

10^o Journées Françaises de l'Évaluation, Nantes 30 juin 2011 :
Atelier 9 « Gouvernance locale et évaluation »

Comment l'évaluation peut-elle réduire les concurrences et favoriser l'efficacité collective?

Évaluation nationale des effets du FSE
sur le pilotage et la gouvernance de l'offre d'insertion¹

Jean DUTOYA, Groupe AMNYOS



Introduction

L'insertion socioprofessionnelle des publics en difficulté représente un vaste domaine, à la croisée de multiples politiques et actions concourant à l'accès ou au retour à l'emploi : recherche d'emploi, mise à niveau, qualification, mise en situation de travail, remobilisation sociale, garde d'enfants, aide à la mobilité, etc. Le domaine de l'insertion est ainsi constitué d'une **diversité de financeurs et d'offres d'insertion** (Etat – Direccte, Conseils généraux, communes et intercommunalités notamment au travers des PLIE, Pôle emploi...), "assurant difficilement la couverture des publics en insertion, intervenant selon une logique de criblage plus que de ciblage et de maillage"² : la qualité de l'organisation entre financeurs de l'insertion conditionne en effet assez directement la qualité de l'offre de service aux usagers (couverture des publics, des besoins et des territoires, lisibilité...). Le Grenelle de l'insertion, organisé en 2007-2008, a également débattu des articulations à trouver entre financeurs de l'insertion, notamment en s'orientant vers la promulgation d'un chef de file qui serait chargé de la coordination des acteurs.

La qualité de la gouvernance de l'insertion se trouvant ainsi régulièrement questionnée, la présente mission d'évaluation (Cf. encadré en fin de document présentant les termes de référence de la mission) s'est faite porteuse de l'ambition de **concourir à l'amélioration de l'efficacité collective entre financeurs de l'insertion**, avec l'appui du FSE. Cette recherche d'efficacité collective est d'autant plus nécessaire dans un contexte marqué par l'effet ciseau entre la hausse des besoins sociaux consécutivement à la crise économique et la tension sur les finances publiques : chaque institution est alors tentée de se rétracter sur

¹ La présente communication porte principalement sur le volet "gouvernance" de cette mission, dont le cadre est présenté en fin de document. Un glossaire des principaux sigles utilisés se situe par ailleurs en annexe.

² Cf. évaluation finale de la programmation FSE 2000-2006; Amnyos en consortium avec Ineum.

ce qu'elle considère être son cœur de compétence et de limiter les collaborations et partenariats avec les institutions connexes à ses champs d'intervention.

La méthode adoptée a alors été la suivante :

- 1. S'entendre sur le sens des récentes évolutions du secteur et leur impact sur les responsabilités de chaque institution.** Tendre vers une meilleure action collective nécessite au préalable de s'entendre collectivement sur le sens des évolutions récentes de l'insertion et leur impact sur les responsabilités propres à chacune des institutions concernées : *création de Pôle emploi, généralisation du RSA (revenu de solidarité active), réforme des politiques d'insertion et création des Pactes territoriaux pour l'insertion, plan de modernisation de l'insertion par l'activité économique, mise en place du contrat unique d'insertion...* Ces évolutions font en effet l'objet d'une appropriation et d'un déploiement inégaux selon les territoires et les acteurs, amenant anciennes et nouvelles dispositions à se superposer et brouillant ainsi la lecture de la répartition des rôles.
- 2. Produire des référentiels de lecture communs aux différentes institutions, portant sur les besoins et l'offre d'insertion.** En effet, chaque institution, forte de sa liberté d'administration et de son autonomie financière, génère ses propres référentiels d'action, qui diffèrent de ceux des institutions connexes, entravant (ou limitant tout du moins) les possibilités de partenariat. Pour favoriser de l'action collective, il convient selon nous que les institutions concernées partagent une lecture commune des besoins (besoins des publics, des entreprises, des territoires) ainsi que de l'offre (dispositifs, actions, aides...).
- 3. Positionner la valeur-ajoutée de chaque institution ainsi que leurs complémentarités.** Susciter de l'action collective nécessite de reconnaître la valeur ajoutée propre à chaque institution (fondant son identité et son caractère indispensable dans le paysage) tout en montrant les liens d'interdépendance ou tout du moins de complémentarité entre les valeurs-ajoutées de chacun (mailler, articuler, faire système...).
- 4. Proposer différents schémas d'organisation collective,** maximisant la valeur ajoutée de chaque institution ainsi que leurs complémentarités, à la faveur d'une meilleure offre de services aux usagers. Les choix ultimes en termes d'organisation collective appartiennent aux institutions concernées, et peuvent différer selon les territoires. Il convient donc de proposer les différentes options possibles et de mettre en condition les institutions concernées de prendre des décisions éclairées, en faisant apparaître les intérêts et limites de chaque option proposée.

