui de personnes souhaitant évoluer vers l'entretien des espaces-verts. En fonction de l'aboutissement du projet, si les conditions sont favorables (notamment la question géographique), nous pouvons envisager des passages d'un métier à l'autre.

La formation

Un tableau annexe retrace les ambitions de formation pour les années à venir. La structuration de notre service RH et la mise en place des coordinateurs techniques et parcours (voir par ailleurs) doit nous permettre de suivre tant les projets individuels que les orientations stratégiques de l'entreprise.

Le lien avec ATKO est à maintenir. Après les réformes de la formation, le lien fort que nous avons entretenu avec l'OPCO de la propreté devra être restauré. Nous maintiendrons l'ingénierie financière qui est déjà à l'œuvre pour permettre de disposer de toutes les facilités financières permettant d'optimiser les moyens. Cette optimisation doit toutefois être en concordance avec les capacités d'organisation.

Les grands axes seront les suivants :

- Compétences transversales : la formation maîtrise des compétences clés de la propreté qui a permis à de nombreux salariés de progresser sur les questions d'expression écrite, orale, de calcul et de connaissance de l'entreprise.
- Aller vers la qualification en lien avec les projets de l'entreprise : notamment via des certificats de qualifications professionnelles (CQP) de la propreté.
- Faire une place à la reconnaissance des acquis de l'expérience avec le dispositif Différent et compétent[1]. Une formation a pu avoir lieu en 2019 dans le cadre de ce dispositif. Nous envisageons de déployer cette organisation pour permettre notamment aux personnes pour qui l'accès au CQP peut être difficile d'accéder néanmoins à une reconnaissance et d'engager un processus apprenant chez elle.
- Les formations des encadrants techniques à la mise en place de l'AFEST seront également nécessaires puissent ensuite le déployer auprès des agents.

D'autres axes seront à développer en fonction des retours des entretiens annuels. Ils ne peuvent pas tous être anticipés aujourd'hui.

Les incidences budgétaires et financières

Perspectives budgétaires

La commande du cadre du CPOM est de déterminer une perspective budgétaire sur trois ans. Au regard des circonstances actuelles de notre pays, cet exercice est encore plus incertain que d'autres années. Il n'en demeure pas moins que sans analyse, il ne peut y avoir ni engagement, ni perspective.

[1] Ipolaïs EA est adhérent au réseau Différent et compétent depuis deux ans.

Le projet de résultat prévisionnel en annexe donne des objectifs de travail sur la base de prévisions qui se fondent sur les évolutions tendancielles que nous observons depuis des années sur le marché de la propreté. D'une manière habituelle, nous calons notre perspective sur des constantes basses.

Les prévisions budgétaires des nouvelles activités sont également intégrées.

L'évolution de l'aide au poste est celle qui ressort des tableaux prévisionnels d'évolution de l'âge des TH. Elle est toujours prévue en fonction du besoin et ne tient pas compte d'une aide qui y serait inférieure. Toutefois, cette aide est plafonnée lorsque le taux TH AAP sur total de l'effectif dépasse les 75 % (80% en 2021). Si ce principe n'était pas respecté, l'équilibre économique serait inévitablement modifié.

