

Étude de cas n°8

Entreprise d'insertion et plans d'activité

Une entreprise d'insertion est une entreprise porteuse d'un projet social visant l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. Sa finalité est avant tout sociale : accueillir et accompagner des personnes en situation d'exclusion pour construire et finaliser avec elles un parcours d'insertion socioprofessionnel durable. Le projet social de ce type d'entreprise s'appuie sur deux convictions. La première est que le travail reste le vecteur essentiel de l'intégration et de la citoyenneté. La seconde est que l'entreprise peut-être un formidable outil de formation et d'insertion professionnelle.

Les ressources d'une entreprise d'insertion proviennent de 80 % à 90 % de la commercialisation des biens et des services et la spécificité de son modèle est de conjuguer l'indispensable efficacité économique, et sa finalité sociale pour proposer un travail salarié combinant accompagnement et acquisition de compétences pour des personnes éloignées de l'emploi : demandeurs d'emploi de longue durée, allocataires de minima sociaux, jeunes sans qualification, etc. Les entreprises d'insertion sont conventionnées par l'administration emploi de l'État (les Direccte), qui leur permet de prétendre à un financement réglementé, et elles doivent uniquement salarier des personnes agréées par Pôle emploi.

(D'après Fédération des entreprises d'insertion, Union régionale des entreprises d'insertion de Midi-Pyrénées)

Une grande association nationale souhaite créer une entreprise d'insertion en exploitant un lieu dont elle est propriétaire, une salle, le Palais, classée monument historique en plein Paris. Elle la louerait pour des événements et emploierait en retour des salariés en insertion pour la remettre en état. Avant de se lancer dans le projet, l'association cherche à évaluer la viabilité financière de ce projet et à l'optimiser de façon à évaluer le nombre de salariés en insertion qu'elle pourrait embaucher.

Première partie : la performance des entreprises d'insertion et ses indicateurs (annexes 1 et 2)

1. Comment définir la performance de ce type d'entreprise ?
2. Pourquoi l'État rémunère-t-il la mission sociale de ces entreprises d'insertion ?
3. Comment analysez-vous l'indicateur principal utilisé par l'État et ses cibles entre 2009 et 2014 pour juger des performances de ces entreprises ? Pourquoi les critères se sont-ils élargis en 2014 ?
4. Pourriez-vous proposer d'autres indicateurs de résultats, de moyens et d'impacts complémentaires au taux de retour à l'emploi ? Quels seraient les sources de données potentielles ainsi que les points de vigilance de ces indicateurs ?

Deuxième partie : la viabilité financière du projet de création d'entreprise d'insertion, modélisations et analyses (annexes 3, 4 et 5)

5. À partir de l'annexe 3 :
 - a. Quelles questions ou remarques soulève l'analyse de l'existant ?
 - b. Quelle démarche globale adopter pour prévoir le volume du Chiffre d'Affaires (CA) en jours de location de la salle ?
 - c. Entre une tarification forfaitaire fonction du temps de location (demi-journée, journée, deux journées) et une tarification sur la base des coûts engendrés, que préconiseriez-vous de retenir et pourquoi ?
6. À partir de l'annexe 4 :
 - a. Établissez le compte de résultat prévisionnel sur la première année.
 - b. Commentez et discutez la viabilité financière du projet en calculant son seuil de rentabilité et son risque d'exploitation.
 - c. Comment pourrait-on variabiliser les charges ?
7. À partir de l'annexe 5 :
 - a. Identifiez les deux problématiques majeures pour assurer la viabilité financière.

b. Commentez le plan d'activité.

8. Pensez-vous que le yield management puisse s'appliquer à cette entreprise ? Si oui, pourquoi et comment ?

ANNEXES

ANNEXE 1 : les performances et objectifs des entreprises d'insertion

Les entreprises d'insertion sont des entités économiques autonomes dont la mission est l'insertion professionnelle de personnes qui éprouvent des difficultés importantes sur le marché du travail. Cette insertion est réalisée par le biais d'une activité productive et d'un accompagnement personnalisé ou d'une formation qualifiante des personnes engagées. Les secteurs d'activité de ces entreprises sont très variés mais sont choisis en fonction de leur forte consommation de main d'œuvre. Elles sont donc particulièrement présentes aujourd'hui dans les filières de valorisation de déchets (recyclage de textiles), dans l'entretien environnemental (plantation de végétaux, entreprises paysagères), dans les métiers du bâtiment et de l'éco-construction, dans la restauration et dans le secteur du nettoyage de locaux. En 2010, la France comptait en moyenne par mois 120 000 salariés en insertion.

Un dirigeant d'entreprise d'insertion résume le dilemme de la performance de son entreprise: « On doit satisfaire nos clients mais on n'a pas vraiment choisi l'équipe et, en plus, on sait que les meilleurs [salariés en insertion] partiront. » Il faut être rentable tout en insérant et cette double contrainte de performance économique et sociale se décline en de multiples objectifs.

Comme toute entreprise, l'entreprise d'insertion doit : réunir des prérequis économiques et techniques sur son secteur d'activité, maîtriser sa gestion financière, équilibrer ses comptes, mettre en place un plan d'actions commerciales, aligner les prix de ses produits et services sur les prix du marché, mais aussi, recruter un personnel d'encadrement technique hautement qualifié, pour assurer une production performante avec des personnes en parcours d'insertion, et faire preuve de compétences pédagogiques et sociales particulières. Pour cela elle doit consacrer des moyens humains et financiers spécifiques et notamment : assurer la formation du personnel encadrant technique à l'encadrement de salariés en contrat d'insertion, tout en assurant la production de l'entreprise dans de bonnes conditions, créer un poste de responsable du suivi individuel des parcours d'insertion et mettre en œuvre des systèmes d'évaluation, de bilans personnels et professionnels.

Par ailleurs, une entreprise d'insertion doit être en mesure de résoudre des situations particulières touchant au logement, à la santé, aux problèmes administratifs que peuvent rencontrer les personnes qu'elle accompagne, et de les aider à élaborer un projet professionnel leur permettant de se projeter positivement dans l'avenir et d'acquérir progressivement une autonomie. C'est bien là le métier de l'entreprise d'insertion : restructurer la situation socioprofessionnelle de l'individu en situation d'exclusion au travers d'un emploi salarié de droit commun au sein d'une entreprise dont le métier est l'insertion professionnelle.

