Etude réalisée pour la DATAR

associations et développement local

25 mai 1998

cesam

ASSOCIATIONS ET DÉVELOPPEMENT LOCAL
SOMMAIRE

AVANT PROPOS 1

INTRODUCTION 2

I - LES PRATIQUES DES ASSOCIATIONS 6

11 - Assurer la sortie vers l'emploi 8

111 - La création de postes d'insertion ou d'emploi au sein même des associations 9
112 - La création d'employeurs 10
113 - L'exploitation et la consolidation de nouveaux gisements d'emplois 10
114 - La création de groupements d'employeurs 11
115 - La mobilisation des entreprises pour l'insertion et l'emploi 11
116 - La création d'entreprise 12
117 - La prospection puis le soutien à la création d'emplois de main d'oeuvre 12

12 - Établir avec des entreprises, des collectivités ou des établissements publics des partenariats originaux 14

121 - Constituer un réseau d'entreprises 15
122 - La sous traitance de marchés d'insertion 16
123 - La clause du mieux disant social 17
124 - L'ingénierie et l'assemblage de projets de développement 18
125 - Explorer et exploiter collectivement des niches d'emplois 18

13 - promouvoir les nouveaux métiers et les personnes stigmatisées 19

14 - Identifier leurs compétences et savoir faire et les valoriser 22

15 - Repérer, connaître l'environnement 24

16 - assurer elles-mêmes le développement de leurs compétences 25

17 - Définir et adapter leur positionnement 26

II - LES ASSOCIATIONS VUES PAR LEURS PARTENAIRES 30

21 - Ce qui caractérise les attentes des partenaires 30

211 - La nature du système de développement et la place du partenaire 30
212 - la façon de penser du partenaire 31
213 - le jeu joué par les associations 31

22 - Des appréciations communes 32

221 - "Heureusement qu'elles sont là ! ..." 32
222 - "Mais que font-elles ?" 33
223 - Qui sont-elles ? 34

23 - Les qualités reconnues des associations 34

231 - Ce sont de bons généralistes 34
232 - Ce sont des prestataires de services innovants 35
233 - Elles constituent une ressource pour l'insertion économique 36
234 - Leur militantisme associatif est diversement apprécié 37

III - QUEL ROLE POUR LES ASSOCIATIONS ? 39

31 - Être ou ne pas être prestataire ? 39

311 - Un contrat de prestation 39
312 - Un marché 40

32 - Sont-elles des partenaires du développement local ? 42

321 - En quoi font-elles du développement local 42
322 - Sont-elles appréciées comme partenaire du développement local ? 43
CONCLUSION **44**

ANNEXES

ANNEXE 1 QUEL EST LEUR ENVIRONNEMENT PARTENARIAL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET DE L'INSERTION ECONOMIQUE **45**
1 - Les conceptions de l'insertion économique **46**
2 - Le développement de l'emploi **48**
3 - Les conceptions du développement local **49**
31 La conception économiste 49
32 - Les aménageurs 50
33 - La conception globale et bureaucratique du développement. 50
34 - Les démocrates 50

ANNEXE 2 QUATRE SITUATIONS DIFFÉRENCIÉES **53**

1 - ACORS À CAMBRAI **54**

2 - L'ASSOCIATION DU GRAND SAUVOY A NANCY **57**

3 - LE COLLECTIF D'ASSOCIATIONS DE GRENOBLE **59**

4 - FARE À AMIENS **62**

ANNEXE 3 LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES **66**

AVANT PROPOS

L'étude que nous ont confiée la FNARS, la DATAR et la DAS doit répondre à quatre objectifs :

1. ***Confronter l'évaluation que les associations font de leur apport au développement local, à l'évaluation qu'en font les autres acteurs locaux.***
2. ***Étudier les conditions pour qu'une association rejoigne un processus de développement local impulsé par les décideurs locaux, et incluant l'action d'insertion comme objectif explicite.***
3. ***Vérifier s'il y a corrélation entre le dynamisme et la réussite des associations dans leurs activités et le dynamisme et la réussite des acteurs locaux dans leur projet de développement.***
4. ***Repérer de façon systématique les conditions pour que les partenariats soient efficaces, et si possible, en tirer un guide de bonnes conduites.***

Nous y avons répondu en rencontrant les directeurs et les principaux partenaires de quatre associations choisies par la commission économique de la FNARS afin d'apprécier, au regard de leurs propres stratégies et dynamiques de développement local, leur attentes par rapport à ces associations et l'évaluation qu'ils font de leur contribution aux dynamiques de développement local.: Cambrai. Nancy, Grenoble, Amiens. Les conclusions de ces travaux ont été débattues en commission économique de la FNARS et leur présentation sera effectuée dans chacun des sites visité.

Les associations choisies sont actives dans le domaine de l'insertion économique et de l'emploi. Dans deux villes, elles regroupent également une activité d'hébergement et d'accompagnement social *(Cambrai et Nancy),* dans les deux autres villes *(Grenoble et Amiens)* bien qu'issues d'initiatives d'associations d'hébergement et d'accompagnement social, les associations analysées ont des activités essentiellement tournées vers l'insertion.

INTRODUCTION

Une réponse globale aux difficultés d'insertion

Face au durcissement des difficultés économiques et sociales, les réponses ponctuelles aux besoins des plus défavorisés sont inefficaces. Plus ces derniers sont éloignés d'une situation d'insertion sociale et professionnelle, plus il faut travailler en prenant en compte leur système de vie et leur **apporter une " réponse globale individualisée "** : logement, famille, formation, accès aux droits, adaptation au travail etc. La mise en oeuvre de cette réponse globale. sur mesure, implique un travail étroit entre opérateurs de l'insertion et de l'emploi. Des réponses de plus en plus fines et complexes sont élaborées, ce qui conduit à la diversification des solutions logement et des solutions d'accès à l'emploi. Au fil des ans, le secteur de l'insertion s'est adapté en développant de nouveaux d'" assembleurs d'insertion " et en diversifiant ses activités traditionnelles.

La place du monde associatif dans ces domaines n'a pas été contestée parce qu'elle exigeait des qualités de souplesse et d'adaptabilité, des compétences pour le suivi des personnes, la formation, la gestion des parcours d'insertion et des compétences techniques et professionnelles qu'aucune autre instance ne savait réunir.

Les politiques publiques se sont adaptées progressivement, notamment sous l'impulsion de ceux qui, au contact de la pauvreté, innovent dans les pratiques sociales.

Au cours de ces dix dernières années, l'insertion économique s'est développée, conçue le plus souvent comme un " tremplin " pour l'emploi pérenne. Pendant longtemps, les associations ont été pratiquement les seules à s'y impliquer. Elles ont alors parfois suscité le mécontentement des entreprises, et parfois de leurs partenaires publics, qui ont cru voir arriver sur le marché des concurrents bénéficiant d'aides et troublant ainsi le jeu de l'économie de marché. Dans ces conditions, les associations de réinsertion ont dû gagner une place active dans l'économie en ciblant en général des segments de marché locaux peu concurrentiels, en passant des accords avec les opérateurs locaux et en développant de nouveaux gisements et de nouvelles formes d'emploi.

Plus récemment, 4 constats ont motivé une inflexion dans la stratégie des associations :

1. Les résultats des dispositifs d'insertion économique se sont amenuisés du fait du durcissement des conditions d'accès à l'emploi et de l'approfondissement des difficultés. La barre pour entrer dans la vie sociale et professionnelle est de plus en plus haut. Les populations en difficulté sont de plus en plus stigmatisées et, pour elles, les portes s'ouvrent peu.

2. Les activités d'insertion ne débouchent plus sur un emploi pérenne. Ceux qui en sortent se retrouvent souvent au chômage.

3. Les opportunités d'embauche, lorsqu'elles existent s'adressent à des personnes d'expérience. Souvent, ces opportunités ne s'expriment pas parce que les P.M.E. :

   hésitent à prendre le risque d'une embauche,

   ne trouvent pas, sur le marché du travail, les personnes exactement adaptées au travail et à l'organisation de leur entreprise,

   ne savent pas définir un profil de poste, ni intégrer une nouvelle personne dans leur équipe:

   sont parfois découragées par les échecs subis lors d'embauches précédentes.

4. En, général, ceux qui ont le plus de mal à trouver de l'emploi sont les moins qualifiés. Or les activités de main d'oeuvre peu qualifiées ou celles dont la qualification exige un long apprentissage pratique ne se développent pas.

Un positionnement nouveau pour les associations de réinsertion

Ces constats démontrent peu à peu que, dans le domaine de l'emploi, agir seulement auprès des publics défavorisés en traitant leurs handicaps, est insuffisant parce que cela ne restaure la confiance des employeurs ni dans les potentialités des personnes en difficulté, ni dans les potentialités de développement de leur activité. Il faut donc également **agir en direction des employeurs actuels et potentiels et plus précisément en direction de ceux qui "dorment" sur des gisements d'emploi afin qu'ils les exploitent.**

Pour faire face aux évolutions, la **prospection d'emplois pérennes, leur développement et la création de nouveaux métiers à l'articulation du public et du privé** ont ainsi pris leur place dans l'activité du secteur de l'insertion

entraînant les associations dans des réflexions, des dynamiques et des partenariats qui semblaient réservés aux entreprises et aux services publics..

Du fait de leur évolution sur la palette des traitements de difficultés globales des personnes en voie d'exclusion, certaines associations sont devenues des experts des parcours d'insertion, de l'innovation sociale et économique, de l'adaptation des dispositifs existants aux évolutions des besoins des plus défavorisés.

La polyvalence de leurs activités, la diversité des partenaires avec lesquels il convient de travailler, leur capacité d'innovation et d'expertise dans des domaines particulièrement sensibles aujourd'hui comme le logement et l'emploi, les désignent naturellement comme opérateurs importants du territoire et du développement local.

Ce positionnement est diversement apprécié par les partenaires

Si les actions menées répondent bien aux attentes du public en difficulté et des partenaires publics de l'insertion, elles suscitent tout de même des résistances et des réserves tant que le flou subsiste sur les responsabilités, les attributions et les rôles de chacun. C'est le premier constat qui résulte de l'observation de 4 associations du réseau FNARS dans le partenariat local. Nous avons rencontré en tout 60 partenaires de 4 grandes associations de la FNARS. Deux d'entre elles ont des activités très polyvalentes : ACORS à Cambrai et le Grand Sauvoy à Nancy sont de grosses associations dont les activités se sont développées autour d'une activité initiale d'hébergement. Elles agissent dans les domaines de l'accompagnement social, de la formation et de l'insertion économique. Les deux autres sont des groupes d'associations spécialisées dans le domaine de l'emploi et de l'insertion économique. Il s'agit des associations de la fédération Fare à Amiens et du groupe Isa Job à Grenoble. Pour les unes comme pour les autres, on peut observer de nouvelles formes de positionnement local et de partenariat et des attentes très diverses des partenaires locaux à leur égard.

Dans une première partie de ce rapport, nous ferons le point sur les pratiques des associations qui se positionnent sur le terrain de l'insertion économique et du développement local afin de mettre en lumière les conditions de leur apport dans l'économie et le développement local.

Dans une deuxième partie, nous verrons comment les associations sont perçues par leurs partenaires, tandis qu'elles innovent et ont tendance, pour réussir l'exigence d'insertion, à modifier leur positionnement et le contenu de leur action

Dans la troisième partie sont énoncées les conditions générales des bons partenariats et les conditions pour qu'une association rejoigne un processus de développement local.

Trois annexes complètent ces observations :

l'une illustre les positions des partenaires eux-mêmes quant au développement local et les attentes qui en résultent

l'autre présente succinctement les 4 associations dont l'observation a permis d'initier le débat

- la troisième présente la liste des personnes rencontrées.

I - LES PRATIQUES DES ASSOCIATIONS

Les associations de la FNARS travaillent dans un univers instable. L'environnement économique bouge, la situation des personnes en difficulté se modifie d'année en année et les difficultés atteignent tous les secteurs de leur vie : le logement, l'emploi, l'existence économique, l'éducation des enfants, l'équilibre psychologique, la santé, la vie familiale, l'accès à la culture et aux activités sociales. culturelles et sportives. Les politiques d'accompagnement *(social, santé, logement, économie...)* qui fournissent un cadre et des moyens de travail aux associations changent, souvent très rapidement, et parfois même avant que l'on ait pu en apprécier la portée et les résultats. Ces politiques arrivent après *(et parfois longtemps après)* que l'on ait constaté les effets nouveaux de la désocialisation, c'est pourquoi, elles ont tendance à se trouver en déphasage avec l'évolution sociale.

Dans ce contexte, en général, on range l'action des associations dans le champ du " social ". Or ce n'est pas parce que l'on s'occupe des pauvres et qu'on met tout en oeuvre pour que leur socialisation s'effectue sans rupture que les actions que l'on mène sont des actions purement sociales. Il y a une dimension économique lorsque l'on prépare et forme à l'emploi et que l'on permet d'accéder à un revenu. L'aménagement du territoire *(en milieu urbain aussi bien qu'en milieu rural)* est concerné lorsque l'on règle la question du logement des plus défavorisés ou lorsque l'on contribue à la valorisation des espaces par l'entretien des paysages ou au maintien à domicile des personnes âgées et à l'implantation de jeunes familles par le développement des services de proximité... Plus les difficultés gagnent en profondeur, plus l'action auprès des pauvres et donc l'action des associations devient structurante pour la société, les équilibres territoriaux, la cohésion sociale, la santé publique, l'éducation etc. Il n'est pas possible de l'enfermer dans un seul champ, celui du social tandis que l'on traiterait ailleurs des autres questions.

L'intérêt que les associations portent au développement local est étroitement lié à celui de leur public. Trouver des solutions pour les pauvres, cela devient un casse-tête que l'on ne peut plus résoudre seul ni en n'utilisant que les voies classiques de l'organisation économique et sociale. Dans cette galère qui est avant tout celle des

pauvres, tous ceux qui travaillent à la réduction de leurs difficultés voient leur rôle et leurs missions s'étoffer chaque jour des parcelles d'action ou de perspectives que n'occupent ni les institutions ni les entreprises :

1. s'il n'y a plus de formations adaptées aux difficultés spécifiques et aux nouveaux métiers de services qui apparaissent, les associations s'y mettent et en créent pour autant que cela concerne le devenir de leur public. Dans la mesure où elles occupent ainsi des populations que les services publics " ont sur les bras " et pour lesquelles ils sont dépourvus de solutions, elles sont en mesure de tenter des innovations et elles les réussissent d'ailleurs au point que les politiques publiques ressemblent à des évaluations d'actions pilotes innovantes ;
2. si les formations sont des impasses ou sont inaccessibles à des publics non motivés, elles inventent et développent des processus d'insertion économique ;
3. s'il n'y a plus d'emplois pour les pauvres et les laissés pour compte du développement, les associations en créent dans les espaces où c'est possible et travaillent à ce que l'environnement intègre ces nouveaux emplois. C'est ainsi que les associations se déplacent aujourd'hui du terrain de l'insertion à celui de l'emploi...
4. s'il n'y a plus d'emploi localement, soit parce que le tissu *(rural par exemple)* est pauvre en perpectives, soit parce que les entrepreneurs ne veulent plus prendre de risques ou préfèrent les partager, les associations incitent alors les acteurs locaux à développer les secteurs porteurs d'activité pour les pauvres et cela les conduit à la table du développement local.

Ce sont ces contraintes qui portent les associations sur le terrain du développement local, non pour prendre à d'autres un quelconque pouvoir, mais pour porter dans le débat où se joue l'avenir de la société, la connaissance qu'elles ont des problématiques de la pauvreté et de ses solutions et pour contribuer dans le rôle et avec la liberté qui est la leur à l'élaboration des politiques publiques de développement. D'une certaine manière, cela fait également partie de la prévention. Dans ces instances où l'on accueille tous les services publics et où l'on espère la contribution des entreprises, leur place n'est pas discutable car elle contribue à une meilleure coordination des actions publiques et des actions privées. Restent à éclairer les conditions de cette participation.