Perspectives financières

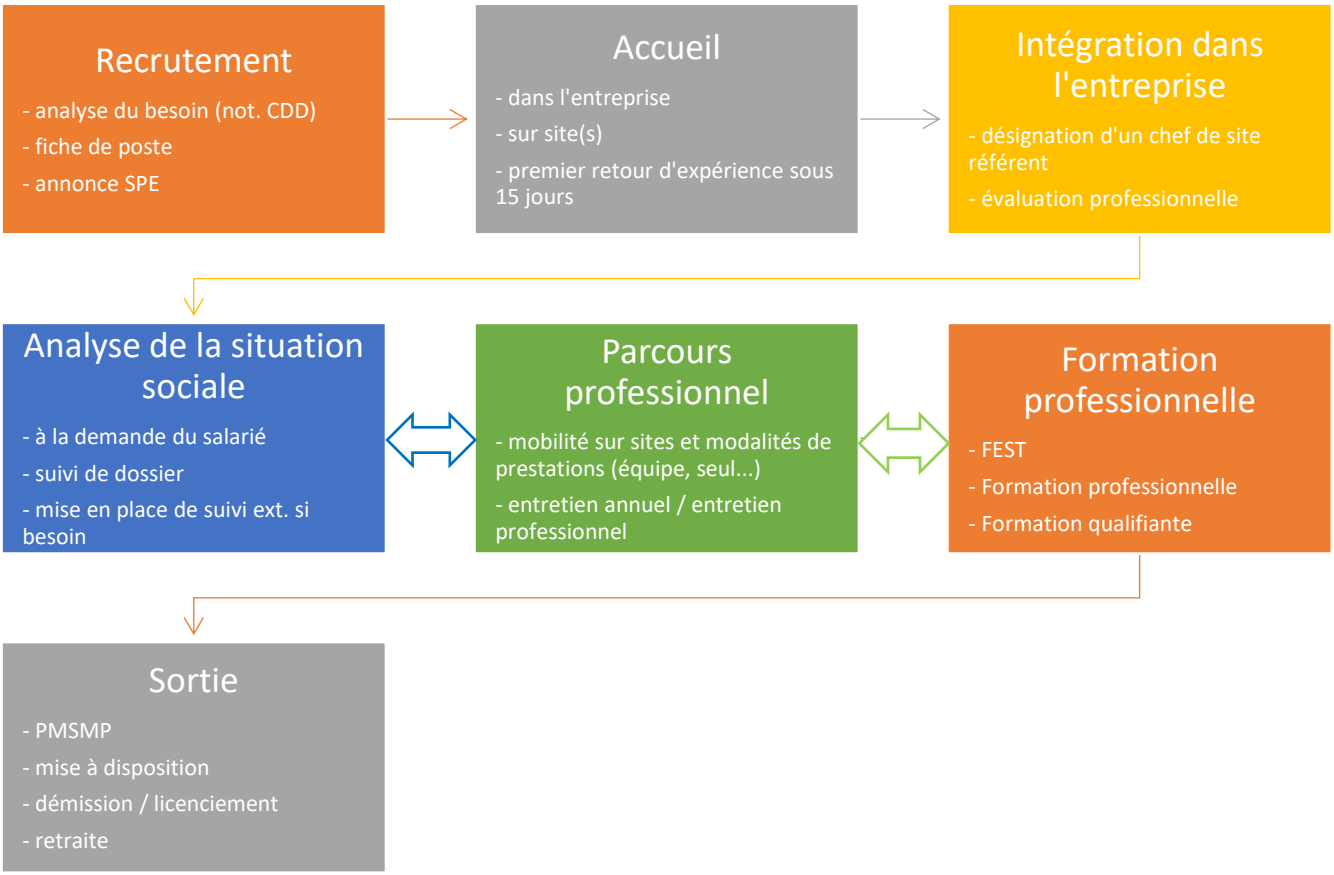
Les perspectives qui sont développées dans ce projet ne nécessitent pas de prévoir une ingénierie financière complexe. Seule la question de la mise en place d'une équipe d'espaces-verts entraine une mobilisation financière importante. Nous la prévoyons en 2021. Nous envisageons un emprunt essentiellement pour l'achat du matériel nécessaire à engager cette activité ainsi que les véhicules. L'entreprise n'étant absolument pas endettée aujourd'hui, nous ne serons pas fragilisés par cet engagement.

Il convient néanmoins pour être précis de garder un œil très attentif sur les incidences de la crise liée au COVID. La trésorerie de l'entreprise a été entamée notamment du fait de la volonté de l'association de maintenir le niveau de salaire net de ses salariés. Ceci n'a pas été (et ne devait pas l'être) compensé par nos recettes clients ou l'aide de l'Etat. La fin de l'année 2020 et le début de l'année 2021 devraient permettre d'observer un certain rétablissement.

La situation bilancielle de l'association n'emporte pas d'inquiétude pour la période à venir.

Notre accompagnement social et professionnel

L'accompagnement social et professionnel en un coup d'œil



Il est toujours difficile de schématiser un parcours professionnel dans une entreprise. Il est le résultat de prévisions, de rencontres d'opportunité, de compétences etc... Ceci est particulièrement vrai en entreprise adaptée. Néanmoins l'organisation de l'entreprise doit permettre l'expression du projet.

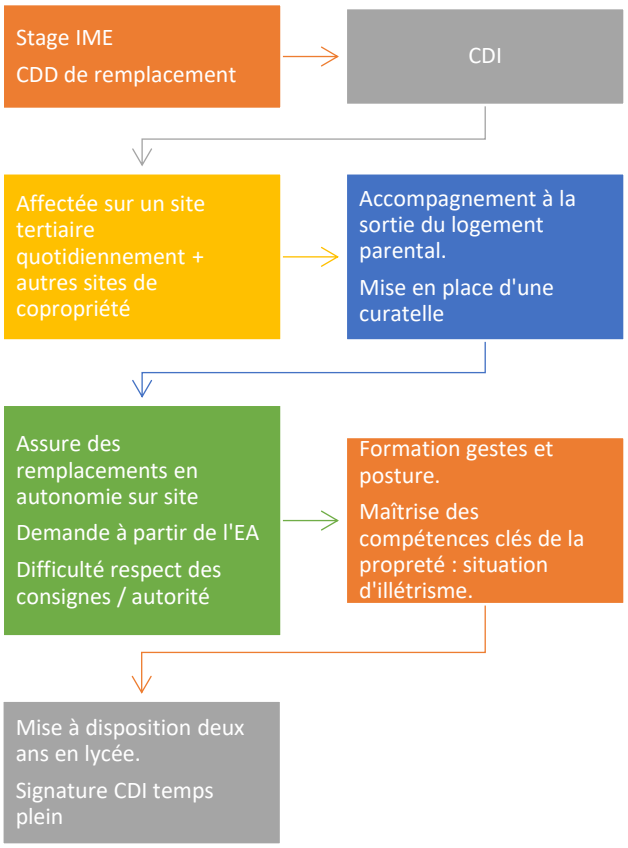
Comme nous l'avons vu plus haut, Ipolaïs EA représente un espace de stabilité dans un parcours professionnel souvent chaotique. Nombre d'agents a donc, lorsqu'il le formule, un souhait d'évolution interne.