D'après Meyer Maryline, « Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie », Innovations 1/2009 (n° 29), p. 87-102 ; l'Union régionale des entreprises d'insertion de Midi-Pyrénées

ANNEXE 2 : le conventionnement entre l'État et les entreprises d'insertion

En 2009, de nouvelles modalités de conventionnement entre l'État et les structures de l'IAE (l'Insertion par l'Activité Economique) sont appliquées dans la lignée des conclusions du Grenelle de l'insertion et dans le cadre du plan de modernisation du secteur. Le Grenelle de l'insertion reconnaît que :

« Le secteur de l'IAE remplit trois missions : une mission d'intérêt général d'insertion socioprofessionnelle, une mission de production et de service, une mission de développement des territoires ». « Les acteurs de l'IAE souhaitent maintenir les principes essentiels de l'IAE : mission d'intérêt général d'accompagnement socioprofessionnel, cadre d'emploi salarié, agrément des publics, limite temporelle de l'agrément, tout en faisant évoluer vers plus de cohérence les règles qui encadrent ces principes ». (Rapport général du 27 mai 2008 du Grenelle de l'insertion)

Un dialogue de gestion entre l'État et les entreprises d'insertion doit par conséquent s'instaurer et déboucher sur la signature de la convention liant les deux parties sur des objectifs et des moyens. La négociation vise à définir : des objectifs opérationnels partagés par l'entreprise et les

financeurs ; des indicateurs d'atteinte des résultats ; des moyens permettant de mettre en œuvre le projet négocié, c'est à dire le montant de l'aide de l'État, annuelle ou sur 3 ans. Cependant, les négociations ont essentiellement porté entre 2009 et 2014 sur des objectifs et indicateurs d'emploi visant à mesurer l'effet sur l'emploi, du passage de salariés dans une structure d'insertion. Au final, assez peu de critères de sorties autres que ceux détaillés dans la circulaire n'ont été, de fait, intégrés dans les conventions (source : bilan de la mise en œuvre de la réforme du CNAR). Des taux de sorties vers l'emploi sont donc calculés (Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 paragraphe 2.2.2 et annexe 4 de la circulaire) afin de mesurer l'efficacité du projet d'insertion et sa mise en œuvre par l'entreprise. On distingue 3 catégories de sorties constituant les « sorties dynamiques » : les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou intérim de plus de 6 mois, création d'entreprise, stage ou titularisation dans la fonction publique); 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) et les sorties positives (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauche dans une autre entreprise d'insertion).

Il existe des valeurs de référence servant de base à la discussion, ces valeurs étant des objectifs nationaux fixés par l'État. Un taux minimum de sorties dynamiques de 60 %, de sorties vers l'emploi durable de 25 % à atteindre dans un délai maximum de 3 ans. Un salarié en insertion est considéré comme sorti lorsqu'il quitte la SIAE au cours de la période couverte par la convention avec l'État, après un passage d'au moins 3 mois dans la structure et après moins d'un mois de son départ. L'indicateur est le rapport entre le nombre de salariés ayant quitté la SIAE et se trouvant dans une des 3 catégories de sorties dynamiques et le total des sorties.

Le réseau Envie a réalisé un bilan de la mise en œuvre des nouvelles modalités de 2009 et a constaté que 17 % des entreprises avaient négocié des indicateurs autres que le retour à l'emploi, tels que : le fait de trouver un logement ; que 80 % des salariés bénéficient d'un bilan final de formation... Par ailleurs, des sorties sont neutralisées dans certains cas (incarcération ; congé maternité ; déménagement, arrêt maladie...). La négociation a donc entraîné peu de modifications par rapport au cadre établi par l'État.

Au niveau des moyens, depuis 2014, une seule modalité de financement existe, une aide par poste d'insertion qui est composée d'un socle de 10 000 euros pour les entreprises d'insertion pouvant être modulé jusqu'à 11 000 en fonction de la qualité du dialogue de gestion et des mesures données par les indicateurs.

Depuis 2014, les modalités de conventionnement ont été modifiées et trois critères sont désormais analysés pour moduler les moyens : la situation des publics à l'entrée dans la structure (pour 35 %), les efforts d'insertion (40 %) et les résultats en matière d'insertion (25 %). Seules les entreprises obtenant les meilleurs résultats d'une région peuvent obtenir la modulation. Ces trois critères sont déclinés en 3 indicateurs : part des publics bénéficiaires des minimas sociaux parmi les salariés en insertion, ETP d'encadrement rapporté aux ETP de salariés en insertion et taux de sortie dynamique (tel que défini en 2009).

Instruction DGEFP 2014-2, Guide nouvelles modalités de conventionnement CNAR

ANNEXE 3 : prévisions de l'activité de l'Entreprise d'Insertion (EI) Palais

Prévoir l'activité de l'EI suppose de prendre des hypothèses à la fois sur les produits et les charges. En fonction de ces hypothèses, la viabilité financière de la structure sera discutée. Les hypothèses de prévisions ont été fondées grâce à plusieurs données sources communiquées par l'association X : des données comptables réelles (chiffres d'affaires passés, devis) et des données prévisionnelles (3 Business Plan).

Le principal produit engendré par l'activité de l'EI est le chiffre d'affaires issu de la location de la salle du Palais. Actuellement, le palais est parfois loué mais rien n'est formalisé, les clients arrivent par bouche à oreille et il n'existe pas de tarification standard. Nous disposons de deux données pour analyser la situation existante, le chiffre d'affaires et des devis. Le dernier CA s'élève à 59 000 euros et celui de l'année précédente atteignait 23 000 euros. Les 4 devis nous donnent des informations sur plusieurs paramètres : le prix proposé et son mode de calcul, les coûts des prestations proposées, la plage horaire et les jours de location.

Le prix est situé entre 750 euros et 1 700 euros pour une location à la journée. Il est calculé soit par forfait soit en fonction des coûts de la prestation. Les coûts des prestations sont

essentiellement fixes (c'est-à-dire qu'ils ne varient pas en fonction de la durée de la location), ils comprennent :

- des tâches de manutention (2 fois : une fois avant la location, pour la mise en place et l'autre, après la location pour la remise en état) pour entre 14h et 15 h de travail,
- des tâches de ménage/nettoyage (2 fois : une fois avant la location, pour la mise en place et l'autre, après la location pour la remise en état) pour entre 16h et 21 h de travail,
- des produits de nettoyage et des frais administratifs pour entre 150 et 200 euros.

Les prestations comprennent aussi des coûts variables : les agents de sécurité et technique sont présents sur la durée de location.

Les jours mentionnés sur les devis sont sur des weekends, le samedi et le dimanche. Les plages horaires mentionnées dépendent de l'événement accueilli par la salle : pour une assemblée générale, la plage horaire est relativement étroite ; pour un défilé ou la location à des studios de photographie, elle est longue (9 h à minuit).