Cette approche et ce déroulement ne peuvent fonctionner qu'aux conditions suivantes :

- Associer à la méthodologie évaluative **une expertise sectorielle dans le domaine de l'insertion**. L'évaluateur ne peut se contenter d'une méthodologie évaluative, aussi robuste soit elle. Pour pénétrer la boîte noire de la gouvernance, il doit disposer

d'une bonne connaissance des politiques et dispositifs considérés (enjeux du secteur, cadre législatif, vision rétrospective des évolutions récentes...).

- **Disposer d'une vision globale du système d'acteurs concernés par le domaine considéré.** Pour penser l'action collective, il est indispensable d'être en capacité de poser le périmètre des institutions concernées et de connaître le système d'objectifs et de contraintes propre à chacune d'elles.
- **S'affairer à décrire et à comprendre** (les configurations, les modes d'intervention, les relations...), **avant de chercher à mesurer** (utilisation des critères).
- **Livrer ses positions : le jugement évaluatif.** Les modalités d'amélioration de l'action collective ne résultent pas uniquement de la somme des points de vue exprimés par chaque institution : elles nécessitent de la part de l'évaluateur de livrer un jugement qui prend appui sur ces points de vue puis qui les dépassent.

1. S'entendre sur le sens des récentes évolutions du secteur de l'insertion et leur impact sur les responsabilités de chaque institution concernée

Nous avons tout d'abord inventorié les principales évolutions ayant impacté le secteur de l'insertion au cours des 3 dernières années (depuis l'élaboration du PO 2007-2014) :

- Généralisation du RSA (effectif au 1^{er} juin 2009)
- Réforme des politiques d'insertion (loi de décembre 2008)
- Plan de modernisation de l'IAE (instruction du 13 août 2008 et circulaire décembre 2008)
- Déploiement de Pôle emploi
- Mise en place du CUI (contrat unique d'insertion), suite à la loi de décembre 2008
- Suppression de l'ASI – appui social individualisé
- Dans un contexte de crise socioéconomique majeure

De façon à établir un référentiel des évolutions structurantes, chacun de ces items a fait l'objet d'une analyse systématique concernant :

- Leurs effets sur l'offre d'insertion
- Les questionnements que cela pose pour l'avenir, en particulier dans la perspective de la prochaine programmation 2014-2020.

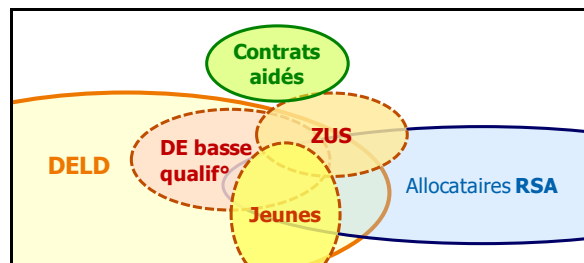
Référentiel des évolutions structurantes
Illustration avec l'item : généralisation du RSA (effectif au 1^{er} juin 2009)

Effets sur l'offre d'insertion	Questionnements pour la prochaine programmation
<p>Globalisation du public en insertion (rompre avec la logique de statut), pour mieux individualiser par la suite:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du principe de l'accompagnement des bénéficiaires, par un référént unique. Instauration d'un droit à l'accompagnement. - Segmentation entre accompagnement social et accompagnement professionnel - Introduction d'une logique de profilage à l'entrée (mécanismes d'orientation, reposant sur la qualité du diagnostic) 	<p>L'instauration d'un "droit à l'accompagnement" renforce-t-elle la question de la <u>qualité</u> de l'accompagnement (méthode, posture...) ?</p> <p>Y a-t-il une problématique sur le "public intermédiaire", présentant des difficultés à la fois professionnelles et sociales ? Y a-t-il une ingénierie spécifique à construire pour ce public : nouveaux référents "socioprofessionnels" assurant une prise en charge globale, organisation de binômes pluridisciplinaires... ?</p>
<p>L'insertion sort d'une politique strictement sectorielle et se raccorde en partie aux politiques d'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement professionnel relève prioritairement de Pôle Emploi - L'accompagnement social relève prioritairement du Conseil Général <p>→ Tendance de certains CG à se réorienter vers les offres socioprofessionnelles plutôt que strictement professionnelles (tendance confortée par crise et rareté de l'emploi)</p>	<p>Un partenariat de type nouveau à bâtir entre CG et Pôle emploi (au-delà des conventions d'orientation) ?</p> <p>Ainsi qu'avec les autres intervenants du retour à l'emploi (PLIE notamment) ?</p>