Nous ne disposons pas aujourd'hui d'une personne qui garantisse le suivi du parcours professionnel. Bien évidemment, le salarié ne saurait en être dépossédé, mais on sait également que s'il n'y a pas de stimulation, il n'y aura pas de désir. Au même titre que le poste d'accompagnatrice sociale a pu faire émerger de nouvelles réponses en 2015, nous escomptons qu'une nouvelle organisation de l'entreprise puisse faire émerger de nouvelles perspectives professionnelles internes et éventuellement externes.

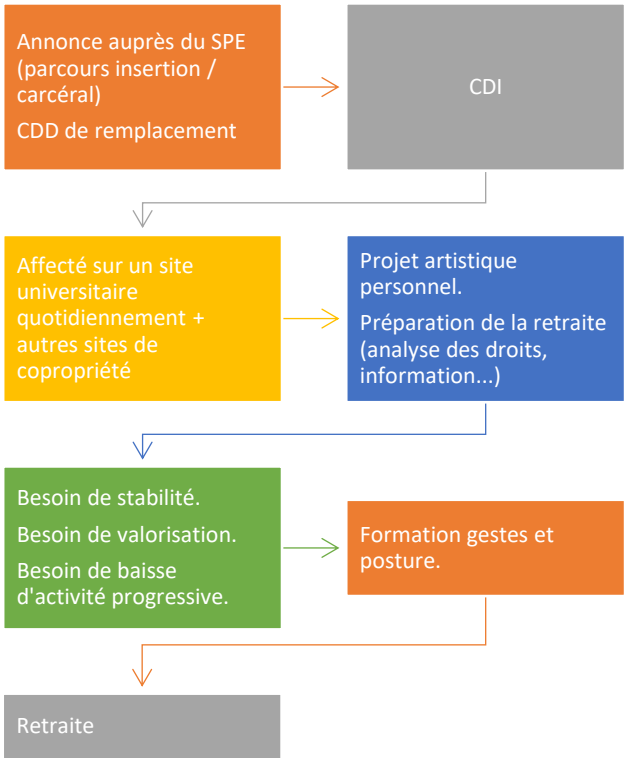
Nous prévoyons donc pour le début de l'année 2021 la création deux postes de coordination technique et de parcours. La fiche de poste n'est pas encore arrêtée, mais les grands axes sont développés page 23.

Cas pratiques de parcours vécus dans l'entreprise adaptée

L'exemple de Y. (parcours de cinq ans) – 20 ans au début du projet.



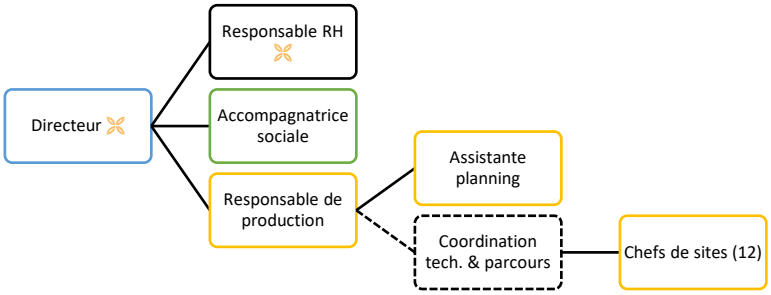
L'exemple de Z. (parcours de douze ans) – 53 ans au début du projet



Ces pastilles de présentation de cas montrent que la notion de parcours est déjà intégrée dans l'entreprise adaptée. Elle doit toutefois faire l'objet d'un étayage plus important pour permettre un développement et une appropriation par l'ensemble des acteurs (agents, encadrement, clients...).

La valorisation des accompagnements intermédiaires (sociaux et/ou professionnels) doivent également faire l'objet d'une traçabilité plus systématique et plus intégrée.

L'équipe d'accompagnement socio-professionnel



L'accompagnement socio-professionnel est actuellement réparti entre plusieurs personnes qui interviennent en fonction de leur champ de compétence.

La coordination entre les différents acteurs se réalise notamment à la faveur de réunions bimensuelles et par le biais d'échanges par courriel pour tenir compte des périodes de présence des temps partiels.

Chaque professionnel dispose d'une fiche de poste qui cadre son intervention. Les formations initiales des uns et des autres peuvent être variables en fonction des parcours professionnels précédents. On peut néanmoins retenir les éléments qui suivent.