ANNEXE 4 : premier modèle de plan d'activité simplifié

Un premier modèle simple est d'abord conçu pour tester dans un premier temps si l'EI est viable financièrement. La simplification consiste concrètement à considérer que seuls des événements d'une journée ont lieu à 4 000 euros (selon l'étude marketing du Business Plan) et que le nombre de jours travaillés est de 6 jours par semaine. Un taux d'activité de 60 % sur la première année semble crédible. Ainsi, on peut prévoir 70 jours de location de la salle. En outre, les produits sont uniquement constitués par la location de la salle (pas de prestations annexes) et les subventions pour 33 192 euros. Les charges variables représentent 5,07 % du chiffre d'affaires. Les charges fixes de structure (frais du siège, amortissement, location ...) sont de 46 216 euros. La structure salariale serait de 6 salariés en insertion, 1 encadrant et 1 chef de service (qui est aussi directeur et commercial), une secrétaire et un comptable à mi-temps. Cette structure a un coût salarial de 241 489 euros.

ANNEXE 5: plan d'activités détaillé

Des nouvelles hypothèses, plus détaillées et en adéquation avec le porteur de projet au sein de l'association, sont prises pour établir le plan d'activités.

Pour l'organigramme sur la première et deuxième année : 1 etp (équivalent temps plein) responsable, 2 etp personnes techniques, 0,5 etp assistant commercial, 0,5 etp secrétaire comptable, 2 agent d'accueil et 4 agents de manutention et de nettoyage. Sur la dernière année 1 etp responsable, 2,5 etp personnels techniques d'insertion, 1 etp assistant commercial, 0,5 etp secrétaire comptable, 3 agents d'accueil et 6 agents de manutention et de nettoyage

Nombre total de jours de location : 70 pour la première année puis 85 pour la deuxième année puis 100 jours de location pour la dernière année

Prix de la location : 4 000 euros HT pour la journée, 3 500 euros HT pour la demi-journée et 3 000 euros HT pour la journée sur 2 journées

Répartition par trimestre des types de location. Année 1, 48 locations sur une demie journée, 38 locations sur une journée et 4 locations sur deux journées. Année 2, 50 locations sur une demie journée, 46 locations sur une journée et 7 locations sur deux journées. Année 3, 60 locations sur une demie journée, 56 locations sur une journée et 7 locations sur deux journées

Les prestations annexes représentent 10 % du CA réalisé par les locations sur la première année puis 15 % sur la deuxième année puis 20 % sur la troisième année. Elles suivent la même saisonnalité que le CA de la location de la salle.

Les achats non stockés (seules charges variables) représentent 10 % du CA (les bp fournis donnent entre 9,1 et 9,5 % du CA).

Les autres coûts fixes reprennent ceux des BP fournis.

Les coûts sont répartis par trimestre sans saisonnalité.

	2 012	2 013	2 014
	prev	prev	prev
Chiffre d'affaires locations	356 000	397 000	476 000
Chiffre d'affaires prestations annexes	35 600	59 550	95 200
Subventions	33 192	33 192	44 256
Achats non stockés	35 600	36 625	37 650
Marge brute sans subvention	356 000	419 925	533 550
%CA	91%	92%	93%
Salaires chargés	278 326	278 326	353 488
Fonctions supports et frais généraux	78 975	81 014	81 870
Excédent d'exploitation	31 891	93 777	142 448
%CA	8%	21%	25%
Impôts	10 630	31 259	47 483
Amortissements	10 275	10 275	10 275
Provisions	0	0	0
Résultat d'exploitation	10 986	52 243	84 691
%CA	3%	11%	15%

janv.-12	avr.-12	juil.-12	oct.-12	janv.-13	avr.-13
93 500	120 000	34 000	108 500	105 000	131 500
9 350	12 000	3 400	10 850	15 750	19 725
8 298	8 298	8 298	8 298	8 298	8 298
8 900	8 900	8 900	8 900	9 925	9 925
93 950	123 100	28 500	110 450	110 825	141 300
91%	93%	76%	93%	92%	93%
69 582	69 582	69 582	69 582	69 582	69 582
19 744	19 744	19 744	19 744	20 254	20 254
4 625	33 775	-60 825	21 125	20 990	51 465
4%	26%	-163%	18%	17%	34%
			10 630		
4 625	33 775	-60 825	10 494	20 990	51 465
4%	26%	-163%	9%	17%	34%

CORRIGÉ**Objectifs de ce cas**

- Adapter la notion de performance à une entreprise sociale dans le secteur de l'insertion, elle est globale et multidimensionnelle.
- Comprendre que la performance repose sur des représentations, socialement et culturellement encadrées : ici elle dépend des modalités d'insertion choisies nationalement.
- Analyser les enjeux du pilotage par des indicateurs de résultat des politiques publiques et en montrer les possibles effets pervers, le taux de retour à l'emploi paraît trop partiel et susceptible de provoquer la sélection des publics les moins éloignés de l'emploi.
- Appréhender la complexité de la mesure des missions et objectifs sociaux et leur nécessaire contextualisation, les indicateurs de résultats et quantitatifs ne sont pas suffisants, il faut des indicateurs de moyens, d'impacts et qualitatifs relatifs aux objectifs et contextes spécifiques de chaque entreprise d'insertion.
- Évaluer la viabilité financière d'une activité de location de salle pour une entreprise d'insertion.
- Modéliser et analyser des plans d'activités (comptes de résultats prévisionnels) en fonction d'hypothèses et de variables.

Ce cas contribue à l'étude de différentes parties du programme de l'UE3 du DSCG :

- « 2 Le contrôle de gestion et la modélisation d'une organisation » en identifiant les critères de performance globale des organisations non marchandes, plus particulièrement les critères et indicateurs sociaux d'une entreprise d'insertion,
- « 4.2 Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique » en modélisant et analysant un plan d'activité dans le cadre d'une création d'activité pour une entreprise d'insertion,
- « 4.3 Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique » en définissant des indicateurs mesurant la performance globale d'une entreprise à vocation sociale, en montrant leurs limites et en posant la question de la pertinence du yield management pour une activité de location de salle pour des événements.

Le cas se décompose en deux parties.

La première se concentre sur une analyse du pilotage de la performance du secteur de l'insertion par l'Activité économique par l'État par les résultats. La performance est une notion complexe, socialement construite, multidimensionnelle qui est particulièrement difficile à définir et mesurer dans le secteur de l'insertion. Elle ne peut être simplement mesurée par un indicateur de résultat. Le taux de retour à l'emploi a été utilisé pour évaluer la performance des entreprises d'insertion de 2009 à 2015 mais il se révèle insuffisant pour prendre en compte l'étendue des actions sociales de ces organisations. En outre, il ne respecte pas le principe de contrôlabilité et engendre des effets pervers majeurs. Deux indicateurs rentrent désormais dans les nouvelles modalités de conventionnement du secteur et complètent le taux de retour à l'emploi pour en atténuer les limites dans le pilotage des politiques d'insertion.