2. Produire des référentiels de lecture communs aux différentes institutions, portant sur les besoins et l'offre d'insertion

Chaque institution, forte de sa liberté d'administration, des compétences qui lui sont confiées et de son autonomie financière, génère ses propres référentiels d'action, qui diffèrent de ceux des institutions connexes. Ainsi, par exemple, pour ce qui concerne la lecture des publics cibles, Pôle emploi raisonne en termes de durée d'inactivité (durée dans le chômage), le Conseil Général en termes de minima sociaux, les missions locales en termes d'âge, le Conseil régional en termes de niveaux de qualification, la politique de la ville en termes de zonage territorial, etc. Cette lecture catégorielle ou statutaire des publics ne favorise pas la qualité du ciblage et génère au contraire une superposition entre publics cibles et ne favorise par une action collective et concertée :

La lecture catégorielle ou statutaire des publics, génératrice de cloisonnement entre institutions s'adressant pourtant à des publics proches

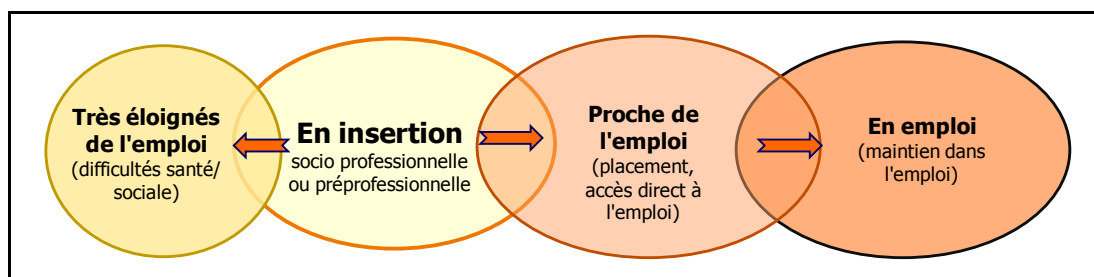


Pour favoriser de l'action collective, il convient selon nous que les institutions concernées partagent une lecture commune :

- des besoins (besoins des publics, des entreprises, des territoires)
- ainsi que de l'offre d'insertion (dispositifs, actions, aides...).

Ainsi, par exemple, pour ce qui concerne la lecture des publics cibles, nous avons proposé à titre indicatif une caractérisation socioprofessionnelle des publics (combinant différents critères d'éloignement de l'emploi), permettant une lecture commune entre institutions et un ciblage concerté entre financeurs. En ce sens, la grille de lecture ou typologie dégagée doit être directement connectée aux principes d'action des institutions concernées (typologie opérante, préparant l'action).

Évoluer vers une grille de lecture commune aux financeurs de l'insertion :



3. Positionner la valeur-ajoutée de chaque institution ainsi que leurs complémentarités

La valeur ajoutée propre à chaque institution a été explicitée en mettant en regard les grandes fonctions les plus essentielles pour toutes politiques d'insertion et les principales institutions concernées :



Cette lecture a également été illustrée sous la forme de "bonnes pratiques" observées localement et montrant ainsi son "savoir-faire" :

▪ Ingénierie de parcours

- ↳ PLIE du Vermandois. La construction de parcours individualisés constitue la colonne vertébrale de l'intervention du PLIE, tout particulièrement dans ce contexte rural marqué par une rareté de l'offre d'insertion. Le PLIE anime ainsi l'ensemble de la réflexion sur la construction des parcours avec les trois référents (*portés par l'AVES - une association intermédiaire, la Mission Locale de St-Quentin et Pôle Emploi*), au travers de plusieurs commissions : commission d'intégration et de suivi, observatoire des parcours, séminaire avec les référents... La chargée de relations entreprise de la MDE intervient en appui des référents sur toutes les problématiques relatives à l'entreprise, de manière à leur permettre, notamment, d'identifier quels sont les perspectives en matière d'emploi et compétences sur le territoire et quelles sont les évolutions.

Afin d'assurer une veille continue sur les parcours des participants, le PLIE a développé un observatoire des parcours qui permet d'analyser la cohérence de ces derniers, et de réfléchir collectivement (PLIE et ses référents) aux solutions les plus adéquates à proposer aux participants pour lesquels les référents rencontrent des difficultés particulières dans la mise en œuvre de leurs parcours.

■ Accompagnement des parcours

- ↳ Conseil Général du Vaucluse. Le Département a conventionné avec Pôle Emploi pour la mise à disposition de 16 postes (11 conseillers, 4 animateurs, 1 chargé de projet; pour un total représentant 65% du montant de la subvention globale) intervenant directement dans les locaux du Département (centres médico-sociaux - CMS), aux côtés des travailleurs sociaux.

Ce fonctionnement produit de nombreux effets bénéfiques sur l'organisation "sociale" du Département : mutualisation des offres de services du Département et de Pôle Emploi permettant une amélioration de l'accompagnement des bénéficiaires, acculturation et professionnalisation réciproque entre professionnels du Département et de Pôle emploi, évolution de l'offre d'insertion soutenue par le Département, évolution des représentations des bénéficiaires sur les CMS...

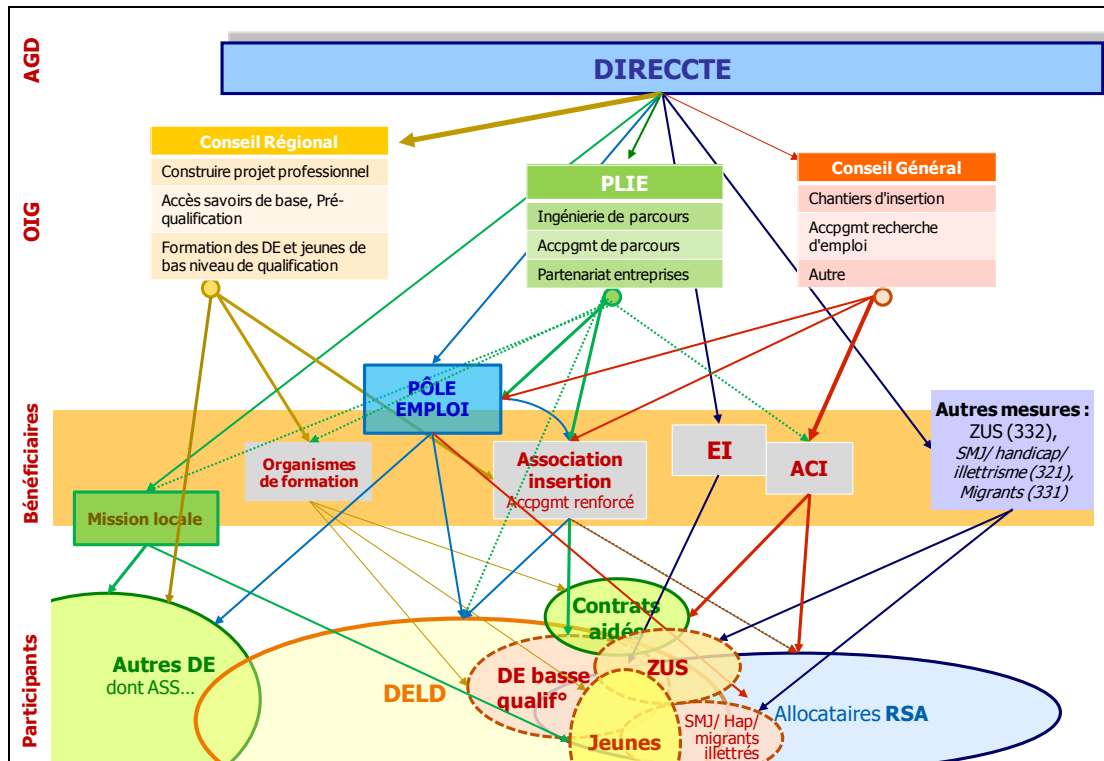
■ Pilotage concerté des actions d'insertion

- ↳ Conseil Général de la Gironde. Le Département s'est attaqué frontalement à une problématique sous-jacente à toute politique d'insertion : l'amélioration de l'adéquation entre offre et demande d'insertion. 22 postes de "conseillers emplois insertion" ont ainsi été financés pour recenser et analyser l'offre d'insertion (professionnelle ou sociale, en considérant le territoire comme une ressource d'insertion), de façon à alimenter un espace collaboratif, accessible à l'ensemble des référents de parcours (personnels du Département, missions locales, CCAS conventionnées, PLIE et Pôle Emploi).

L'identification et la valorisation des "savoirs-faires" propres à chaque institution ont mis en évidence le caractère indispensable de chacune d'entre elle dans le "paysage" ou la "galaxie" insertion.

Si cela constitue déjà un progrès, la somme des "savoirs-faires" propres à chaque institution **ne suffit pour autant pas à former un "système insertion" lisible et cohérent**. Ceci a été illustré par le schéma suivant, matérialisant les circuits de financement du FSE dans le secteur de l'insertion. On observe ainsi que Pôle emploi ou les SIAE par exemple, peuvent être soutenus par le FSE sur un même objet par trois canaux différents : via la Direccte (en tant qu'autorité de gestion déléguée), via le Conseil Général et via le PLIE en tant qu'organismes intermédiaires de gestion.

Cartographie de l'offre d'insertion soutenue par le FSE
(résultant de la superposition des cartographies propres à chaque sous-mesure du FSE concernée par l'insertion)



4. Proposer différents schémas d'organisation collective

Sur la base du double constat de complexité du système actuel et du caractère indispensable de chaque acteur (compte tenu de sa valeur ajoutée propre), nous avons proposé des configurations de partenariat et de gouvernance les plus susceptibles d'améliorer la cohérence et la lisibilité du système, rejaillissant ainsi sur la qualité de l'offre de service aux usagers. Ces propositions ont pris la forme de cinq scénarios, permettant de visualiser le champ des possibles tout en adoptant des schémas de pensée volontairement tranchés (chaque scénario se concentrant principalement sur un ou deux paramètres du système) :

1. Statu quo amélioré
2. Mise en œuvre du pilotage concerté de l'insertion autour des Conseils Généraux
3. Implication du SPE (Pôle Emploi/ État) auprès des publics en insertion
4. Simplification maximum des règles : appels à projets ouverts.

Deux variantes de ce scénario :

- Instruction technique par la DIRECCTE d'un appel à projet national;
- Jury multipartite (rassemblant les principaux financeurs de l'insertion) dans une fonction de diagnostic et d'orientation de l'appel à projet.

5. Généralisation de la fonction PLIE dans tous les territoires

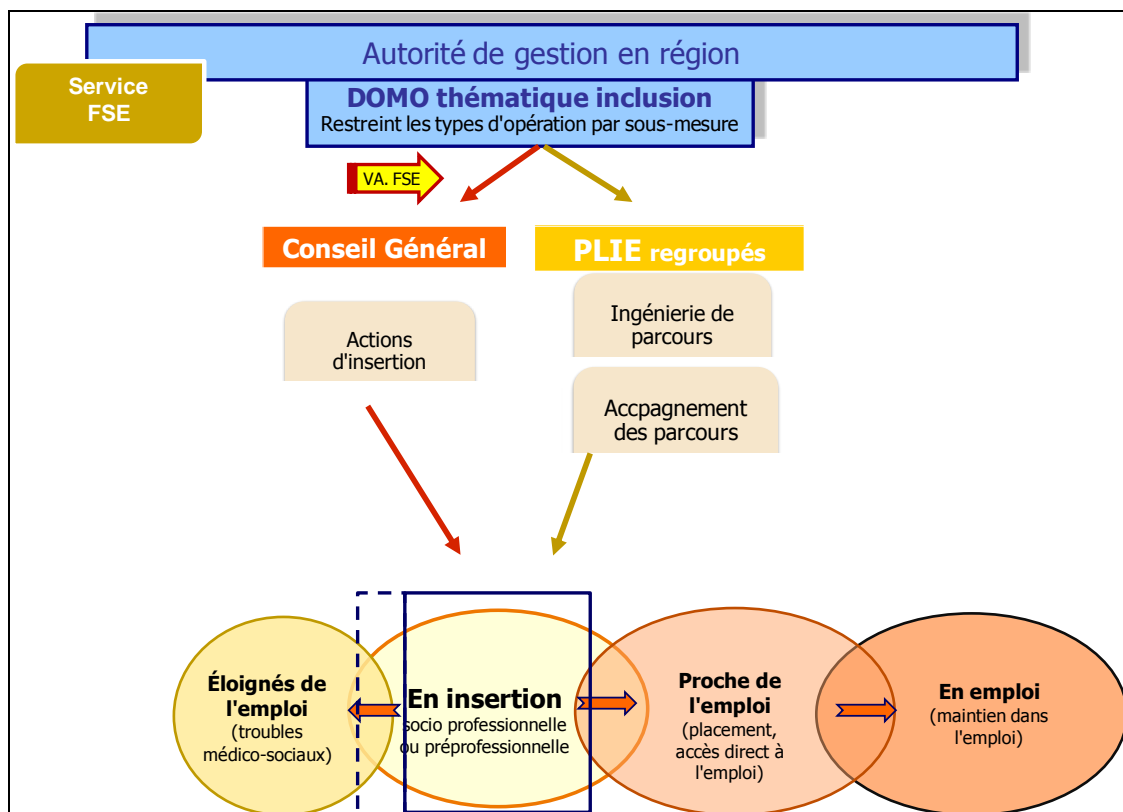
**Trame de présentation des scénarios :
illustration avec le scénario 1 "Statu quo amélioré"**