Place dans l'accompagnement socio-professionnel des différents acteurs de l'entreprise

Directeur	Formation juridique, notamment dans le domaine de l'action sociale. 12 ans d'ancienneté à ce poste. 20 ans d'expérience autour des politiques du handicap, des RH et de la gestion d'entreprise. Coordonne l'ensemble de l'entreprise. Valide les process mais n'intervient qu'épisodiquement sur les situations particulières. Il peut être un recours pour une prise de recul. Il est toutefois sollicité pour intervenir à des moments clés du contrat de travail. Evolution vers une direction générale de l'ensemblier associatif (2022).
Responsable de production	De formation technique (électrotechnique). 17 ans d'expérience dans une entreprise d'insertion. 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise adaptée à cette fonction. Coordonne l'équipe de chefs de site. Interlocuteur des clients pour l'évolution des contrats. Valide la constitution des équipes en fonction des profils des agents. Point d'entrée RH en matière de recrutement et de relation avec le SPE. Evolution vers la direction-adjointe de l'entreprise adaptée l'emmenant à prendre une place dans le pilotage stratégique et économique de l'entreprise.
Responsable des ressources humaines	Formation comptable et paye. Depuis 2020, en cours d'évolution professionnelle vers les ressources humaines (formation 2020/2021). 20 ans d'ancienneté. Supervise le projet GPEC notamment en formant les managers à leur arrivée sur l'outil. Propose les orientations en termes de formation en fonction du repérage des besoins (entretiens annuels) et des axes de développement de l'entreprise. Met en place des indicateurs RH (dont l'égalité femmes /hommes dans le cadre du bilan social) et participe à la politique de rémunération et les relations avec le CSE. Evolution : déployer l' AFEST et l'ingénierie de formation

Accompagnatrice sociale	Formation AMP. 20 ans d'expérience de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et fragiles notamment en service d'accompagnement à la vie sociale. Temps partiel choisi (3 1/2 journées). Bonne connaissance de l'environnement de la maladie mentale. Formation à la communication non-verbale, PNL, connaissance du handicap. Intervient sur toute les demandes formulées par les agents en matière sociale de manière ponctuelle ou filée dans le temps. Elle a néanmoins vocation à transmettre les situations à des intervenants de droit commun (ex. : AS de secteur) dès lors que cela est possible. Ses champs d'intervention sont multiples : économique, domestique, juridique, logement, retraite, sécurité sociale… Evolution : une ½ journée supplémentaire à l'horizon 2021 pour tenir compte des besoins qui progressent avec le nombre d'agents.
Chefs de sites	Douze profils différents. Certains ont une formation initiale de travailleurs social (CESF) ou proche (TISF, moniteur d'atelier, aide-soignant…). D'autres ont une expertise métier dans l'entretien des locaux ou d'autres métiers mais toujours avec une appétence à intervenir auprès de personnes en situation de handicap dans un contexte de travail. Plusieurs séquences de formation ont été proposées au cours de ces dernières années pour permettre une meilleure compréhension des situations de handicap. Il s'agit notamment de formation dispensées par le CREHPSY. Les chefs de site sont également formés à la GPEC avec le logiciel e-form-adapt. Ils sont le contact quotidien des agents et des clients. Ils sont donc à l'affût d'évolution autour du métier et des demandes du client. Ce tissu dense d'encadrants technique est le premier « outil d'adaptation » de l'entreprise adaptée. C'est eux qui connaissent les situations intimes de nombres d'agents et qui peuvent donc proposer des ajustements dans l'organisation du travail sur site ou dans la semaine. Evolution : donner plus d'autonomie au chef de sites pour lui permettre de manager une équipe sur la semaine entière et non plus un ensemble de sites avec des équipes qui se composent et se décomposent régulièrement. Inscrire chaque chef de sites comme formateur en situation de travail (AFEST).
Assistante planning	Formation d'assistante. 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise d'abord sur l'accueil et la facturation puis depuis 5 ans sur l'assistanat de planning. C'est une interlocutrice privilégiée des agents qui sont en relation constante avec elle dans le cadre des modifications de plannings nécessaires à l'organisation de l'entreprise (remplacement prévus, de dernière minute, prévision de prestations exceptionnelles, nouveaux sites…). Elle est également une personne ressource pour transmettre de l'information. Evolution : limiter son intervention sur les remplacements prévisibles dès lors que les coordinateurs de parcours auront pris leur essor.

Coordination technique parcours [à créer]	&	Cette fiche de poste est encore à l'étude et devrait être arrêtée en fin 2021. • Participation au recrutement, suivi des stagiaires • Etablissement des diagnostics professionnels, • Relation avec l'accompagnement social, • Suivi des entretiens annuels sur le plan pratique (administratif = RH), • Coordination de l' AFEST (formation en situation de travail), • Démarchage des entreprises non-adaptées pour des projets inclusifs et accompagnement de projets externes (suivi des MAD/ PMSMP…), • Soutien technique des chefs de sites, • Relation client de deuxième niveau, • Organisation des remplacements de dernière minutes sur une moitié des effectifs.