La deuxième partie se focalise sur la création d'une entreprise d'insertion de location d'une salle pour des événements. Elle propose une démarche pour modéliser un plan d'activité en fonction de l'analyse de l'existant et de business plans établis par l'association. Elle met en évidence l'importance des hypothèses de modélisations et les effets majeurs des temps improductifs de remise en état de la salle dans la génération de revenus. Enfin, le risque d'exploitation et la viabilité financière de ce projet de création sera mis en évidence par l'analyse d'un compte de résultat prévisionnel simplifiée et d'un plan d'activité plus détaillé. Le *yield management* peut permettre d'optimiser les revenus de cette structure.

1. Dans une entreprise classique, la notion de performance est essentiellement financière. Elle désigne le degré de rentabilité financière de l'activité et sa capacité à rémunérer les fonds investis. À coûts donnés, la performance de l'entreprise dépend de la valorisation par le marché (ventes) de la production de l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise d'insertion, la performance doit être interprétée dans un sens différent, pour une raison fondamentale: ce type d'entreprise poursuit une mission sociale dont la réalisation a des impacts (Brouard et Larivet, 2010) qui ne sont pas capturés par la valeur marchande. Pour les fondateurs et les financeurs de ce type d'entreprise, la rentabilité et le rendement des fonds investis apparaissent davantage comme une contrainte à satisfaire (couvrir les coûts en réalisant un excédent suffisant) plutôt qu'un objectif en soi. L'objectif principal et prioritaire reste la mission sociale. Sur cette dimension sociale de la performance, apparaissent des difficultés pour construire des indicateurs fiables et simples à renseigner comme à analyser. De plus, elle doit être appréhendée plus largement car les actions des structures d'insertion engendrent des impacts positifs, non seulement sur les bénéficiaires, mais aussi sur d'autres agents économiques, sur la collectivité dans son ensemble et sur le territoire. Dans une entreprise d'insertion, la performance est donc globale, socioéconomique et implique des effets qui visent un périmètre plus large que celui de l'organisation et plus longs que le court terme. Dans une entreprise d'insertion, la mission est de lutter contre le chômage et l'exclusion de certains publics du marché du travail. La performance sociale comprend les facteurs mesurables en lien avec la résolution des problèmes sociétaux (logement, alcoolémie...), associés à l'acquisition des compétences techniques, dans l'objectif de l'obtention d'un emploi futur. Ces facteurs sont liés aux objectifs de résolution des problèmes sociaux de ses salariés en insertion, et d'employabilité à l'issue du contrat de deux ans.

Depuis la mise en œuvre en 2009 du plan de modernisation de l'IAE, la notion de performance des d'entreprise d'insertion est sujette à controverse. Abordée quasi exclusivement dans le dialogue de gestion sous l'angle de l'atteinte des objectifs de sortie à l'emploi, la performance est seulement mesurée par le résultat final de l'entreprise d'insertion. Cette focalisation sur les résultats est la conséquence de l'application de la LOLF (La loi organique relative aux lois de finances), les SIAE étant financées au titre de la politique de l'emploi (les crédits affectés à l'insertion par l'activité économique sont intégrés au sein du programme « accès et retour à l'emploi » de la mission travail dans le cadre de la LOLF).

Notons également que le retour vers l'emploi en termes de sortie positive repose sur une représentation de l'insertion française, une politique de l'insertion spécifique qui considère que les entreprises d'insertion n'ont pas vocation à garder leurs salariés. La modalité d'insertion choisie est de procurer au public cible une expérience de travail (emploi « sas ») ou une formation par le travail, en vue de réussir l'insertion de ces personnes désavantagées sur le marché « normal » du travail. Or d'autres modalités d'insertion existent, par exemple l'intégration professionnelle par subventionnement permanent. Grâce à d'importantes subventions publiques, les ateliers protégés (Portugal, Suède et Irlande) et les entreprises de travail adapté (Belgique) sont à même de proposer à des personnes handicapées physiquement ou mentalement de participer durablement à des activités productives diverses. Ces salariés peuvent donc rester dans ce type d'entreprises, le retour vers un emploi dans le marché classique n'est plus un objectif et le taux de retour vers l'emploi ne peut plus donc constituer un indicateur de performance de ce type de politique d'insertion. La performance repose donc sur des hypothèses, des présupposés et est une notion qui repose sur des constructions sociales et culturelles.

2. Pour les pouvoirs publics, l'IAE constitue une forme d'activation des dépenses passives : plutôt que de devoir assumer le coût du chômage, ils préfèrent consacrer les mêmes sommes (ou des sommes inférieures) à subventionner un emploi qui permette aux chômeurs les plus en difficultés de retrouver un avenir professionnel. L'État légitime donc les structures de l'IAE, et les reconnaît

comme des outils majeurs des politiques de lutte contre l'exclusion. Les structures conventionnées reçoivent par conséquent des financements publics au nom des services d'intérêt général qu'elles rendent à la collectivité. Ces financements visent en outre à compenser le surcoût de l'encadrement des salariés en insertion et leur productivité moindre, mais aussi à financer leur accompagnement social et professionnel, dans le cadre du service d'intérêt général que les SIAE rendent à la collectivité... La nécessité pour l'entreprise d'insertion d'être performante et concurrentielle tout en assurant l'encadrement du parcours d'insertion de chaque salarié présente naturellement un coût qui n'est en effet pas valorisé dans le prix de vente de ses biens ou services. Ce coût est évalué au travers de la sous-qualification et sous-productivité du personnel en parcours d'insertion, du sur-encadrement technique qui l'accompagne, du temps des salariés passé en formation et en accompagnement, de la perte notable de matière première due au manque d'expérience des personnes ainsi que du « turnover » considérable (en moyenne les salariés restent 11 mois dans l'entreprise) et indispensable de personnes dont l'objectif n'est pas de s'installer dans l'entreprise, mais d'acquérir un professionnalisme pour en sortir au plus tôt. Il est également contenu dans le poste de responsable du suivi des parcours individuels. Ce coût est pris en charge de manière forfaitaire par l'État à hauteur de 10 000 euros par an et par poste d'insertion. Bénéficier des financements légaux suppose de remplir deux conditions préalables : la structure doit être conventionnée par l'État et les personnes embauchées doivent avoir reçu un agrément de Pôle emploi.