Au total, pour que l'environnement produise les solutions d'insertion adaptées à leur public, dans une dynamique de développement local, les associations doivent répondre à 7 enjeux :

1. Assurer la sortie vers l'emploi.
2. Établir avec des entreprises, des collectivités ou des établissements publics des partenariats originaux pour que l'insertion débouche sur une position sociale et économique plus stable.
3. Promouvoir les nouveaux métiers qu'elles explorent et les publics stigmatisés par leur pauvreté.
4. Identifier leurs propres compétences et leurs savoir-faire techniques pour les valoriser dans les bonnes instances et pour les ajuster à leur missions.
5. Analyser l'environnement, identifier les instances stratégiques pour l'action et comprendre, lorsqu'elles sont face à un partenaire, sa conception de l'insertion et du développement et ajuster leur positionnement local au bon niveau pour qu'elles puissent se faire entendre et conforter leurs résultats
6. Assurer elles-mêmes le développement de leurs compétences ;
7. Occuper la place nécessaire dans les dynamiques de développement local.

11 - ASSURER LA SORTIE VERS L'EMPLOI

Constats

Le critère de réussite totale des actions d'insertion reste, généralement, le retour à un emploi stable. C'est un évènement déterminant qui stabilise la situation du sujet. L'insertion économique doit donc déboucher sur un travail. On le sait, l'objectif est de plus en plus difficile à atteindre d'autant que les entreprises hésitent à embaucher des personnes qui ont subi des difficultés.

Les enjeux

Pour ceux qui veulent tenter l'insertion économique, il faut aujourd'hui créer de nouveaux postes d'insertion et à leur sortie, des opportunités d'emploi, soit dans des emplois existants, soit en en créant de nouveaux *(le plus souvent de main d'oeuvre)*.

Actions

Pour assurer la sortie vers l'emploi, on peut tenter :

la création de postes d'insertion ou d'emploi au sein même des associations,

la création de nouveaux employeurs,

la création d'emplois par l'exploitation et la consolidation de nouveaux gisements d'emplois,

- la création de groupements d'employeurs,
- la mobilisation des entreprises pour l'insertion et l'emploi,
- la création d'entreprise qui embauche des personnes en difficulté
- la prospection puis le soutien à la création d'emplois de main d'oeuvre

111 - La création de postes d'insertion ou d'emploi au sein même des associations

Pour les associations que nous avons rencontrées, il est naturel d'exploiter toutes les opportunités d'emploi possibles au sein des associations. L'exemple de l'association du Grand Sauvoy est particulièrement significatif.

> *Dans le domaine de l'emploi et de l'économie, le CAVA occupe 130 à 160 personnes employées généralement en contrat emploi-solidarité 250 personnes sous contrat emploi solidarité), plus quelques contrats initiative-emploi et quelques contrats emplois consolidés.*
>
> *Les jeunes hébergés en urgence son mis au travail immédiatement. Ils ont un pécule résultant de leur travail en atelier, Cette période leur permet de préparer leur intégration dans un contrat emploi solidarité ou un CIE et leur formation complémentaire qui est réalisée par l'AFPA[1] et plusieurs organismes de formation (en tout une vingtaine).*
>
> *En tout, les dispositifs d'emploi touchent environ 300 jeunes et les métiers concernés sont :*
>
> - *la restauration qui répond pour 25 % de son activité environ aux besoins internes et pour les trois quarts à des besoins de restauration d'entreprises sur place ou traiteurs*
>
> *les métiers du bâtiment*
>
> *la forêt et le bucheronnage : il s'agit de travail à façon pour des propriétaires privés, ce produit est la vente de bois de chauffage*
> - *les espaces verts (c'est un secteur qui marche bien)*
>
> *les services internes : maintenance et entretien sont assurés par des personnes en contrat emploi solidarité (l'association du Grand Sauvoy refuse les prestations gratuites).*

112 - La création d'employeurs

Certains emplois n'existent pas parce que les employeurs ne les créent pas alors même que le besoin existe. C'est le cas notamment des services aux ménages. Pour développer les emplois potentiels, il faut familiariser les futurs employeurs avec la

---

[1] *La convention avec l'AFPA comprend, trois jours par mois, la réalisation de bilans professionnels pour une quinzaine de jeunes.*

prestation de services et avec son futur employé, puis il faut aider à la prise en charge des responsabilités d'employeurs.

À Amiens, l'association Ménage Service exploite jusqu'au bout la filière des emplois de proximité. Elle emploie en postes d'insertion des personnes qu'elle met à disposition de ménages avec un objectif de retour à l'emploi pérenne, généralement dans un délai inférieur à deux ans.

Au bout de deux ans, les salariées sont incitées à quitter Ménage Service avec leur(s) employeur(s). En effet, il faut trois ou quatre personnes clientes pour composer un poste complet. Après une longue période d'acclimatation, Ménage Service transfère le contrat de travail aux ménages concernés et accompagne ce transfert en douceur en facilitant les choses des deux côtés.

Cet engagement impose à Ménage Service de renouveler ses clients, d'où un effort de communication et (le promotion constant.

Depuis deux ans, une nouvelle association, Jardinage Service tente de créer des emplois *(cette fois-ci majoritairement pour des hommes)* en jardinage à domicile. Elle se heurte aux réticences des entreprises d'espace verts qui voient arriver sur leur marché un concurrent. Dans le but d'atténuer ces effets de concurrence, Jardinage Services se distingue en n'utilisant pas d'outils propres à l'entreprise.

113 - L'exploitation et la consolidation de nouveaux gisements d'emplois

Les nouveaux emplois répondent à une demande sociale qui ne s'exprime pas pour trois sortes de raisons :

le besoin existe, mais les habitudes n'ont pas évolué et l'on résiste à l'idée de sous traiter des travaux ménagers ou familiaux,

la demande existe, mais l'offre n'y répond pas dans des conditions de souplesse satisfaisantes...

la demande s'exprimerait, mais elle n'est pas solvable parce que ceux qui la portent ne peuvent pas en assumer le coût : c'est le cas de certains travaux d'intérêt général dont le financement reviendrait aux communes à faible budget entretien des paysages par des petites communes par exemple ... Dans ce cas, les associations peuvent y répondre en ayant recours aux formes d'activité d'insertion les moins coûteuses, comme des chantiers écoles.

Le travail accompli depuis 7 ans par les Brigades vertes a contribué à sensibiliser les élus et à révéler de nouveaux besoins en la matière. C'est ainsi qu'ACORS est à l'origine de la création de régies rurales pour stabiliser les emplois qu'elle a déjà créés dans ce domaine.

L'association a créé un chantier école dans le domaine de l'environnement pour réhabiliter un site naturel. Compte tenu de la complexité et de l'importance du chantier pour le développement de la commune et pour l'équilibre de l'agglomération cambraisienne, elle l'a doté d'un cadre technicien de haut niveau et elle l'a réalisé en partenariat très étroit avec les services de protection de l'environnement. À l'issue de ce chantier, elle a conçu le projet de créer une régie rurale, dispositif de la Région Nord Pas de Calais qui permet de pérenniser des emplois dans le domaine de l'environnement. Les régies rurales sont des structures de service communales ou intercommunales offrant des emplois qualifiés et durables.

114 - La création de groupements d'employeurs

Des gisements d'emploi dorment dans les petites et les moyennes entreprises qui ne savent pas embaucher et hésitent à en prendre le risque commercial. C'est en partie sur ces raisons que repose la création de groupements d'employeurs. Ils forment une opportunité de développer l'emploi.

À Cambrai, ACORS est à l'initiative de la réflexion pour la création d'un Groupement local d'employeurs dit Hainaut et du Cambrais. Ce groupement d'employeurs a vu le jour et emploie après quelques mois 4 personnes. Cependant, après la phase de gestation, le leadership de l'association est contesté.

Des tentatives sont faites régulièrement pour créer des emplois dans des secteurs nouveaux, et cela en partenariat avec des entreprises classiques.

115 - La mobilisation des entreprises pour l'insertion et l'emploi

La difficulté majeure pour les entreprises qui souhaitent faire de l'insertion n'est pas de trouver des postes d'insertion mais de trouver des personnes capables d'occuper ces postes sans poser de problèmes d'adaptation. Les associations peuvent établir avec les entreprises un partenariat en préparant les personnes en insertion à leur arrivée en entreprise.

À Grenoble, le contact établi avec les entreprises par IsaJob et Adams est orienté vers l'élaboration de prévisions de postes à pourvoir afin que les associations aient les moyens d'y préparer des personnes en difficulté en orientant leurs formations. En outre doivent être précisées les modalités optimales d'une collaboration entre les chargés de mission de l'UPI (Union Patronale de l'Isère) et IsaJob et Adams. Isa Job et Adams ont coopté un administrateur, cadre retraité de l'industrie, qui a pour rôle d'établir et de nourrir les liens avec l'entreprise classique. Depuis plusieurs années, il suggère à l'Union Patronale de l'Isère de créer des occasions concrètes de travail entre les entreprises classiques et les associations intermédiaires.

Le Contrat de Plan de la Région Rhône-Alpes offre la possibilité aux Unions patronales d'embaucher des prospecteurs chargés d'inciter les entreprises à dégager des postes d'insertion. Ce dispositif a déjà donné des résultats en Haute Savoie où on évalue à 140 le nombre de postes d'insertion créés par an. C'est dans ce cadre que l'Union Patronale de l'Isère doit lancer cette action en 1998 et a embauché deux chargés de mission qu'elle finance en partie. Les deux chargés de mission recrutés et formés par l'UPI, bénéficieront d'une formation dans les deux départements de la région (Loire et Haute Savoie) qui ont déjà mis en place ce dispositif. L'objectif est de dégager 100 postes par an.

116 - La création d'entreprise

Lorsque les entreprises artisanales hésitent à employer des personnes qui ont eu un parcours d'insertion et à créer des postes d'insertion. on peut être tenté de créer une SARL qui se placera sur le marché classique, en concurrence avec les entreprises dont elle sera parfois sous traitante. C'est le choix fait par ACORS à Cambrai qui a ainsi développé l'emploi au bénéfice de personnes en cursus d'insertion. ACORS Entreprise a un chiffre d'affaires de l'ordre de 3 M.F. dont les deux-tiers sont réalisés en marché public, le quart avec des particuliers et le reste, en sous traitance pour des entreprises. Son effectif compte, notamment, des personnes sous le statut CAVA.

117 - La prospection puis le soutien à la création d'emplois de main d'oeuvre

Il est parfois difficile de convaincre les élus locaux de l'opportunité de s'intéresser à la création d'emplois de main d'oeuvre. C'est ainsi que l'arrivée d'une unité de tri et de traitement de vêtements usagés portée par Emmaüs n'est pas toujours souhaitée, quel que soit le nombre d'emplois créés. Il faut emporter la décision et le soutien

des élus locaux et convaincre l'entreprise de s'installer, ACORS a ainsi suscité la création de 60 emplois directs non qualifiés dans un village du Cambrésis.

ACORS *va poursuivre cet effort de revitalisation de l'emploi par le montage de divers projets de création d'emplois pérennes :*

Dans le domaine des emplois de proximité: les services aux particuliers sont un gisement d'emplois à développer en s appuyant sur le savoir-faire, sur le réseau de clientèle et sur l'implantation de l'association intermédiaire ARIL Services, créée par ACORS. Le vieillissement de la population du Cambrésis révèle un fort marché potentiel de services pour le maintien à domicile des personnes âgées (ménage, jardinage, maintenance) qui peut être développé et consolidé par l'adaptation de l'offre, le développement des compétences et l'amélioration de la qualité du service rendu. ACORS compte créer 40 emplois pérennes.

La micro production, l'auto production de légumes et de volailles biologiques et leur commercialisation : ce projet entend développer la production de légumes dans des micro sites, des jardins mis à disposition par des particuliers, des délaissés communaux ou encore en complément à une auto production. La production de volailles se fera sur les mêmes bases mais en collaboration avec les agriculteurs locaux (fournitures d'espaces d'élevage, ou d'alimentation animale), Les produits seront labellisés agriculture biologique. Le projet vise à créer 10 emplois nouveaux dans un premier temps et au total 50 emplois comprenant les activités de transformation et de commercialisation avec label biologique.

Dans certains secteurs où il faut faire un investissement important en ressources humaines parce qu'il faut créer de nouveaux métiers, les partenariats avec les associations d'insertion permettent de développer l'emploi et d'y préparer les publics accueillis. C'est le cas notamment pour le traitement des déchets où certaines associations ont développé du savoir faire. Elles passent avec les entreprises des partenariats de sous-traitance de toute la partie formation-insertion.

Dans le secteur des déchets à Amiens, *l'activité Tri System est destinée à créer des déchetteries et centres de tri pour des collectivités locales. L'encadrement technique est assuré par une entreprise du secteur, l'encadrement pédagogique par Tri-System. Le projet vise à pérenniser une déchetterie qui serait gérée à terme par l'entreprise classique qui reprendrait les salariés de Tri-System à l'issue de contrats de qualification et/ou de parcours qualifiants suivis par l'association. L'activité a été menée à Amiens pendant deux ans, mais elle n'a pas de suites pour l'instant (un projet est à l'étude avec un autre syndicat de communes).*

Avec le Grand Sauvoy, à Toul, *il y a dix ans, on fabriquait du compost à partir du fumier dégradé par aérobie. L'association a investi 10 millions de F. en machines mais le réseau de distribution du produit n'a pas fonctionné et ce secteur est resté en difficulté puisque 1 000 tonnes de production de compost par an, il était en dessous du seuil de rentabilité. Il y a deux ans s'est posée la question du renouvellement du matériel. Sachant que le seuil de rentabilité est à 2 000 tonnes, il fallait soit renoncer à cette activité, soit trouver un partenaire financier. On en a trouvé un, une filiale de la Lyonnaise de eaux, ESPAC. ESPAC est une plate-forme de tri et de compostage. Elle confie les activités de main d'oeuvre à l'association qui lui facture les prestations. ESPAC a racheté les surfaces, les a doublées, ses activités intègrent le traitement de palettes, l'affinage de tri, le compostage, le fumier composté. Au total, cette activité concerne 30 personnes en contrat emploi solidarité avec quelques pointes d'activité.*

CONCLUSION

Assurer la sortie vers l'emploi est un exercice qui entraîne les associations de plus en plus près de l'emploi lui-même. Elles acquièrent ainsi des savoir faire nouveaux : celui d'assembleur de méthodes et de phases d'insertion en vue de créer de nouvelles compétences pour de nouveaux emplois. Elles se positionnent également sur un marché sur lequel elles retrouvent les entreprises, elles sont alors soit leurs fournisseurs*(sous traitance d'insertion ou ingénierie, sous traitance de travaux)*, soit leurs partenaires *(en exploitant conjointement les nouvelles niches d'emploi)*, soit leurs concurrentes*(lorsqu'elles créent des entreprises d'insertion ou non qui affrontentles mêmes marchés).*

Ces nouveaux positionnements ne sont pas sans poser quelques problèmes locaux : avec les entreprises qui doivent intégrer une nouvelle donne, avec les collectivités locales qui ne souhaitent pas favoriser le développement de concurrence au détriment d'une paix locale avec les artisans. La montée des mécontentements ne pouvant qu'être préjudiciable à l'activité des associations dans le domaine de l'insertion économique, celles-ci sont conduites à créer de nouveaux partenariats locaux associant les acteurs locaux autour du même objectif d'insertion, mais laissant chacun dans son rôle et dans ses logiques d'action.

12 - ÉTABLIR AVEC DES ENTREPRISES, DES COLLECTIVITÉS OU DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DES PARTENARIATS ORIGINAUX

CONSTATS

Les associations qui établissent des liens réguliers avec des entreprises du bassin d'emploi ont, semble-t-il, plus d'ouverture vers l'emploi.

Leur action sociale et d'insertion économique, parce qu'elle évolue pour mieux répondre à des besoins et à un contexte qui bougent a tendance à modifier les contours des domaines d'intervention sociaux. Les partenaires publics des associations cernent moins bien leur identité, ont tendance à penser qu'elles se dispersent et que leur fonctionnement est illisible.

Ces réactions comportent des risques pour leur action : taxées de concurrence déloyale, elles risquent de perdre le soutien de leurs partenaires d'insertion. Méconnues sur leurs champ d'intervention spécifique, elles risquent aussi de perdre des opportunités de placement pour leur public.

ENJEUX

1. Tisser les liens nécessaires pour qu'une confiance s'établisse entre employeurs potentiels et associations et permettent de rendre plus fluide et plus ouvert le marché de l'emploi des publics des associations de réinsertion.
2. Ne pas être enfermées dans des débats sur l'opportunité de leurs interventions dans le champ économique et pour cela clarifier les règles du jeu.
3. Chaque fois que c'est possible, établir des partenariats qui valorisent chacun dans sa compétence et optimise les synergies entre associations et entreprises et entre associations et partenaires publics.