Modalités et conditions associées :

- ⇒ **Thématiser une partie de la programmation FSE sur l'axe "inclusion"** à travers un document d'orientation spécifique, faisant l'objet d'une élaboration collective avec les principaux financeurs de l'insertion (favorisant ainsi une bonne connaissance et prise en compte des politiques de droit commun)
- ⇒ **Limitation du nombre d'OI : CG d'une part et PLIE regroupés d'autre part** (environ 2 à 5 PLIE par département)
- ⇒ **AGD positionnée dans un rôle d'animation/ coordination/ ressource auprès des OI** (y compris dans une optique d'allègement/ simplification des exigences de gestion)
- ⇒ **Limitation du nombre de sous-mesures et types d'opérations associés** (articulées avec l'économie locale, partenariat intégré dans les actions, ciblées sur les segments manquants de l'offre)

Valeur ajoutée du FSE :

consolidation des acquis de chaque OI et concentration des actions sur les interstices (chaînon manquants dans les parcours)



Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité/ continuité des efforts, • Laisse aboutir "naturellement" les mouvements de repositionnement en cours, • Amortit les investissements de chaque OI en compétences de gestion et connaissance de la réglementation FSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dispersion des moyens (conduite de projets & charges de gestion) • Faible contribution du FSE à l'amélioration de la gouvernance de l'insertion

Les scénarios ont enfin été mis en perspective les uns par rapport aux autres, sous le prisme d'un certain nombre de paramètres susceptibles de faire sens pour les décideurs qui auront à se saisir (ou à combiner) ces scénarios. Exemples de paramètres pris en compte :

- Stabilité du système établi : limitation des coûts de changement, amortissement des investissements réalisés par les organismes gestionnaires et bénéficiaires
- Pilotage concerté, gouvernance collective entre institutions financeurs de l'insertion
- Articulation de l'insertion avec l'économie, l'emploi, les entreprises
- Résorption de la précarité et de la pauvreté
- Qualité de l'offre d'insertion, en termes de couverture des publics, des types de besoins et des territoires
- Compatibilité avec un pilotage par la performance
- Etc.

Matrice de pondération et mise en perspective des scénarios :
illustration avec quelques paramètres

Scénarios ⇒	Statu quo amélioré	Pilotage concerté autour des CG	Implication du SPE auprès des publics en insertion	Simplificat° - Appel à projets ouvert ³	Généralisat° fonction PLIE
Stabilité du système établi	+++	-	-	+	+
Pilotage concerté/ gouvernance collective	+	+++	-	++	++
Articulation avec économie, emploi	+	+	+++	++	++
Etc.

+++ Intérêt fort
+ Intérêt limité
- Intérêt négatif

Précaution de lecture : la lecture s'effectue avant tout par ligne - en fonction des variables que l'on souhaite privilégier - et non en colonne (*l'addition des notes de chaque scénario par colonne n'a pas de sens puisque le total obtenu dépend des variables que l'on aura souhaité introduire*). Ainsi, par exemple, si l'on considère le paramètre "gouvernance collective" comme le plus important, c'est le scénario 2 relatif à la mise en œuvre du pilotage concerté autour des Conseils généraux qui apparaît comme le plus adapté. Si l'on considère au contraire le paramètre "articulation de l'insertion avec l'économie et les entreprises" comme le plus important, alors le scénario 3 relatif à l'implication du SPE auprès des publics en insertion apparaîtra comme le plus adapté.

³ Variante du scénario prévoyant un comité de pilotage multipartite de l'appel à projets.

Conclusion

La mission a été l'occasion de s'attaquer assez frontalement à une question éminemment complexe mais, selon nous, centrale pour l'avenir des politiques publiques, héritées de l'histoire de la décentralisation et de la déconcentration à la Française : celle de la gouvernance, de la concertation... **de l'efficacité collective entre institutions connexes**. Dans un contexte de rareté des moyens publics, c'est bien dans ces synergies interinstitutionnelles que résident d'importantes marges de progrès et d'efficacité pour l'action publique.

Cette dimension est bien souvent latente, sous-jacente aux missions conduites, ne permettant pas d'agir significativement sur celle-ci.

La méthodologie déployée à l'occasion de la mission d'évaluation a permis de poser quelques jalons pour agir sur la qualité de la gouvernance :

- Favoriser une compréhension commune des évolutions législatives, réglementaires et socioéconomiques – y compris les plus récentes – et de leur impact sur les responsabilités incombant à chaque institution (contribuant ainsi à clarifier le "qui fait quoi").
- Proposer des référentiels de lecture des besoins et de l'offre permettant d'établir des jonctions entre les référentiels propres à chaque institution.
- Reconnaître et expliciter la valeur ajoutée propre à chaque institution ainsi que leurs complémentarités, permettant ainsi de "faire système".
- Proposer différents schémas d'organisation possible, donnant à voir les avantages et inconvénients de chaque option et mettant en capacité d'opérer des choix éclairés.

Malgré tout, ce travail reste largement insuffisant pour solutionner la vaste question de l'efficacité interinstitutionnelle, pour deux raisons notamment. La première renvoie aux conditions de réalisation de la mission : la capacité de l'instance de pilotage de l'évaluation à être à la fois un espace de restitution et d'expression des avis individuels et un espace où se forge de l'intérêt commun entre les parties prenantes (ce qui ne correspond pas à la vocation donnée à cette instance ni à son rythme de rencontre) mais aussi la capacité de cette instance à s'inscrire, à l'issue de l'évaluation, dans des circuits de décision pesant directement sur les leviers d'action évalués.

La seconde tient à certains facteurs plus exogènes à la mission limitant par nature la portée d'un tel travail conduit à une échelle nationale : la volonté de certaines parties prenantes de maintenir des positions établies ou les rivalités et opposition de principe entre celles-ci (facteurs accentués à l'échelon national), mais surtout, plus objectivement, la grande disparité des configurations territoriales : *présence ou non d'un PLIE dans le territoire, volonté ou non du Département d'endosser sa fonction de chef de file et selon quelles modalités, ouverture ou non de Pôle emploi à ces collaborations, position plus ou moins facilitatrice de l'Etat, etc.*

Si ce travail a permis de poser des repères de méthode et de contenus, permettant d'orienter certains leviers incitatifs essentiels tels que le FSE, c'est bien au plan territorial, entre acteurs concernés, que se jouera la qualité de la gouvernance. A chacun de s'en saisir.

*** *** ***

Cadre de référence de la mission d'évaluation des effets du FSE sur le pilotage et la gouvernance de l'offre d'insertion

L'évaluation a été commanditée par l'autorité nationale de gestion du FSE (DGEFP – sous-direction du FSE – service de l'évaluation, dirigé par Mme Claude RACK) et confiée en janvier 2010 au consortium Amnyos- Edater. Les travaux ont été conduits sous l'égide du Conseil scientifique de l'évaluation du FSE (**CSE**), présidé par Annie Fouquet (IGAS) et composé de représentants nationaux des parties prenantes, de la Commission européenne et d'experts qualifiés (soit 20 à 25 personnes).

Visant à évaluer les effets du FSE sur le pilotage et la gouvernance de l'offre d'insertion dans les territoires, le questionnement évaluatif a été structuré en cinq questions clefs, organisées autour des trois axes suivants :

A. Les effets du FSE sur le pilotage de l'offre d'insertion.

- 1/ Les gestionnaires FSE ont-ils évolué vers une logique renforcée de concentration (types d'opérateurs ou d'actions) et de ciblage (types de public), comme définie dans le PO ?
- 2/ Peut-on observer une amélioration des pratiques de gestion (effets de professionnalisation, mise en place de compétences dédiées...)?

B. Les effets du FSE sur la gouvernance de l'offre d'insertion.

- 3/ Peut-on observer une amélioration de l'ingénierie de l'offre d'insertion :
 - Pertinence de l'offre d'insertion au regard des besoins (besoins d'insertion/ offres d'emploi)
 - Cohérence interne : entre les diverses actions financées par le FSE, entre la stratégie d'usage du FSE et la stratégie d'insertion du gestionnaire
 - Cohérence externe, entre financeurs de l'insertion (horizontal et vertical), voire avec les autres financeurs
- 4/ A l'inverse, en confortant le budget d'intervention de certaines structures, l'aide FSE a-t-elle pu avoir des effets négatifs sur l'offre ?