3. À travers les indicateurs de taux de sorties positives vers l'emploi des modalités de conventionnement de 2009, les entreprises d'insertion sont jugées au travers d'un chiffre dont le niveau ne dépend pas uniquement de leur intervention. Si l'autonomisation des publics en insertion est bien entièrement de leur ressort, la sortie vers l'emploi dépend du potentiel économique de la zone et du dynamisme du secteur d'activité dans lequel les structures d'insertion évoluent. De plus ces indicateurs ne prennent pas en compte la totalité des activités des entreprises d'insertion comme le règlement des difficultés sociales des personnes qu'elles accompagnent et l'accroissement de leur autonomie ; la contribution au dynamisme économique et au maillage partenarial du secteur de l'insertion notamment. Ces indicateurs sont enfin propices à engendrer des effets pervers majeurs. Le risque de détournement des missions de l'IAE, écartant les publics plus en difficulté pour ne recruter que ceux dont les possibilités de retrouver un emploi seraient meilleures, est fort. Il a d'ailleurs été prouvé aux États-Unis sur le Job Training Partnership Act (JTPA). L'État a incité les centres de formation à améliorer leur taux de placement et a ainsi engendré un recrutement dans ces centres des chômeurs qui ont déjà *ex ante* le plus de chance de retrouver un emploi. Des économistes, Kathryn Anderson, Richard V. Burkhauser et Jennie E, ont évalué en 1993 cet effet de sélection en montrant que les centres de formation tentaient surtout de recruter les cibles les plus éduquées.

En outre, les taux de 25 % d'emploi durable et de 60 % de sortie positive ont été fixés selon une double logique : une comparaison avec les taux de sortie vers l'emploi d'autres dispositifs d'insertion et avec les taux de sortie de SIAE qui suivaient déjà cet indicateur et un taux d'insertion qui soit politiquement acceptable (demander un taux de sortie positive de 60 %, c'est admettre que 40 % sortent de ces dispositifs sans solution). Ces cibles s'imposent à toutes les structures quel que soit le contexte dans lequel la SIAE exerce son activité d'insertion, ce qui paraît inadapté pour trois raisons : les caractéristiques du public qu'elle accueille et en particulier son niveau d'éloignement de l'emploi peut varier selon le projet social de la structure et son public cible, mais aussi selon la conjoncture économique; le potentiel économique du territoire dans lequel la structure exerce son activité peut varier fortement d'une structure à l'autre ; la résolution des difficultés sociales dépend de l'accompagnement social et professionnel mis en place par l'ensemble des partenaires publics et privés présents sur le territoire de la SIAE dans le cadre du parcours d'insertion. Les indicateurs nationaux, qui sont calculés à partir des résultats de l'ensemble des structures conventionnées dans le secteur, font d'ailleurs apparaître que les valeurs cibles sont loin d'être atteintes.

Ainsi en 2014 deux autres indicateurs ont été rajoutés pour évaluer la performance de ces structures. Le premier vise à éviter l'effet pervers de sélection des salariés en insertion pour atteindre les objectifs. Le profil administratif et le fait de savoir si les salariés sont bénéficiaires de minimas sociaux ne permet pas de connaître précisément l'éloignement à l'emploi mais constitue une première indication. Il faut toutefois souligner que l'évolution du profil des salariés peut être influencé par de nombreux paramètres, en particulier la situation économique (en période de crise,

les SIAE accueillent un public moins en difficulté, qui ne trouve plus d'emploi en milieu ordinaire). Par ailleurs, si la reprise d'emploi est sans conteste le résultat final visé par les structures, il est souvent difficile à obtenir, à la fois en raison du cumul de difficultés auquel font face les salariés en insertion, et en raison de la situation du marché du travail qui présente peu d'opportunités d'emploi. Le second est un indicateur de moyen et reflète le taux d'encadrement des salariés en insertion. En effet, de nombreux paramètres extérieurs à la volonté et à l'influence des SIAE déterminent leurs résultats. Prendre en compte les moyens mis en oeuvre par la structure, la qualité de l'accompagnement socioprofessionnel réalisé par la SIAE, c'est reconnaître ses efforts et pas uniquement leur résultat. Une telle démarche peut également prévenir à la fois des pratiques de sélection des publics et des pratiques de sacrifice de l'accompagnement ou de la formation au bénéfice du temps de production en valorisant l'accompagnement réalisé et les moyens affectés à la progression des personnes.

Les structures obtiennent cependant des résultats en matière d'autonomisation des publics (réduction de l'éloignement à l'emploi), qu'il serait nécessaire d'évaluer et de diffuser. Elles ont également un impact économique et social sur les territoires où elles interviennent qui pourrait être mieux valorisé.

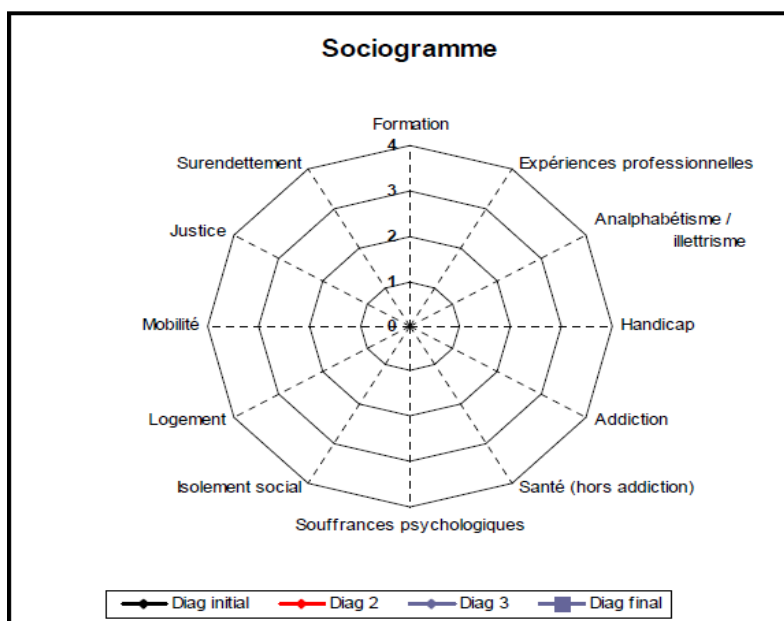
De plus, aucun indicateur ne donne d'information sur la pérennité du retour à l'emploi (par exemple rupture du CDI avant la période d'essai ou non pérennisation du salarié par l'employeur après un premier CDD de 6 mois). Il serait ainsi plus pertinent de mesurer systématiquement la situation professionnelle 3 ou 6 mois après la sortie, afin de s'assurer de la durabilité du retour à l'emploi.

4. On peut retenir plusieurs autres indicateurs, qui peuvent être regroupés en trois catégories : des indicateurs de résultat sur le parcours de la personne qui évaluent quantitativement les structures comme le souhaite la LOLF, des indicateurs de moyens mis en oeuvre par la structure qui devraient être utilisés pour le dialogue de gestion afin de moduler efficacement l'aide au poste et des indicateurs d'impact de l'activité de la structure sur le territoire afin de valoriser la production du secteur.