ACTIONS

Plusieurs sortes de partenariats sont envisageables:

constituer un réseau d'entreprises,

travailler en sous traitance des entreprises ou d'établissements publics sur des marchés d'insertion

exploiter au mieux la clause du mieux disant social

assurer pour d'autres l'ingénierie de projets de développement de nouveaux emplois de main d'oeuvre

explorer et exploiter collectivement, avec d'autres associations, les niches d'emplois

121 - Constituer un réseau d'entreprises

Pour aider au débouché vers l'emploi, des relations de confiance doivent s'établir et s'enrichir avec un réseau local d'entreprises. La confiance est basée sur la reconnaissance des compétences d'accompagnement et de formation, ce qui se traduit par une bonne "employabilité" des personnes sortant des cursus d'insertion. La confiance se construit également sur une certaine clarté dans les règles du jeu.

Dans le secteur de la restauration collective, Isajob à Grenoble, entreprise d'intérim d'insertion, a noué des relations durables avec les entreprises. Les CHRS ont, dans un premier temps, développé la restauration pour eux-mêmes et pour quelques collectivités extérieures. Cette activité de restauration collective sert de support à la formation de personnel en situations de travail diverses, soit dans le CHRS, soit en intérim avec Isajob pour du personnel qui se destine à l'entreprise classique.

Isajob a ainsi été identifié comme capable de fournir du personnel qualifié en restauration collective, ce qui facilite l'embauche permanente d'un certain nombre d'entre eux.

122 - La sous traitance de marchés d'insertion

S'ils savaient faire de l'insertion sans se charger d'un autre métier que le leur, nombreux seraient les entreprises et les services et établissements publics qui s'y emploieraient. Il revient dès lors aux associations de leur proposer des montages où elles assurent un service d'insertion et de formation quand l'opérateur public ou privé manifeste le voeu d'entreprendre des activités d'insertion ou de créer de nouveaux emplois.

1. **C'est le cas des bailleurs publics qui mettent en place une politique d'insertion** ciblant prioritairement les locataires fragiles de leur patrimoine et qui veulent pouvoir compter sur un partenaire compétent techniquement dans les métiers de la maintenance et de la réhabilitation et capable d'assurer efficacement l'insertion économique des locataires.

Avec eux, s'ouvrent de nouvelles perspectives :

- développer des activités à la croisée des préoccupations des communes et des sociétés HLM sur la tranquillité et la prévention et qui imposent un travail sur l'environnement social,
- développer des services de proximité en partenariat avec les offices en bénéficiant de l'apport de marchés et de crédibilité ...

Les associations peuvent aussi être sollicitées pour leur compétence sur l'encadrement des emplois jeunes par exemple.

2. **C'est aussi le fait des communes qui veulent mettre en place des chantiers écoles de réhabilitation bâtiment ou des brigades vertes** sans avoir aucune competence dans ces domaines. Les associations peuvent alors intervenir à deux titres : en ingénierie de projet et en partenariat sur la partie des travaux correspondant à l'encadrement des personnes en insertion. ACORS à Cambrai intervient en assurant ces deux rôles auprès de communes voisines. Le Grand Sauvoy est prestataire de services pour le compte de l'office de HLM de l'Est ou de communes.

3. **C'est enfin le cas des artisans et des petites entreprises** qui peuvent également considérer les associations comme des bureaux d'études qui pourraient être mis au service des artisans *(position de la fédération départementale du bâtiment de Meurthe et Moselle),* si par exemple, ceux-ci veulent mettre en place des groupements d'employeurs ou s'ils veulent mener des actions d'insertion sans avoir à gérer les questions de formation et d'encadrement.

Le Grand Sauvoy et la société des HLM de l'Est

La société des HLM de l'Est a une politique d'insertion qui repose sur l'idée que toute présence ou tout acte de gestion de l'organisme peut être support ou moment d'insertion pour des locataires de son patrimoine. Entre autres formes d'insertion, elle libère des postes sur des chantiers de restauration et de second oeuvre bâtiment. C'est dans ce cadre qu'elle a passé convention avec l'association du Grand Sauvoy. Pour la réhabilitation de la cité Bellevue à Frouard, le Grand Sauvoy assure la réalisation des travaux de second oeuvre et l'insertion économique par l'embauche de 6 locataires. Le Grand Sauvoy est considéré comme prestataire de services pour mettre en oeuvre la politique d'insertion de la société des HLM de l'Est.

Dans cette opération, le partenaire attend de l'association qu'elle mette à sa disposition les compétences qu'il n'a pas :

- *la connaissance du public*
- *l'accompagnement et le suivi personnalisé*

123 - La clause du mieux disant social

La clause du mieux disant social suggère de traiter la réalisation d'un marché public en recourant à des formes d'insertion choisies par l'entreprise. Cette clause a tendance naturellement à favoriser les grandes entreprises, suffisamment puissantes pour intégrer la donnée d'insertion dans leur propre organisation et pour tirer partie de dispositions qui permettent finalement de bénéficier de dispositifs de formation internalisés et de nature à assurer la pérennisation des savoir faire de l'entreprise.

Par des actions bien conduites et des partenariats entre artisans, PME et opérateurs de l'insertion économique, il est possible de permettre aux entreprises de petite taille de répondre à cette obligation tout en restant sur leurs métiers de base. Il est alors envisageable que la partie insertion soit prise en charge par des associations compétentes.

Des partenariats entre les CAPEB, les Chambres des Métiers et des associations de réinsertion se développent aujourd'hui. Ils associent parfois les collectivités locales. Ils mettent au point des systèmes locaux où les associations préparent les personnes qui occuperont des postes d'insertion puis assurent leur suivi et leur formation pour le compte des entreprises qui ont ainsi la possibilité de répondre à la clause du mieux disant social.

124 - L'ingénierie et l'assemblage de projets de développement

Connaissant les potentialités d'un site, une association peut faciliter la création de nouveaux emplois en suscitant l'initiative locale publique ou privée pour permettre le développement nécessaire.

Le Bois Chenu est un site naturel situé à proximité de la Ville de Cambrai sur le territoire de la commune de Proville. L'association ACORS très sensibilisée au devenir de ce site a entamé une séries d'actions destinées à requalifier le site et à en faire un poumon vert pour l'agglomération de Cambrai. Aux différentes étapes du chantier, ACORS a joué un rôle :

- *En amont du projet, son bureau d'études a contribué à l'étude diagnostic préalable pour la partie technique et développement local et à la conception du projet de réhabilitation du site et de développement des activités liées.*
- *ACORS a ensuite mis en place une équipe de 10 personnes pour assurer les travaux de requalification du site et d'implantation des activités de pédagogie à l'environnement.*

Actuellement, ACORS contribue à la réunion du partenariat pour que le projet de création d'un parc écologique urbain voit le jour. Dans ce cadre, il joue un rôle d'impulsion d'une dynamique de développement local qui va au-delà de la création directe d'emplois.

125 - Explorer et exploiter collectivement des niches d'emplois

Dans le même ordre d'idée, l'exploitation de nouvelles niches d'emploi requiert des partenariats qui garantissent la sérénité de l'installation des nouveaux emplois dans le paysage local.

IsaJob et Adams ont deux projets articulés pour développer les services à domicile : un projet qui leur est propre qui consiste à créer une nouvelle entreprise intermédiaire : AIS; et un projet collectif concernant tout le secteur pour la création d'une plate-forme téléphonique commune.

La plate-forme téléphonique

Le projet commun à de nombreuses entreprises intermédiaires de l'Isère consiste à créer un plateau d'accueil téléphonique renvoyant sur les associations prestataires. Le projet est fortement soutenu par ALICES, association de comités d'entreprise de Grenoble et de la région, et par Chèque-Domicile. Il devrait lui ouvrir un large marché grâce à la solvabilisation de la demande (titre chèque service identique à un ticket restaurant).

L'entreprise d'insertion AIS

Lors de la création d'AIS, entreprise d'insertion pour assurer le service aux particuliers, les collectivités locales sollicitées pour le financement, ont demandé à Adams d'éviter les conflits avec les artisans. Depuis 1995, lsaJob et Adams ont donc commencé des travaux d'approche avec la Chambre des Métiers pour parvenir à un modus vivendi avec les artisans.

Ils ont ainsi offert un siège de leur conseil d'administration à un représentant de la Chambre. Après des interventions très négatives aux premières réunions du Conseil, celui-ci a progressivement fini par admettre la possibilité d'une collaboration. Actuellement, les deux parties semblent s'orienter vers un accord à tester. L'entreprise intermédiaire garderait les petits travaux de maintenance domestique (réparation de serrures ou changement de joint) tandis que l'artisan garderait les réparations plus importantes (changer la serrure ou le robinet). Il est également envisagé de travailler en complémentarité et réciprocité : l'entreprise intermédiaire renvoyant sur l'artisan lorsque le travail est important et l'artisan faisant appel à l'entreprise intermédiaire en cas de travaux en surcharge.

Pour le lancement d'AIS, Adams s'appuiera sur la Mutualité de l'Isère qui apportera une partie de l'activité d'aide aux personnes âgées.

13 - PROMOUVOIR LES NOUVEAUX MÉTIERS ET LES PERSONNES STIGMATISÉES

CONSTATS

Une demande sociale dort sans être satisfaite du fait même d'obstacles culturels ou d'expériences malheureuses. Les métiers de proximité, les services au particulier ont du mal à "entrer dans les moeurs". Ils pâtissent d'une image négative d'incompétence et de déboires. Ils exigent pourtant des compétences pointues techniques et relationnelles.

- Les personnes en difficulté se persuadent assez généralement de la pauvreté de leur production et elles valorisent avec peine leur propre métier.

ENJEUX

Le développement des nouveaux emplois exige une requalification de leur image, notamment lorsque les nouveaux cmplois sont occupés par des populations stigmatisées par leur pauvreté.

ACTIONS

Plusieurs actions peuvent concourir à la revalorisation de ces "nouveaux" métiers et des personnes qui les occupent :

une politique de qualité dans ce domaine alliée à une politique de communication efficace,

une action de remotivation et de remobilisation des personnels pour la fierté de leur propre emploi ....

La charte qualité d'Amiens : structurer le secteur dans le département et négocier une charte de qualité avec la DDTEFP

Les associations regroupées dans la fédération FARE à Amiens ont été à l'origine de la création en 1993 d'une structure de représentation de la "profession de l'insertion" dans le département de la Somme : l'ADSIE. La création de l'ADSIE a permis de regrouper l'essentiel des structures du département (40 structures) avec pour président le directeur de FARE.

Pourquoi la création de cette charte ?

Initialement, la DDTEFP rappelait constamment à l'ordre les associations intermédiatres, parce qu elles ne respectatent pas les règlements, sans toutefois établir précisément en quoi ces règlements étaient tournés.

D'autre part, de nombreuses critiques émanaient des entreprises classiques à l'égard des associations. Les dérives étaient parfois réelles : le détachement de personnel dans les entreprises excédait souvent trois mois ; les personnes les mieux formées étaient gardées dans la structure plus de trois mois et beaucoup n'étaient pas en difficulté. Quoique FARE respectât ces règles, elle était sensible à des critiques et à des comportements qui jetaient le discrédit sur l'ensemble de la profession.

Pour couper court à ces procès d'intention, les associations de FARE ont pris l'initiative de négocier avec la DDTEFP une "charte de qualité" destinée à préciser les critères, les procédures et les modes d'organisation que les associations signataires s'engagent à respecter et qui caractérisent une pratique de qualité dans le domaine de l'insertion.

Un des points les plus discutés a été la définition des publics pouvant être employés par les associations intermédiaires : les lemandeurs d'emploi de longue durée, les bénéficiaires du RMI, les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus, mais aussi des publics limitativement énumérés.

Chaque année, l'agrément d'une association en tant qu'association intermédiaire est subordonné à la signature de ette charte.

La mise en place de cette charte a clarifié les rapports avec la DDTEFP, en lui permettant de rappeler à l'ordre les associations intermédiaires défaillantes. Tout cela conforte et assainit le secteur.

Restaurer la fierté des métiers de service : le point Ménage-Service

A Amiens, Ménage-Service développe à grande échelle les activités de ménage à domicile. Outre la formation dispensée systématiquement à l'embauche et le suivi des personnes dans leur emploi, l'association a progressivement mis en lumière les qualités de savoir être nécessaires pour assurer la relation avec le client.

La prise de conscience des difficultés d'exercer correctement ce métier, des qualités nécessaires pour le pratiquer et de l'intérêt de prendre du recul sur les situations rencontrées a amené l'association à concevoir un événement pour créer une complicité entre les salariées de Ménage-Service qui, la plupart du temps, exercent seules leur métier. C'est la Sainte Zita, fête de la sainte patronne des femmes de ménage. La Sainte Zita est l'occasion pour toutes les salariées de se réunir hors du cadre du travail, de faire le point sur le chemin parcouru depuis leur embauche, de présenter des sketches sur les situations de travail les plus cocasses. Cet événement, repris dans le journal de l'entreprise, est un ciment très fort entre les personnes.

A Amiens, on a restauré la fierté des métiers de services en introduisant les nouvelles technologies dans le travail à domicile.

Toujours afin de valoriser le métier, Ménage Service vient de négocier un partenariat avec France Telecom pour doter les salariées de Tam-Tam. Cela aura deux effets, le premier effet évident est la facilitation du planning : elles sont souvent difficiles à joindre (pas de point fixe pour les appeler) *alors même que des nouvelles demandes peuvent arriver à tout moment et leur permettre d'anticiper immédiatement leur planning. Le deuxième effet est moins palpable mais très important pour la revalorisation du métier : tout d'abord un lien permanent possible avec l'entreprise et les autres salariées, ensuite une mise en évidence de l'importance de leur temps, et de sa bonne organisation aux yeux du client comme à leurs propres yeux.*

À Laxou, la question du statut est prise en considération

Pour l'association du Grand Sauvoy, toute nouvelle personne hébergée dispose d'une activité et cette activité mérite salaire. Un contrat en contrat emploi solidarité est conclu.

En outre, l'association estime qu'il faudrait parvenir à une véritable gestion des ressources humaines qui reposerait sur l'existence d'un contrat de travail basé sur le SMIC (les ressources nécessaires seraient les ressources mutualisées des différents dispositifs) *et un plan de formation pour la population active avec le développement de travaux d'utilité sociale dans le secteur non marchand et la possibilité de mettre des personnes à disposition des entreprises locales.*

Il faudrait résoudre une équation complexe qui impose la continuité du statut pour les personnes embauchées, alors même que le contenu des activités pourraient varier. Il faudrait également qu'il y ait une continuité du contrat de travail et même des conventions collectives et il faudrait répondre aux besoins de l'économie locale notamment du secteur privé, pouvoir mettre à disposition des personnes dans les entreprises. Il y aura probablement une ouverture possible avec l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail. Actuellement, l'association du Grand Sauvoy se positionne de cette manière-là, notamment avec la société ESPAC à Toul (voir encadré paragraphe 117).

14 - IDENTIFIER LEURS COMPÉTENCES ET SAVOIR FAIRE ET LES VALORISER

CONSTATS

Les partenaires des CLI[2] et certains CCAS[3] les connaissent relativement bien mais les autres partenaires ont, en général, une image floue des activités et compétences des associations de réinsertion. Ils ne savent pas exactement ce qu'elles savent faire. De plus, s'ils appartiennent au monde de l'entreprise ou s'ils ont une conception libérale du développement, ils préfèrent qu'elles ne sortent pas du champ social.

Les associations elles-mêmes identifient mal leur savoir faire et surtout ne savent pas à quel niveau celui-ci pourrait être utilement mobilisé. Elles sont pourtant pratiquement les seules à connaître précisément les besoins des publics en logement, insertion sociale et professionnelle, avant tout et surtout, parce qu'elles sont dans la proximité, quotidiennement au contact de publics qui viennent là après avoir échoué ailleurs. Quand elles parlent de leur métier, elles restent narratives et dorment ainsi sur un potentiel de connaissance difficilement exploitable.

C'est ainsi que certaines politiques publiques, notamment celles de développement local, se préparent sans qu'elles soient consultées et sans que soient mobilisés cette précieuse connaissance et ce savoir faire.