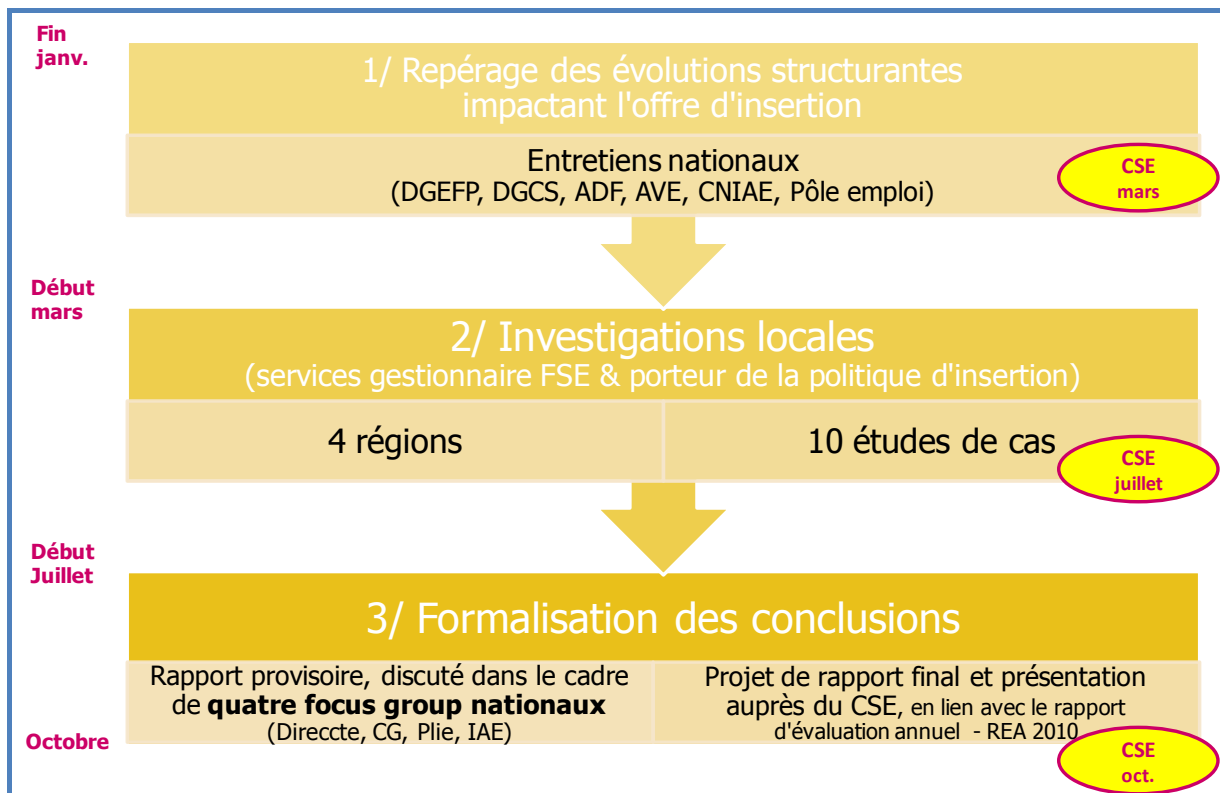
C. Questions de nature plus prospective.

- 5/ En quoi la cohérence de l'offre d'insertion soutenue par le FSE est-elle interrogée par :
 - La mise en œuvre du RSA ?
 - La mise en œuvre de pôle emploi ?
 - Les nouvelles modalités de soutien apporté par l'État à l'IAE ?
 - Les effets d'une crise de l'emploi durable (en quoi les évolutions du contexte de l'emploi produisent-elles des effets sur l'offre d'insertion)?

Outre la préparation du cahier des charges de l'évaluation, trois réunions du CSE sont venues ponctuer chacune des trois phases de travail de la mission (*Cf. schéma ci-après*).

Les conclusions de l'évaluation ont été restituées auprès du CSE en octobre 2010, puis auprès du Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle en novembre 2010.

Phasage et déroulement calendaire de la mission (année 2010)



Glossaire des principaux sigles utilisés

- ACI Atelier et chantier d'insertion
- ASI Appui social individualisé
- AI Association intermédiaire
- CDIAE Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
- CG Conseil général
- CNIAE Conseil national de l'insertion par l'activité économique
- CTA Comité technique d'animation de l'insertion par l'activité économique
- CUI Contrat unique d'insertion
- CVE Cap vers l'entreprise
- DELD Demandeur d'emploi de longue durée
- DGEFP Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- DGCS Direction générale de la cohésion sociale (ex DGAS - Direction générale de l'action sociale)
- DIRECCTE Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (ex DRTEFP)
- EI Entreprise d'insertion
- ETP Equivalent temps plein
- FDI Fonds départemental d'insertion
- FSE Fonds social européen
- MVE Mobilisation vers l'emploi
- PDI Plan départemental d'insertion
- PLIE Plan local pour l'insertion et l'emploi
- PE Pôle Emploi
- PTI Pacte territorial d'insertion
- RSA (ou rSa) Revenu de solidarité active (bRSA : bénéficiaire du RSA)
- SIAE Structure d'insertion par l'activité économique
- SPE Service public de l'emploi
- ZUS Zone urbaine sensible