Au niveau des indicateurs de résultat, si l'accès à l'emploi de qualité est la finalité des SIAE ; pour y parvenir, elles ont à lever une série de freins pesant sur la capacité de la personne à retrouver un emploi. Le temps prédéfini d'accompagnement ne concorde pas nécessairement avec le temps nécessaire à la finalisation d'un parcours d'insertion, amenant alors des personnes à sortir de l'IAE sans avoir pu achever la totalité des actions prévues pour renforcer leur employabilité. Pour autant, l'accompagnement et les efforts de la personne peuvent avoir porté leurs fruits et avoir effectivement développé les chances de retrouver un emploi. La résolution de freins périphériques va parfois aussi se traduire par des effets de réduction de la pauvreté, d'amélioration de la santé publique et plus largement, de lutte contre l'exclusion. Il est par conséquent important de prendre en compte ce travail, ces différentes étapes et pas uniquement le résultat final.

Il faudrait donc adopter un outil permettant de mesurer l'évolution de la situation de la personne sur différents axes de progrès, relevant de compétences transférables (autonomie, capacité d'initiative, communication...) et de freins périphériques (surendettement, problèmes de santé...). Puis, construire à partir de cet outil un indicateur traduisant la progression moyenne par axe des salariés en insertion sortis de la structure.

Exemple 1 : le sociogramme développé par le réseau Cocagne.



Source des données

De nombreux outils répondant à ce besoin d'évaluation du parcours du salarié en insertion ont été réalisés par des réseaux ou des structures directement. Il serait essentiel pour cet indicateur de n'en « agréer » qu'un seul, rendu obligatoire et renseigné par les structures, avec une communication des résultats au moment du dialogue de gestion. Cet outil devra dès lors être simple et accessible à tous, comportant peu d'axes et une échelle de valeurs (de 1 à 5 par exemple) bien appropriée par tous.

Points de vigilance

Cet indicateur de progression repose sur une appréciation subjective de la situation d'une personne ; il peut être utilisé en interne d'une structure pour une meilleure vision du travail réalisé et des progrès accomplis par les personnes. Il pourrait également être utilisé dans l'évaluation en tant que telle de la structure et de la qualité de son travail. Cela nécessiterait une forme d'objectivité plus facile à atteindre sur des indicateurs autour de la mobilité ou du logement. L'indicateur final pourrait être rédigé ainsi : Par axe, progression moyenne sur l'échelle des 5 niveaux, des salariés en insertion de niveau inférieur à 3 à l'entrée dans la structure. Il pourrait être évalué par les référents pôle emploi ou RSA et la structure.

Au niveau des indicateurs de moyen, ils visent à témoigner de la qualité de l'accompagnement proposé. Ils peuvent être divers :

- Taux d'accompagnement (ratio nombre d'ETP d'accompagnement/ nombre de postes conventionnés)
- Nombre et part de salariés accompagnant ayant bénéficié d'une action de formation durant l'année, dont formation qualifiante
- Nombre et part de salariés en insertion ayant bénéficié d'une action de formation durant l'année, dont formation qualifiante
- Nombre et part de salariés en insertion ayant bénéficié d'une mise en relation avec un employeur (visite d'entreprise, EMT, périodes d'immersion, rencontre de recruteur)

Source des données

La plupart des éléments à observer sont déjà inscrits dans le dossier de conventionnement.

Points de vigilance

Les moyens mis en oeuvre doivent impérativement être mis en relation avec les financements publics reçus par les SIAE ; une structure disposant d'un financement du conseil régional, du conseil général ou encore d'un PLIE aura davantage de ressources pour accroître son taux d'encadrement, d'accompagnement ou réaliser des actions hors production qu'une structure ne pouvant compter que sur l'aide de l'État.

Enfin, au niveau des indicateurs d'impacts, il est important de valoriser cette contribution pour ancrer l'idée que l'action de l'IAE génère des ressources sur un territoire et non pas que des coûts. Ces indicateurs ont donc vocation à offrir un argument stratégique à la défense du secteur plus qu'à l'évaluation d'une structure.

Ces impacts peuvent être financiers :

- La masse salariale versée à l'ensemble des salariés de la structure, en insertion comme permanents
- Le différentiel entre les produits dégagés par la SIAE pour la collectivité publique et les charges qu'elle représente pour elle : (charges sociales et patronales + taxes acquittées par la SIAE + économie réalisées sur les dépenses sociales) - subventions perçues

Source des données

L'ensemble des données est disponible dans le compte de résultat des structures.

Points de vigilance

Ces indicateurs ne doivent pas être utilisés pour juger de la performance de la structure, mais pour illustrer son impact, au-delà des conséquences directes pour les salariés en insertion.

Ces impacts peuvent également être sociétaux. Les SIAE sont nombreuses à développer une action répondant également, via le support d'activité, à des enjeux écologiques. Il semble toutefois difficile de créer des indicateurs simples sur ce périmètre, la contribution dépendant par exemple du support d'activité retenu ou de modes d'actions spécifiques. De même, la participation de la SIAE à la vie locale par son implication dans des partenariats, des événements grands publics mais aussi par les effets de cohésion sociale ou de promotion de la gouvernance participative qu'elle entraîne sur les salariés en insertion, permanents ou les administrateurs de la structure, représente une réelle forme d'utilité sociale bien difficile à observer.

Nous considérons que pour éviter des systèmes trop compliqués, se perdant dans leur propre ambition, ces éléments ne doivent pas faire l'objet d'indicateurs en tant que tels mais être appréciés qualitativement.

5.

a. Plusieurs questions doivent être posées suite à l'étude des devis.

Premièrement, pour les plages horaires larges : Quel impact sur les horaires de travail des salariés ? Quel impact sur le coût du travail ? Quelles sont les limites fixées par la loi ?

Deuxièmement, sur les jours de location le samedi et le dimanche : Quels jours d'ouverture pour l'EI dans la semaine ? Quel impact sur les jours de travail des salariés ? Quel surcoût sur la masse salariale ? Quelles conditions de travail pour les salariés ? Quelles autorisations pour ouvrir les weekends ?

Enfin, durant les heures de mise en place avant l'événement et de remise en état après l'événement, l'EI est dans l'impossibilité de louer la salle (nous appellerons ce temps, le temps improductif car bien que les salariés travaillent, la salle est immobilisée et ne peut pas générer de revenus). La salle ne pourra donc pas être louée sur l'ensemble des jours ouvrables d'une année. Le volume de location sera contraint par ces temps d'immobilisation.