LES ENJEUX

---

[2] *Commissions Locales d'Insertion*

[3] *Centres communaux d'action sociale*

Évaluer leur savoir et leur savoir faire dans tous les champs de leurs interventions et référencer le savoir faire d'ensemblier, de "manageur d'insertion" et de resocialisation qu'elles ont acquis.

Occuper, développer, renforcer leur rôle d'observatoire des problèmes et des solutions.

Participer aux travaux d'élaboration des programmes de développement locaux *(notamment dans le cadre de la préparation des contrats de plan Etat-Régions).*

Casser la représentation qui renvoit les associations dans le champ du social.

ACTIONS

Trouver des partenariats avec les universités ou avec les grandes écoles pour théoriser leurs savoirs et leurs méthodes et mettre en perspective les évolutions sociales et économiques. Ces partenariats pourraient être conçus avec les associations ou avec leurs fédérations régionales

Contribuer aux réflexions aux niveaux régional et départemental en identifiant les instances concernées dans le domaine du logement, de l'économie et de l'insertion et dans le domaine du développement local. L'expérience montre que la participation aux travaux supra locaux est parfois plus simple, c'est à dire moins contestée, que la participation dans les instances locales. La situation est paradoxale : c'est dans la proximité que se traitent les difficultés des personnes et des ménages parce qu'il y faut un environnement structurant et des solutions sur mesure, mais il y est du coup plus difficile de contribuer à la conception des politiques publiques locales.

A Amiens, *l'activité* ***Ménage Service*** *et l'activité* ***Jardinage Service*** *ont fait l'objet de développements qui ont nécessité plusieurs années de mise au point. Aujourd'hui le concept fonctionne bien, leurs responsables ont identifié les conditions techniques, économiques et d'organisation qu'il faut réunir pour réussir. Ces réussites, bien relayées dans la Fédération, ont attiré de nombreuses demandes de conseils de la part d'autres associations pour implanter des activités de même nature dans d'autres villes où une opportunité existait. Ces demandes ont favorisé la constitution d'un corpus de savoir faire : dossier technique avec ratios pertinents, marche à suivre et étapes à franchir pour la création d'un autre Ménage Service ou Jardinage Service. La réflexion a permis également d'élaborer une charte nationale à laquelle adhèrent les futurs Ménage Service, d'un label. La demande ne cesse de croître, reste une question délicate à résoudre : aujourd'hui le statut associatif rend fragile cette activité de conseil en ingénierie du développement.*

*A **Cambrai l'association ACORS,** dans un contexte local peu rompu aux pratiques de développement local, a créé en son sein un bureau d'études, ACORS Développement. Cette structure a pour but de qualifier en permanence les activités de l'association et de mettre à disposition des partenaires une ingénierie dans les secteurs de l'insertion et du développement économique.*

*Le **Grand Sauvoy** est perçu comme un porteur d'ingénierie de développement local à Toul. De plus, il contribue à l'élaboration de politiques de développement local par l'ADVMM (association intercantonale de développement local*

En tant que conseil, les associations de la FNARS sont moins reconnues dans leur immédiate proximité qu'à l'extérieur de leur ville d'implantation surtout s'il n'y a pas de structure ni de tradition de développement local et partenarial

15 - REPÉRER, CONNAÎTRE L'ENVIRONNEMENT

On trouvera en annexe des fiches précisant les conceptions de l'insertion économique et les conceptions du développement local que nous avons identifiées au cours de nos entretiens dans les quatre sites, objets de cette étude.

CONSTATS

Les partenaires locaux n'ont pas tous, loin s'en faut, une connaissance des problématiques d'insertion et de développement local. Certaines représentations sont très décalées par rapport au fonctionnement social et aux savoir faire les plus en phase avec l'évolution sociale et économique. Or s'agissant de sujets qui touchent à l'organisation sociale, peu de partenaires apprécient les limites de leurs propres compétences. C'est ainsi que souvent dans un monde peu clairvoyant, le positionnement institutionnel vaut compétence. Pourtant, il y a dans bien des positions affichées localement beaucoup de représentations fausses et de référence à des modèles *(d'insertion et de développement local)* dont on ne comprend ni la portée ni les limites.

ENJEUX

1.Repérer le positionnement exact des partenaires à deux niveaux :

- leur connaissance des problématiques d'insertion et de développement local

  leur positionnement politique par rapport à ces dynamiques

2.Évaluer les marges de manoeuvre et de négociation possibles.

3.Parvenir à une mise à niveau des approches conceptuelles sur le développement local et ainsi éclairer les écarts qui résultent de différences d'approche, d'inégalité dans la connaissance ou d'intérêts opposés.

ACTIONS

1.Pratiquer l'invitation à des rendus méthodologiques collectifs illustrés d'expériences : croiser l'approche pédagogique et participative.

2. Ancrer l'habitude de rendez vous approfondis avec les principaux partenaires pour faire le point des collaborations en cours et des collaborations potentielles.

3.Travailler avec plusieurs niveaux d'une même institution ou d'un même corps professionnel.

16 - ASSURER ELLES-MÊMES LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES

CONSTATS

Les compétences nécessaires pour avancer sur de nouvelles hypothèses de travail dans un environnement en mutation sont elles mêmes en constante évolution. Les compétences traditionnelles des associations de la FNARS sont suffisamment polyvalentes pour constituer le socle des savoir à mobiliser, cependant, il convient de disposer dans chaque association des compétences actualisées nécessaires.

ENJEUX

Disposer dans chaque association et au niveau des têtes de réseau des compétences adaptées.

ACTIONS

1.Intégrer au niveau local, dans chaque association, ou regroupement d'associations, les compétences adaptées.

2.Concevoir un système de développement des compétences en continu au sein des associations et en regroupement interassociatif.

17 - DÉFINIR ET ADAPTER LEUR POSITIONNEMENT

CONSTATS

1.Le positionnement adopté localement par les associations varie entre deux positions opposées :

rester discrètes, avancer " masquées " pour provoquer le moins de réactions de méfiance et de rejet possibles et ainsi, ne pas inquiéter ceux qui décident ... Rester discrètes aussi pour que leur public ne soit pas trop visible et ne soit pas encore plus marqué dans le regard des partenaires ...

occuper le champ local de la réflexion, de la prévention, de la prospective et de l'élaboration des politiques publiques pour que les solutions qu'elles proposent gagnent du terrain.

2.Les environnements varient également d'un site à l'autre, d'un département ou d'une région à l'autre et les efforts à produire pour s'y faire entendre varient considérablement. Les partenaires souhaitent aussi disposer d'un cadre pour les relations avec les associations.

3.Les associations ont elles mêmes du mal à équilibrer leur présence sur le terrain dans des instances partenariales locales ou régionales et dans les instances fédérales : c'est un problème de temps alloué, mais aussi de répartition des responsabilités entre les niveaux techniques *(de terrain ou de direction)* et les niveaux politiques ...

ENJEUX

1. Tenir, dans le jeu local et régional, la place nécessaire et suffisante pour améliorer les politiques d'insertion et d'emploi et faire évoluer la donne sociale et économique en fonction des besoins à court et long termes des publics défavorisés.
2. Garantir la prise en compte des enjeux des politiques d'insertion dans des porgrammations de développement.

ACTION

1.Identifier leur environnement d'action : qui fait quoi en termes d'institutions et d'instances de concertation ? Quelles sont les stratégies institutionnelles ?

2.En fonction du projet de l'association, se fixer des objectifs de positionnement local et régional et élaborer les moyens d'y parvenir.

3.Clarifier les cadres d'intervention, mettre un peu de formalisme dans les rapports avec les institutions et distribuer les rôles à l'intérieur de l'association

4.Gagner et consolider leur positionnement local

1 - Identifier l'environnement d'action

Il faut pouvoir répondre aux questions suivantes :

Quelles stratégies de développement et d'insertion sont en place ?

Quels sont les partenaires publics et privés de l'insertion et du développement local ?

Pour les principaux d'entre eux, quelles sont leurs stratégies institutionnelles ?

À quoi ressemblent les logiques d'action des divers partenaires publics et des partenaires privés de l'insertion et du développement local ?

Dans ce cadre, comment les associations sont-elles perçues ? À quelles demandes les assigne-t-on ?

2 - Une fois précisé son capital et établi l'état des lieux local des difficultés, l'association doit répondre à quelques questions stratégiques :

1. Quelle analyse fait-elle des chemins à tracer ou conforter localement pour les publics en difficulté ?

2.Quelles démarches doivent être engagées pour que l'insertion fonctionne et débouche sur des situations sociales et économiques acceptables ?

3.Quelle stratégie propre veut l'association ? Quel chemin veut-elle occuper ? Quelle place veut-elle pour mener à bien ses missions ?

4.Quel est son projet ?

3 - Se fixer des règles du jeu, un cadre d'intervention

La participation à des instances de concertation et de réflexion sur l'avenir du territoire et sur les politiques à proposer et à conduire impose quelques règles du jeu :

désigner des représentants de l'association à ces instances,

préparer, au sein de l'association, la participation aux débats et à l'information et mettre en place entre tous les niveaux de l'association un système de consultation,

éviter les confusion de casquette : la participation s'effectue dans un cadre qui n'est pas le cadre de négociation contractuelle entre les institutions et

l'association. Cela doit transparaître dans la manière de poser les problématiques et de se positionner. Les plates formes partenariales de développement local ne sont pas des lieux de validation des pratiques des opérateurs, quels qu'ils soient.

4 - Gagner et consolider leur positionnement

Réussir le bon positionnement, une fois adoptée la stratégie de l'association, cela peut passer par :

L'alliance avec d'autres opérateurs d'insertion. Les associations d'insertion ont intérêt à se regrouper *(au lieu de se diviser pour des raisons de concurrence)* pour porter plus fort leur voix auprès des décideurs et dans les instances de développement.

Pour renforcer leur positionnement, certaines associations jouent la carte de l'association avec les associations locales d'insertion ***:voir à Amiens la création de l'ADSIE*** *(Association Départementale des Structures d'Insertion Économique) et* ***à Cambrai****, les partenariats avec les autres entreprises d'insertion dans le domaine de la micro production, l'auto production de légumes et de volailles biologiques et de leur commercialisation.*

- L'ouverture *(permanente ou non)* de leurs instances à des personnalités importantes dans le jeu local : places au conseil d'administration. mais aussi assemblées générales élargies à des partenaires locaux …

La mise en place d'un tableau de bord de leur positionnement partenarial. Peu familiarisées aux tactiques de positionnement, les associations ont intérêt à élaborer un outil méthodologique faisant apparaître :

- distinctement les instances de réflexion et de décision et les partenaires
- l'état actuel des relations
- pour chacune et chacun, les objectifs de positionnement que l'association s'assigne
- les moyens envisagés pour les atteindre
- les étapes de réalisation et leur évaluation

La conception d'une politique de communication couvrant trois champs : le public accueilli, l'insertion économique et l'association elle-même. Le plan de communication doit soutenir la stratégie choisie, prévoir dans chacun des champs, les cibles, les temps, les rythmes, les supports et les messages

appropriés. Il inclut la participation aux manifestations et aux instances partenariales de réflexion et de décision.

CONCLUSION

L'observateur ne peut qu'être frappé de la forte capacité d'innovation que manifestent les associations de réinsertion. Si l'on s'en tient aux seules associations que nous avons rencontrées, concernant les procès d'insertion économique les plus récents et en projet, chaque association présente au moins 5 à 6 montages innovants adaptés au public et au contexte local, et chacune est aux prises avec des questions ou des problèmes qui en intéressent d'autres ailleurs.

Comment capitaliser ces innovations pour qu'elles accélèrent les processus d'évolution sociale et économique nécessaires ? Comment capitaliser et diffuser au sein du réseau de la FNARS ses propres innovations ?

II - LES ASSOCIATIONS VUES PAR LEURS PARTENAIRES

21 - CE QUI CARACTÉRISE LES ATTENTES DES PARTENAIRES

Les attentes des partenaires sont déterminées par 3 paramètres :

la nature du système de développement et la place du partenaire.

sa façon de penser,

le jeu joué par les associations.

211 - LA NATURE DU SYSTÈME DE DÉVELOPPEMENT ET LA PLACE DU PARTENAIRE

La ville de Cambrai a connu une érosion économique lente. Les structures politiques et institutionnelles dominantes en place ont tenu la ville et ses environs à l'écart des grandes mutations. Aujourd'hui, l'arrondissement de Cambrai est perçu de l'extérieur comme un pays fermé, un peu replié sur lui-même.

Par opposition, la ville d'Amiens est une ville ouverte aux évolutions et aux pratiques modernes du développement. Elle a mis en place une politique de la ville dynamique, notamment pour traiter, dès 1983, ses problèmes de développement social urbain. Les partenaires sont familiers des procédures partenariales et de la négociation d'objectifs communs de développement.

À Pompey, près de Nancy, la crise sidérurgique massive a nécessité un traitement radical des problèmes et l'association de toutes les forces vives pour re-développer le secteur. L'ADVMM *(L'Association de Développement des Vallées de la Meurthe et de la Moselle)* pratique depuis plusieurs années des techniques de développement local évolué en associant au sein d'une plate-forme commune de réflexion, de prospective et de programmation les principaux acteurs du développement publics. privés et associatifs.

Pour les uns *(à Cambrai),* la décision et le développement sont affaires de spécialistes, de responsables politiques et économiques et la place des associations n'est a priori et en principe ni comprise ni voulue. Pour les autres *(ceux de l'ADVMM),* les associations forment une des composantes du territoire parmi les plus vives. Se priver de leur concours serait une ineptie.

La qualité du système de développement en place dépend de l'histoire locale, de la plus ou moins grande ouverture à l'extérieur et aux innovations sociales et économiques et des choix politiques locaux.

212 - LA FAÇON DE PENSER DU PARTENAIRE

Les attentes individuelles des interlocuteurs dépendent de plusieurs paramètres :

1. **leur intérêt professionnel** qui est fonction des objectifs de leur institution et de leur propre positionnement dans l'institution. C'est ainsi qu'un technicien de chambre consulaire aura plutôt tendance à vouloir réserver toute intervention dans le secteur économique aux entreprises, mais s'il est chargé de l'insertion économique, il pourra attendre des associations qu'elles renforcent sa propre action.
2. **l'école de pensée,** c'est-à-dire ce à quoi il croit. On a rencontré un sous préfet croyant à la toute-puissance et aux bienfaits du libéralisme économique, à la fonction régulatrice du marché et attendant des associations qu'elles ne troublent pas l'ordre du marché et qu'elles soient de bons prestataires de services. Ailleurs au contraire, le sous préfet est convaincu de l'apport indispensable des associations à la solution de problèmes sociaux et économiques, de leur importance dans l'organisation même des systèmes sociaux locaux et de l'intérêt de leur participation à tous les niveaux du développement local.
3. **l'expérience et le savoir faire** : des partenaires qui ne sont pas du tout rompus aux méthodes et aux pratiques partenariales du développement ne voient pas où les associations peuvent intervenir en matière de développement local. Par contre, ceux qui ont cette expérience ou cette formation savent reconnaître les atouts des associations et manifestent des demandes de participation précises. Les fonctionnaires, cadres du Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais, en charge des politiques de développement, de solidarité et de citoyenneté attendent des associations qu'elles contribuent à l'échelon régional aux réflexions et éclairent les politiques publiques à moyen terme.
4. **les réseaux personnels** : la qualité des relations personnelles, les amitiés d'enfance ou pas, toutes les formes de rapprochement individuel qui peuvent être des occasions de connaissance des logiques respectives et de confiance sont de nature à nourrir les attentes que les partenaires ont par rapport aux associations et souvent aussi, au moins à la marge, à infléchir les politiques institutionnelles,

213 - LE JEU JOUÉ PAR LES ASSOCIATIONS

Le jeu joué par les associations dépend de leur stratégie, de leur projet, mais aussi du rôle qu'on leur accorde. Dans le même temps, il détermine les attentes des partenaires. Là où les associations se mettent sur le devant de la scène, elles provoquent des insatisfactions et des demandes de respect des règles du jeu. À Maxévile, quand le Grand Sauvoy fait une campagne de presse pour sensibiliser l'opinion aux difficultés des pauvres et à l'insuffisance des politiques publiques, on lui demande de rester dans les limites de relations contractuelles : plus de règles du jeu, de transparence dans le fonctionnement institutionnel, opérationnel et financier etc.

Là où elles choisissent la discrétion dans le positionnement local, elles ne sont pas attendues sur le terrain du développement.

Conclusion

Les attentes des partenaires ne dépendent pas seulement de leurs fonctions dans l'échiquier local. On ne peut pas vraiment identifier des familles d'attentes qui seraient liées à l'appartenance institutionnelle des partenaires. Par contre, on peut repérer des appréciations et des attentes qui sont très répandues et traversent quasiment toutes les institutions et identifier les qualités reconnues pour les associations.

22 - DES APPRECIATIONS COMMUNES

Tous les partenaires rencontrés sont à peu près d'accord sur trois appréciations : heureusement que les associations sont là, mais que font-elles précisément et qui sont-elles?

221 - " HEUREUSEMENT QU'ELLES SONT LA ! ... "

Les associations sont d'abord appréciées parce qu'elles savent travailler avec les personnes les plus démunies. Cette remarque est une reconnaissance de la qualité du travail qu'elles réalisent : elles connaissent bien les publics qu'elles accueillent, elles savent traiter leurs difficultés. Pendant le temps où elles s'en occupent, elles les prennent effectivement en charge et le travail qu'elles effectuent est souvent suivi d'effets tangibles.

L'effet immédiat le plus sensible pour les partenaires est la capacité des associations à " éponger " les difficultés. C'est le cas lorsqu'il s'agit de handicaps importants et visibles pour la société ou de situations à risques et sans grands débouchés

possibles, comme la sortie de prison, la prédélinquance ou la postcure, le traitement de la violence et de ses conséquences... Dans ce registre de satisfaction, peu importe que l'action associative se déroule en milieu plutôt clos ou retiré, comme au Grand Sauvoy de Nancy ou en milieu plus proche du centre de la cité et plus diffus. Pour certains même, le retrait est une garantie supplémentaire de tranquillité.

Cette position est parfois interprétée par les associations elles-mêmes comme l'écho d'une certaine impuissance à trouver des solutions aux problèmes économiques et sociaux des plus défavorisés et à " s'en décharger " sur elles.

Il est vrai que les entreprises et les partenaires locaux ne savent pas trouver seuls les solutions aux dysfonctionnements économiques et sociaux qui produisent et aggravent l'exclusion et la pauvreté. Personne d'ailleurs ne peut raisonnablement prétendre tout comprendre ni tout savoir dans ce domaine. Par contre, on sait que cette question nécessite l'implication de tous et une coordination des actions de socialisation et d'insertion dans tous les domaines. C'est ainsi qu'est né un secteur de l'insertion qui a une double mission :

1. fabriquer des postes et des situations d'insertion et
2. les assembler avec les actions des partenaires locaux pour composer des solutions globales individualisées.

Cette double mission doit être portée clairement et reconnue et négociée comme telle. Dans cette mesure, chacun trouve sa place.

222 - " MAIS QUE FONT-ELLES ? "

Cette question naît de deux phénomènes :

1 - les partenaires ne comprennent pas toujours en quoi consiste exactement l'action des associations

Nombreux sont les partenaires, notamment les fonctionnaires éloignés du terrain, en décalage par rapport aux situations vécues et traitées par les associations. Ils ne comprennent pas toujours ce qui se passe ; ils ne savent pas ce que signifie concrètement la désocialisation. De ce décalage naît une incompréhension sur la nature des actions engagées.

Connaissant et mesurant mal les contraintes de l'action des associations, les partenaires ne comprennent pas toujours pourquoi certaines d'entre elles veulent contribuer au développement local et ne se contentent pas d'une position de prestataire de services.

2. l'opacité du fonctionnement des associations

Les partenaires reprochent souvent aux associations d'être des nébuleuses dont ils mesurent mal les contours, dont ils ne connaissent ni la totalité, ni la cohérence des activités. S'exprime aussi la difficulté à identifier les résultats de ces activités, leur organisation : qui fait quoi, et finalement ce que l'on finance. Parfois, les associations jouent de cette opacité pour pouvoir développer de nouvelles pratiques. adapter leurs prestations sans inquiéter leur environnement. " Même si l'on fait du développement local, il ne faut surtout pas le dire "...

Au delà de cette discrétion, est posée par les partenaires la question des régles du jeu dans lesquelles s'inscrivent les associations. Deux positions s'affrontent :

1. Certaines associations souhaitent que leur fonctionnement soit globalement subventionné parce qu'il est tourné vers la solution aux problèmes des plus défavorisés.
2. Cette position est contestée par les partenaires publics qui souhaitent enfermer les relations avec les associations dans des contrats d'objectifs évalués sur la base de résultats. Cette position aurait l'avantage de mieux maîtriser et de mieux comprendre l'activité des associations.

223 - QUI SONT-ELLES ?

Les partenaires ne savent pas qui sont les associations, qui se cache derrière elles et donc sur quelles bases et dans quel cadre il est possible de négocier avec elles. La composition du Conseil d'administration n'est pas connue, on ne sait pas si elles sont politisées, si leurs orientations et leur fonctionnement dépendent de personnes militantes ou d'institutions. On ne sait pas si les conseils d'administration sont composés de personnes et d'institutions. Cela inquiète et déroute. Les partenaires peinent à comprendre le système d'influence dans lequel s'inscrivent les associations de la FNARS.

23 - LES QUALITÉS RECONNUES DES ASSOCIATIONS

Quatre qualités émergent des appréciations portées par les partenaires, mais chacune de ces qualités peut également être perçue comme un problème dans le partenariat local.

231 - CE SONT DE BONS GÉNÉRALISTES

" Les associations savent s'occuper des pauvres ", qu'elles agissent dans le domaine du logement, de l'emploi, de l'accompagnement social... Elles ont une

compétence globale de traitement des difficultés. C'est d'ailleurs cette compétence généraliste qui leur permet de se mobiliser rapidement et de développer leurs actions dans des domaines de plus en plus variés. **Leur compétence de base est une compétence de diagnostic et de prescripteur** : accueillant des populations en difficulté, les orientant vers des solutions à leurs problèmes et tentant de modifier les pratiques du milieu pour qu'ils évoluent en faveur des plus démunis. les associations ont développé un savoir faire dans le domaine du diagnostic de l'ensemble des difficultés et dans l'élaboration de prescriptions globales de réinsertion. Elles savent construire un parcours d'insertion, un parcours résidentiel, un parcours de socialisation, elles savent identifier les ressources nécessaires pour les accomplir. Elles ont mis au point des solutions complexes, articulant les unes aux autres les phases de parcours complexes de resocialisation. Au fait des innovations du milieu social, qu'elles ont souvent initiées, elles sont en capacité, localement, de mettre en place les solutions inexistantes et de répondre ainsi à la double demande des personnes en difficulté et des institutions qui doivent accompagner leur réinsertion. Aux uns elles apportent un débouché d'insertion, et aux autres la satisfaction de leurs objectifs professionnels.

Cette qualité de généraliste contribue à nourrir les confusions chez des partenaires peu rompus à la complexité du travail d'insertion. Face à l'hétérogénéité des champs d'intervention, ils se demandent in fine si les partenariats qu'ils nouent ne sont pas détournés de leur objet. Lorsque les règles du jeu sont peu claires, la multiplicité des activités entretient un climat de méfiance et l'on trouve que les associations sont compétentes, mais envahissantes.

232 - CE SONT DES PRESTATAIRES DE SERVICES INNOVANTS

La compétence des associations comme prestataires de services est globalement reconnue.

La place des associations en général

Globalement, les associations sont attendues comme prestataires de services, soit dans le domaine du logement où elles offrent des capacités d'hébergement, soit dans le domaine de l'insertion économique où elles doivent créer des solutions d'insertion, soit enfin dans le domaine des nouveaux emplois où on attend d'elles qu'elles innovent.

Des points de vue différenciés sur l'étendue de leur positionnement

Les opérateurs et les responsables locaux qui travaillent avec ces associations se divisent en trois catégories :

Les fonctionnaires en charge de politique d'insertion les identifient comme facilitateur des actions d'insertion, comme des professionnels qui connaissent leur public, savent monter les dossiers, gardent une grande mobilité pour développer des nouveaux créneaux, de nouvelles idées et de nouveaux dispositifs.

Pour les agents de développement qui travaillent avec les entreprises, les associations apparaissent comme un bon prestataire de services pour développer de nouveaux emplois. L'initiative de création de groupements d'employeurs par exemple peut être appréciée *(ACORS Développement),* cependant l'environnement accepte mal que ces actions aillent trop loin. Ils acceptent de l'animation mais lorsque les choses " commencent à devenir économiques et donc sérieuses ", ils préfèrent que l'association se retire.

Pour les collectivités locales enfin, lorsque des associations encadrent des chantiers école de réhabilitation de bâtiments publics, elles sont appréciées pour leur savoir faire dans le domaine du suivi des personnes, leur souci de remettre à niveau et de réapprendre à travailler.

233 - ELLES CONSTITUENT UNE RESSOURCE POUR L'INSERTION ÉCONOMIQUE

Elles ne sont pas contestées :

dans le domaine de l'accès à l'emploi auprès des publics les plus en difficulté ;

en formation, si leur mission est large, mais quand elles se spécialisent, comme à Amiens dans l'insertion économique, on leur reconnaît difficilement une compétence dans d'autres domaines, en formation par exemple ;

pour l'organisation de chantiers écoles hors du champ concurrentiel. Là, elles sont attendues avec une grande bienveillance des collectivités sur des chantiers environnement ou entretien et rénovation du patrimoine bâti.

Elles apportent

Les partenaires attendent des associations qu'elles mettent à leur disposition les compétences qu'ils n'ont pas :

la connaissance du public,

l'accompagnement et le suivi personnalisé.

Ces compétences sont particulièrement précieuses lorsqu'un partenaire veut réaliser des actions d'insertions et ne sait pas comment procéder ou ne veut pas sortir de son métier de base.

Elles posent question...

Quand elles créent des emplois ou lorsqu'elles adoptent les terrains ou le fonctionnement d'entreprise, elles suscitent méfiance et résistance de leur environnement :

de la part de fonctionnaires. À Amiens par exemple, l'administration fiscale conteste que Ménage Services ait besoin de publicité pour se faire connaître ; une association bénéficiant de fonds publics ne devrait pas utiliser de ressources à cette fin. Cette prévention est curieuse car elle est réservée aux associations et ne touche pas les entreprises qui bénéficient de subventions. Dans ce cas, les associations doivent faire comprendre à leurs partenaires que la légitimité de leur action économique tient bien à l'objet même de leur prestation sociale. En outre, il n'y a aucun obstacle légal à ce que des associations réalisent des actes économiques et s'engagent dans un jeu économique.

de la part des entreprises qui peuvent y voir des risques de concurrence.

Ces préventions s'évanouissent lorsque les activités créées par les associations sont considérées comme des activités de type public *(comme par exemple le tri et le traitement des ordures ménagères)* ou bien concernent les services aux particuliers qui ne font pas encore l'objet d'un marché concurrentiel.

234 - LEUR MILITANTISME ASSOCIATIF EST DIVERSEMENT APPRÉCIÉ

Leur militantisme constitue pour les associations une force, les adhérents forment un réseau diffus qui est susceptible de connaître et de mobiliser des opportunités pour le compte de l'association et de son public. Les conseils d'administration sont composés de personnes ressources capables de faciliter certains partenariats, d'associer des compétences externes adaptées, de fournir des débouchés...

Pour les partenaires, le militantisme associatif est une source de confiance dans la qualité et l'honnêteté des prestations fournies par l'association. En contre point, il fait obstacle pour certains partenaires au développement d'activités économiques. On a du mal à accepter l'idée que des associations puissent jouer les cartes du jeu économique comme d'autres acteurs.

Souvent, les associations sont également conduites à faire avancer les droits de leurs publics en se battant sur la scène politique. Cette partie, strictement militante, de leur activité est, pour leurs partenaires politiques, une source de mécontentement, de conflit. On conteste alors qu'un prestataire de service puisse utiliser des armes politiques pour faire avancer des solutions qui, in fine, développeront ses activités. En outre, l'association est alors perçue comme un concurrent politique.

Cette confusion ou cette contradiction apparente des rôles ne doit tout de même pas freiner l'action des associations qui se situe dans le champ ouvert par le décalage entre l'évolution sociale et le fonctionnement des institutions. Pour réduire ce décalage, une action strictement professionnelle reste insuffisante pour faire vivre les droits de leur public.

III - QUEL RÔLE POUR LES ASSOCIATIONS ?

Les associations sont renvoyées à un débat de fond sur leur rôle dans l'échiquier économique et social : doivent-elles être considérées comme de simples prestataires de services ou sont-elles des partenaires et des opérateurs à part entière de l'évolution économique et sociale ?

31 - ÊTRE OU NE PAS ÊTRE PRESTATAIRE ? ...

311 - UN CONTRAT DE PRESTATION

La prestation de services est une relation contractuelle. Elle peut résulter de l'adhésion à un contrat préexistant ou de la négociation point par point d'un échange. En droit, dans un contrat d'adhésion, les termes du contrat sont définis par un contractant, revient alors à l'autre, la liberté d'adhérer ou non. Parfois, c'est l'autorité publique qui s'estime contrainte, de fait, de s'engager à " l'aveuglette ", victime d'un rapport de force qui l'empêche de négocier. Les associations auraient une politique d'offre non négociée. Il serait dans certains cas difficile d'effectuer un suivi technique ou financier. Les partenaires regrettent ainsi parfois l'absence de transparence des relations contractuelles et la mauvaise qualité des relations partenariales. Ces critiques proviennent :

- d'élus qui ont du mal à maîtriser les politiques locales d'insertion et de développement. C'est le cas lorsque les collectivités publiques, le Conseil Général notamment, n'a pas de politique claire dans ce domaine. La gestion de la politique sociale revient alors aux fonctionnaires qui font des arbitrages sans que les enjeux ne soient débattus par les élus et sans que les orientations politiques ne soient données.

  de fonctionnaires qui souffrent de formes d'abus de position dominante des associations lorsqu'elles imposent leurs méthodes et leurs exigences pour continuer à travailler.

Les associations qui recourent à ces pratiques pensent pourtant qu'elles y sont contraintes pour 3 raisons :

l'inadaptation des systèmes de financement : chaque dispositif d'insertion finance telle ou telle prestation. Or chaque prestation est efficace parce que

l'association fournit plusieurs prestations qu'elle assemble entre elles et qu'elle coordonne avec l'action d'autres opérateurs. Cette mission d'assembleur d'insertion n'est pas reconnue ;

le manque de pertinence des politiques locales souvent aveugles,

la méconnaissance qu'ont les partenaires de la situation des publics et de la qualité des réponses nécessaires. Ce décalage rend aléatoire le partage des points de vue nécessaire à une contractualisation négociée point par point.

Quelle solutions ?

Sur ce point, l'enjeu consiste à partager le plus largement possible la vision de l'état des lieux de la situation sociale et économique actuelle et de ses perspectives et à faire connaître clairement les facettes particulières de la prestation de services d'insertion : prestataire et assembleur d'insertion. On peut l'envisager selon plusieurs modalités :

1. localement, par la prise en compte dans le plan de communication (voir paragraphe 17) de ces objectifs,
2. l'association à d'autres opérateurs de l'insertion pour faire connaître les innovations justifiées par les évolutions sociales,
3. une pratique nouvelle de convention passant par une négociation de convention d'objectifs précisant les résultats à atteindre et les actions concernées pour **chacun des partenaires et pas seulement pour l'association.** Cette négociation implique un réel partage de l'appréciation des dynamiques et des processus locaux de socialisation et d'insertion et une négociation des contenus des apports, des rôles et des visions respectives,
4. **une évaluation partagée** des résultats et des processus, et des réajustements négociés : l'évaluation doit être dialectique, il faut évaluer les résultats de l'action et du dispositif d'ensemble, y compris de l'apport des partenaires et de l'évolution du système local.

312 - UN MARCHÉ

La prestation de service est négociée sur un marché, or tous les marchés sont plus ou moins réglementés en fonction de l'intérêt public. Le marché pharmaceutique ou le marché des armes sont réglementés par des textes de portée nationale. Qu'en est-il de la prestation de services à caractère social ou socio-économique ? Se situe-t-elle seulement dans le marché de dispositifs publics d'insertion, c'est à dire de lignes budgétaires ? Et ce marché présente-t-il les mêmes caractéristiques que le marché classique ?

Les dispositifs d'insertion présentent de ce point de vue des spécificités : ils sont relativement normés et cependant, ils doivent s'appliquer à des univers et à des situations très diverses. En nombre relativement faible, leur affectation laisse une large part à l'appréciation des fonctionnaires locaux. De plus, les politiques locales peuvent les enrichir ou en freiner et contredire les effets.

Or la pratique démontre l'hétérogénéité de la connaissance et du positionnement politique des partenaires des associations de réinsertion sociale. Les politiques sociales locales sont plus ou moins ouvertes aux dynamiques d'insertion et dans certaines villes ou sur certains territoires, elles sont mêmes discriminantes. Dans ces contextes parfois extrêmes, les associations ont-elles ou n'ont-elles pas une sorte de devoir de désobéissance ? Il ne faudrait pas en effet, qu'en prétextant de leur qualité de prestataire de services, on les assigne à l'obéissance à des décisions contraires au bien public, contraire aux valeurs de solidarité qui sous-tendent les dispositifs d'insertion. Cette position est étayée par l'article 35 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du citoyen du 24 juin 1893 : *" Quand le gouvernement viole les droits du peuple, l'insurrection est, pour le peuple et pour chaque portion du peuple, le plus sacré des droits et le plus indispensable des devoirs "*.

Quelles solutions ?

Le positionnement à rechercher dans ce cadre est complexe. Il devrait pouvoir se jouer à plusieurs niveaux :

1. lorsque le partenaire public reste sur des positions quant à l'insertion estimées préjudiciables aux objectifs de cohésion sociale et de solidarité, la question du cadre et des conditions de la contestation ou de la désobéissance est posée. La position de l'association ne peut qu'être renforcée si elle résulte d'une réflexion et d'une action collectives avec d'autres partenaires locaux, d'autres associations ou/et avec les autres associations de réinsertion du réseau de la FNARS.
2. Dans tous les cas, qu'il s'agisse de faire coïncider les représentations qu'ont les partenaires de l'évolution sociale et l'état de la société ou bien qu'il s'agisse de faire triompher une vision de la société plus respectueuse des valeurs de cohésion sociale et de solidarité, il convient que les associations de réinsertion étayent leurs positions et leurs arguments sur une réflexion et une action collective au sein de leur mouvement ou/et localement en y associant d'autres opérateurs. Cette réflexion peut nourrir le contenu de diagnostics et de perspectives économiques et sociales partagées et contribuer à élaborer les termes d'une évaluation globale des politiques de réinsertion.

Conclusion

Quand les associations de réinsertion interviennent, elles sont prestataires de services, assembleurs d'insertion et opérateurs de l'évolution sociale et économique car leur action se situe dans l'ajustement et les réajustements continus des systèmes de production et de relation sociale.

Ces trois niveaux sont interdépendants : elles réussissent d'autant mieux leurs prestations qu'elles les assemblent les unes aux autres et qu'elles innovent et font évoluer les systèmes locaux. En tant qu'opérateurs du changement, elles doivent cultiver leurs qualités professionnelles et leurs compétences, mais elles doivent aussi élargir les logiques d'action professionnelles, réinterroger leurs propres pratiques à la lumière de leurs valeurs. Leur structure militante y contribue naturellement. C'est dans une bonne articulation entre le débat et l'action militante, une organisation interne qui fait vivre l'innovation et des compétences professionnelles reconnues que les associations de réinsertion optimisent leurs résultats.

32 - SONT-ELLES DES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ?

321 - EN QUOI FONT-ELLES DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ?

Aujourd'hui, le champ économique manifeste de manière explicite toute la richesse de ses dimensions *(sociale, aménagement du territoire ...).* De plus, on assiste à une reformulation des règles du jeu économique et des rapports de travail ; de nouveaux métiers apparaissent et de nouvelles formes de contrat de travail.

Les associations de réinsertion apparaissent de plus en plus comme des opérateurs des transformations économiques et sociales. Leur capacité d'innovation, la souplesse qu'ont leur reconnaît sont les qualités nécessaires à cet exercice. Ainsi, selon Jean-Louis Laville[4], *" l'insertion par l'économique se constituerait comme économie intermédiaire. Au lieu de s'autonomiser, elle pourrait s'intégrer dans la structuration des politiques d'emploi en tant que marché transitoire du travail, comme les définissent notamment les économistes allemand et français Günther Schmid et Bernard Gazier ... ".*

---

[4] *La Lettre de l'insertion par l'activité l'économique n°36 - avril 1998*

De plus, elles sont des acteurs du développement par la nature et le contenu même de leurs activités. Elles répondent directement aux besoins d'une catégorie d'habitants du territoire : les plus défavorisés.

Elles sont acteurs de développement local du fait même de leurs productions. Comme toute entité économique, elles sont une instance de production de services et parfois de biens. Elles ont à ce titre un certain poids dans le tissu local où elles assurent un certain nombre d'emplois pour leur propre fonctionnement.

Enfin leur composition même, la présence de bénévoles dans leurs conseils d'administration et de militants dans leurs effectifs salariés en font des noyaux de citoyenneté active dans lesquels on peut puiser les ferments de participation des habitants à la conception et au développement de solutions adaptées au territoire.

322 - SONT-ELLES APPRÉCIÉES COMME PARTENAIRE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ?

Les associations sont parfois invitées à des commissions. Ces commissions réunissent les associations, les entreprises, les collectivités locales pour définir des pistes de création d'emplois nouveaux.

A Cambrai, l'élaboration du Contrat de développement du Cambrésis et de la Vallée du Haut Escaut associera le monde associatif aux réunions d'un des quatre groupes de travail, celui consacré à la solidarité, l'insertion et l'animation. Il sera cependant difficile d'accéder aux trois autres groupes : développement économique et formation des hommes / aménagement et gestion de l'espace *(logement, cadre de vie paysages et environnement)*/ tourisme, culture et patrimoine.

En général, les associations ne sont pas conviées comme partenaires de la conception de programmation de développement local. Elles sont identifiées par l'offre de services qu'elles proposent et non à raison de la connaissance qu'elles ont de leur public et de ses besoins. Sur ce point, elles ne bénéficient pas d'un traitement particulier, car les opérateurs que nous avons rencontrés ne pensent pas le développement en fonction des besoins du territoire et de ses habitants, ils le programment en fonction de modèles de référence et adaptent leur "offre" pour qu'elle corresponde le mieux possible au modèle. De ce fait même, ils n'attendent pas des associations qu'elles leur apportent une vision des besoins du territoire

CONCLUSION

Pour proposer des solutions adaptées aux situations qu'elles traitent, les associations du réseau de la FNARS sont en quelque sorte condamnées à développer leurs activités et à les étendre à des secteurs nouveaux. Si elles sont capables d'innover et de se mobiliser avec une relative aisance, c'est probablement qu'elles sont avant tout des généralistes et qu'elles ont acquis de solides compétences dans les domaines du diagnostic des difficultés et de la recherche et de l'adaptation des solutions. Cependant, leur environnement n'est pas toujours préparé à évoluer et à accepter leur propre évolution. C'est pourquoi elles doivent non seulement innover dans leurs pratiques et intégrer de nouveaux métiers, mais aussi faire bouger leur environnement.

Dans ces efforts, elles cherchent des soutiens, des échanges d'expériences, des concours d'autres acteurs. Une question se pose nous semble-t-il aux fédérations départementales, régionales et à la fédération nationale : comment soutenir l'évolution de l'ensemble du réseau en capitalisant les avancées et en diffusant les bonnes pratiques ? L'organisation de journées thématiques réunissant l'ensemble des membres du réseau est déjà un moyen efficace de le faire.

Le soutien du réseau ne devrait-il pas également pouvoir s'organiser pour mobiliser l'environnement des associations en soutenant des actions de promotion et de conviction ou de communication auprès des partenaires publics *(Région, Départment et National)* ?

L'identification des compétences actuelles du réseau et de son positionnement possible ne devrait-elle pas pouvoir être relayée par les instances régionales et nationales du mouvement ?

ANNEXE 1
QUEL EST LEUR ENVIRONNEMENT PARTENARIAL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET DE L'INSERTION ÉCONOMIQUE

L'expérience, le positionnement institutionnel, et une vision politique du monde déterminent les attentes qu'ont les partenaires en direction des associations de la FNARS. Parmi ces paramètres ceux qui partagent le monde en fonction de la vision que l'on a du développement local et de l'insertion économique méritent d'être précisés.

1 - LES CONCEPTIONS DE L'INSERTION ÉCONOMIQUE

11 - Quant aux objectifs de l'insertion économique

Deux conceptions se dégagent des entretiens.

111 - L'insertion est considérée comme un sas qui prépare à une activité professionnelle par de la formation et par des mesures qui facilitent l'intégration à l'entreprise. On adapte les compétences professionnelles des personnes aux nécessités de l'évolution des métiers, mais on travaille aussi avec les entreprises qui auront à les accueillir. L'insertion est une sorte de formation donnée dans des conditions particulières qui tiennent à l'identité de ses bénéficiaires.

112 - La deuxième conception considère que l'insertion économique est un secteur professionnel à part entière, réservé à des publics qui ne retourneront malheureusement pas à l'emploi. Ceux qui défendent cette hypothèse constatent qu'actuellement, l'exclusion présente un caractère récurent et global qui conduit à offrir de multiples services adaptés. Avec le durcissement des difficultés, les associations effectuent de l'insertion " en direct ". Elles ne proposent pas seulement des activités qui seraient conçues comme des sas vers l'accès à l'économie classique, elles proposent aussi des activités qui, par elles-mêmes, sont insérantes, mais au sein des associations. Celles-ci utilisent les dispositifs, les mettent bout à bout pour, in fine, créer un espace social vivable pour les populations. Cet espace est plus ou moins temporaire, et si les associations veillent à ce qu'il ne bloque pas la mobilité des personnes, on doit prendre en compte le fait que cette mobilité n'est plus programmable et que parfois et même souvent, elle n'existe plus.

L'association fournit aujourd'hui un espace social dans lequel il reste possible pour les plus défavorisés de vivre dans une société et de s'y épanouir, y compris dans le domaine culturel. Le temps nécessaire pour " réintégrer " le territoire ne peut être évalué, il est imprévisible, souvent pour certains il est infini.

C'est ainsi que dans une conception du développement local qui admet que le développement répond aux besoins du territoire et de ses habitants, l'association du

Grand Sauvoy offrirait ainsi aux populations les plus fragiles un espace social qui les prend en compte et où elles peuvent produire et " se produire ".

La taille et l'épaisseur des difficultés sociales et économiques en changent la nature et modifient le positionnement du secteur de l'insertion. Les lieux de l'insertion ne sont plus des lieux de régulation sociale ou économique, ils deviennent des espaces complexes, c'est-à-dire des espaces économiques à vocation sociale ou bien des espaces sociaux qui ont une production économique. La conscience de ce changement de positionnement est importante, car il faut probablement repenser le contenu des dispositifs qui en assurent la viabilité, l'organisation, la pérennité.

113 - L'insertion pour l'entreprise

Qu'elle soit conçue comme un sas vers l'emploi ou qu'elle soit conçue comme un secteur professionnel à part entière, l'insertion est en général pensée comme articulée aux entreprises soit parce que ces dernières y puisent des moyens et des méthodes de formation, soit parce qu'elles achètent les produits de l'insertion pour des activités qu'elles n'assureraient probablement pas au coût économique habituel.

12 - En tant que secteur d'activité

Les associations qui gèrent les dispositifs d'insertion et créent des solutions d'insertion sont mal connues des partenaires locaux. Ils en saisissent mal l'activité, n'en connaissent pas toute l'étendue. Ils leur reprochent une grande opacité, une difficulté à lire leur activité et à évaluer leurs résultats. " Le système est verrouillé par les associations qui offrent des dispositifs mais qui ensuite les auto entretiennent sans qu'on puisse avoir une vision de leur résultats. Le PDI résulte d'un accord entre associations et fonctionnaires, cet accord est reconduit d'une année sur l'autre sans qu'il soit rendu compte de l'efficacité de l'offre d'insertion. Il faut s'affranchir de ces mécanismes et de la logique de subventions qui les produit... " *(un Sous Préfet)*

Les principaux opérateurs du développement méconnaissent ce secteur au point de ne pas comprendre ce à quoi il sert et de mal identifier les besoins auquel il répond.

De leur côté, les opérateurs associatifs constatent souvent l'immobilisme des décideurs locaux, leur méconnaissance des problèmes sociaux, et regrettent l'absence d'une politique dans ce domaine. Les associations essaient d'intervenir là où elles le peuvent et de susciter les prises de conscience et les dynamiques à partir de leur propre intervention. Mais chacun reconnaît " qu'il vaut mieux faire le maximum sans faire de bruit ".

2 - LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

La crise a poussé les associations à créer de l'emploi : initialement, des emplois d'insertion, puis aujourd'hui des emplois pérennes, soit en exploitant les nouveaux gisements d'emplois dans le domaine de l'environnement et des services aux personnes et aux entreprises, soit au sein d'entreprises créées par elles-mêmes, pour offrir un débouché à la sortie des entreprises d'insertion, dans le bâtiment par exemple. Aujourd'hui, c'est dans ce secteur que le réseau est particulièrement innovant. Les associations ont développé et établi des savoir faire dans un secteur en création.

Cette compétence propre de développeur de l'emploi n'est pas vraiment identifiée. Les partenaires que nous avons rencontrés font souvent l'amalgame entre développement économique et développement de l'emploi : le développement de l'emploi résulterait principalement du développement économique et de l'aide que l'on apporte aux entreprises. Dans cette vision, il suffirait d'aider les entreprises, d'abaisser leurs charges par exemple, pour que l'emploi se développe mécaniquement. Il serait illusoire de vouloir re-développer des activités de main d'oeuvre. De toute façon, les partenaires estiment généralement que ces activités sont réservées aux entreprises.

Cette vision des perspectives limite fortement les potentialités de retour au travail des publics les plus défavorisés : la tertiairisation de l'emploi dans le secteur des services notamment impose à chacun des comportements, des " savoir être ", des capacités relationnelles, des qualités de présentation physique qui restent hors de portée de bon nombre de personnes en difficulté.

L'aide aux entreprises est loin d'avoir fait ses preuves comme un moyen de développer l'emploi. Par contre, chaque emploi créé par une entreprise et aidé par le secteur public coûte très cher. Face à de telles résistances, les associations ont plutôt tendance à avancer à visage masqué lorsqu'elles créent des emplois productifs.

Lorsqu'elles créent des emplois de services aux particuliers ou dans l'environnement, les associations rencontrent moins de résistance dans la mesure où, généralement, les partenaires font mal la distinction entre emplois d'insertion et nouveaux gisements d'emplois. Si ce flou permet aux associations de développer leurs activités dans un climat moins suspicieux à leur égard, l'amalgame entre emplois d'insertion et nouveaux emplois est une source de dévalorisation de ces derniers et peut-être un frein à leur développement. Il contraint à argumenter pour que soit dépassée l'idée que les emplois d'insertion sont des sous emplois et que la qualité des prestations est faible.

3 - LES CONCEPTIONS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Pour mettre en place des dynamiques de création d'emplois et d'insertion économique, les associations doivent travailler avec les multiples partenaires locaux. L'état de leur point de vue sur le développement local et de leurs attentes par rapport au monde associatif dépend de leur propre compétence dans ce domaine et de leur vision politique et économique du monde. Ces perceptions très diverses du développement local ne dépendent pas du positionnement institutionnel et professionnel des partenaires. Certes, il y a plus d'entreprises qui pensent que le développement local est avant tout économique, et il y a plus de fonctionnaires qui pensent que c'est avant tout l'aménagement du territoire, mais des sous-préfets développent des thèses ultra libérales sur le développement économique...

À travers cette grande diversité de points de vue, on peut retrouver schématiquement deux sortes de positions :

Pour certains, le développement local est dominé par une de ses composantes, l'économie ou l'aménagement du territoire.

Pour d'autres, le développement local est un développement global qui associe l'ensemble des composantes humaines, sociales et économiques.

Ces deux positions sont également traversées par une plus ou moins grande ouverture au partenariat. En effet, pour certains, le développement est une affaire de spécialistes, pour d'autres, au contraire, il doit s'ouvrir à l'ensemble des forces vives.

31- LA CONCEPTION ÉCONOMISTE

Nombreux sont les partenaires rencontrés qui considèrent que le développement local est avant tout économique, que le développement de l'emploi ne peut résulter que de la croissance. Ceux-là réfléchissent en termes de valorisation de zones économiques, d'aides aux entreprises. Parfois même, comme à Cambrai, la vision économique du développement, est une vision industrielle. On a alors tendance à limiter la réflexion et l'action à une stratégie d'offre et de promotion de sites pour attirer les entreprises.

Dans ce cas, on ignore les besoins du territoire et des habitants et on fait l'économie d'une réflexion sur tous les aspects du développement qui pèsent sur la vie locale ; les aménagements, le logement, la politique sociale, les problèmes des jeunes... Pour ces économistes, le logement, l'habitat pour les personnes en difficulté ne sont pas conçus comme des éléments porteurs de développement. Il en résulte que l'on n'attend pas les associations de la FNARS comme partenaires du développement local et que, lorsqu'elles interviennent, on veut les tenir enfermées dans un rôle de

prestataires de services auxquels on conteste souvent leur place si elle se situe dans le champ économique classique.

32 - LES AMÉNAGEURS

Pour certains, si on parle de développement local, on parle d'aménagement du territoire. Cette vision appartient à des fonctionnaires ou à des élus locaux. Ils estiment alors que l'aménagement du territoire est dans le domaine du service public et que les associations n'ont pas grand-chose à y faire. Là aussi, tout au plus, sont-elles conçues comme des prestataires de service dont la qualité essentielle est la compétence pour traiter des problèmes prégnants que personne d'autre ne sait régler.

Lorsque les associations se trouvent en présence de ces visions économistes ou d'aménagement du territoire, elles doivent mettre en valeur leur professionnalisme dans les domaines et pour les publics qui sont les leurs. Elles doivent également valoriser leur militantisme et leur forte implication locale (la qualité de leur réseau).

33 - LA CONCEPTION GLOBALE ET BUREAUCRATIQUE DU DÉVELOPPEMENT.

Pour certains partenaires, le développement local doit harmoniser et coordonner les actions dans les domaines complémentaires de l'aménagement du territoire, de l'économie, du logement, du développement social, de la formation et de la culture, etc. Cependant, l'information le concernant ainsi que la réflexion devraient rester dans les mains de ceux qui in fine ont une responsabilité globale dans le développement, c'est-à-dire les services publics. Pour ceux-là également, les associations sont considérées comme des prestataires de services dans les différents domaines du développement local. L'évaluation de leur action doit permettre d'informer les décideurs.

34 - LES DÉMOCRATES

Pour les démocrates, le développement local est avant tout un développement. Il est équilibré et assure la cohésion sociale et comme tout développement, il doit pouvoir se mesurer, par exemple par la situation de l'emploi.

Deux caractéristiques le distinguent du développement classique :

il est territorialisé, en ce sens qu'il est adapté au territoire, il répond donc aux besoins locaux et il est le fruit de l'initiative et de la responsabilité locales. C'est pourquoi le travail entre partenaires est indispensable. De plus, il faut également créer les conditions pour que les associations et les habitants contribuent au développement par leurs initiatives individuelles ou collectives *(que l'on doit*

parfois susciter, encourager et accompagner), par leur connaissance du terrain et par leurs propositions...

le développement local optimise les ressources locales, humaines, naturelles, historiques, économiques... En partie fruit de l'identité propre du territoire, le développement local en valorise le potentiel. Dans un même processus, il sert et utilise ses composantes économiques, culturelles et humaines.

Le système développement local

Pour porter ses fruits, le développement local repose sur un système de relations particulier :

1 - En France, le service public *(au sens large)* y joue un grand rôle. Il associe initiatives publiques et initiatives privées. Il met en place des formes de collaboration, le plus souvent à plusieurs niveaux *(conseil d'administration, bureau, comités de pilotage, groupes techniques de suivi ...).* Dans ce partenariat, toutes les forces vives du territoire sont sollicitées ou devraient l'être. Les associations, surtout celles qui assurent aux personnes en difficulté l'accès à des droits fondamentaux *(le logement, le travail etc.)* ont naturellement leur place dans ces dispositifs partenariaux, à leur niveau de responsabilité.

2 - L'adaptation du développement au contexte local implique que soit réalisé un diagnostic partagé par les acteurs et les partenaires du développement local. Ce diagnostic doit définir des enjeux communs aux opérateurs et fixer le cadre d'une programmation concertée à long terme : les infrastructures, les équipements, l'habitat, le peuplement, le développement social, la culture, la croissance économique, etc. La connaissance qu'ont les associations des populations en difficulté et des solutions complexes qui doivent être organisées pour y répondre doit être mise à profit pour éclairer les programmations de développement local.

3 - Le développement local est un levier fort de la territorialisation des interventions des services publics à qui il fournit les moyens d'adapter leurs interventions aux besoins du territoire. Dans cette mesure, il est un moyen pour elles de moderniser leur action et leur fonctionnement. Les associations de la FNARS, qu'il y ait ou non dynamique partenariale de développement local contribuent à cette modernisation en assurant sur le terrain les actions correspondant à des objectifs publics et en nourrissant la réflexion des administrations et l'évolution de leurs modes d'intervention.

4 - Développement servant le territoire signifie développement des compétences individuelles et collectives de ses acteurs. Il leur faut acquérir *(le plus souvent les uns des autres)* une vision globale et à long terme. Il leur faut également développer leur capacité à travailler ensemble de manière méthodique et en capitalisant les avancées collectives qu'ils enregistrent.

5 - Le système mis en place permet d'éclairer la décision des acteurs locaux dans les champs qui sont placés sous leur responsabilité et il permet de peser sur les décisions, d'en comprendre la portée et d'en tirer le meilleur parti pour le développement local.

ANNEXE 2
QUATRE SITUATIONS DIFFÉRENCIÉES

Les quatre associations que nous avons visitées sont très différentes les unes des autres. Deux ont des activités polyvalentes. Elles intègrent dans une même association des fonctions ou des activités dans le domaine de l'hébergement, de la formation, de l'accueil des populations défavorisées, de l'insertion économique et du développement de nouvelles activités. L'une, celle de Nancy-Laxou, est située dans une agglomération importante et son action s'adresse à un public urbain mais également, à des zones plus rurales en périphérie de la ville. La deuxième, celle de Cambrai, est située dans une petite ville mais son public vient autant de la ville que de la campagne et son action s'adresse à des collectivités rurales et urbaines.

Deux autres associations, celles de Grenoble et d'Amiens, concentrent leurs activités en milieu urbain sur l'accès à l'emploi et le développement de l'emploi de populations en difficultés lourdes.

1 - ACORS À CAMBRAI

Cambrai est une petite ville du département du Nord dont les activités économiques ont subi une lente érosion et qui n'a pas encore redéfini ni son identité ni sa stratégie de développement. L'érosion économique se poursuit aujourd'hui, le taux de chômage et les difficultés économiques et sociales sont lourdes

11 - De l'hébergement à l'emploi

L'association ACORS a été créée en 1976 pour répondre à des besoins d'hébergement temporaire et d'hébergement d'urgence. Elle gère aujourd'hui 3 CHRS et un foyer hébergement qui totalisent 110 places environ pour l'hébergement d'hommes ou de femmes seule(s) ou avec enfants.

Face aux difficultés rencontrées par son public. elle a d'abord créé un centre de formation *(ACORS Formation),* puis elle a elle-même créé des activités à partir des savoir-faire existant dans son centre d'hébergement : repassage, entretien des espaces verts...

Plusieurs sollicitations externes ont orienté l'action d'ACORS

Parce que la volonté de l'État de développer les dispositifs d'insertion s'est manifestée par des objectifs de résultat, ACORS a été sollicitée pour créer une association intermédiaire ... Puis lorsque le Cambrésis, en 1994, n'a pas été reconnu territoire cible de l'objectif 1, ses forces vives se sont mobilisées pour concevoir le cadre d'une programmation de développement à moyen tenne. ACORS s'est inscrite dans ces travaux, notamment pour la reconquête de l'emploi et le développement économique, la valorisation des ressources humaines et la valorisation de l'habitat.

Enfin, lorsque la question de l'installation, dans le Cambrésis d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification s'est posée, c'est ACORS qui a pris l'initiative et le leadership du projet afin de trouver, avec les employeurs locaux, les modalités de leur participation à l'insertion professionnelle qualifiante, et ainsi de les ouvrir au public fragile.

Les actions emploi d'ACORS

ACORS est à présent présente à divers titres dans le domaine de l'emploi :

1.**organisme de formation,** elle touche environ 600 personnes par an, réparties à peu près également entre moins et plus de 26 ans pour :

orientation-bilan : personnes en difficulté

accompagnement social : idem voire très désocialisées

définition de projet professionnel : demandeurs d'emploi de longue durée

atelier pédagogique personnalisé : jeunes et adultes demandeurs d'emploi,

2.**porteur d'activités d'insertion** :

- 120 personnes sont en chantiers écoles, il s'agit de bénéficiaires du RMI employés en Contrats Emploi Solidarité par les communes ou les groupements de communes, encadrées ou suivies par un technicien d'ACORS.

  10 postes en CAVA pour une activité de repassage ; concerne au total une trentaine de personnes par an dont les deux-tiers n'ont jamais travaillé ou n'ont pas travaillé depuis plus de deux ans.

- 5 postes en CAVA concernant une vingtaine de personnes par an en chantiers école.

3.**porteur d'une entreprise de bâtiment** créée pour développer l'emploi dans ce secteur au bénéfice de personnes en cursus d'insertion. ACORS Entreprise a un chiffre d'affaires de l'ordre de 3 M.F. dont les deux-tiers sont réalisés en marché public, le quart avec des particuliers et le reste, pour des entreprises. Son effectif compte, notamment, des personnes sous le statut de CAVA.

4.**porteur d'une association intermédiaire** : ACORS a donné lieu à la création d'ARIL. une association intermédiaire. Cette association :

joue le rôle d'un service emploi auprès des personnes en difficulté. Elle les accueille, les oriente vers des organismes de formation ou vers des APP, les accompagne dans la recherche de contrats de qualification ou d'apprentissage,

propose de mettre à disposition des personnes en insertion pour quelques heures ou plus chez un particulier ou dans une entreprise.

5.**prospecteur de gisements d'emploi :** ACORS est conduite à susciter les opportunités de développement de l'emploi là où elle en découvre les opportunités. C'est ainsi qu'elle s'engage dans une démarche de développement local pour créer de l'emploi pérenne.

Le positionnement d'ACORS

L'association s'est ainsi progressivement constituée un double portefeuille :

un portefeuille de savoir-faire dans le domaine de l'accès à l'emploi et de la création d'emploi,

un portefeuille de clients et de partenaires qui la reconnaissent sur ces terrains.

Indépendamment de l'hébergement, le principal objectif de l'association est de faciliter l'accès à l'emploi des personnes en difficulté et d'accroître l'offre d'emploi qui leur est adressée.

12 - De l'emploi au développement local

C'est par l'entrée " emploi " qu'ACORS est devenue active dans les dynamiques locales de développement. Pour ouvrir ce marché au public qu'elle accueille, ACORS s'est engagée dans la prospection de nouveaux emplois et dans une action auprès de ses partenaires afin qu'ils les développent :

1. Création indirecte d'emplois : elle a suscité la création de 60 emplois non qualifiés dans un village à travers l'installation par l'association Emmaüs d'une unité de tri et de traitement de vêtements usagés.
2. Elle s'engage actuellement dans le montage de divers projets de création d'emplois pérennes : emplois de proximité, création de régies rurales et micro-production, l'auto-production des légumes et de volailles biologiques.
3. Valorisation du patrimoine bâti : chantiers écoles concernant des bâtiments publics.
4. Ingénierie et assemblage de projets porteurs de développement en aidant une des communes de la périphérie de Cambrai à concevoir et mettre en place un projet de réhabilitation d'un site naturel et de développement des activités liées.
5. Création directe d'emplois au sein des activités d'ACORS

2 - L'ASSOCIATION DU GRAND SAUVOY À NANCY

L'association a été créée en 1920 pour mettre en place un foyer de jeunes travailleurs accueillant les jeunes ruraux vivant en ville. Dans les années 70, elle a été confrontée comme tous les FJT à une crise due à la croissance du nombre de jeunes en difficulté. Elle a fait le choix de continuer à les accueillir et elle a créé, en 1974, un CHRS avec un agrément de CAVA. Elle a ainsi disposé de deux structures d'hébergement.. Le CHRS est passé de 32 à 130 places.

" L'aide sociale à l'hébergement était alors considérée comme le cadre idéal pour faire de l'insertion de manière innovante, c'était un dispositif, puis avec l'arrêt de l'aide sociale à l'hébergement, on a assisté à un éclatement des mesures (RMI, FSL). Aujourd'hui, on a d'un côté des aides sociales facultatives dans le cadre des résidences sociales, et de l'autre un ensemble de dispositifs d'insertion par le travail, ce qui explique la configuration actuelle de l'association. "

LE GRAND SAUVOY AUJOURD'HUI : UNE SEULE ASSOCIATION GÈRE LES STRUCTURES D'HÉBERGEMENT, L'INSERTION ET L'EMPLOI.

21 - HÉBERGEMENT

A Maxéville : un FJT de 24 lits et un centre d'hébergement de 130 places éclaté avec des appartements. En projet, la création d'une résidence sociale SONACOTRA pour des personnes *(des hommes ou des femmes, mais pas des familles)* dont les revenus sont inférieurs à 60% du plafond HLM.

Aujourd'hui, la structure d'hébergement accueille tout public, 60% ont moins de 25 ans, l'accueil d'urgence représente 24 chambres en ALT. L'association gère des baux glissants, des sous-locations avec un organisme de HLM et des bailleurs privés. Elle se porte caution solidaire si on n'obtient pas le FSL.

22- EMPLOI

Dans le domaine de l'emploi et de l'économie, le CAVA occupe 130 à 160 personnes employées généralement en contrat emploi-solidarité *(l'association emploie en tout 250 personnes sous CES),* plus quelques contrats initiative-emploi et quelques contrats emplois consolidés.

Les jeunes hébergés en urgence sont mis au travail immédiatement. Ils ont un pécule résultant de leur travail en atelier, cela leur permet de préparer leur intégration dans un contrat emploi solidarité ou un CIE et leur formation complémentaire qui est réalisée par l'AFPA et plusieurs organismes de formation *(en tout une vingtaine).*

En tout, les dispositifs d'emploi touchent environ 300 jeunes y compris les bénéficiaires du RMI et les métiers concernés sont : la restauration, les métiers du bâtiment, la forêt et le bucheronnage, les espaces verts, les services internes à l'association de maintenance et d'entretien, le maraîchage biologique.

Les partenaires de l'association sont principalement des collectivités et des établissements publics *(office de HLM)* et quelques entreprises. Pour ces dernières, l'association intervient en sous traitance de main d'oeuvre dans des activités hors champ concurrentiel *(tris des déchets).*

23 - LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

C'est hors de Nancy que l'association est reconnue comme partenaire de développement local.

elle effectue des missions d'ingénierie de l'insertion pour des communes qui souhaitent développer des emplois dans le domaine de l'environnement,

elle participe activement au conseil d'administration de l'association de développement local présidée par monsieur Jacques Chérèque : l'ADVMM.

3 - LE COLLECTIF D'ASSOCIATIONS DE GRENOBLE

Isa Job et Adams sont les deux associations phares du collectif d'associations de Grenoble, constitué progressivement depuis douze ans par les centres d'hébergement, pour créer et développer des capacités d'insertion économique et trouver ainsi des solutions aux personnes hébergées dans les centres. Ce collectif a réalisé près de 300 000 heures de travail en 1997, avec 1300 salariés *(environ 200 équivalent temps plein).*

31 - HISTORIQUE

Les CHRS de Grenoble ont une longue tradition du travail en commun pour trouver des solutions aux besoins des publics à l'accueil ou à la sortie.

Ce travail a naturellement porté sur le logement : regroupements pour mieux négocier avec les bailleurs et trouver des solutions de relogement. Sur le terrain de l'emploi, ils ont créé un outil commun d'accès à l'emploi.

- C'est, en 1987, la création **d'Isajob,** une entreprise d'intérim d'insertion tournée vers l'entreprise pour des missions en restauration collective, BTP et nettoyage. Au Conseil d'Administration se sont retrouvés des CHRS de l'agglomération aux côtés d'autres organismes : l'ALJT *(FJT),* le CODASE, la DPJJ, la CCI. En 1991, le tiers des personnes placées en mission de travail par Isajob étaient envoyées par ces associations. Aujourd'hui. avec le développement des activités d'Isajob, cette proportion est moins forte.