Accueil et intégration dans l'entreprise

A aujourd'hui l'accueil d'un nouvel arrivant dans l'entreprise passe souvent par un CDD de remplacement. Les postes qui s'ouvrent directement par un CDI sont rares car la progression par capillarité entraine souvent les personnes à évoluer dans leur temps de travail. Nous privilégions donc la progression des salariés présents dans un premier temps.

Nous devons progresser dans notre accueil des salariés.

Parfois, le premier accueil passe par un stage. Parfois, la personne peut directement intégrer les équipes. C'est donc l'entretien de stage ou l'entretien de recrutement qui constitue le premier contact et le début de l'intégration dans l'entreprise.

Cette intégration passe par la fourniture de documents qui permettent au nouveau salarié de connaître notamment les sites d'intervention. Une liste des adresses, des numéros de téléphones des chefs de sites référents en fonction des sites, des arrêts de bus et des lignes et des consignes d'accès est transmise.

Le chef de sites, ou à défaut, un agent prévenu présentent ensuite le site et les consignes de sécurité et d'organisation du site, à partir des fiches de postes.

Nous constatons aujourd'hui que globalement l'accueil est empathique. Il reste toutefois très lié à une conjoncture de circonstance : disponibilité des accueillants, expérience professionnelle de l'arrivant, nature du premier site et constitution de l'équipe qui y est attachée…

Nous devons désormais progresser en :

- Anticipant les besoins de recrutement ;
- Mettant en place un temps individuel ou collectif d'accueil par le coordinateur technique et de parcours qui présentera l'entreprise, les consignes générales, les modalités d'accès aux consignes particulières, formera aux méthodes internes de base ;
- Systématisant un parcours de validation des compétences, y compris via l'AFEST, pour les nouveaux arrivants.

Cette ambition passe par la création de la fonction de coordinateur technique et de parcours qui aura à assurer ces fonctions ou à coordonner qu'elles soient bien réalisées par les chefs de sites.

L'accompagnement professionnel quotidien

C'est le chef de sites qui accompagne au quotidien le salarié dans sa pratique professionnelle. La densité de l'encadrement permet une présence quotidienne auprès des agents sauf rares exceptions. Le contact est toutefois toujours possible par voie téléphonique.

Contrairement à une organisation industrielle en atelier, il faut souligner que le chef de site ne peut pas être présent sur le même site que les agents en permanence. Il passe de site en site, assure les contrôles et accompagne les agents dans leur fonction durant le temps où il est présent. Mais, le métier de la propreté demande une autonomie certaine à chacun des agents.

Chaque chef de site est référent d'un groupe d'agents. C'est lui qui organise les entretien annuels et professionnels.

Nous constatons que cette dimension a besoin d'une réforme. Elle est actuellement en cours de discussion avec l'équipe dans le cadre du projet supervisé par Ergonova. Une réorganisation des équipes par secteur à définir sera nécessaire pour assurer une continuité nécessaire à la cohérence de l'ensemble des interventions tant vis-à-vis des clients que des salariés.

Au niveau du projet des prestations de blanchisserie, l'accompagnement sera également majoritairement réalisé par un chef de sites disposant des références de ce métier. Des outils spécifiques seront à mettre en place.

Le besoin d'une coordination technique et de parcours

Comme nous l'avons évoqué à de nombreuses reprises dans les développements précédents, une nouvelle fonction devra émerger dès la fin de l'année 2020 dans notre équipe : la coordination technique et de parcours.

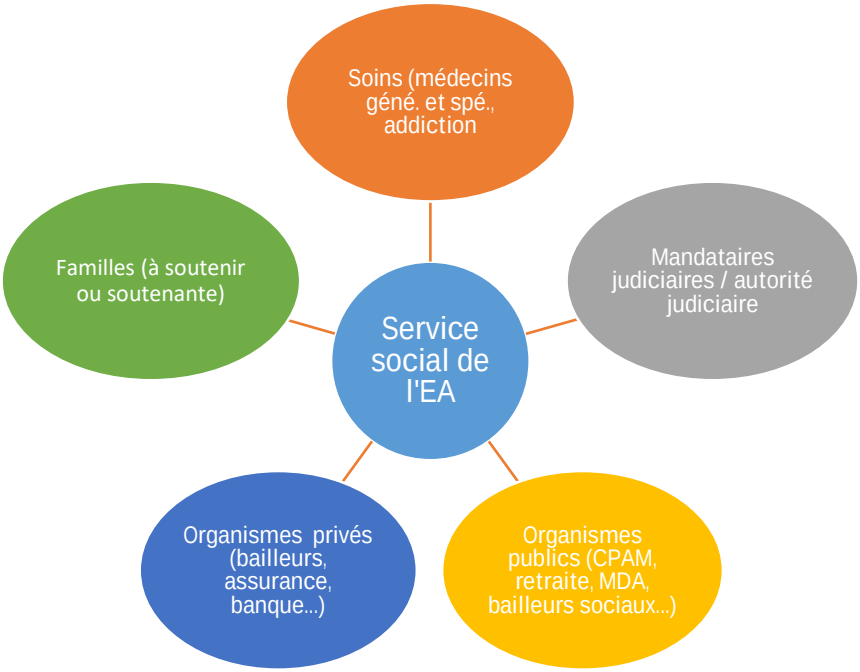
La progression des effectifs, la modification de la gouvernance associative, l'émergence de projets nouveaux, la volonté de progresser dans l'accompagnement des parcours et leur traçabilité nous conduit à étoffer l'équipe de nouvelles compétences.

Réfléchie avec l'équipe en place pour permettre une appropriation rapide de la fonction, nous comptons sur une amélioration sensible de notre organisation par la création de deux postes de coordination technique et de parcours.

L'accompagnement social fondé sur un réseau en ajustement personnalisé

L'accompagnement social est bien en place depuis 2014. Il est à la fois repéré en interne et en externe. Le temps de travail devra néanmoins passer à quatre demi-journées par semaine pour faire face à la progression des effectifs.

Ce poste s'ajuste en fonction des besoins personnels. Il n'est pas possible d'établir une cartographie fine de l'ensemble des partenaires qui peuvent être sollicités. On peut néanmoins déterminer une cartographie « macro » des points de relations.



Il est clairement établi que le service social de l'EA est un outil support qui est à disposition des salariés, mais qui ne saurait être un accompagnement global de la personne comme cela est le cas dans le secteur médico-social (SAVS, SAMSAH). Son intervention peut conduire à solliciter une orientation de la MDA dans ce sens.

Par conséquent, le service social intervient de manière filée dans le temps, mais vis-à-vis de projet précis. Ces derniers peuvent prendre le temps, mais l'accompagnatrice sociale cherchera, si cela s'avère nécessaire, à trouver un relai pour permettre à la personne de trouver dans les services « de droit commun » une solution qui lui convienne.

Les tableaux annexes indiquent des quantités de suivi. Ils feront l'objet d'un suivi permanent qui permettra de valoriser le travail effectuer en la matière.

Perspectives de sorties

Vers des entreprises non-adaptées.

Les politiques publiques attendent que les sorties de l'entreprise adaptée soient tracées et fassent l'objet d'une attention particulière. Ipolaïs EA s'inscrit dans cette perspective, dans le cadre de l'EA socle[2], dans les conditions suivantes :

- Le projet de sortie d'une personne en CDI est avant tout un projet personnel ;
- Il fait l'objet d'un accompagnement en entreprise dès lors que le besoin s'en fait ressentir ;
- Ipolaïs EA observe de manière attentive les conditions de travail dans le potentiel nouvel environnement de l'agent ;
- La sortie n'est pas le seul critère de réussite du parcours professionnel d'un agent, la rupture de l'inclusion en entreprise non-adaptée est un élément de parcours et non un échec.

[2] Dans le cadre des CDD tremplins qui seront sollicités, la question de la sortie ne se pose pas dans les mêmes termes car le contrat initial prévoit la sortie. Des procédures particulières et des suivis spécifiques seront mis en place à cette occasion. L'agrément et la contractualisation qui en découlera précisera ces modalités.

Ceci étant posé, les projets de sortie sont envisagés dans le cadre des entretiens annuels et dans les entretiens professionnels. Un item d'évolution professionnelle prévoit de systématiquement aborder la question. Ceci permet, lorsque le projet est cohérent, d'engager des démarches de tests ou de mises en place.

Ce sera le rôle des coordinateurs techniques et de parcours de pouvoir accompagner les agents dans ces démarches voire en le repérant dès le démarrage de la relation contractuelle. Ils pourront ensuite rechercher les entreprises partenaires et une fois les projets engagés suivre la mise en œuvre de manière concertée avec l'agent et l'entreprise pour favoriser l'inclusion.

Le conventionnement avec Cap emploi nous permet de mettre en place des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) pour des agents de l'EA connus de l'entreprise. Avec un maintien de salaire, sur une durée maximale de deux semaines, cette proposition peut être faite pour permettre une prise de contact. Nous resterons très attentifs à ce que ces PMSMP ne soient pas un moyen déguisé de disposer de main d'œuvre bon marché.

Les modalités de mise à disposition de personnel sont désormais bien connues de toutes les strates de l'entreprise.

La participation à des événements tels que Duoday sera également à maintenir dès lors que la période de COVID sera derrière nous.

Cette orientation nous entraîne à ne pas fixer d'objectif chiffré, bien que la consigne interne est et sera clairement « faisons feu de tout bois ».

Vers le secteur médico-social

Le parcours d'un salarié peut l'amener à avoir un besoin d'accompagnement plus important. Comme nous l'avons déjà fait dans l'histoire, nous accompagnerons également des suites de parcours vers un ESAT si toutes les conditions sont réunies (volonté, orientation MDA, places…).

La proximité d'Ipolaïs EA avec Ipolaïs MS permet une bonne connaissance de prérequis tant dans les ESAT de cette association que dans d'autres de l'agglomération angevine.

Vers la cessation d'activité

La fin d'activité professionnelle doit faire l'objet d'une attention particulière. Pour beaucoup, pas tous, la fin de l'activité ouvre des perspectives qui peuvent s'avérer angoissantes. Au-delà de la préparation administrative des dossiers, il s'agit de prévoir, autant que faire se peut, la vie que le salarié aura après le travail.

L'accompagnatrice sociale peut travailler cette question directement ou en prévoyant des relais. La pyramide des âges n'est pas aujourd'hui préoccupante de ce point de vue. Néanmoins, nous savions qu'à l'horizon d'une quinzaine d'année nous serons confrontés de manière plus pressante sur ce sujet.

La cessation d'activité peut également passer par une baisse d'activité notamment pour des questions de santé. La relation avec la médecine du travail est alors indispensable. Depuis de nombreuses années nous entretenons de bonnes relations avec nos médecins du travail successifs du SMIA. Nous notons néanmoins une difficulté pour cet organisme à recruter et à maintenir ses effectifs. Ceci n'est pas sans poser de difficulté, singulièrement pour les personnes les plus fragiles en fin de carrière…

Un écosystème qui permet de s'ajuster aux projets

Les partenaires de la politique en faveur des personnes en situation de handicap

L'ancienneté d'Ipolaïs EA (succédant à Sénevé EA) sur le territoire lui permet de disposer d'un réseau conséquent pour mener une politique d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. On peut les classer, même si cela reste artificiel, en quelques catégories :

- Les partenaires avec convention :
    - DIRECCTE : accompagnement et financement. Conventionnement via le CPOM.

- Cap emploi : recrutement, expertise (notamment le SAMETH), conventionnement pour la mise en place de périodes des PMSMP d'agents de l'EA.

- Les partenaires du recrutement non conventionnés.
  - Pôle emploi : recrutement direct, PMSMP, rencontres explicatives du fonctionnement de l'EA.
  - Mission locale angevine : recrutement, PMSMP, suivi, participation à des évaluations.
  - RPE 49 : recrutement, suivi de recrutement, placement en entreprise.
  - Entreprises d'insertion, chantiers d'insertion, IME, ESAT… : permettre d'être une solution de sortie pour des personnes reconnues travailleurs handicapées ou non.
- Les partenaires du maintien dans l'emploi.
  - SMIA : médecin du travail tant sur les périodes prévues par le code du travail (reclassement, inaptitude…) que pour l'activité permanente de l'entreprise (CSE) ou la prévention (demande de rendez-vous pour des situations particulières). Entrée en relation avec les soignants lorsqu'il n'y a pas d'ouverture directe avec l'EA.
  - Job ici (job coaching) : accompagnement de personne en grande fragilité soit dans l'EA soit pour une expérience professionnelle. Le job coach est en relation avec le chef de sites pour ajuster au mieux son intervention voir l'inviter sur site pour proposer des solutions pour le maintien dans l'emploi.
  - AGEFIPH : à ce jour peu de relation, mais nous savons que nous pouvons désormais les solliciter.

Les partenaires territoriaux

L'implantation d'Ipolaïs sur le nord du département permet d'envisager que l'ensemblier associatif fasse des propositions dans le domaine de la politique en faveur des personnes en situation de handicap sur l'agglomération angevine et sur le territoire des vallées du Haut Anjou.

Ce territoire est actuellement sans réponse du point de vue des entreprises adaptées. Entre l'agglomération angevine et Nyoiseau, il n'y a aujourd'hui aucune proposition. Nous proposons donc d'investir ce territoire dès l'année 2021 pour y apporter des propositions.

Celles-ci ne pourront pas, au moins dans un temps court, s'incarner par une implantation physique d'ateliers lourds. Nous ne l'avons pas prévu dans les perspectives financières. La mise en place d'une équipe d'espaces-verts est néanmoins projetée.

Il n'en demeure pas moins que la proximité avec les élus locaux, du fait de la nouvelle gouvernance d'Ipolaïs EA, devrait permettre d'envisager des relations de proximité. Nous pourrons ainsi nous engager dans des clubs d'entreprise, participer à des sensibilisations à l'emploi des TH et s'afficher comme un interlocuteur crédible tant pour des clients que pour des perspectives inclusives dans les entreprises ou les collectivités territoriales. D'ores et déjà la présence d'Ipolaïs au centre intercommunal d'action sociale (CIAS) permet de porter notamment la question de l'emploi des TH au cœur de l'instance qui coordonne les initiatives sociales de la communauté de communes.

Les acteurs de la branche

Le GEIQ propreté est un acteur important de l'environnement professionnel. Nous restons en contact avec cet espace pour permettre d'être un débouché ou un lieu de professionnalisation. Nous n'avons pas eu la possibilité de le mettre en place, mais des contacts périodiques permettent d'assurer que le lien est activable en permanence.

La branche propreté de l'OPCO ATKO est un partenaire de longue date d'Ipolaïs EA. La formation MCCP, mais aussi les certificats de qualification professionnelle (CQP) en lien avec l'INHNI (organisme de formation de la branche), notamment, sont des axes structurants et devront être maintenus (voir dimension RH par ailleurs).

Les clients

Les clients sont bien évidemment de puissants partenaires pour la mise en œuvre de la politique de l'emploi en faveur des travailleurs handicapés. Nous ne revenons pas ici sur les développements relatifs à la prestations inclusive. Il convient toutefois de souligner que sans les clients, cette dimension serait impossible.

Nous aurons à systématiser les retours de satisfaction client de manière formelle. A aujourd'hui, toutes les analyses que nous avons menées avec nos clients nous amènent à des taux de satisfaction compris entre 85 et 100 %. Nous pouvons donc compter sur une relation forte et durable.

L'EATT : un futur partenaire à inclure dans la dynamique

Ipolaïs EA participera de manière active à la mise en place de l'entreprise adaptée de travail temporaire (EATT) qui se monte actuellement en Pays de la Loire. L'association en assurera la première présidence. Il n'y aura pas de confusion entre l'association et la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) qui a été crée en septembre 2020, pour une opérationnalité en janvier 2021, puisqu'il s'agit bien d'un montage collectif.

Néanmoins, il est clair que la solution du travail temporaire sera une nouvelle corde à l'arc des réponses qui pourront être faites par Ipolaïs tant aux agents qu'aux clients ou prospects.

Pour les agents tout d'abord. Il est peu probable que les agents en CDI de l'EA socle souhaitent aller vers un emploi d'intérim. On peut toutefois imaginer que dans certaines combinaisons, cette solution puisse être envisagée en la couplant avec un congé sabbatique par exemple. Ce dispositif peut également, si les circonstances le permettent, ouvrir des possibilités de complément de temps de travail. Ce peut notamment être le cas de salariés souhaitant réorienter leur carrière professionnelle vers d'autres métiers.

Pour les clients et les prospects ensuite. La solution de l'EATT sera une réponse à certaines demandes auxquelles nous ne sommes pas en capacité de répondre aujourd'hui du fait du manque de compétences ou de freins juridiques qui pourraient mettre l'association en danger (ex. : délit de prêt de main d'œuvre).

En résumé : un plan d'action à cinq ans

Objectifs généraux	Objectifs opérationnels	Délai	Critères d'évaluation
Réussir à implanter la marque Ipolaïs en développant l'existant et en s'ouvrant à d'autres métiers	• Maintenir l'excellente image de marque dans la propreté sous le nouveau nom.	Permanent	Comparaison du portefeuille client
	• Développer de nouveaux services notamment dans les espaces verts et dans la blanchisserie interne.	Hiver 2021/ 2022	Obtention de l'agrément CDD tremplin Recrutement / investissement Démarrage des nouveaux sites Analyse de rentabilité à fin 2022
	• Investir le territoire des Vallées du Haut Anjou comme acteur des politiques publiques en faveur des personnes en situation de handicap.	2021 / 2025	Participation au CIAS de la CCVHA Rencontre des élus en charge du projet de territoire Rencontres clubs d'entreprises
	• Disposer d'un niveau de marge commerciale permettant de maintenir l'indépendance financière de projets	Chaque année	Résultats annuels Analyse du bilan

Structurer l'organisation dans une logique de parcours du salarié en situation de handicap	• Mettre en place une fonction de coordination technique et de parcours.	2021	Recrutement et mise en place des postes Objectifs dans le cadre des entretiens annuels
	• Mettre en place un système qualité pour développer la culture de la qualité (formalisation / structuration) et savoir rendre compte en interne et en externe.	2023	Certification
	• Maintenir un accompagnement social de qualité.	Permanent	Enquête de satisfaction interne / externe (à compter de 2022)
	• Structuration de la formation (AFEST, qualifiante).		Voir tableau annexe

• *Développer un réseau partenarial favorisant l'inclusion*	• Participer à la création et au développement de l'EATT des Pays de la Loire	2021 / 2025	Lancement de la structure. Participation à la gouvernance de la SCIC. Pérennisation du modèle après 2022
	• Expérimenter le CDD tremplin pour le développement des espaces verts.	2021	Agrément pour 3 CDD tremplin pour la fin de l'année 2021. Recrutement Sorties positives constatées en 2022.
	• Structurer les relations avec le SPE et l'interconnaissance	2021	Rencontre des SPE Bilan de la convention PMSMP avec Cap emploi Suivi des recrutements intercurrents
	• Participer aux événements (clients, club d'entreprises, Duoday, Inclusive tour…)	Chaque année	
	• Valoriser le concept de prestation inclusive	2022	Evaluation régulière interne / externe sur la notion d'inclusion.