Ces temps d'immobilisation sont néanmoins globaux, plus on mettra de salariés sur les tâches de mise en place et de remise en état et moins de temps on immobilisera la salle. Avec 3 salariés, on immobilise la salle 5 heures avant et 5 heures après l'événement alors qu'avec un seul salarié on immobilise la salle 15 heures avant et 15 heures après.

Aussi, plus la salle est ouverte un nombre important de jours et plus les temps d'immobilisation seront faibles par rapport aux nombres de jours de location possibles.

Pour réduire l'impact du temps improductif sur l'activité de l'EI, il faut augmenter le nombre de salariés sur les tâches de manutention et nettoyage et travailler le plus de jours possibles sur la semaine.

b. La démarche de prévisions des volumes peut se décomposer en 3 étapes.

- Première étape : Prévoir un volume maximum de jours de location possible en fonction : du temps de mise en place et de remise en état, du nombre de salariés travaillant sur ces tâches, du nombre de jours travaillés et du temps de l'événement
- Deuxième étape : appliquer un taux d'activité (assimilable à un taux de remplissage) pour avoir le nombre de jour de location prévisionnel. (Si le taux d'activité est de x %, le nombre de jours de location prévisionnels est de $x \% \times$ le nombre de jours de location maximum possibles)

- Troisième étape : En fonction de ce nombre de jours de location prévisionnel y associer un nombre et des types d'événements

Une contrainte supplémentaire doit être prise en compte : le nombre d'événements doit permettre de couvrir les charges fixes principales (essentiellement les salaires) et les charges variables (minimes).

c. Un prix forfaitaire est plus simple et plus pertinent qu'un prix basé sur les coûts des prestations. Il est plus simple :

- Pour la structure : il est unique et non fonction de l'événement, son actualisation d'une année sur l'autre ne demande pas d'actualiser l'ensemble des coûts concernés (une augmentation simple sur la base du taux d'inflation auquel on additionne une marge peut par exemple suffire).

- Pour le client : il est moins soumis à négociation et contestation qu'un prix sur la base de coûts engagés.

Un forfait permet en outre de fournir des services incontournables et obligatoires qui permettront de faire travailler sur un nombre d'heures maximum les salariés en insertion. Dans ces services, on trouve la manutention, le nettoyage et l'accueil.

Le tarif de la location de la salle sera donc un forfait fonction du temps de location.

- Événement/ Location à la ½ journée : plage horaire de moins de 5 heures

- Événement/Location à la journée : plage horaire entre 5 et 8 heures

- Événement/ Location sur 2 jours : plage horaire entre de 8 heures et 13 heures

Pour établir la tarification des 3 événements, on peut prendre comme référence le prix de la location à la journée. On adaptera le tarif de la location à la demie journée et sur deux jours en fonction des coûts engagés : les marges doivent être identiques quel que soient les événements. Les coûts de manutention et de nettoyage sont fixes et sont fonction de la durée d'immobilisation de la salle pour ces tâches. Plus l'événement dure longtemps et plus ses coûts fixes peuvent s'étaler sur des nombres d'heures productives importants. En conséquence, on aura un prix de la demi-journée à peine moins cher que celui de la référence à la journée (bien supérieur à la moitié du prix à la journée). Et réciproquement, on aura un prix sur deux jours inférieur à deux fois le prix à la journée.

6.

a. Une entreprise d'insertion, montée par une association, ne cherche pas la rentabilité financière à tout prix. L'intérêt des prévisions financières réside dans l'évaluation des produits et dans l'adaptation de la structure salariale à ces montants. L'objectif est par conséquent d'ajuster le nombre de salariés en insertion et de leur encadrant au CA afin que la structure puisse être à l'équilibre.

Compte de résultat différentiel	
hypothèses du tableau B4	
CA	280 000
subventions	33 192
Coûts variables	14 205
Marge sur coûts variables	298 987
Coûts fixes salaires	241 489
Autres coûts fixes	42 616
Résultat	14 882

Seuil de rentabilité	266 063
Marge de Sécurité	13 937
Indice de Sécurité	5,24%

b. On peut distinguer trois types de charges supportées par l'EI dans les BP fournis :

- des charges variables, qui varient proportionnellement avec le nombre d'événements accueillis (par exemple les achats) qui représentent 6 % des charges,

- des charges fixes :

- les charges fixes essentielles pour le but social de l'entreprise d'insertion et prépondérantes : les charges salariales qui représentent 79 % des charges,

- les charges fixes de structure (frais du siège, amortissement, location ...) qui représentent 15 % des charges.

Les fluctuations possibles du chiffre d'affaires d'une entreprise représentent un risque pour la survie de celle-ci. On qualifie ce risque de risque d'exploitation puisqu'il fait directement référence au cycle d'exploitation de l'entreprise. Plus précisément, le risque d'exploitation est le risque de baisse de résultat lié à une baisse du chiffre d'affaires.

La distinction faite entre charges variables et charges fixes, permet de calculer un seuil de rentabilité et de mesurer ce risque.

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise réalise ni bénéfice, ni perte (résultat = 0), il se calcule en divisant les coûts fixes par la marge sur coûts variables. Ici puisque les coûts fixes sont très importants et représentent près de 94 % des charges, le seuil de rentabilité sera élevé.

On peut calculer deux indicateurs du risque d'exploitation : la marge de sécurité et l'indice de sécurité. La marge de sécurité mesure la différence entre le chiffre d'affaires et le SR. Elle traduit la marge qu'à l'entreprise face à une modification de son environnement : baisse des prix moyens de location, baisse du nombre de jours de location, hausse des salaires... C'est la baisse de CA en valeur que l'entreprise peut supporter sans faire de perte. L'indice de sécurité est le rapport entre la marge de sécurité et le CA. Plus il est proche de 1, plus il est satisfaisant. Plus il est proche de 0, plus le risque est élevé. C'est la baisse de CA en pourcentage que l'entreprise peut supporter sans faire de perte.

Nous avons dans ce cas simplifié un seuil de rentabilité de 266 063 euros et un indice de sécurité très faible de 5.24 %. L'EI présente donc un risque d'exploitation élevée. Elle doit réaliser 95 % du CA prévisionnel pour commencer à réaliser un bénéfice.

c. L'enjeu majeur de l'EI en termes de maîtrise de ces charges porte sur les charges salariales : elle doit adapter ces charges à un CA prévisionnel crédible et atteignable.

Par conséquent, la constitution et l'évolution de la masse salariale devront faire l'objet d'une attention particulière. Il faudra en particulier réfléchir à une structure salariale pertinente et optimale.

Plus la structure est légère et plus le risque d'exploitation s'atténue (car plus les coûts fixes baissent). Mais une structure légère pose des contraintes en terme de nombres d'heures travaillées et impose un nombre maximum d'événements possibles. En outre, l'activité événementielle nécessite des créneaux horaires larges et induit des semaines de travail morcelées, avec des périodes de pic et de creux d'activité prévisibles mais irréductibles.