  En 1988, **ADAMS** est créée comme association intermédiaire par les FJT pour intervenir auprès des particuliers, associations et collectivités locales. Le développement des deux structures progressif jusqu'en 1991 *(60.000 heures de travail)* puis beaucoup plus rapide pour atteindre 300.000 heures en 1997. ADAMS a connu une très forte croissance grâce aux municipalités de l'agglomération.

  En 1992, le collectif décide la création d'une association de chantiers de réentrainement au travail : l'ADFE, association dauphinoise. Les partenaires sont, outre les FJT, le Conseil Général et les collectivités locales.

  À ce moment, le fort développement des structures avec une palette variée de situations de travail offrait des possibilités importantes aux personnes en insertion mais paradoxalement bénéficiait peu aux personnes en grande difficulté. C'est pour répondre à cette carence que le collectif a proposé au

Conseil Régional en 1995 de mener une action expérimentale d'accompagnement vers l'emploi **VIAE 38.** Cette action concerne 40 personnes en grande difficulté et met en oeuvre des parcours individualisés vers l'emploi en associant notamment les interventions des CHRS et les opportunités du groupe Isajob-ADAMS.

32 - LES ASSOCIATIONS AUJOURD'HUI

Les associations du collectif sont reconnues des partenaires publics et collectivités locales comme particulièrement sérieuses *(rigueur du suivi de gestion),* innovantes *(expérience VIAE sur les plus en difficulté attendue par le Conseil Régional pour orienter les futures politiques).* Leurs difficultés sont liées à la stagnation de l'activité pour l'intérim d'insertion *(exacerbation de la concurrence entre les entreprises de travail temporaire),* à l'insuffisance de liens avec le monde de l'entreprise classique qui rend problématique l'accès à l'emploi.

1 - **Isajob** réalise aujourd'hui 100.000 heures avec 51 ETP dont 45 d'insertion. Le développement est faible depuis 1995 et l'activité reste cantonnée aux secteurs traditionnels : restauration, BTP et nettoyage. Les entreprises des autres secteurs adhèrent pour la plupart au référencement national et elles recourent à l'intérim classique.

2 **ADAMS** connaît un très fort développement depuis sa création : 220.000 heures en 1998 et 1.000 salariés. Trois municipalités importantes de l'agglomération, Merlan, Echirolles et Saint Martin d'Hères sont clientes pour gérer les régies de quartier.

La priorité est à la consolidation des activités actuelles et à la recherche de nouvelles activités. Le CA a engagé une réflexion, Objectif Horizon 2000 qui comporte plusieurs axes : assurer la qualité, la rigueur de gestion absolue avec des outils de gestion d'entreprise, s'assurer que la réglementation est appliquée à tous les niveaux.

Pour renforcer le groupe d'associations, le CA est commun aux trois structures. Il a coopté des administrateurs dont certains sont issus du monde de l'entreprise. L'un d'entre eux, ancien membre de l'Union Patronale de l'Isère est chargé des relations avec les entreprises.

33 - LES PISTES DE DÉVELOPPEMENT

Le collectif a élaboré un plan stratégique pour développer l'activité :

- participer au lancement d'une plate-forme téléphonique de services aux particuliers sur l'ensemble de l'Isère en collaboration avec l'association de

comités d'entreprises *(très active sur l'insertion dans la région)* : un numéro de téléphone unique pour les particuliers permettra de les orienter vers l'association pertinente

créer d'une nouvelle association sur cette activité *(en recherchant le partenariat - ou au minimum la neutralité - de la Chambre des Métiers).* Un accord a été passé avec la Mutualité de l'Isère pour effecteur des prestations de services aux personnes âgées ayant droit aux prestations de la mutuelle.

- relance des contacts auprès de l'Union Patronale de l'Isère pour la recherche active de postes d'insertion, conformément au Contrat de Plan.

4 - FARE À AMIENS

FARE est une fédération d'entreprises d'associations qui développent de l'emploi pour les personnes en difficulté.

41 LA DÉMARCHE SUIVIE À AMIENS : DE L'HÉBERGEMENT À L'EMPLOI

Dès 1986, la nécessité de trouver du travail aux personnes hébergées en CHRS a été fortement ressentie par les CHRS, particulièrement celui qui dépendait de la municipalité d'Amiens (dont Jacques Glinel était le directeur). Le premier créneau d'activité exploré a été celui de la garde d'enfants, créneau rapidement relayé par les activités de ménage chez des particuliers et l'intérim d'insertion.

En 1986 ont été créées les associations Service de Garde Temporaire et Somme Travail Intérim. En 1990, elles fournissaient déjà 30 postes équivalents temps plein.

L'association Ménage Service (créée en 1992) s'est alors tournée vers les particuliers solvables (bénéficiaires de déductions fiscales) tout en assurant à ses salariés une formation et un niveau de salaires minimum (le SMIC).

Les créations se sont succédé : en 1990, Somme Préfabrications *(montage de chapiteaux préfabriqués, fermée en 1996)* en 90, Pouce *(crèche)* en 1993, Tri *System (déchetterie et centre de tri)* en 1994, Jardinage Service en 1996.

42 LES ASSOCIATIONS QUI COMPOSENT LA FÉDÉRATION

1 - Somme Travail Intérim

C'est la plus importante en terme d'effectif et de chiffre d'affaires. Elle occupe 100 à 110 équivalents temps plein.

En 1996, 200 personnes environ ont été employées (système d'entrées-sorties permanentes), 110 personnes ont eu une " sortie positive " vers un emploi : 14 contrats à durée indéterminée et 95 CDD.

Le résultat des enquêtes auprès des entreprises clientes montre que si la qualité du service et le prix sont identiques aux autres entreprises d'insertion, certains employeurs considèrent le statut d'intérim d'insertion comme un plus.

2 - Ménage Services

Ménage Services a choisi de se donner les moyens de développer à Amiens les services de proximité de manière conséquente.

Ménage Service emploie aujourd'hui environ 150 personnes par an, ce qui représente 75 E.T.P. Il y a 40 à 50 "sorties positives" vers l'emploi : départ avec ses employeurs-particuliers, embauche dans des associations d'aides ménagères. dans des entreprises de nettoyage.

Ménage Service a mis au point un parcours d'insertion pour mener à l'emploi des femmes (plus rarement des hommes) loin de l'emploi : hébergées en CHRS. bénéficiaires du RMI, ou de l'API. Le recrutement est suivi d'une formation initiale de 3 semaines. Puis vient la montée progressive en activité chez différents employeurs. Un accompagnement social est effectué sur les questions de santé, logement. Une formation continue est souvent proposée : CAFAD, contrat de qualification. Au bout de 2 ans, l'employé est incité à "partir avec ses employeurs", c'est-à-dire qu'il part avec des clients stables de Ménage Service *(ce qu'aucune entreprise classique ne supporterait),*

Ainsi, Ménage Service emprunte à l'entreprise ses formes d'organisation, mais se donne aussi de fortes contraintes supplémentaires pour tenir son rôle social.

Pour renouveler ses clients, Ménage Service a recours à la publicité avec des campagnes d'affichage sur les abri-bus. Ces campagnes sont très efficaces sur le plan de la notoriété, mais elles ont entraîné des tensions avec les entreprises de nettoyage, comme avec la Direction du Travail.

Ménage Service a donc agi dans les deux directions.

1. vers la Direction du Travail pour participer à la rédaction d'une charte de qualité des associations d'insertion
2. vers les entreprises de la profession pour réaffirmer les limites de son activité (seulement les petits bureaux et les commerces) et pour discuter la mise en place d'un groupement d'employeurs pour la qualification.

43 LES CHOIX STRATÉGIQUES DU POSITIONNEMENT DE FARE

Le choix stratégique est de constituer les outils permettant de fournir des parcours d'insertion et un sas à ceux qui sont loin de l'emploi.

Les associations sont gérées de manière très professionnelle et empruntent à l'entreprise plusieurs caractéristiques de leur mode d'organisation : existence d'une fonction commerciale, d'une fonction suivi de qualité, recours à la publicité. Les activités sont choisies parce qu'elles forment à des opportunités réelles d'emploi.

Chaque heure faite est une heure payée par un client. Il y a un refus très net d'organiser des activités occupationnelles. Ainsi, la Fédération ne souhaite pas multiplier les chantiers d'insertion, car elle estime qu'il n'y a pas suffisamment de perspectives d'emploi à l'issue de ces chantiers.

Les associations de FARE ont pour principal objet de former, d'accompagner ceux qui s'adressent à elles, et pour cela leur trouver des employeurs.

Toute l'énergie doit être mise sur l'accompagnement social.

Cela dit, les associations se battent sur la qualité du service rendu et sur le prix dans le marché où elles sont situées. Elles sont devenues référentes sur la région et même au-delà (le label et l'ingénierie de Ménages Services sont demandés dans d'autres régions) parce qu'elles sont gérées avec rigueur et mettent en oeuvre un savoir-faire issu de l'entreprise; avec en plus de l'accompagnement social.

44 - DE L'EMPLOI AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Les associations de FARE sont aujourd'hui un acteur de l'emploi qui concourt aux dynamiques de développement économique de l'agglomération, même si elles ne sont pas perçues ainsi par la majorité de leurs partenaires.

Les associations de FARE cherchent à ouvrir le marché de l'emploi au public qu'elles accueillent.

création directe d'emplois

32 salariés encadrants (permanents des associations); près de 220 équivalents temps plein, (Ménage Service : 75 équivalents temps plein, Somme Travail : 110 équivalents temps plein; Jardinage Service 10 équivalents temps plein;)

création indirecte d'emploi

Des tentatives sont faites régulièrement pour créer des emplois dans des secteurs nouveaux, et cela en partenariat avec des entreprises classiques.

- Dans le secteur des déchets, l'activité Tri System est destinée à créer des déchetteries et centres de tri pour des collectivités locales. L'encadrement technique est assuré par une entreprise du secteur, l'encadrement pédagogique

par Tri-System. Le projet est de pérenniser une déchetterie qui serait gérée à terme par l'entreprise classique qui reprendrait les salariés de Tri-System à l'issue de contrats de qualification et/ou de parcours qualifiants suivis par l'association. L'activité a été menée à Amiens pendant deux ans, mais n'a pas de suite pour l'instant (projet avec un autre syndicat de communes en attente).

- Dans le secteur du nettoyage, les efforts conjoints du PLIE d'Amiens et de Ménage Services ont permis de créer, pour la première fois en France dans ce secteur, un groupement d'employeurs pour la qualification. Cette expérience est très suivie par la branche au niveau national.

défrichage de nouveaux emplois

Certains partenaires publics reconnaissent à FARE une compétence dans ce domaine et souhaiteraient même qu'elle aille plus loin, y compris en prenant des risques. Aujourd'hui, FARE mène une réflexion autour du plan de circulation d'Amiens pour lancer une activité de maintenance et location de vélos dans des parkings aux portes d'Amiens.

relations avec les partenaires économiques

Les associations constituant la Fédération FARE ont identifié cette relation comme stratégique et tentent de mettre en oeuvre des rapprochements.

Ainsi pour le lancement de Tri-System, l'entreprise du secteur VIDAM a assuré l'encadrement technique. En cas de création de l'activité à la demande des collectivités locales, c'est VIDAM qui devait la gérer.

Pour Jardinage Service, toutes les entreprises du secteur ont été invitées à participer au Conseil d'Administration. Cela a permis de lever de nombreuses réticences et faux procès. Les entreprises comprennent progressivement qu'il n'y a pas de véritable concurrence mais plutôt une ouverture du marché.

ANNEXE 3
LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

GRENOBLE

M. Criticos,	responsable exploitation, Monin Ordures Services, filiale Lyonnaise des Eaux
André FLAJEUL,	président de l'Union Départementale de la Mutualité de l'Isère
Léon SERT,	vice-président Chambre des Métiers de l'Isère
M. FERNIOT,	secrétaire général de la Chambre des Métiers
M. LERICHE,	délégué général de l'Union Patronale de l'Isère
Emmanuel BREZIAT.	chargé de mission à l'Union Patronale de l'Isère
Olivier GENIS,	directeur d'agence, SAEC, groupe Eiffage
Mme DOURNON,	présidente de Net o Clair
Louis DINET,	Régie de services de la ville d'Eybens
Françoise VALLÉE,	responsable de la polyvalence, DIS, Conseil Général de l'Isère
Jean-Claude SALVAYRE,	DDAS Isère
Luc FERRAN,	DDTEFP Isère
Françoise LAURANT,	adjointe au maire de Grenoble, conseillère régionale région Rhône-Alpes
Thierry HUBERT,	directeur ESP 38
Francis PAYEN,	directeur d'IsaJob
Charles LICATA,	directeur d'Adams
Pierre MESSIER,	administrateur d'IsaJob-Adams
Michel BOUTEILLE,	ancien directeur d'entreprise
Jean-Claude VIAL,	président d'IsaJob-Adams

AMIENS

Patrice TRIQUET,	directeur adjoint DDTEFP
Bernard NEMITZ,	adjoint au maire d'Amiens, président mission locale
Jean-Jacques BLANGY,	président du GEPACE, PDG de PRM
Alain DUCAMP,	PDG de Vidam Espace Verts, directeur de Tri-System
Jean Marie HEMERLE,	directeur de Valorga, client de Somme Travail
Suzanne DUSUEL,	administrateur de SMCB, client de Somme-Travail
Marino TUVERI,	nouveaux emplois, Conseil Régional Picardie
Dominique CARPENTIER,	directeur d'une entreprise d'insertion, président du GRIEP
Eric PARMENTIER,	mission RMI, Conseil Général
M. STOÇES,	directeur OREF
Jean-François MUNIER,	directeur de l'OPSOM
Yves BRIANÇON,	chargé de mission au SGAR Picardie
Jean-Luc FAUVET,	chargé des relations entreprises, PLIE d'Amiens
Alain BACRO,	directeur du District du grand Amiens
Jacques GLINEL,	directeur de FARE

NANCY

Jacques CHÉRÈQUE	conseiller général
Monsieur BEGORRE	maire de Maxéville
Monsieur BONAMOU	adjoint affaires sociales de Maxéville
Mme GAZIN	élue, administratrice du Grand Sauvoy
François COLLIGNON	directeur de l'ADVMM
Jean Pierre NOËL	inspecteur principal du Service Santé Insertion Ville DDASS
Madame COURTY	resp Logement - Suit le Grand Sauvoy
Mme SCHREINER	directrice du SDAS Conseil Général
Francine CASSUTO	SDAS Conseil Général (Service RMI)
Monsieur DUBOIS-POT	SDAS Conseil Général (Service logement)
Monsieur PICARD	Fédération départementale du bâtiment

Monsieur GIRAUD	CAPEB Meurthe & Moselle
Monsieur DUBAND	directeur régional de la SA HLM de l'Est Toul
Monsieur MILLON	sous Préfet de Toul
Monsieur GOSSOT	président de l'EPCI
Monsieur MANET	maire de Bruley, Construction Lorraine Moderne
Olivier THOMAS	directeur de l'ESPAC
Michel HOUILLON	directeur du Grand Sauvoy

CAMBRAI

Monsieur CHARLET	maire de Paillancourt - Président de la communauté de communes Sensescaut
Monsieur SEGARD	maire de Neuville St Remy, vice-président de la communauté de villes de Cambrai
Monsieur DUFRENOY	secrétaire général de la mairie
Monsieur MACORPS	responsable de l'Etape - Président de l'UREI
Monsieur MARSY	Union patronale du Cambrésis
Monsieur DELWARDE	maire de Proville
Monsieur BRISEUL	sous Préfet de Cambrai
Madame Françoise RAVERDY	mission emploi formation DATAR
Madame Jeannette DELANNOY	secrétaire CLI
Monsieur PAWLOWSKI	chargé de mission sur le Contrat de développement -
Monsieur DELGRANCHE	directeur CCAS
Monsieur CHRÉTIEN	responsable insertion CCI
Marie Claude ARMAND	directrice BIO CAMBRÉSIS
Michel CHARPENET	directeur général adjoint du Conseil Régional
Madame TALMANT	directrice de la santé, citoyenneté, politique de la ville au Conseil Régional

Jean-Raymond WATTIEZ	directeur ACORS
Vincent BOUGAMON	ACORS Développement