Il faut donc trouver des pistes pour que même en ayant une structure salariale légère, l'EI soit en capacité d'assurer les variations d'activité sur une semaine, sur un mois, sur l'année.

Cela peut passer par :

1. flexibiliser le temps de travail : moduler le nombre d'heures des contrats des salariés CDDI en insertion et des encadrants sur l'année et/ou sur une semaine ;
2. flexibiliser le nombre de travailleurs : prévoir de prendre des salariés d'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) sur les périodes hautes (ce qui veut dire avoir auparavant nouer des partenariats avec des ETTI spécialisées dans les métiers de l'EI) ;
3. flexibiliser le contenu du travail : en assurant la polyvalence des salariés.

En tout état de cause, il faudra être extrêmement vigilant à l'organisation du planning de location et des plannings des salariés.

7.

a. La viabilité financière de l'EI est soumise à deux problématiques majeures :

- À court terme, réussir à couvrir le budget de coûts annuels fixes avec le chiffre d'affaires dégagé.
 - Le chiffre d'affaires réalisé doit être proche du chiffre d'affaires prévisionnel car le risque d'exploitation est fort. Les efforts commerciaux et le plan commercial doivent donc être prioritaires. Il est préférable de favoriser des événements courts qui maximisent le temps de travail et le CA.
 - La structure salariale est le principal coût fixe, elle doit être adaptée aux créneaux horaires et aux nombres d'événements prévus dans l'année. Elle peut être flexibiliser à travers 3 leviers : le temps de travail, le nombre de travailleurs et la polyvalence des travailleurs.

- À long terme : réduire l'impact du temps d'improductivité en réduisant son poids relatif au sein d'un événement. Pour cela, il est possible de :
 - rallonger la durée de l'événement (si événement d'1 jour pour 2 jours de montage / démontage, alors 2/3 du temps est improductif. Si événement de 2 jours pour 2 jours de montage / démontage, alors 1/2 du temps est improductif. Sur l'année, le nombre de jours productifs augmente),
 - raccourcir la durée d'improductivité (Si 1 salarié monte en 14h, alors 2 jours de montage. Si 2 salariés montent en 7 heures chacun, alors 1 jour de montage).

b. La modélisation des états financiers prévisionnels sous ces hypothèses montre que l'EI est viable économiquement. En effet, le compte de résultat prévisionnel montre qu'elle dégagne des résultats d'exploitation positifs sur chaque année.

De plus, l'EI remplit ses objectifs sociaux car elle forme dès la première année, 6 salariés en insertion avec assez de personnel d'encadrement pour assurer la qualité des prestations.

Cependant, les hypothèses prises en compte sont plutôt optimistes sur la répartition des types d'événements : en effet, avec 48 demi-journées, 38 journées et 4 événements sur deux jours, le CA des locations est maximisé à 326 000 euros. Avec 20 demi-journées, 40 journées et 10 événements sur deux jours le CA est de 280 000 euros. Bien que le jour total par an de locations soit le même, 70 jours, la répartition selon les hypothèses est plus ambitieuse et demande plus de travail commercial, plus de clients, plus d'heures travaillées pour les salariés en insertion et accroît les risques de non qualité.

En outre, malgré ces hypothèses optimistes sur la répartition des événements, le risque d'exploitation sur la première année reste grand, puisque le résultat dégagé est faible en comparaison du CA requis.

Ces fragilités et ces risques importants d'exploitation et de solvabilité, appellent l'EI à se doter d'une structure financière solide, de ressources de long terme lui permettant de faire face à ces risques et d'absorber de possibles pertes et des besoins de trésorerie.

Les ressources de long terme les plus stables sont les fonds propres, nos recommandations vont vers des fonds investis au départ suffisants pour assurer la pérennité de la structure. Des fonds propres à hauteur de 80 000/ 100 000 euros permettraient d'absorber la perte la première année si le CA est de 280 000 euros et d'encaisser les variations de la trésorerie.

8. Oui, le yield management (YM) concerne toutes les activités de service ayant une capacité fixe et proposant à la vente des produits qui ne peuvent pas (ou très peu) être stockés. C'est le cas de notre EI, elle produit un service qui est celui de location de salle pour des événements, elle a une capacité fixe qui est liée à la salle qui doit être louée. Elle ne peut en effet pas être louée deux fois sur une même période. Ce service ne peut pas être stocké car toute journée non louée est perdue. De plus, la part des coûts fixes dans les coûts totaux est très importante (94 % des charges pour l'EI). Enfin, la clientèle peut être segmentée en fonction du type d'événements prévus pour isoler des types de pouvoir d'achat, de besoins (en particulier sur les services annexes) et de créneaux annuels et horaires de la demande.

Le yield management dans cette entreprise consiste à optimiser le CA dégagé par jour de location. L'objectif est d'optimiser les capacités de production en cherchant à vendre à un prix différent lorsque le niveau de la demande et de l'offre sont différents.

Ainsi en période annuelle, journalière et horaire de forte demande, on pourra vendre à un prix plus élevé qu'en période de demande plus faible. De la même façon, le prix de la location peut être adapté au type de clients : les entreprises pour les séminaires ou des conférences peuvent payer un tarif plus élevé que les particuliers pour des mariages ou le secteur associatif pour y faire un lieu de spectacles ou formations. Ainsi, le YM, permet de gérer les disponibilités et les segments de clientèle tout en optimisant le prix moyen par journée et le taux d'activité.

Bibliographie indicative

Bacache-Beauvallet Maya, « Rémunération à la performance. Effets pervers et désordre dans les services publics », Actes de la recherche en sciences sociales 4/2011 (n° 189), p. 58-71.
 Galdemar, V., Gilles, L., & Simon, M. O. (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? Cahier de recherche du CRÉDOC (299).
 Patrick Gianfaldoni et Frédéric Rostaing, « L'insertion par l'activité économique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance », Politiques et management public [En

ligne], Vol. 27/1 | 2010, mis en ligne le 15 janvier 2012, consulté le 07 juillet 2016.

<http://pmp.revues.org/2178>

Mertens Sybille et Marée Michel, « La « performance » de l'entreprise sociale, Définition et limites d'une évaluation monétaire[1] », Recma,

http://erudit.recma.org/sites/default/files/recma331_076092.pdf

« Le financement de l'insertion par l'activité économique », rapport de l'inspection générale des finances et de l'inspection des affaires sociales, La Documentation Française, janvier 2013.

« Évaluer la performance des SIAE – propositions d'indicateurs », guide de la FNARS, Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale.