

coordace

Solidaires pour l'emploi

Pour une démarche de Développement de Territoires Solidaires

Manuel de référence

Edito

Introduction

Modalités d'utilisation

I. REPERES

A. Quels **fondements** pour une démarche de développement de territoires solidaires (DTS) ?

Des constats et des propositions pour le développement de territoires solidaires **Fiche I-A-1**

Des actions - Des entreprises de l'insertion déjà en mouvement ! **Fiche I-A-2**

B. Quelle **identité** pour les entreprises engagées dans une démarche de DTS ?

L'ancrage territorial, une base commune..... **Fiche I-B-1**

Des finalités élargies, des positionnements divers **Fiche I-B-2**

Des modèles économiques spécifiques..... **Fiche I-B-3**

Des stratégies plurielles..... **Fiche I-B-4**

C. Comment décliner en pratique une démarche de DTS ?

1. **Missions** clefs

Création d'activités et contribution au développement économique **Fiche I-C-1-a**

Sécurisation des parcours socio-professionnels **Fiche I-C-1-b**

Animation du territoire **Fiche I-C-1-c**

2. **Principes d'action** transversaux

Coopération **Fiche I-C-2-a**

Co construction..... **Fiche I-C-2-b**

Transversalité **Fiche I-C-2-c**

Décloisonnement..... **Fiche I-C-2-d**

Vision stratégique..... **Fiche I-C-2-e**

Prospective **Fiche I-C-2-f**

Représentation des salariés..... **Fiche I-C-2-g**

Participation des salariés..... **Fiche I-C-2-h**

II. METHODES ET OUTILS

Analyser le système d'acteurs territorial **Fiche II-1**

Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS **Fiche II-2**

Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable **Fiche II-3**

Conduire le changement lié à une démarche de DTS..... **Fiche II-4**

III. EXPERIENCE

Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire - ETUDES ET CHANTIERS Bretagne - Pays de la Loire - Site du Palacret (Côtes d'Armor)	Fiche III-1
Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion Solidarité Multi Services (SMS) & Solidarité Services aux Personnes (SSAP) - (Cambrésis, Nord).....	Fiche III-2
Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire - Collectif Pôle Economie Solidaire (Sud Essonne)	Fiche III-3
Pérennisation et essaimage d'une plateforme mobilité Jura Service (Agglomération de Dole, Jura).....	Fiche III-4
Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)	Fiche III-5
Approche qualitative des complémentarités d'activité et de compétences dans le secteur des services à la personne - Contact Service et Le Temps du Domicile (Eure).....	Fiche III-6
Développement d'activités dans le cadre de grappes d'innovation et mutualisation Erdre et Loire Initiatives (Pays d'Anenis, Loire-Atlantique)	Fiche III-7
Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)	Fiche III-8
Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE à l'échelle d'un département Collectif des Associations Intermédiaires des Bouches-du-Rhône	Fiche III-9
Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire AIR (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres).....	Fiche III-10
Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres)	Fiche III-11
Construction d'un groupement d'acteurs sociaux à l'échelle d'un département Groupement des acteurs sociaux sur le Maine-et-Loire (GAS 49)	Fiche III-12
Concevoir autrement une agence locale de maîtrise de l'énergie Association Environnement Volembert Argenteuil (Agglomération Argenteuil – Bezons, Val d'Oise).....	Fiche III-13
Validation et reconnaissance des compétences acquises au sein d'un Groupe Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)	Fiche III-14
Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire - AIR & AICM - (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres).....	Fiche III-15
Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi - CIBC - Emploi Conseil (Eure).....	Fiche III-16
Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences - ALCG (Pays de Revermont, Jura)	Fiche III-17
Construction d'un partenariat structurant dans le secteur des services à la personne ADPEI (Marseille, Bouches du Rhône).....	Fiche III-18
Organisation et mise en œuvre de formations à l'éco-construction au travers de différents projets - Etudes et chantiers Bretagne - Pays de la Loire	Fiche III-19
Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels - Groupe ISACTYS (Communauté de communes Les Vallons du Guiers, Isère)	Fiche III-20

INDEX

BIBLIOGRAPHIE

REMERCIEMENTS

Des entreprises en mouvement pour contribuer au développement de territoires plus solidaires

Dans le contexte actuel d'aggravation des déséquilibres économiques, sociaux et environnementaux, les entreprises peuvent **influer sur les mutations en cours et peuvent même devenir les acteurs clefs d'un renouveau économique.**

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire, et tout particulièrement les entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) qui ont inventé il y a près de trente ans l'insertion par l'emploi à destination des personnes qui en étaient les plus éloignées, se doivent de **jouer un rôle** dans ce renouveau. Elles ont la capacité et la légitimité pour participer à la construction d'**un nouveau modèle économique**, plus **solidaire et durable**, qui ne soit **vecteur ni d'exclusion ni de précarisation**.

Nombreuses sont d'ailleurs ces entreprises qui ont perçu l'opportunité et la nécessité d'évoluer et qui ont décidé, depuis plusieurs années déjà, d'agir avec leurs partenaires du monde économique et politique. Leurs initiatives ont permis l'élaboration de ces **propositions pour une démarche de développement de territoires solidaires**.

Ne nous leurrons pas. Ces propositions ne sont pas sans poser **plusieurs défis** aux entreprises de l'IAE. Tout d'abord, ces entreprises devront envisager d'**élargir leurs missions** au-delà de celle, initiale, de « sas vers l'emploi » et de **renouveler leurs modalités d'action**. C'est ainsi seulement qu'elles pourront devenir les vecteurs de **réelles transformations sociales**, au service de la promotion des personnes et de leurs droits, de l'amélioration de leurs conditions de vie et du renforcement de leur pouvoir d'agir. Elles devront également envisager de dépasser l'ancrage unique dans les dispositifs proposés par les politiques d'insertion et d'emploi pour **se positionner comme des acteurs économiques à part entière sur le territoire**, pleinement responsables de la qualité des emplois qu'ils proposent et des biens et services qu'ils produisent.

Enfin, elles devront envisager de se dédier, non plus à des publics ciblés et cloisonnés, mais à l'ensemble des personnes fragilisées, voire à l'ensemble des habitants d'un territoire, pour revendiquer **une posture d'offreur de services au territoire**.

Les propositions pour une démarche de développement de territoires solidaires, aussi audacieuses soient-elles, peuvent contribuer, j'en suis persuadé, à ce renouveau. Il nous faut donc aujourd'hui **les partager largement** pour dessiner, avec l'ensemble des acteurs concernés par l'enjeu de la solidarité, de nouveaux horizons.

Je vous invite ainsi aujourd'hui à découvrir ces propositions et vous donne rendez-vous en région pour en débattre et les approfondir !

Christophe CHEVALIER
Président de COORACE

Pourquoi ce Manuel de référence ? A qui est-il destiné ?

Ce Manuel de référence est destiné **aux entreprises qui souhaitent intégrer une démarche de Développement de Territoires Solidaires (DTS)**.

Il doit leur permettre de comprendre les différentes caractéristiques à prendre en compte pour intégrer une telle démarche. Il précise ainsi un certain nombre de repères conceptuels, propose des méthodes et outils et illustre par de nombreuses expériences de terrain.

Ce Manuel de référence est plus particulièrement destiné **aux acteurs au sein des entreprises**, de leurs collectifs, groupements ou pôles, qui, une fois prise la décision politique d'entrer dans une démarche de Développement de territoires solidaires, sont **en charge de rendre opérationnelle cette évolution**. Il s'agit bien entendu des dirigeants administrateurs et salariés, mais également des salariés, bénévoles et partenaires qui sont impliqués dans cette évolution.

Comment a-t-il été construit ?

VITA : une dynamique de réflexion prospective, collective et apprenante

Ce Manuel est le fruit de la dynamique de réflexion prospective portée par COORACE dans le cadre du Projet VITA¹ « Développeurs de territoire solidaires » de 2008 à 2010².

Les origines : l'évolution du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique et le cheminement de COORACE.

Une histoire

VITA s'inscrit dans le prolongement de l'histoire de la fédération COORACE. La fédération a en effet toujours appuyé les innovations solidaires sur les territoires : soutien à la reconnaissance et au développement des Associations Intermédiaires pour venir en aide aux exclus du marché du travail en 1985, diversification des supports d'Insertion par l'Activité Economique³ dans les années 1990 et création du réseau d'association de services aux personnes sous la marque Proxim'Services dans les années 1990, ou encore promotion de nouveaux modes de regroupement pour les entreprises solidaires autour des Groupes Economiques Solidaires reconnus dans la loi en 2008...

¹ En 2005, VITA a été choisi comme acronyme de « Valoriser l'Intégration dans les Territoires par la coopération d'Acteurs »

² Avec le soutien du Fonds Social Européen, du Haut Commissaire aux Solidarités Actives et de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, de la Direction Générale de la Cohésion Sociale et de la Fondation MACIF.

³ La mission des entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) s'est institutionnalisée au cours des 25 dernières années autour d'une fonction d'intermédiation sur le marché du travail pour les « personnes sans emplois confrontées à des difficultés sociales et professionnelles particulières ». Le parcours dans l'IAE, articulant accompagnement socio-professionnel et mise en situation de travail salarié, doit permettre à son issue – 2 ans au maximum en théorie - d'accéder à un emploi pérenne. De statut associatif ou sociétés commerciales, ces entreprises sont conventionnées « IAE » avec les services déconcentrés du Ministère de l'emploi autour de plusieurs types de conventionnements, conditionnant leurs modes d'action dans leurs supports d'activités d'insertion : le prêt de main d'œuvre pour les Associations intermédiaire (AI) et Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) et la prestation de services ou la production pour les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) et les Entreprises d'Insertion (EI).

Des constats

Depuis le début des années 2000, le secteur de l'IAE traverse une période de questionnements. Installé dans la durée, le chômage de masse souligne les limites de la fonction de « sas » vers l'emploi pérenne attribuée à l'IAE et progressivement institutionnalisée. Les entreprises de l'IAE sont par ailleurs confrontées à une évolution dans leurs rapports avec les pouvoirs publics, à l'échelle territoriale comme nationale. L'institutionnalisation pourtant souhaitée tend à les positionner exclusivement comme des outils des dispositifs de politiques publiques d'insertion et à cantonner leur action à des catégories de publics ciblées et cloisonnées. Concomitamment, le passage de logiques de subvention à des logiques de mise en concurrence tend à déstabiliser les relations partenariales que ces entreprises ont pu nouer sur leurs territoires et les amène à revisiter leur positionnement et leurs modèles économiques, entraînant également des interrogations sur leur projet et leur gouvernance.

Des acquis

Depuis 2005, la fédération COORACE s'est saisie de ces questionnements et a initié, avec ses adhérents et partenaires, plusieurs chantiers prospectifs⁴ visant à accompagner le repositionnement de ses adhérents dans leur environnement en mouvement, tout en restant fidèle aux valeurs qui les réunissent. Le projet VITA « Dynamique territoriale & Insertion » (2005-2008), soutenu par le FSE, a ainsi permis d'initier un Centre de ressources et d'appui pour les SIAE investies dans des dynamiques de développement de leurs territoires et a posé les bases de la dynamique prospective et apprenante prolongée de 2008 à 2010⁵.

Les enjeux et objectifs

Lancé en 2008, le projet VITA « Développeurs de territoires solidaires » prolonge ces efforts en vue d'accompagner le repositionnement des entreprises actives dans le champ de la solidarité et de l'accès à l'emploi. Il s'appuie sur une volonté politique : mettre en avant et en action les valeurs et la capacité d'initiative d'un réseau qui se positionne dans l'Economie Sociale et Solidaire.

L'objectif du projet VITA « Développeurs de territoires solidaires » est ainsi :

- de **construire, partager et diffuser une nouvelle culture professionnelle**, articulant le sens politique et la pratique,
- d'être **force de propositions et d'actions partenariales** avec d'autres acteurs de la solidarité.

L'expérimentation d'une méthode d'animation, de coproduction et d'accompagnement

Le projet VITA « Développeurs de territoires solidaires » a permis d'expérimenter une méthode d'animation de coproduction et d'accompagnement qui a constitué le support de la démarche prospective.

Cette méthode s'appuie sur les principes suivants :

Une approche pragmatique

L'approche pragmatique est fondée sur :

- l'expérience de terrain comme ressource vivante,
- les besoins concrets des acteurs du développement et de l'insertion,
- l'ancrage territorial.

Elle permet la capitalisation de pratiques et la modélisation d'outils et de méthodes en vue d'une diffusion, d'un transfert et d'une démultiplication.

20 porteurs de projets (entreprises, groupes ou collectifs) ont ainsi été identifiés fin 2008 à partir d'un appel à manifestation d'intérêt diffusé largement, sur la base de leurs projets et de leur volonté de contribuer à une dynamique collective sur deux années.

⁴ A noter par exemple, le projet 500 (2005-2007), démarche prospective et mobilisatrice qui a abouti aux orientations stratégiques COORACE 2007-2012.

⁵ Le site du Centre de ressources VITA www.vita-ressources.org permet d'accéder aux deux outils produits en 2008, qui conservent toute leur actualité : le *Recueil d'expériences VITA* et le *Guide méthodologique « Conduite de projets partenariaux de développement territorial »*.

Des apports réciproques

Les apports réciproques s'appuient sur :

- des engagements mutuels contractualisés avec une diversité d'acteurs (professionnels bénévoles ou salariés d'entreprises de l'IAE sur des territoires et autour de projets diversifiés, mais également d'autres horizons, animateurs de réseau, consultants, chercheurs),
- une méthode d'animation permettant le partage, la mutualisation et la co-construction en continu.

Les 20 porteurs de projets représentés par une cinquantaine de professionnels ont été réunis régulièrement autour de plusieurs activités :

- **Trois ateliers thématiques** ont été constitués, sur des thématiques considérées comme des portes d'entrée pour définir cette nouvelle culture professionnelle en construction, à partir des manifestations d'intérêt reçues fin 2008. A partir de leurs centres d'intérêt, les porteurs de projets se sont engagés à participer sur la durée à l'une ou plusieurs de ces thématiques. Accompagnés par des personnes ressources extérieures au réseau COORACE et à l'IAE, animés par des animateurs régionaux COORACE, ces ateliers trimestriels ont chacun conduit une analyse collective des pratiques, projections et cheminements d'une quinzaine de porteurs de projets participant régulièrement.

Ces ateliers ont permis de préciser les nouvelles missions clés et les principes d'action d'une démarche de DTS. Ils ont également permis de formaliser des méthodes et outils, des analyses d'expériences ainsi que des démarches d'accompagnement.

- **Un groupe transversal**, réunissant chaque trimestre une dizaine de ces porteurs de projets et accompagné par deux chercheurs (Elisabeth MAUREL de l'IEP de Grenoble et Laurent FRAISSE du CRIDA), a conduit une analyse transversale et apporté une mise en perspective à l'ensemble des travaux, en s'appuyant sur les travaux des ateliers et sur la pratique des participants. Il a permis notamment de faire émerger les fondements d'une démarche de DTS et de poser les points relevant de l'identité et des stratégies de ces entreprises.
- **Des journées transversales** ont permis d'approfondir, à la demande des participants, des thématiques ou enjeux qui apparaissaient connexes à la réflexion sur une démarche de DTS : le développement durable, l'innovation sociale et la mobilisation des employeurs sur le territoire. Ces journées, ouvertes à tous et permettant de faire appel à des compétences complémentaires (universitaires, professionnelles), ont permis d'enrichir globalement ce Manuel et d'approfondir certaines méthodes et outils.
- **Des rencontres nationales annuelles** : en décembre 2009, un premier séminaire de travail a permis de partager les premiers fondements émergeant pour une démarche de Développement de territoires solidaires et de poser le cadre de la production qui s'est formalisée tout au long de l'année 2010. La rencontre nationale « Pour une démarche de développement de territoires solidaires » des 9 et 10 décembre 2010 sera un temps fort de partage des propositions et d'approfondissement des perspectives.
- Par ailleurs, cette dynamique a également intégré les apports du **projet « Participation des salariés à la vie de l'entreprise »**⁶ porté par COORACE, et de ses participants.

Une démarche apprenante

La démarche apprenante favorise un changement de posture et la construction de compétences individuelles et collectives.

Elle s'appuie sur la dynamique collective des ateliers et du groupe de travail, à partir d'objectifs de travail définis collectivement. L'accompagnement des porteurs de projet a pris la forme d'analyses de pratique collectives préparées en amont avec l'appui d'une personne ressource du projet (sur site ou à distance), conduite en réunion suivant des méthodes progressivement formalisées et capitalisées.

Des études de cas ont également été conduites auprès de certains porteurs de projet pour approfondir des enjeux transversaux tels que l'utilité sociale ou les modèles économiques des entreprises en démarche de DTS.

⁶ Soutenu en 2009-2010 par l'Année Européenne de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion, l'Association Georges Hourdin et la Fondation de France.

L'ouverture de la dynamique

Le principe d'ouverture a permis l'implication d'acteurs de familles et de niveaux différents, se sentant concernés par l'enjeu d'un repositionnement des entreprises actives dans le champ de la solidarité et de l'emploi.

Des entreprises et réseaux investis sur les territoires hors du champ de l'IAE ont participé à l'ensemble des travaux en tant que porteurs de projets et ont apporté leur regard sur l'intérêt plus large des réflexions et productions engagées.

Les activités, notamment les journées transversales, sont restées ouvertes à de nouvelles participations. Enfin, des partenaires ont été associés pour apporter un premier regard sur les travaux engagés.

Un cadre commun

Visant à articuler accompagnement de la pratique et coproduction, le cadre commun a été porté par le pilotage du réseau COORACE associant six COORACE régionaux volontaires.

Il a permis d'atteindre l'objectif d'une première formalisation de repères et de références pour une « démarche de développement de territoires solidaires ».

Une démarche d'évaluation en continu a été portée en interne à partir d'enquêtes semestrielles conduites auprès des porteurs de projets impliqués dans la dynamique, permettant ainsi de réajuster la démarche en continu.

La démarche en image



L'élaboration de ce Manuel de référence s'est appuyée sur la richesse de cette dynamique et sur l'active participation de professionnels, représentants d'entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique et de l'Economie Sociale et Solidaire, adhérents COORACE notamment, chercheurs et partenaires (cf. Remerciements).

Ainsi, les expériences présentées dans cette première édition du Manuel sont toutes issues des projets et actions des entreprises ayant participé à la dynamique.

Nous souhaitons que cette dynamique s'amplifie en 2011 pour animer le partage des ces propositions, l'accompagnement concret des entreprises vers un nouveau positionnement et l'approfondissement des premiers repères.

Anne-Claire PIGNAL

Chef de projet « Territoires »
COORACE

Préambule

Cette édition du Manuel est **une première version** (datée de décembre 2010). Elle est destinée à évoluer et à s'enrichir dans le cadre d'un débat avec l'ensemble des acteurs intéressés.

Ces propositions n'imposent **pas un modèle unique**. Elles sont issues de pratiques très diversifiées, parfois modestes et non encore abouties. Par ailleurs, il s'agit de propositions au service d'un **processus d'évolution continu du positionnement et des pratiques professionnelles des entreprises**.

Ces propositions pour intégrer une démarche de DTS visent à proposer une démarche de progrès aux entreprises intéressées, dans une approche processus (non normative) et ouverte (non exhaustive ni définitive).

Enfin, **ce Manuel ne doit pas s'utiliser seul**, c'est-à-dire sans la parole et l'appui de ceux qui contribuent à l'alimenter, ni sans échange avec d'autres entreprises engagées dans des réflexions similaires.

L'équipe « Territoires » de COORACE ainsi que les COORACE régionaux restent donc à votre écoute pour vous accompagner et recueillir votre avis sur ces premières propositions.

Un Manuel de référence conçu comme une encyclopédie

Les principes du Manuel

Ce Manuel de référence est conçu comme **une encyclopédie** « à propos d'une démarche de développement de territoires solidaires », permettant au lecteur d'approfondir la ou les dimensions qui l'intéressent.

Il n'est pas conçu pour une lecture forcément linéaire et intégrale, même si l'architecture présente une logique propre et si ce type de lecture peut intéresser certains lecteurs.

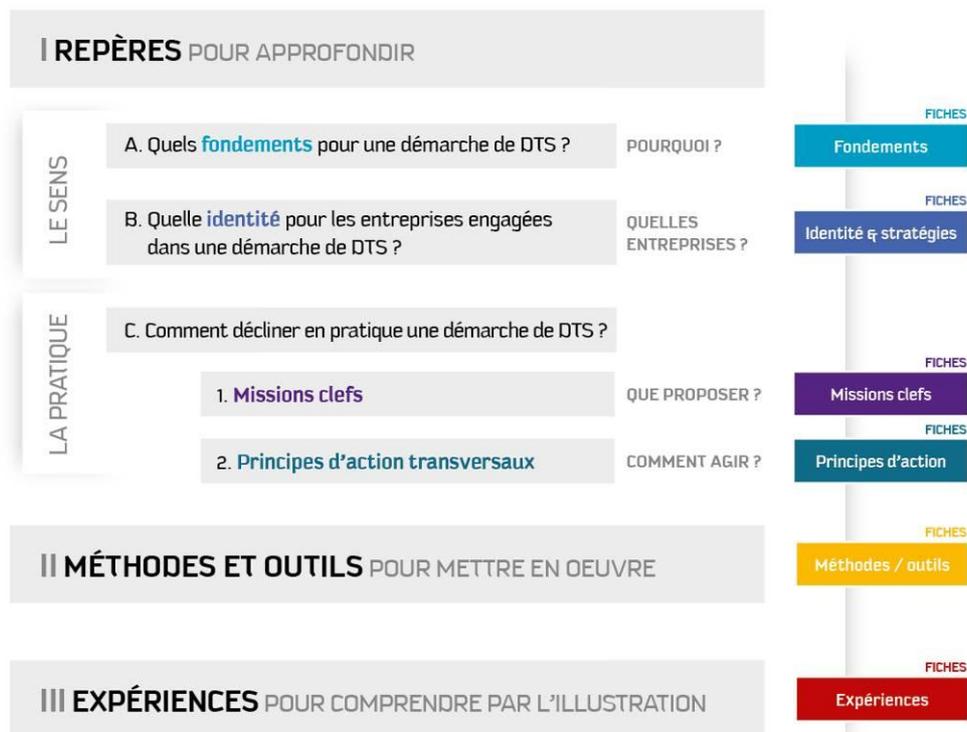
Construit suivant un système de fiches, il permet :

- Des **points d'entrée multiples**, en fonction des centres d'intérêt et besoins du lecteur. Différentes entrées sont en effet possibles pour comprendre ce qu'est une démarche de DTS : il peut s'agir de repères conceptuels, de méthodes et d'outils, ou encore d'expériences.
- Une **interactivité** : les fiches sont reliées entre elles dans une architecture cohérente permettant au lecteur, quelque soit son point d'entrée, de découvrir les différents niveaux d'une démarche de DTS.
- Une **construction évolutive** : ce Manuel est en construction et sera actualisé et enrichi régulièrement.

Après impression partielle ou totale, ce système de fiches se prête à un rangement dans un classeur.

L'architecture du Manuel

Le Manuel est structuré en **trois parties** et propose **six types de fiches** :



L'architecture des fiches

L'architecture des fiches permet au lecteur de retrouver systématiquement des éléments de synthèse, d'explicitation et d'aide à la mise en œuvre opérationnelle, des illustrations, et des ressources complémentaires (liens vers d'autres fiches du Manuel ou vers des ressources extérieures).



Un Manuel de référence intégré à une démarche d'accompagnement

Ce Manuel de référence n'a de sens que parce qu'il s'appuie sur un réseau ressource vivant et sur une dynamique prospective et apprenante à l'échelle nationale et en région.

Pour être accompagné...

Vous souhaitez :

- comprendre par l'illustration, le témoignage et le débat ce que recouvre une démarche de développement de territoires solidaires ?
- être appuyé dans votre démarche de développement de territoires solidaires ?

→ COORACE propose aux entreprises ainsi qu'aux réseaux qui les accompagnent de s'appuyer sur des GROUPES RESSOURCES EN REGION.

Constitués de référents au sein des COORACE régionaux et d'une cinquantaine de professionnels ayant contribué, à partir de leurs pratiques et de leur expertise, à la construction des repères présentés ici, ces groupes ressources peuvent :

- illustrer concrètement une démarche de développement de territoires solidaires,
- monter des actions de sensibilisation,
- mettre en place des accompagnements et des transferts de pratiques,
- initier des dynamiques de réflexion prospectives en région.

Contact : territoires@coorace.org

Pour en savoir plus sur la dynamique de réflexion prospective VITA et la rejoindre...

Vous souhaitez :

- Partager avec d'autres les premiers repères présentés ici,
- Contribuer à l'accompagnement d'autres entreprises vers un nouveau positionnement,
- Participer à l'approfondissement de ces premiers repères.

→ La dynamique de réflexion prospective conduite dans le cadre du projet « Développeurs de territoires solidaires » porté par la fédération COORACE¹ se poursuit en 2011, en s'appuyant sur des GROUPES RESSOURCES EN REGION et sur des acteurs de terrain volontaires.

Contact : territoires@coorace.org

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

¹ avec le soutien en 2008-2010 du Fonds Social Européen, du Haut Commissaire aux Solidarités Actives et de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, de la Direction Générale de la Cohésion Sociale et de la Fondation MACIF.

I. REPERES

I. REPERES

A. Quels **fondements** pour une démarche de développement de territoires solidaires (DTS) ?

Des constats et des propositions pour le développement de territoires solidaires

EN BREF

Face au modèle de développement économique actuel qui précarise et fragilise, le développement de territoires solidaires propose un modèle de développement économique et social qui intègre et solidarise sur les territoires.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il faut replacer la proposition de Développement de Territoires Solidaires (DTS) dans le contexte du modèle de croissance actuel, lequel vient de déboucher sur une sévère crise financière, économique et sociale qui met en lumière ses limites et effets pervers.

Engagée depuis trois décennies, la dérégulation économique visant l'augmentation du profit porte en germe des évolutions majeures qui sont aujourd'hui devenues réalités.

Face à ces constats, le développement de territoires solidaires contribue à un **modèle de développement économique et social** fondé sur d'autres manières d'entreprendre et de produire. Il propose **trois grands objectifs** :

- utilité sociale et qualité sociale,
- liens solidaires et solidarité territoriale durable dans une dynamique territoriale de proximité,
- promotion des personnes et renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif.

Des constats

Le modèle de développement économique actuel qui **précarise et fragilise**

La marchandisation du travail

L'individualisation de la société

L'accroissement des déséquilibres écologiques

Affaiblissement des protections salariales



Des propositions

Un modèle de développement économique et social qui **intègre et solidarise** sur les territoires.

Une économie porteuse d'**utilité sociale** et de **qualité sociale**

Une économie qui crée des **liens solidaires** et une **solidarité territoriale durable** en s'appuyant sur une **dynamique territoriale de proximité**

Une économie qui renforce le **statut des personnes** et le **pouvoir d'agir individuel et collectif**.

I. Une économie d'utilité sociale et de qualité sociale

Face à la marchandisation du travail, le développement de territoires solidaires propose une économie dont la finalité se décline en termes d'utilité sociale et de qualité sociale.

Face à la marchandisation du travail ...

L'Etat social de la période dite des « Trente glorieuses » avait construit un compromis de type social-démocrate sur le partage de la valeur ajoutée entre profit et redistribution sociale. Le travail n'était plus considéré comme une marchandise comme les autres. En effet, les droits et protections qui lui étaient liés démarchandaient une partie de son coût.

Depuis trois décennies, le travail est redevenu un produit marchand. Si une partie du marché du travail reste protégée, une part croissante sert désormais de variable d'ajustement aux fluctuations économiques. Les salariés deviennent dans ce cas des producteurs interchangeable et flexibles, dans des emplois précaires et délocalisables qui déconstruisent la protection salariale et qui creusent les inégalités. Emploi et protection sociale deviennent alors antinomiques, celle-ci étant considérée comme un poids qui écraserait l'emploi. Il y a déconnexion entre croissance / emploi et justice sociale.

... lier utilité sociale et qualité sociale

L'**utilité sociale** n'a pas de définition a priori, mais se construit localement comme une convention socio-politique émanant d'un consensus entre acteurs¹. Elle découle de débats sociaux et politiques locaux. Elle met au cœur de ses objectifs l'intérêt collectif, le bien commun, et la recherche de réponses adaptées aux besoins collectifs d'un territoire (FICHE II-2 - Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS)

Le développement de territoires solidaires est porteur d'utilité sociale à plusieurs égards :

- Les *finalités d'utilité sociale* priment sur le mode de production inscrit dans l'économie plurielle, qu'il soit marchand, non marchand ou mixte (FICHE I-B-3 - Des modèles économiques spécifiques).
- La *démarche* proposée implique une co-construction avec les personnes et acteurs concernés et permet ainsi de faire émerger une demande sociale qui ne s'exprime pas toujours (ou n'est pas jugée recevable dans le jeu de l'offre et la demande marchandes), ainsi qu'une offre adaptée aux besoins de toutes les catégories sociales (FICHE I-C-2-b - Co construction).
- Elle permet la *production de biens immatériels*, c'est-à-dire des effets externes pour l'ensemble de la collectivité, au-delà d'une réponse en termes d'offre de biens et de services. Ces effets externes, qui renforcent ce que l'on pourrait appeler le « capital social » d'un territoire, représentent une plus value sociale qui s'ajoute à la valeur d'usage des biens et services produits et contribuent au développement du territoire.

Quelques exemples de biens immatériels permettant de renforcer le capital social d'un territoire :

- mises en synergie et création de réseaux
- mobilisation d'acteurs et responsabilité partagée
- diagnostics et démarches d'anticipation
- prospective et innovation sociale
- transversalité entre des champs sectoriels d'activité
- offre d'ingénierie au territoire
- accessibilité aux services et à l'emploi...

La qualité sociale concerne tant les conditions d'emploi que les biens et services offerts.

Le développement économique ne peut exister sans s'appuyer sur la recherche d'une qualité sociale de l'emploi et des services offerts. Qualité des services et qualité de l'emploi sont liées.

Le développement de territoires solidaires recherche donc conjointement :

- les conditions d'un emploi de qualité, en termes de reconnaissance et de valorisation des compétences, de qualification, d'organisation du travail, de représentation, de participation des salariés, etc.
- la qualité des services offerts, c'est-à-dire leur capacité à répondre de manière adaptée aux attentes identifiées sur le territoire (par exemple en s'inscrivant dans des démarches Qualité).

Pour répondre à un manque identifié auprès de ses salariés en parcours, **Jura Service** (Dole, Jura) a développé en 2008 un **service mobilité** pour le transport à la demande de travailleurs sans moyens de locomotion. Cette association intermédiaire a également développé une offre de garde d'enfants en partenariat avec d'autres acteurs du territoire et une professionnalisation sur le métier d'accompagnateur / développeur.

FICHE III-4 Pérennisation et essaimage d'une plateforme mobilité

II. Une économie créatrice de liens solidaires s'appuyant sur une solidarité territoriale durable

Face à l'individualisation de la société et à l'accroissement des déséquilibres écologiques, le développement de territoires solidaires propose une économie s'appuyant sur des dynamiques territoriales de proximité, créatrice de liens solidaires et porteuse d'une solidarité territoriale durable.

Face à l'individualisation de la société et à l'accroissement des déséquilibres écologiques...

L'individualisation de la société

La marchandisation du travail s'est accompagnée d'un profond mouvement d'individualisation de la société. Les collectifs de travail et d'appartenance se sont affaiblis. Chaque individu est considéré comme responsable de sa situation, de son parcours, et soumis à une injonction d'autonomie.

¹ Jean GADREY – « Utilité sociale » in J.L. LAVILLE et A.D. CATTANI « Dictionnaire de l'Autre économie » - Folio Gallimard - 2007

L'accroissement des déséquilibres écologiques

A cela s'ajoute enfin un facteur nouvellement pris en compte, celui des risques environnementaux et des déséquilibres écologiques engendrés par le mode de croissance actuel.

Ces déséquilibres soulèvent dès aujourd'hui des questions d'équité, seule une classe sociale aisée ayant les moyens de se prémunir des risques engendrés ou méfaits occasionnés (pour exemple l'inégalité d'accès aux soins) et posent à terme des questions de survie pour tous.

... s'appuyer sur des dynamiques territoriales de proximité.

En effet, les territoires ne peuvent plus être conçus comme de simples espaces de localisation des entreprises et des emplois, rééquilibrés par des politiques d'aménagement descendantes. Les dynamiques de développement s'appuient désormais sur l'ancrage territorial et la gouvernance territoriale, permettant de concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Ceci nécessite d'avoir une vision des dynamiques socio-économiques, ainsi qu'une connaissance historique de la mémoire du territoire, car c'est à partir de ces deux dimensions que s'identifient les rapports entre acteurs, les caractéristiques de la société civile, les dynamismes et faiblesses, les ressources et fragilités d'un territoire (FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune).

La mutation du rapport aux territoires et la place du développement territorial

Jusqu'aux années 1970, les territoires étaient considérés principalement comme des espaces de localisation des entreprises en fonction de ressources génériques (matérielles et humaines) constituant des facteurs locaux de production. Les stratégies économiques étaient fondées sur la théorie des « avantages comparatifs », c'est-à-dire en fonction des facteurs locaux de production permettant la meilleure productivité et le meilleur coût pour produire des biens standardisés. Les politiques d'aménagement du territoire ont été initiées pour rééquilibrer les inégalités de ressources entre territoires, sur le modèle des « industries industrialisantes » (effet d'entraînement des grosses entreprises dans la création d'emplois).

A partir du milieu des années 1970, la crise remet en cause ce modèle de croissance économique. La perception du territoire s'enrichit au-delà de la dimension économique. Il est également vu comme un construit historique, social et relationnel. A partir de cette combinaison de ressources, de culture et d'acteurs, le territoire peut produire des ressources spécifiques, marchandes et non marchandes. La dynamique de développement s'appuie sur la production d'avantages différenciatifs : capacité des acteurs locaux à produire de nouvelles ressources, des produits spécifiques et différenciés, ancrés territorialement et donc non reproductibles. La recherche d'avantages différenciatifs requiert la mobilisation des acteurs locaux, et donc une nécessaire décentralisation.

Aujourd'hui, les politiques de développement territorial et d'aménagement du territoire cohabitent : certains territoires, marqués par la faiblesse des réseaux d'acteurs et des ressources endogènes, nécessitent des aménagements. La nouvelle crise économique peut aggraver la situation de certains territoires et des politiques de péréquation au niveau national ou régional demeurent d'actualité.

... créer des liens solidaires et une solidarité territoriale durable.

Créer des liens solidaires recouvre des exigences au niveau des individus et au niveau collectif.

Au niveau des individus, **des liens solidaires pour les personnes :**

- *en créant des opportunités d'emploi diversifiées et accompagnées pour toute personne fragilisée.* Au niveau des individus, l'une des finalités du développement de territoires solidaires est de permettre un accès à l'emploi non discriminant, non excluant, de créer des opportunités d'emploi suffisamment diversifiées et accompagnées pour offrir une place à toute personne fragilisée par l'économie concurrentielle ou par son parcours de vie.
- *en articulant les politiques spécifiques d'emploi et les politiques globales.* Ces opportunités ne peuvent conduire à isoler ni à stigmatiser ces personnes. Le développement de territoires solidaires doit ainsi s'attacher à articuler, mailler, connecter les politiques spécifiques ciblées sur des publics particuliers et les politiques globales de développement de l'emploi local (FICHE I-C-2-d Décloisonnement).

Au niveau collectif, **une solidarité territoriale durable :**

- *en s'appuyant sur les ressources endogènes et des initiatives locales.* Face à une économie qualifiée de « virtuelle », le DTS cherche à ancrer des activités non délocalisables sur un territoire. Pour autant, le DTS n'ignore pas les risques et limites du localisme, et intègre la question des péréquations inter et intra-territoriales (FICHE I-C-1-a Création d'activités et contribution au développement économique).

- *en s'appuyant sur des synergies entre acteurs* partageant, au moins en partie, les mêmes finalités. Le développement local n'est pas une addition d'activités, mais une synergie commune. Il peut s'agir par exemple de créer ou d'intégrer des « pôles de coopération territoriale »², au même titre que l'on parle de « pôles de compétitivité » dans d'autres domaines (FICHE I-C-2-a Coopération).
- *en travaillant à la construction de projets de territoires insérants*. Le DTS contribue à rendre le territoire « insérant », en créant des offres de services territoriales, en créant ou recréant des filières d'activités et de spécialités, en mutualisant la gestion des emplois et des compétences. Il participe ainsi à la construction de « territoires de projets », particulièrement pour des territoires fragilisés et en perte de dynamisme (FICHE I-C-1-c Animation du territoire).
- *en intégrant l'ensemble des dimensions du développement durable* qui devient un élément du développement solidaire. Les liens solidaires sont aussi ceux qui relient les générations entre elles. Le DTS s'inscrit à ce niveau dans les objectifs du développement durable visant à préserver les ressources pour les générations futures. (FICHE II-3 Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable).

Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres) propose aux collectivités territoriales des conventions de co-construction de parcours d'insertion. Cette association intermédiaire souhaite, à terme, développer avec ses partenaires un label « **collectivité insérante** » pour promouvoir le pilier « progrès social » du développement durable dans les projets de territoire.

FICHE III-11 - Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante

III. Une économie qui renforce le statut des personnes et le pouvoir d'agir individuel et collectif

Face à l'affaiblissement des protections salariales et au développement de la précarisation au travail, le développement de territoires solidaires propose une économie qui renforce le statut des personnes et le pouvoir d'agir individuel et collectif.

Face à l'affaiblissement des protections salariales ...

Les règles collectives d'encadrement du travail et de sa rémunération, fruits de négociations entre partenaires sociaux, s'effacent de plus en plus au profit d'une gestion individuelle des situations de travail. L'enjeu de l'exclusion centré dans les années 1970 et 1980 sur le travail (exclusion des sans travail) s'est déplacé depuis le début des années 2000 pour se situer au sein même du monde du travail, avec l'apparition des travailleurs pauvres et des travailleurs précaires, instables et insécurisés. La recherche de flexibilité du travail entraîne pour les salariés des phases de transition professionnelle de plus en plus fréquentes et longues, sources de ruptures de droits et d'insécurité.

... Renforcer le statut des personnes

La **promotion des personnes** et la recherche de nouvelles sécurisations :

- par le maintien et le développement de leur « employabilité » (entendue comme la non dépréciation et la valorisation de leurs capacités et de leurs compétences) et par la promotion d'emplois de qualité (FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels) ;
- par le renforcement de leur accès aux droits (droit à la formation, droit la représentation notamment) et la promotion de nouveaux droits (droit au temps choisi, droits transférables, accompagnement de la mobilité, reconnaissance des qualifications acquises, etc.) (FICHE I-C-2-g Représentation des salariés).

... Renforcer le pouvoir d'agir individuel et collectif

Le **renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif**, c'est-à-dire des possibilités concrètes des personnes et des groupes à avoir une influence sur les prises de décision concernant tant leur évolution personnelle que la production et l'organisation du travail dans l'entreprise ainsi que le développement du territoire.

² « 50 propositions pour changer de cap », une initiative pilotée par Claude ALPHANDERY en collaboration avec Laurent FRAISSE et Tariq GHEZALI

Pour cela, le DTS s'appuie notamment sur des projets collectifs qui comportent une dimension **participative**. Cette dimension participative, trait caractéristique de l'économie sociale dès ses origines, trouve sa justification à la fois comme réponse aux effets négatifs de l'individualisation des travailleurs, et comme fondement de la reconnaissance de l'utilité sociale des activités produites.

La participation associe sous différentes formes, dans les fonctions de décision, de management, de mise en œuvre, les diverses parties prenantes d'une production : employeurs et investisseurs, salariés et usagers, clients et consommateurs.

Certaines formes statutaires peuvent favoriser ce type de gouvernance (sociétés de personnes, comme les associations, les coopératives, etc.), mais le statut n'est pas un élément décisif pour une entreprise en démarche de DTS (FICHE I-C-2-h Participation des salariés).

Un **collectif de chercheurs d'emploi** réunis régulièrement par l'association **Aide Emploi Services** (Redon, Ille et Vilaine) a pris l'initiative de produire, avec les partenaires locaux, un guide pratique pour faciliter l'accès à l'emploi de tous les chercheurs d'emploi du territoire³.

Pour aller plus loin

Bibliographie / autres ressources mises à disposition

- « 50 propositions pour changer de cap », une initiative pilotée par Claude ALPHANDERY en collaboration avec Laurent FRAISSE et Tariq GHEZALI - www.llelabo-ess.org
- Jean GADREY – « Utilité sociale » in J.L. LAVILLE et A.D. CATTANI « Dictionnaire de l'Autre économie » - Folio Gallimard - 2007

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))



³ Cf. Fiche action « Groupe de chercheurs d'emploi et de partenaires » élaborée dans le cadre du projet « Participation des salariés à la vie de l'entreprise » de COORACE, à partir de l'expérience d'AIDE Emploi services, Redon (Ille et Vilaine), accessible aux adhérents COORACE (www.coorace.org/downloadfichier?id=6827). Voir également « Le Guide du chercheur d'emploi en Pays de Redon et Vilaine » - Lettre VITA n°10 – Octobre 2009 (www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=6656).

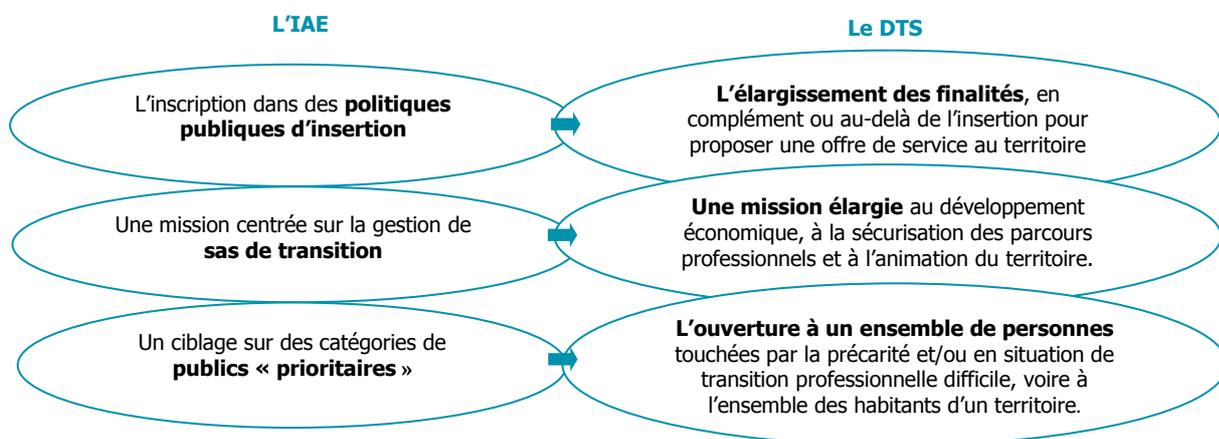
Des actions

Des entreprises de l'insertion déjà en mouvement !

EN BREF

Afin de mieux répondre aux enjeux économiques et sociaux posés par le modèle de croissance actuel (FICHE I-A-1 Des constats et des propositions pour le développement de territoires solidaires), des entreprises issues de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) agissent au-delà de leur mission initiale de « sas » vers l'emploi pérenne, en assumant :

- de nouvelles finalités, en complément ou au delà de l'insertion, pour proposer une offre de services au territoire ;
- une mission élargie à la contribution au développement économique, à la sécurisation des parcours professionnels et à l'animation du territoire ;
- l'ouverture à un ensemble de personnes touchées par la précarité, voire à l'ensemble des habitants d'un territoire, contribuant, ce faisant, au décloisonnement entre les « catégories de publics ».



I. L'intégration de nouvelles finalités, en complément ou au-delà de l'insertion pour formuler une offre de services au territoire

Face au processus d'individualisation de la société, ces entreprises de l'IAE contribuent à l'émergence d'une solidarité territoriale durable en développant une offre de service au territoire.

Cette offre de services intègre de nouvelles finalités économiques, sociales voire environnementales et mobilise de nouveaux leviers, en complément ou au delà de l'insertion socio-professionnelle (cf. FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers)

Il s'agit pour ces entreprises de sortir d'une logique de public par la construction d'une offre de service territoriale.

Cette offre de services au territoire peut par exemple se construire autour d'entrées thématiques : mobilité, gestion territoriale des emplois et compétences, développement durable, formation sur la participation, travail sur les clauses sociales, aide aux collectivités embauchant des contrats aidés, ingénierie de formations, etc.

Le DTS s'éloigne ainsi des cadres de référence de l'IAE en proposant des services qui ne sont plus à destination de publics spécifiques voire prescrits, mais qui sont construits en réponse à des besoins collectifs et territoriaux (sans « mettre à l'écart » pour autant les publics en grande difficulté).

II. Une mission élargie au-delà de la fonction d'intermédiation sur le marché du travail

Face à la marchandisation du travail, il s'agit pour les entreprises de l'IAE de dépasser la logique d'intermédiation pour intégrer un véritable rôle dans la sécurisation des parcours professionnels, tant pour les précaires, que pour les carrières dégradées, ou les exclus du travail. (FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels).

Le développement de territoires solidaires (DTS) s'éloigne ainsi des cadres de référence de l'IAE comme :

- simple « sas » vers l'emploi marchand, sans prise sur la qualité de cet emploi ;
- simple offre d'emplois à durée limitée, sans prise sur la sécurisation de ces emplois ou des parcours.

Au-delà de la contribution à la sécurisation des parcours professionnels, ces entreprises contribuent également au développement économique de leur territoire (FICHE I-C-1-a Création d'activités et contribution au développement économique) et à son animation (FICHE I-C-1-c Animation du territoire)

III. L'ouverture à un ensemble de personnes touchées par la précarité

Face à l'affaiblissement des protections salariales, ces entreprises de l'IAE dépassent le ciblage des publics mis en place dans le cadre des politiques publiques d'insertion pour travailler largement au service d'un ensemble de personnes pauvres, précaires, insécurisés et instables, dans le travail notamment.

Il peut s'agir :

- d'enrichir le parcours d'insertion des publics de l'entreprise de l'IAE : allonger la durée du parcours, rechercher de modes de validation des compétences, rendre « visibles » les salariés en insertion (dans et hors de la structure) ;
- de faire sortir ces publics des statuts d'insertion, de stabiliser leur position sur le marché du travail : pérennisation de postes, accès à des emplois durables / à temps partagé professionnalisation et acquisition de certifications, de polycompétences...
- d'élargir les publics concernés au-delà de l'IAE, d'ouvrir très largement à toute personne du territoire pouvant avoir besoin du service produit : services mobilité, bilans de compétences, actions contre l'isolement, chantiers mixés, stages, etc.

Le DTS s'éloigne ainsi des cadres de référence de l'IAE qui positionnent les entreprises conventionnées comme des outils dédiés à des publics prescrits sur des statuts particuliers, sans prise sur des possibilités de décroisement, d'élargissement, d'ouverture à tous les publics confrontés à la précarité (FICHE I-C-2-c Transversalité / FICHE I-C-2-d Décloisonnement).

Un enjeu important pour ces entreprises est cependant d'éviter qu'un nouveau clivage n'apparaisse autour du critère de « capacité » à venir à l'emploi et de la notion d'employabilité. Il convient ainsi de maintenir une perspective universaliste notamment dans l'accès aux droits.

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

I. REPERES

B. Quelle **identité** pour les entreprises engagées dans une démarche de DTS ?

L'ancrage territorial, une base commune

L'inscription dans des configurations territoriales

EN BREF

Les entreprises engagées dans une démarche de développement de territoires solidaires considèrent **le territoire** comme le **fondement de dynamiques de développement durable et solidaire**, c'est à dire susceptibles de mieux concilier les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et politiques.

Cet ancrage territorial se traduit par :

- la recherche de réponses à des besoins du territoire, en s'appuyant sur ses ressources propres et sur des synergies entre acteurs locaux,
- la volonté de créer ou de consolider des activités et des emplois non délocalisables,
- la contribution à des modes de gouvernance et de régulation s'appuyant sur les principes de participation et de coopération.

Cet ancrage territorial conduit les entreprises engagées dans une démarche de développement de territoires solidaires à tenir compte, dans le développement de leurs actions, de **réalités territoriales diverses**.

C'est à partir de cet ancrage territorial que ces entreprises construisent des stratégies adaptées pour apporter **leur contribution au développement économique et solidaire du territoire**.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'histoire et la réalité, les ressources et les potentialités, les modes de régulation et de gouvernance de chaque territoire influencent la contribution qu'une entreprise peut apporter au développement économique et solidaire du territoire.

Il s'agit de passer d'une vision statique du territoire à une vision dynamique, et de proposer aux entreprises en démarche de Développement de territoires solidaires (DTS) une manière de se questionner sur leurs positionnements territoriaux et d'identifier des processus, plus que de chercher à s'inscrire dans des typologies figées.

I. Clefs pour une compréhension dynamique du territoire

Qu'est ce qu'un territoire ? Pourquoi parler de configurations territoriales ?

Alors que, jusqu'à la fin des années 1970, le territoire était vu comme un simple espace de localisation des entreprises et des emplois, il a pris depuis une nouvelle place dans les approches du développement et dans le rapport à l'emploi. Le rôle du territoire est aujourd'hui reconnu comme central pour répondre aux besoins des populations et des marchés locaux, ainsi que pour réaliser de nouveaux compromis entre l'économique, le social et l'environnemental. La dynamique de développement s'appuie désormais davantage sur les ressources endogènes du territoire, son histoire, sa culture, ses réseaux d'acteurs. On tente de faire appel aux avantages spécifiques du territoire dans les processus de développement.

La notion d'ancrage territorial remplace celle de localisation de l'emploi, la notion de gouvernance territoriale remplace celle d'aménagement du territoire.

Le territoire est cependant un espace complexe, produit de la combinaison de son **mode de développement**, de son **système d'acteurs** et de sa **forme de gouvernance**. C'est le résultat de cette combinaison, toujours en évolution, qu'il faut prendre en compte et que l'on désigne parfois par l'expression « **configuration territoriale** ».

Etablir un diagnostic dynamique et partagé de son territoire

Un diagnostic dynamique et partagé permet à l'entreprise de comprendre la configuration spécifique de son territoire.

L'échelle de territoire à prendre en compte est celle qui correspond à la logique d'intervention de l'entreprise en démarche de DTS (ou plus souvent d'un ensemble de structures concourant au DTS), tout en s'articulant aux bassins d'emploi et aux découpages institutionnels qui encadrent cette intervention. Elle peut être très différente selon les situations.

Un diagnostic n'est pas un état des lieux ni une accumulation de données statiques.

Il s'établit en combinant une approche en termes de bassin de vie (données relatives à la population et à ses conditions de vie) et en termes de bassin d'emploi (données relatives à l'emploi et à la structuration des marchés).

Il porte, pour être dynamique, sur les trois axes qui déterminent la configuration territoriale : les modes de développement, les rapports entre acteurs, les modes de gouvernance.

Les modes de développement

On peut identifier trois grandes logiques de développement économique. Ce sont des figures schématisées, qui ne correspondent jamais exactement à la réalité, toujours plus complexe et où ces différents types s'interpénètrent.

- Une **logique de développement économique segmenté** : l'activité économique est fractionnée en divers secteurs d'activités non coordonnés entre eux, qui se développent par croissance interne (concentration) et évoluent dans un rapport de concurrence entre eux (cf. ci-après le territoire d'implantation du **Groupe ISACTYS** dans le Nord Isère).
- Une **logique de développement économique spécialisé** : il existe une filière d'activité dominante, accompagnée d'activités de sous-traitance et d'activités complémentaires (cf. ci-après le territoire d'implantation de **Contact Service**, dans l'Eure).
- Une **logique de développement économique spécifique** : l'activité s'appuie sur la valorisation des ressources propres du territoire, gérées de manière collective par des acteurs locaux (cf. ci-après le micro territoire du site du Palacret dans les Côtes d'Armor, un des lieux d'implantation d'**Etudes et chantier Bretagne Pays de Loire**).

Pour identifier le mode de développement principal, il convient de s'intéresser au type de ressources existantes, à la structuration des marchés locaux, aux types d'activités et d'emploi, aux mutations et innovations, à la consommation individuelle et collective, à l'évolution des emplois (de service notamment), à la mobilité, etc.

Les rapports entre acteurs

On peut identifier trois grandes logiques de rapports entre acteurs :

- une **logique d'opposition** ou concurrentielle,
- une **logique d'alliance** ou de coopération,
- ne **logique de négociation** ou de « coopération conflictuelle »,

Le diagnostic s'appuiera sur l'analyse des réseaux d'acteurs, des organisations professionnelles, du tissu associatif et de toutes les modalités d'organisation collective. On s'intéressera aux modes de régulation entre acteurs privés et publics, aux effets de concurrence, aux objets et aux processus de coopération.

Voir également : FICHE II-1 - Analyser le système d'acteurs territorial

Les modes de gouvernance

Les modes de gouvernance font référence à la manière dont s'organisent les processus de décision et la participation des différents acteurs à ces processus.

Trois grands modes de gouvernance peuvent être identifiés, qui sont souvent mélangés entre eux à des degrés divers :

- Les modes de **gouvernance privée** privilégient les rapports privés et l'appropriation privée des ressources du territoire.
- Les modes de **gouvernance publique** cherchent à organiser une redistribution publique des ressources.
- Les modes de **gouvernance participative** sont fondés notamment sur le dialogue social et la préparation collective des décisions.

Le diagnostic s'appuiera sur l'analyse des espaces de concertation, sur les modes de coordination, sur les lieux de prise de décision, sur les points de conflits et les types de compromis.

Voir également : FICHE II-3 - Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable

II. Contribution au développement du territoire des entreprises de DTS

La contribution des entreprises en démarche de DTS au développement d'un territoire est un processus toujours en évolution, où l'on passe d'un positionnement à un autre.

Il s'agit de savoir se situer de manière réaliste là où l'on est, et de définir les stratégies pertinentes pour engager les évolutions souhaitées.

Analyser les relations entre entreprise en démarche de DTS sur le territoire

Une entreprise en démarche de DTS est rarement la seule entreprise à contribuer au développement de territoires solidaires sur son territoire. Il est donc important d'analyser les modes de relation entre entreprises contribuant au DTS avant d'élaborer une stratégie qui pourra, le cas échéant, devenir collective.

Pour analyser ces modes de relation entre entreprises de DTS, on peut distinguer quatre types de relations, afin de voir duquel on se rapproche le plus, et quelle évolution d'un type à l'autre peut s'engager ou est engagée :

- Des **entreprises de DTS « sectorisées et cloisonnées »**. Ces entreprises n'ont pas d'identité commune, il n'y a pas entre elles de processus de mutualisation ni de coopération, elles ne constituent pas un acteur collectif. Mais certaines peuvent connaître une forte logique de développement interne et peser d'un certain poids sur l'économie locale.
- Des **entreprises de DTS « interconnectées »**. Les différentes entreprises ont des activités diversifiées et intersectorielles, et elles sont liées par des relations de coopération et d'alliance. Toutefois ces relations ne sont pas formalisées. La régulation collective est surtout professionnelle, et encore assez peu inscrite dans des formes institutionnelles stabilisées.
- Des **entreprises de DTS « partenariales »**. Ce mode de relation est l'accomplissement du précédent, au sens où les relations de coopération sont formalisées dans des groupements et collectifs de nature diverse (Groupes Economiques Solidaires, Groupements d'employeurs, pôles de coopération économiques, réseaux, plateformes, etc.). Les actions tendent à être de plus en plus globales, des publics nouveaux et élargis sont pris en compte.
- Des **entreprises de DTS « transversales »**, mettant en œuvre une gestion transversale des ressources, la solidarisation des publics et des acteurs, mutualisant les ressources et les structures, assumant une fonction d'animation de projets territoriaux en s'appuyant sur des médiations institutionnelles actives.

Les processus conduisant à passer d'une figure à une autre sont variables et propres à chaque situation, mais doivent être impulsés et soutenus par une démarche volontariste des entreprises vers une action collective d'investissement sur le territoire.

Caractériser sa contribution au développement du territoire

Les modalités de contribution des entreprises au développement du territoire sont fonctions à la fois de la nature de la configuration territoriale et de leurs modes de relation dans cette configuration, sans qu'il y ait pour autant de liens obligés entre les différentes figures.

Ces modalités peuvent se décliner autour de trois types dont elles se rapprochent plus ou moins. A travers ces types, il s'agit de se questionner plus que de se positionner de manière figée.

- Le premier type est celui d'une démarche de DTS venant **en réparation sociale, ou en complément du développement économique** : elle corrige les coûts sociaux du développement économique mais s'élargit au-delà de la simple réparation sociale pour contribuer à accroître l'attractivité du territoire, en créant divers services ou activités complémentaires.
- Le deuxième type est celui d'une démarche de DTS **en appui au développement et au changement dans le domaine économique** : il peut accompagner les activités existantes, les consolider, apporter de l'innovation ou aider à la reconversion. Les acteurs du DTS sont intégrés dans les filières économiques.
- Le troisième type est celui d'un acteur du DTS **contribuant à la construction collective d'un mode de développement local spécifique au territoire**, s'investissant fortement dans la valorisation des ressources propres du territoire et de son identité locale.

Construire une stratégie pour le développement de territoires solidaires

Les stratégies selon lesquelles les entreprises du DTS apportent leur contribution au développement du territoire ne sont pas univoques.

Des projets situés dans des configurations territoriales similaires peuvent avoir des stratégies antagoniques. Inversement, des projets similaires peuvent se développer dans des configurations très différentes.

Cependant, au vu des expériences de terrain étudiées, on peut mettre en évidence deux grandes catégories de stratégies qui répondent à des configurations différentes.

Une entrée stratégique par le développement d'activités.

Sur des territoires au tissu économique segmenté et faiblement régulé, c'est sur l'entrée de la création d'activités que s'appuient des entreprises en démarche de DTS pour faire levier et provoquer des effets d'entraînement vers un développement local plus collectif.

Groupe ISACTYS (Communauté de communes Les Vallons du Guiers, Isère)

Dans une configuration territoriale marquée par un développement très sectoriel et segmenté, sur un mode très concurrentiel, un acteur du DTS interconnecté diversifie ses activités et développe une logique intersectorielle, mais pas encore partenariale. Le territoire de la structure ne correspond pas aux découpages institutionnels et administratifs, et est constitué de « sous territoires », porteurs de concurrence. De ce fait le positionnement de l'entreprise est encore flou, mais sa contribution au territoire est en voie d'évolution, d'un modèle de réparation sociale vers un modèle d'appui au changement, promoteur d'initiatives et de projets collectifs.

FICHE III-20 Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels

Mais cette entrée par la diversification des activités peut aussi se conjuguer avec l'inscription des entreprises en démarche de DTS dans une forte régulation collective et dans une contribution active à un modèle de développement local spécifique et intégré.

Etudes et Chantiers de Bretagne Pays de Loire (site du Palacret, Côtes d'Armor)

Le territoire du site du Palacret apparaît comme un exemple de configuration engagée dans un développement spécifique, appuyé sur la valorisation de ressources endogènes, la transversalité des projets, une régulation de type coopératif et une solidarisation des différentes populations. L'acteur associatif Etudes et Chantiers est positionné dans le même sens et est un acteur actif de cette co-construction. Il s'organise sous des formes partenariales et mutualisées structurées. Sa contribution est de l'ordre de l'innovation, de l'animation de projets, de la reconversion des ressources existantes.

FICHE III-1 Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire

Une entrée stratégique par la régulation :

Certaines entreprises peuvent prendre l'initiative de promouvoir des modalités d'organisation collective impliquant le maximum d'acteurs privés et publics possibles. Elles construisent ainsi un acteur collectif en capacité de peser sur les régulations et d'entraîner des effets de développement du territoire.

Contact Service (Eure)

Une configuration territoriale marquée par une forte spécialisation industrielle (automobile), avec des activités complémentaires importantes (production médicale, recherche spatiale), des modes de relations entre acteurs du DTS segmentés et encore peu partenariaux, ce qui conduit à une contribution en réparation sociale et en complémentarité par rapport à l'activité économique.

L'association intermédiaire a contribué à créer une dynamique au sein du collectif **Act'eure insertion**¹ et participe à des groupes de travail regroupant des acteurs publics et privés (IAE, MEDEF, Conseil général, Etat). Ces groupes ont été initiés entre autre par des acteurs engagés dans le DTS, qui ont ainsi changé de positionnement. Ils créent un début de coopération permettant d'avancer vers une construction plus collective du modèle de développement.

FICHE III-6 Approche qualitative des complémentarités d'activité et de compétences dans le secteur des services à la personne

Emploi Conseil (Eure)

Face à une configuration territoriale complètement inscrite dans un développement sectoriel, segmenté, concurrentiel, sans régulation publique, l'entreprise du DTS se construit de manière volontariste sur un mode partenarial, tourné vers des activités émergentes et une approche globale des publics, une formalisation du partenariat et une régulation collective mixte. Il apparaît donc comme un acteur moteur de changement, qui tend à entraîner d'autres acteurs vers un modèle co-construit de développement.

FICHE III-16 - Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi

Clefs de réussite

- Analyser son territoire et son positionnement de manière dynamique en identifiant les processus et les évolutions à l'œuvre.

Points de vigilance

- Ne pas utiliser les types proposés de manière schématique : la réalité est complexe.

¹ Présentation et coordonnées d'Act'Eure Insertion sur le site Internet de l'ADRESS Haute-Normandie : <http://adress-hn.org/>

Pour aller plus loin

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition :

- Danièle Demoustier, Amélie Artis, Emmanuelle Puissant : « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparés », ESEAC, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, 2008
- Coissard Steven, Pecqueur Bernard : « Des avantages comparatifs aux avantages différenciatifs, une approche par le territoire » - XLIII^e colloque de l'ASRDLF, Grenoble et Chambéry, juillet 2007

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Retour au sommaire (sur www.coorace.org) 

Des finalités élargies, des positionnements divers

Une utilité sociale multidimensionnelle

EN BREF

Pour les entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), une démarche de Développement de territoire solidaire (DTS) s'inscrit dans un élargissement, voire un dépassement, des finalités traditionnelles de l'IAE

Cet élargissement des finalités qu'induit le DTS se concrétise au travers de **positionnements diversifiés**, entre un « cœur de métier » IAE et la contribution au DTS.

Ces entreprises sont porteuses d'une **utilité sociale multidimensionnelle**.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un élargissement des finalités, au-delà de l'Insertion par l'Activité Economique

Pour les entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), une démarche de Développement de territoire solidaire (DTS) s'inscrit dans un élargissement, voire un dépassement, des finalités traditionnelles de l'IAE.

Si l'insertion socio-professionnelle peut rester le « cœur de métier » des entreprises qui s'y engagent, les projets de DTS sont des tentatives pour surmonter deux écueils :

- **les limites de la logique de « sas » vers l'emploi pérenne** dans un contexte où la figure du « travailleur pauvre » sur un marché du travail qui a institutionnalisé la précarité tend progressivement à se combiner avec celle de « l'exclu », qu'il faut accompagner vers un emploi durable ;
- **une tendance à l'instrumentalisation** des structures de l'insertion par l'activité économique, positionnées comme simples rouages des politiques de l'emploi, coincées dans la longue chaîne des intermédiaires du marché du travail.

L'entreprise en démarche de DTS cherche à déplacer la dynamique de création d'activité afin qu'elle soit moins centrée sur des « publics » à insérer et plus sur le développement des territoires. En effet, les territoires, plus encore que les entreprises, sont devenus les lieux des compromis possibles entre l'économique, le social et l'écologique.

L'élargissement qu'induit le DTS pour des entreprises de l'IAE prend différentes formes (FICHE I-A-2 - Des actions Des entreprises de l'insertion déjà en mouvement !) :

- **l'intégration de nouvelles finalités** économiques, sociales voire environnementales mobilisant de nouveaux leviers, en complément ou au-delà de l'insertion socio-professionnelle ;
- **une mission élargie** à la création d'activités et au développement économique, à la sécurisation des parcours socio-professionnels et à l'animation du territoire ;

FICHE I-C-1-a Création d'activités et contribution au développement économique

FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

FICHE I-C-1-c Animation du territoire

- **une ouverture des services à un ensemble large de personnes** vulnérables ou touchées par la précarité, voire à l'ensemble des habitants d'un territoire. Ces entreprises contribuent au décloisonnement des « catégories de publics » en rendant accessible des services locaux d'intérêt général.

FICHE I-C-2-d Décloisonnement

Des positionnements divers, entre Insertion par l'Activité Economique et Développement de territoires solidaires

Une démarche de DTS permet aux entreprises de l'IAE d'articuler trois degrés de positionnements, entre un cœur de métier « IAE » et la contribution au DTS :

Tout d'abord, l'entreprise peut **se positionner dans une démarche de DTS et devenir ainsi un acteur du développement local afin de mieux réaliser sa mission d'insertion**, en rendant son territoire plus « insérant ». En investissant d'autres champs que l'insertion, l'entreprise en démarche de DTS provoque un changement de regard des acteurs et des institutions du territoire sur ses activités. En diversifiant son offre de services, en élargissant ses publics ou en devenant un acteur reconnu de la gouvernance locale, l'entreprise suscite de nouvelles sollicitations et opportunités, de nouveaux partenariats et contrats qui ont souvent en retour des effets positifs sur les activités d'insertion, y compris sur le volume d'heures de mise à disposition.

Jura Service à initié un programme d'accompagnement par la mobilité sur Dole (Jura) afin de renforcer l'accompagnement socio-professionnel (pour que l'absence de moyens de locomotion ne soit plus un obstacle à l'accès à l'emploi), mais aussi pour développer son activité supports d'insertion, grâce à une plus grande proximité et une diversification des missions envers les clients.

FICHE III-4 Pérennisation et essaimage d'une plateforme mobilité

L'entreprise peut **se positionner dans une démarche de DTS pour développer des activités d'utilité sociale qui articulent plusieurs finalités, et non plus uniquement l'insertion**, par exemple des finalités sociales, économiques, environnementales, culturelles, relatives à la gouvernance, etc. Qu'il s'agisse de la préservation de l'environnement (entretien d'espaces verts, valorisation des déchets...), de l'amélioration de la vie quotidienne (mobilité, culture, logement), de services de proximité pour les personnes fragiles (personnes en perte d'autonomie, jeunes enfants, etc.), de maintien et reprise d'activités sur un territoire ou de l'animation des territoires, l'enjeu est de faire reconnaître et de **valoriser les multiples dimensions de l'utilité sociale** des activités développées au-delà du seul critère de l'accès à l'emploi.

Sur un site patrimonial dans les Côtes d'Armor, **Etudes et chantier Bretagne Pays de la Loire** porte un projet durable et solidaire qui articule valorisation du patrimoine culturel et naturel, chantier d'insertion et volontariat international.

FICHE III-1 Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire

Enfin, l'entreprise peut **s'engager dans une démarche de DTS pour porter des activités d'utilité sociale qui ne relèvent plus de l'insertion**. Concrètement, une entreprise peut décider de développer une offre de services au territoire qui n'intègre plus les dispositifs de l'Insertion par l'Activité Economique, ni dans les finalités portées (qui ne concernent plus le retour à l'emploi), ni dans les moyens qu'elle mobilise (en termes d'emplois, et de financements, ne relevant plus des dispositifs d'IAE). Néanmoins, l'entreprise gardera au cœur de ses préoccupations les questions relatives à l'emploi et à la solidarité sur les territoires.

L'association AIR (Parthenay, Deux-Sèvres) développe une fonction d'appui au développement local solidaire à destination des collectivités locales, par exemple dans le cadre de l'élaboration d'Agenda 21, à partir de son expertise et de son expérience dans l'insertion.

FICHE III-10 Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire

Une utilité sociale territoriale multidimensionnelle

L'utilité sociale territoriale des entreprises en démarche de DTS recouvre l'ensemble des résultats et impacts sociétaux de leur action.

Elle permet d'évaluer la bonne réalisation des finalités sociales, économiques, environnementales et politiques portées par ces entreprises et de mieux appréhender leurs contributions au développement et la cohésion des territoires.

Ainsi, l'utilité sociale des entreprises en démarches de DTS ne peut se réduire au retour à l'emploi ni à l'accompagnement de personnes en insertion.

Elle implique notamment d'intégrer :

- l'appréciation des impacts de leurs initiatives sur les trajectoires des personnes et sur le marché du travail local,
- la mesure de l'ensemble de leurs apports économiques au territoire ;
- la valorisation d'une utilité sociale multidimensionnelle, en intégrant de nouveaux critères tels que l'ancrage territorial des activités, l'accessibilité des biens et services produits, la mixité des bénéficiaires, clients et parties prenantes, la préservation de l'environnement, la participation citoyenne, ou encore l'innovation sociale.

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-2 Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)



Des modèles économiques spécifiques liés aux finalités des démarches de Développement de territoires solidaires

EN BREF

Le modèle économique d'une entreprise correspond à tout ce qui lui permet la création durable de valeur.

Les modèles économiques des entreprises engagées dans le développement de territoires solidaires partagent plusieurs caractéristiques communes qui les différencient des modèles économiques conçus dans une perspective uniquement gestionnaire ou financière, dictée par la recherche du profit. Ces caractéristiques sont **liées aux finalités des démarches de Développement de territoires solidaires**.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

La soutenabilité économique plutôt que la rentabilité à tout prix

Le modèle économique d'une entreprise correspond à tout ce qui lui permet la création durable de valeur. Il recouvre ainsi notamment la nature de ses activités, son mode de gouvernance, l'organisation du travail, les technologies utilisées, les ressources mobilisées, son positionnement sur le marché et son mode de distribution.

Une démarche de DTS se démarque d'une perspective purement gestionnaire ou financière où le modèle économique adopté est induit par la recherche d'une rentabilité (chiffre d'affaire sur capital investi) à tout prix.

Les projets DTS se caractérisent souvent par :

- Une **motivation particulière d'entreprendre**, qui repose sur **un engagement qui « fait sens »** au-delà de la recherche de l'intérêt matériel.
- **L'ancrage territorial** d'une offre de biens et de services en réponse aux besoins des lieux de vie et bassins d'emplois (FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune).
- Des **activités économiques à finalité sociale**, et dont la finalité sociale ne se réduit pas à l'insertion socio-professionnelle (FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers).
- Une **prise de risque raisonnée et mutualisée**.
- Des **projets émergents** ou en phase de consolidation.
- La recherche d'une **viabilité économique à moyen terme**, par une combinaison de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires¹ (modèle hybride) qui permettent de garantir une continuité dans la réponse aux besoins des populations de son territoire.
- Des modèles économiques généralement peu capitalistiques dans lesquels **l'investissement humain est primordial** et où la **rémunération du travail prime dans la distribution de la valeur ajoutée**. Ce critère inscrit le modèle économique des démarches de DTS dans les référentiels de l'économie sociale.
- Un rapport à la concurrence et aux partenaires qui n'est pas prédateur et qui privilégie les **logiques de complémentarité et de partenariat** (FICHE I-C-2-a Coopération).

Collectif Pôle Economie Solidaire (Sud Essonne) - A travers un pôle de coopération territoriale permettant une mutualisation de moyens, une veille prospective entre acteurs ainsi que l'ingénierie et l'expérimentation de projets d'économie sociale et solidaire, le PES Sud Essonne réinvestit ses excédents pour soutenir dans les activités de ses structures adhérentes.

FICHE III 3 Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire

¹ Ressources issues notamment de la réciprocité : bénévolat, mutualisation de ressources et de compétences, échanges de biens et de services, etc.

Pour autant, les modèles économiques varient fortement selon le secteur d'activité, l'environnement plus ou moins concurrentiel (par exemple l'arrivée des entreprises dans les services à la personne, les auto-entrepreneurs), la forme de développement de l'organisation (Groupes Economiques Solidaires) ou encore les régulations publiques (conventionnements directs, appels d'offre).

Des modèles économiques en construction

Souvent à l'état de projets, **les activités de DTS présentent rarement des modèles économiques stabilisés**. Aussi, comprendre les modalités de la prise de risque ainsi que des phases d'émergence et de consolidation des activités s'avèrent déterminants.

Il s'agit de modèles en évolution permanente avec une montée en charge progressive des activités et des ressources mobilisées parfois inattendues. Certaines initiatives engagées dans les démarches de DTS débouchent par exemple sur la reconnaissance et le financement de missions d'animation du territoire ou d'expertise sur une filière qui n'étaient pas prévues au départ. D'autres activités, une fois développées, sont parfois tout ou partie transférées à d'autres structures ou réseaux.

A partir d'un programme d'accompagnement socio-professionnel par l'accès à la mobilité destiné à lever les freins à l'accès à l'emploi pour les salariés en parcours dans l'Association Intermédiaire, initié 2007, **Jura Service** contribue par un transfert de cette initiative à la création d'une plate-forme mobilité mobilisant plusieurs structures de l'IAE dans le département.

FICHE III-4 Pérennisation et essaimage d'une plateforme mobilité

COMMENT ?

Une prise de risque raisonnée et mutualisée reposant sur un engagement qui « fait sens »

L'engagement dans une démarche de DTS fait sens pour ceux (généralement le directeur de l'entreprise avec selon les configurations quelques administrateurs, salariés ou partenaires) qui s'y engagent. Source de motivation, la démarche DTS est alors un espace d'expérimentation qui permet de sortir d'une certaine routine de l'insertion. Cette capacité à initier, à inventer, à créer de nouvelles activités dont le « retour sur investissement » est parfois incertain, semble en tout cas être une caractéristique partagée des porteurs des démarches de développement de territoires solidaires.

Pour autant, pour les porteurs de projets étudiés, le risque demeure raisonnable : le cœur d'activité de la structure n'est pas économiquement mis en danger. L'entreprise développe une nouvelle activité ou compétence, mais qui n'implique ni un niveau d'investissement sur les fonds propres, ni un transfert de temps de travail des salariés risquant de mettre en péril l'activité principale d'insertion.

Par ailleurs, le risque est généralement mutualisé en associant à la prise de risque d'autres acteurs ou réseaux sur le territoire ou en mobilisant un soutien de la collectivité publique. Il s'agit moins d'innover en rupture avec son environnement immédiat que de susciter la confiance d'un réseau local de promoteur autour d'un projet.

Enfin, il s'agit rarement d'innovations radicales. Les démarches de DTS adaptent à la configuration de leur territoire des initiatives déjà expérimentées (mobilité, service à la personne, ressourcerie, etc.), se donnant ainsi la possibilité de s'appuyer sur des expériences similaires et sur des réseaux existants.

Pour autant, les porteurs de projet suivent rarement les modèles classiques d'études de marché et de création d'entreprise proposés dans leur environnement. Ils s'aventurent à essayer des modèles atypiques.

La phase d'émergence

Le temps de maturation des projets est assez long. Il recouvre une étape d'ingénierie et d'investissement immatériel incontournable qu'il convient de financer. Plusieurs options sont envisageables pour le soutenir :

- **Un investissement de l'activité support IAE sur le temps de travail** du directeur et/ou d'un chargé de développement. L'IAE investit dans le DTS par l'affectation, négociée avec le Conseil d'administration, d'une partie du temps de travail (généralement entre 10 et 30% du temps du directeur, d'un salarié, voire d'une partie de l'équipe permanente) au projet de DTS. Bien que non systématique, l'investissement bénévole du Président ou des administrateurs est un atout supplémentaire pour la réussite du projet.

- **Des financements publics sur de l'expérimentation** ou du projet émergent, qui peuvent prendre la forme, selon les projets, de diverses aides à la réalisation de diagnostics, à l'accompagnement à la création d'activité (Dispositif local d'accompagnement, Fonds de confiance, etc.), à l'embauche d'un chargé de mission en contrat aidé ou d'un financement direct d'un poste de développeur.
- **La mobilisation des ressources de réseaux**, financières ou de savoir faire : réseaux territoriaux de SIAE, échanges d'expériences et expertise mobilisable au travers de la dynamique prospective VITA pour construire son projet, etc.

Sur l'agglomération grenobloise, le projet de Ressourcerie s'est construit en mutualisant des compétences et moyens entre le Groupe ULISSE et la régie de quartier, en mobilisant l'expertise du Réseau national des Ressourceries² et en en bénéficiant d'un financement d'ingénierie de la Communauté d'agglomération Grenoble - Alpes Métropole (La Metro).

FICHE III-5 Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie

Le financement sur fonds propres ou par cotisations des membres est possible mais rare dans cette phase d'émergence. De même, un financement par retour sur investissement par un impact de l'activité DTS sur le volume de l'activité support de l'IAE est rarement formalisé.

La phase de consolidation

Plusieurs options peuvent être envisagées pour soutenir les activités DTS. Le choix dépendra du sens que l'entreprise souhaite donner à son investissement et pourra évoluer. Cependant, le modèle économique des démarches de DTS est souvent hybride et mixe financements publics, vente de prestations et engagement volontaire :

- **Un investissement citoyen dans la co-construction de l'intérêt général** sur le territoire sera soutenu sur les fonds propres de l'entreprise, le transfert interne de compétences et la consolidation de postes, ainsi que sur la participation bénévole.

L'association intermédiaire **AIR** participe à l'élaboration de l'Agenda 21 sur le Pays. Elle peut considérer cet investissement comme citoyen... Mais elle pourrait aussi l'envisager comme une démarche de prospection.

FICHE III-10 Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire

- **Une prospection à long terme** sera caractérisée par l'attente d'un retour sur investissement mesurable à échéance en termes de chiffres d'affaire, de nombre d'heures de mise à disposition ou d'emplois créés.

Lorsque les associations intermédiaires **AIR et AICM** proposent leurs services en gestion des ressources humaines à des entreprises, elles attendent en retour que ces dernières fassent appel à des mises à disposition de personnel en insertion. Une fois leur expertise reconnue, elles pourront envisager de vendre ce service.

FICHE III-15 Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire

- **Une offre de service territoriale reconnue pourra être rémunérée**, soit par la puissance publique sous forme de subventions (par exemple pour une mission d'animation du territoire), soit par la vente de prestation de services appuyée sur une expertise reconnue.

Le **Pôle Economie Solidaire Sud Essonne** a obtenu un financement du Conseil Régional pour soutenir une fonction de développement des projets d'Economie sociale et solidaire sur le territoire.

FICHE III-3 Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire

Le financement d'ingénierie accordé par la Metro pour le lancement de la Ressourcerie co-portée par le **Groupe ULISSE** peut se transférer en partie dans la phase de consolidation sur de la commande publique qui porterait sur des marchés locaux de valorisation des déchets et sur une fonction d'appui-conseil aux collectivités locales concernant la mise en place de ressourceries.

FICHE III-5 Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie

² Réseau des Ressourceries : www.ressourcerie.fr/reseau/

Pour aller plus loin

Bibliographie / autres ressources disponibles :

Ressources élaborées par l'**Agence pour le Développement des Services de Proximité (ADSP)** pour une démarche d'accompagnement à la création de services solidaires :
www.vita-ressources.org/element.do?idElement=19960

- « Pour la création de services solidaires : Concept, méthodologie de projet, démarche d'accompagnement »
- « Les ressources dans un service de proximité »

Ressource élaborée dans le cadre du Groupe de travail **VITA « Dynamique territoriales & insertion »** sur les « Spécificités de l'IAE dans la création d'activités » accompagné par Nicolas PHILIPPE (Extra Muros) en mars 2008 :
www.vita-ressources.org/element.do?idElement=19960

- « Document cadre pour la rédaction d'un Plan d'affaires VITA ».

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)



Des stratégies plurielles autour de trois figures complémentaires

EN BREF

Pour contribuer au développement de territoires plus solidaires, les entreprises engagées dans une démarche de développement de territoires solidaires adoptent des **stratégies diversifiées qui peuvent se combiner ou évoluer**.

Trois grands types de stratégies non exclusives les unes des autres peuvent être distinguées :

- Une stratégie d'**entrepreneur social**
- Une stratégie de **promoteur d'une approche globale de l'insertion**
- Une stratégie de **catalyseur et médiateur de projets de développement local**

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Divers par le positionnement de leurs finalités, entre un cœur de métier IAE et la contribution au DTS (FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers), les entreprises en démarche de DTS adoptent également des stratégies plurielles.

Sans prétendre à l'exhaustivité il est possible dégager quelques grands types de stratégies, non exclusifs les uns des autres.

Une stratégie d'entrepreneur social

Diversifier l'offre de services devient ici le moteur d'un dépassement d'une conception étroite de l'insertion qui réduit les SIAE à de simples intermédiaires sur le marché du travail.

La création ou la reprise d'entreprise sont perçues comme les stratégies prioritaires pour créer, maintenir et ancrer des emplois sur le territoire.

Influencer le développement local et rendre son territoire plus insérant passe alors par une meilleure intégration dans le tissu économique local et une reconnaissance par la communauté des entrepreneurs.

Passer d'une posture d'intermédiaire sur le marché du travail à celle d'entrepreneur invite à la prise de risque au-delà du sérieux de la gestion, à l'anticipation pour influencer son environnement plus qu'à s'y adapter, à l'innovation plutôt que l'application des dispositifs d'insertion existants.

L'acceptation de la mise concurrence, dès lors qu'elle intègre des critères sociaux et environnementaux, conduit à sortir d'une logique de subvention pour aller vers une logique de prestation.

Pour acquérir une légitimité à agir auprès des entreprises, en amont du projet d'offre de services en gestion des ressources humaines porté avec l'AICM, l'association intermédiaire **AIR** a adhéré au club d'entreprises du Pays de Gâtine. Cela a contribué à crédibiliser son offre de service et à faire connaître son professionnalisme.

FICHE III-15 Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire

Une stratégie de promoteur d'une approche globale de l'insertion

A l'encontre de politiques publiques qui tendent de plus en plus à séparer et à cloisonner les acteurs et dispositifs de l'insertion par l'économique de ceux de l'insertion sociale, une démarche de DTS peut conduire au développement d'une offre diversifiée et cohérente de services auprès des publics en situation de précarité.

Au départ, il s'agit généralement de compléter l'accès à l'emploi et à la formation par le développement de services d'amélioration du cadre de vie (mobilité, santé, alimentation, logement, petite enfance, etc.), qui sont autant de freins au retour durable à l'emploi.

En outre, il n'est pas rare que ces services locaux d'intérêt général soient progressivement proposés à d'autres personnes vulnérables du territoire (personnes âgées, personnes isolées, familles monoparentales, personnes handicapées, allocataires des minima sociaux, etc.).

Outre les effets de synergies entre insertions professionnelle et sociale sur les trajectoires des personnes accompagnées, le développement d'un positionnement multi-activités d'insertion répond aussi à une nécessité d'élargissement et de décloisonnement des publics sur les territoires.

A partir d'une volonté historique d'articuler insertion sociale et professionnelle, **SMS et SSAP** développent une offre multi services (insertion professionnelle, sociale, culturelle, mobilité, actions sur l'environnement et le cadre de vie) ouverte à une diversité de publics en difficulté (demandeurs d'emplois, personnes isolées, notamment âgées ou handicapées, familles défavorisées, etc.).

FICHE III-2 Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion

Une stratégie de catalyseur et médiateur de projets de développement local

Une démarche de DTS conduit à devenir un partenaire incontournable du développement local.

Reconnu comme un facilitateur, un intermédiaire, un passeur, la légitimité d'action de l'entreprise tient à sa capacité à « faire lien » ou à « faire avec », par la mise en réseau de différents acteurs autour d'un projet commun, par la révélation de synergies économiques et sociales entre entreprises, collectivités locales, services publics et acteurs associatifs.

A l'initiative des projets co-construits avec d'autres acteurs et institutions du territoire, l'entreprise en démarche de DTS, souvent pilote dans la phase d'expérimentation, n'est pas forcément l'opérateur qui met en œuvre l'activité dans la phase de généralisation.

Plus largement, elle tente par son action d'agir et de faire évoluer les pratiques de ses partenaires et les règles de son environnement : le cahier des charges des appels d'offre, les modalités de recrutement et d'encadrement des entreprises, les priorités de développement d'une collectivité locale.

Pour conduire un projet de Gestion prévisionnelle des emplois et compétences à l'échelle d'un bassin d'emploi, l'**ALCG** (Pays de Revermont, Jura) s'appuie sur l'animation d'un partenariat multiple associant des acteurs très divers (entreprises, SIAE, organismes de formation et institutionnels).

FICHE III-17 Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences

Pour aller plus loin

Bibliographie / autres ressources mises à disposition :

- Le site « Entrepreneurat social » : www.entrepreneur-social.net

Le site entrepreneur-social.net a été créé par l'Avisé, grâce au soutien du Fonds Social Européen, de la Caisse des Dépôts, de la Fondation Crédit Coopératif et de la Fondation Macif. Animé par l'Avisé, le site est alimenté en partenariat étroit avec de nombreux acteurs de l'entrepreneuriat social : le Conseil National des Chambres Régionales à l'Économie Sociale, France Active, le Mouvement des entrepreneurs sociaux et Réseau Entreprendre®.

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

I. REPERES

C. Comment décliner en pratique une démarche de DTS ?

1. Les missions clefs

Création d'activités et contribution au développement économique

EN BREF

Cette mission recouvre **la production et la vente de biens et de services** ainsi que **la création, la reprise ou la consolidation d'activités** qui **contribuent au développement de territoires plus solidaires**, autour d'une triple dimension :

- **leur ancrage territorial.** Ces activités visent avant tout la construction de réponses solidaires aux besoins des territoires en s'appuyant sur les ressources du territoire et les synergies entre acteurs locaux.
- **leurs apports économiques tangibles.** Ces activités contribuent à générer des revenus et à redistribuer les richesses sur les territoires.
- **leur utilité sociale multidimensionnelle.** Ces activités contribuent à enrichir les parcours vers un emploi durable et de qualité mais peuvent également élargir leur utilité sociale à d'autres dimensions.

Dans le cadre d'une démarche de développement de territoires solidaires (DTS), cette mission s'articule étroitement avec les deux autres missions clefs : la sécurisation des parcours socio-professionnels (FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels) et l'animation du territoire (FICHE I-C-1-c Animation du territoire).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Dès leurs origines, les entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique ont revendiqué le rôle de défricheurs de nouvelles d'activités et d'emplois au même titre que celui d'intermédiation sur le marché du travail.

Pour autant, l'institutionnalisation progressive de l'IAE dans les politiques de l'emploi a privilégié la fonction de « sas » par le biais d'un « parcours individualisé d'insertion » s'appuyant sur des dispositifs d'aide à l'insertion dans l'emploi (contrats aidés, soutien à l'accompagnement, etc.). C'était oublier combien ces innovations s'inscrivaient au départ dans une logique de développement local de proximité (Éme, 2001)¹.

Les entreprises engagées dans une démarche de DTS renouent avec le fil de cette histoire en remettant la création d'activités et d'emplois dans le développement local, qu'il soit urbain ou rural, au cœur des finalités et des pratiques et non plus comme un simple support à la gestion des dispositifs locaux d'insertion.

COMMENT ?

Souvent en articulation avec d'autres acteurs du territoire, elles portent, initient, reprennent ou consolident des activités qui contribuent au développement économique et solidaire du territoire.

La contribution des entreprises en démarche de DTS au développement économique et solidaire du territoire se concrétise autour de trois dimensions :

L'ancrage territorial d'activités et d'emplois non délocalisables.

Ces activités créées répondent avant tout aux besoins des territoires, c'est-à-dire des populations, des lieux de vie, des bassins d'emploi et du milieu économique local. Leur localisation n'est donc pas le résultat d'une mise en concurrence des territoires au regard de leurs avantages comparatifs et de l'étendue de leur marché.

Cf. FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune

¹ Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France, Bernard EME avec la collaboration de Laurent GARDIN - Working paper EMES

Dans le cadre d'une démarche de DTS, la création d'activité cherche à valoriser les ressources locales ou à en générer de nouvelles, notamment sur des territoires où l'on risque sinon de renoncer à entreprendre et à produire.

La création d'activités n'est donc pas subordonnée uniquement aux opportunités d'emplois pour des personnes en parcours d'insertion, mais peut également répondre aux besoins des populations, aux dynamiques entrepreneuriales, et aux logiques propres de développement du territoire.

Les apports économiques au territoire.

Loin des logiques prédatrices des marchés financiers et des sirènes des délocalisations, les revenus générés par l'activité sous forme de ventes de biens et services, de salaires, d'achats de fournitures, d'impôts locaux sont des ressources réinjectées dans le circuit économique local et peuvent être mesurés².

L'utilité sociale des activités

L'utilité sociale des activités correspond à l'ensemble des résultats et impacts sociétaux de celles-ci, reconnus et valorisés par les acteurs et institutions comme positifs pour un territoire.

Cf. FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers

Cf. FICHE II-2 Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS

L'utilité sociale concerne la sécurisation des parcours socio-professionnels :

- **L'enrichissement des parcours vers un emploi durable de qualité**, à travers une diversification des supports d'insertion pour les entreprises de l'IAE.
- **La contribution directe à des marchés du travail locaux plus insérants**. A travers la création d'activités sur leur territoire, les démarches de DTS tentent d'agir à leur échelle, non seulement sur les capacités des personnes en situation de précarité à trouver un emploi à l'issue de processus de formation et d'insertion par le travail, mais également sur l'offre d'emplois, les critères de recrutements des entreprises et le tissu économique local.

Mais elle peut également aller au-delà de l'insertion socio-professionnelle et de l'accès à l'emploi, avec par exemple :

- **la création de ressources spécifiques aux territoires**, par l'exploration de niches sectorielles, par la valorisation de savoir faire anciens et par la réhabilitation de filières délaissées.

Etudes et Chantiers Bretagne Pays de la Loire - Ouverture à une pluralité de compétences en fonction de la diversification des activités support de l'insertion sur le site du Palacret (accueil de publics et d'artistes, environnement, activités culturelles...)

FICHE III-1 Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire

- **la valorisation des patrimoines naturels et la protection de l'environnement**. Ces activités concourent non seulement à la qualité de vie des habitants mais également à l'attractivité et à la préservation des territoires.

ULISSE (Isère) - Un regroupement d'entreprises de l'IAE travaille avec une Régie de Quartier et la collectivité à la consolidation du modèle économique d'une ressource (réemploi de déchets et construction de parcours professionnels)

FICHE III-5 Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie

- **La recherche de freins à la déqualification des territoires**, par le développement d'une offre de services de proximité dans des territoires enclavés, par le maintien d'une capacité de travail des personnes fragilisées sur le marché du travail.

SMS & SSAP (Nord) - Développement d'un pôle multi services ouvert à différentes catégories de personnes vulnérables (demandeurs d'emploi, personnes âgées, isolées, familles monoparentales, etc.), proposant une approche globale des personnes et de l'insertion (sociale, professionnelle, culturelle, etc.), en synergie avec d'autres acteurs du territoire.

FICHE III-2 Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion

² Cf. *Etudes territoriales pour mesurer l'impact de l'IAE* conduites par le CNIAE depuis 2004 afin d'analyser et de mettre en évidence l'impact de l'insertion par l'activité économique (IAE) sur les publics, les territoires et les politiques publiques, avec l'appui de l'AVISE.

- **La capacité à générer des milieux innovants**, à solidariser les acteurs économiques d'un territoire et à favoriser des dynamiques multi-parties prenantes : groupe économique solidaire, pôles territoriaux de coopération, mutualisation de moyens (cf. FICHE I-C-2-a Coopération), dialogue social local...

Le Collectif **Pôle Economie Solidaire Sud Essonne** est un pôle de coopération territorial. Au-delà d'une mutualisation de moyens entre entreprises, il conduit une démarche prospective alimentée par la veille et l'ingénierie de nouveaux projets d'économie sociale et solidaire.

FICHE III-3 Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire

Fondements

Identité & stratégies

Missions clés

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Pour aller plus loin

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

Ressources élaborées dans le cadre du Groupe de travail VITA « Dynamique territoriales & insertion » sur les « Spécificités de l'IAE dans la création d'activités » accompagné par Nicolas PHILIPPE (Extra Muros) en mars 2008 : www.vita-ressources.org/themes.do?idSousRubrique=3456&idRubrique=3464

- « Document cadre pour la rédaction d'un Plan d'affaires VITA »
- « Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) : Intérêt du statut de SCIC pour des acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique »

Autres ressources :

- « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France », Bernard EME avec la collaboration de Laurent GARDIN - Working paper EMES : www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_WP_02-01_F.pdf

Retour au sommaire (sur www.coorace.org)



Sécurisation des parcours socio-professionnels

EN BREF

Par « **sécurisation des parcours socio-professionnels** », on entend à la fois tout ce qui contribue à :

- sécuriser les transitions professionnelles dans un contexte d'augmentation des mobilités,
- garantir et améliorer la qualité de l'emploi dans un contexte d'affaiblissement des protections des salariés.

Nous traitons ici de la sécurisation des parcours socio-professionnels des personnes particulièrement fragilisées sur le territoire.

Dans le cadre d'une démarche de développement de territoires solidaires (DTS), cette mission s'articule étroitement avec les deux autres missions clés : « Création d'activités et contribution au développement économique » (FICHE I-C-1-a Création d'activités et contribution au développement économique) et « Animation du territoire » (FICHE I-C-1-c Animation du territoire).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le marché du travail est marqué par deux phénomènes :

- **L'instabilité de l'emploi**, qui se manifeste par la fréquence des changements d'emploi, l'augmentation des transitions professionnelles et les risques accrus d'exclusion pour les salariés insuffisamment productifs.
- **L'insécurité de l'emploi**, qui se manifeste par un enfermement dans les emplois précaires ou dans le chômage.

La sécurisation des parcours professionnels doit donc être conçue de manière large, autour de **deux volets** :

- **Rétablir des éléments de continuité** dans des parcours de vie professionnelle, contre les risques de rupture dus à des parcours accidentés (éléments de continuité relatifs au revenu, à l'emploi, aux droits sociaux).
- **Promouvoir des emplois de qualité** contre les risques de carrières dégradées et déclassées, en rétablissant des possibilités de mobilité ascendante, d'avancées en qualification, d'évolution du temps de travail, de rétribution suffisante, d'amélioration des conditions de travail et de meilleure prise en compte des contraintes liées aux conditions de vie des salarié(e)s.

Sur ces deux volets, les initiatives et propositions doivent se situer au double niveau des pratiques de l'entreprise (ou de la branche d'activité) et du parcours personnel du salarié :

I. Impliquer la responsabilité des entreprises, et plus largement, la responsabilité collective des branches d'activité

Cette responsabilité se situe autour de deux axes principaux :

La création d'emplois stables et de qualité

Elle peut passer par la recherche de nouvelles organisations du travail et de nouvelles formes d'emploi :

- emplois partagés, mutualisation, groupements, coopératives d'emploi,
- supports à la pluri-activité et à l'entrepreneuriat,
- sécurisation des formes d'emploi temporaires.

La recherche et l'anticipation des ajustements entre offres et demandes de travail, dont l'appariement ne se fait plus de manière automatique. Ceci ne peut se faire de manière globale, mais seulement à un niveau territorial et/ou par branches d'activités.

- Faire évoluer les pratiques d'embauche
- Anticiper les effets des mutations socio-économiques sur l'emploi par la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences qui doit devenir un élément du dialogue social
- Sécuriser les reclassements, aides à la mobilité, aides aux reconversions
- Favoriser l'accès à la formation (validation des acquis et acquisition de compétences transférables)

II. Mieux armer les personnes : Eviter que les transitions ne se traduisent par des ruptures dans l'emploi, dans les revenus, dans les droits.

Cela se traduit par des objectifs tels que :

- Réduire les temps de transition et les temps de carence
- Capitaliser les droits acquis et développer de nouveaux droits, attachés à la personne (formation, reclassement, indemnités, compte épargne temps...)
- Valider les qualifications acquises et utiliser les transitions pour améliorer la qualification
- Accompagner les mobilités et les transitions, les rendre qualifiantes
- Acquérir des qualifications transférables
- Rendre la personne actrice de son parcours professionnel
- Etc.

COMMENT ?

Dans le cadre d'une démarche de DTS, plusieurs niveaux d'initiatives et de propositions peuvent concourir à la sécurisation des parcours professionnels :

Toutes les actions visant la création d'emplois stables et de nouvelles formes d'organisation du travail :

Construction d'emplois stables et de nouvelles formes d'emploi, dans une responsabilité partagée avec d'autres.

Le **Groupe ISACTYS** (Isère) porte une réflexion sur la **sécurisation d'emplois indépendants** dans un cadre coopératif à travers un projet d'une coopérative d'activités et d'emploi pour personnes sortant d'AI et désirant exercer à titre indépendant une activité de service à la personne (alternative à l'embauche comme salarié dans une association de SAP).

FICHE III-20 Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels

Mutualisation d'emplois, groupements d'employeurs et mobilisation d'entreprises.

AIR et AICM (Deux-Sèvres) proposent une **offre de services en gestion des ressources humaines aux entreprises** du territoire : à partir d'un diagnostic de leur organisation, elles leur proposent de se « désorganiser » pour permettre la création de nouveaux métiers. A terme, des emplois pourraient être créés à partir des besoins mutualisés entre plusieurs entreprises.

FICHE III-15 Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire

Gestion territoriale des emplois et des compétences.

Le projet « Territoire d'emplois » conduit à échelle d'un Pays à l'initiative de **l'ALCG** (Jura) a permis **un diagnostic et une anticipation des besoins**, la mise en place d'une formation, la sélection, la pré-qualification et l'accompagnement des stagiaires par la SIAE, vers et dans l'entreprise.

FICHE III-17 Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences

Accompagnement des employeurs dans des pratiques d'embauche et de reclassement.

Dans le cadre du projet « Territoire d'emplois », **l'ALCG** (Jura) conduit une **aide à l'embauche et à l'intégration dans l'entreprise**, à travers un suivi pendant la formation et pendant 6 mois dans l'entreprise après embauche.

FICHE III-17 Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences

Développement des démarches qualité et des emplois de qualité.

L'association de services aux personnes **Le Temps du domicile** (Eure) poursuit un objectif de **qualité des emplois dans les services à la personne** : permettre le temps choisi, donner un accès à la formation en continu, salarier sur le long terme, assurer la qualité du service rendu.

FICHE III-6 Approche qualitative des complémentarités d'activité et de compétences dans le secteur des services à la personne

Toutes les actions relatives à la sécurisation et à l'enrichissement des parcours, des emplois temporaires, des transitions :

Enrichissement et sécurisation des parcours d'insertion, augmentation des heures de travail :

L'association intermédiaire **POE** (Deux-Sèvres) propose des conventions de **partenariat avec les collectivités locales pour la construction de parcours insérants**, permettant d'augmenter les heures, d'assurer de la formation, d'ouvrir les supports à des activités diversifiées.

FICHE III-11 Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante

Sécurisation et amélioration de la qualité des emplois temporaires :

Afin d'améliorer la qualité des emplois temporaires en Association Intermédiaire, **COORACE** pilote l'expérimentation de **contrats d'usage améliorés**. Ces contrats de travail sont explicitement recentrés sur le projet d'insertion des salariés. Ils garantissent un certain nombre d'heures pouvant inclure des temps de formation, diverses missions, etc. CDD d'Usage Amélioré : les outils du réseau COORACE (accessible aux adhérents COORACE) sur www.coorace.org.

Le **Groupe ISACTYS** (Isère) a mis en place à travers son ETTI des **Contrat d'Insertion Professionnelle Intérimaire** avec deux entreprises gérant des plateformes logistiques du territoire. Il s'agit d'associer une formation sectorielle validée par une habilitation (« manutentionnaire cariste ») à une garantie d'embauche sous forme intérimaire, puis éventuellement durable.

FICHE III-20 Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels

Accompagnement des temps de transition socio-professionnelle, création de passerelles avec les entreprises, accompagnement dans l'entreprise :

L'association intermédiaire **ADPEI** (Marseille) développe une **offre de services en GRH à destination d'associations de services à la personne** pour faciliter les passerelles entre l'AI et ces employeurs : accompagnement dans ces organismes des salariés sortant de l'AI, appui au recrutement et au suivi dans ces organismes, etc.

FICHE III-18 Construction d'un partenariat structurant dans le secteur des services à la personne

Toutes les actions relatives à la formation et la qualification, et spécialement :

Création de parcours qualifiants :

L'association **Emploi conseil** (Eure) labellisée Centre Interprofessionnel de Bilan de Compétences accompagne le montage d'« Actions découverte » des entreprises mobilisant des demandeurs d'emploi, afin d'**utiliser des temps de transition pour les rendre qualifiants**.

FICHE III-16 Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi

Développement de formations sectorielles qualifiantes :

Dans le cadre d'un dispositif territorial de gestion prévisionnelle des emplois et compétences conduit avec des entreprises du secteur industriel et un organisme de formation de la branche, l'**ALCG** (Jura) a mis en place une **formation validée par un certificat de qualification professionnelle**.

FICHE III-17 Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences

Formation à de nouveaux métiers :

Dans le cadre d'un partenariat multiple, **Etudes et Chantiers Bretagne Pays de la Loire** a construit et lancé une formation diplômante au **Titre professionnel « Ouvrier professionnel en restauration du patrimoine »**.
FICHE III-19 Organisation et mise en œuvre de formations à l'éco-construction au travers de différents projets

A travers la création d'une ressourcerie partenariale, le **Groupe ULISSE** (Isère) souhaite structurer une **filière qualifiante autour des métiers du recyclage et des déchets**, avec notamment une formation au métier de valoriste en ressourcerie.

FICHE III-5 Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie

Lancement de formations transversales et développement de polycompétences :

L'association de services à la personne **Le Temps du domicile** (Eure) développe la **multi-activité et la polycompétence** de ses salariés dans le travail à domicile :

FICHE III-6 Approche qualitative des complémentarités d'activité et de compétences dans le secteur des services à la personne

Clefs de réussite

- Rendre les personnes actrices
- Agir en collectif
- Se rapprocher de l'ensemble des entreprises et services du secteur marchand et non marchand

Points de vigilance

- Relier toutes ces initiatives à une promotion territoriale et solidaire des emplois.

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Pour aller plus loin**Bibliographie / autres ressources disponibles****Les ressources COORACE**

- CDD d'Usage Amélioré : les outils du réseau COORACE (accessibles aux adhérents COORACE) : www.coorace.org/outils/2751/modeles.html

Les ressources de partenaires

Sur la GPEC :

- Gestion territoriale des emplois et compétences – Focus d'ETD, Mars 2010 : [www.projetdeterritoire.com/index.php/Focus/\(focus\)/24377](http://www.projetdeterritoire.com/index.php/Focus/(focus)/24377)
- Marchés locaux du travail et parcours professionnels – Note n°4 d'ASTREES, Juin 2009 : www.astrees.org/marches-locaux-et-comites-d-entreprise-europeens---les-notes-d-astrees-sont-en-ligne-_fr_70_art_229.html
- Guide d'action « Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale » - Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, mai 2010 : www.minefe.gouv.fr/themes/emploi/boite_outils/guide_gpect/guide_gpec.pdf

Retour au sommaire [sur www.coorace.org]

Animation du territoire

EN BREF

La contribution à l'animation du territoire dans une démarche de DTS recouvre plusieurs fonctions :

- **Interface et médiation** : interface entre solidarité, emploi et développement économique et durable ; médiation entre intérêts individuels ou sectoriels pour la construction d'un intérêt général local ; médiation, mobilisation voire coordination des acteurs du territoire autour d'un projet commun.
- **Expertise et observatoire** pour analyser les besoins et ressources du territoire, formuler des propositions et accompagner la co-construction de l'intérêt général local.
- **Offre de services territoriaux** et soutien de projets d'économie sociale et solidaire : création ou animation de services concernant l'ensemble du territoire, destinés soit à des populations, soit à des acteurs privés, soit aux collectivités locales.
- **Contribution à la co-construction de modèles partagés de développement local** par la participation à des instances collectives de concertation et de décision.

Dans le cadre d'une démarche de développement de territoires solidaires (DTS), cette mission s'articule étroitement avec les deux autres missions clefs : « Création d'activités et contribution au développement économique » (FICHE I-C-1-a Création d'activités et contribution au développement économique) et « Sécurisation des parcours professionnels » (FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Interface et médiation

Les entreprises investies dans le développement de territoires solidaire exercent une fonction d'interface et de médiation à différents niveaux :

- **Interface entre les enjeux** de solidarité, d'emploi et de développement économique et durable en facilitant l'interaction entre les acteurs du territoire, à partir d'un diagnostic partagé et afin d'introduire des critères de solidarité dans le développement des territoires.
- **Médiation entre acteurs** par la construction de proximités organisationnelles (projets communs) et institutionnelles (partage de valeurs) avec une diversité de parties prenantes ; mobilisation voire coordination des acteurs du territoire autour d'un projet commun.
- **Médiation entre les intérêts individuels** (de personnes en situation de précarité ou éloignées de l'emploi sur le territoire), **catégoriels ou sectoriels** (d'entreprises du champ de l'insertion par l'activité économique) et la construction de l'intérêt général local par la participation à des instances de gouvernance du territoire par exemple.

Expertise et observatoire

Pour formuler des propositions au territoire, ces entreprises assument une double fonction :

- **Fonction d'observatoire** pour analyser les besoins et ressources du territoire, contribuer à un diagnostic dynamique sur ses modes de développement et de gouvernance et formuler des propositions ;
- **Fonction d'expertise** pour contribuer à co construire et à mettre en œuvre, par l'action et par des alliances stratégiques l'intérêt général local (dans des instances de développement local par exemple). Une entreprise en démarche de DTS peut par exemple jouer un rôle d'expert auprès des collectivités (par exemple : travail collectif sur les clauses sociales du code des marchés publics, sur les contrats aidés...)

Offre de services territoriaux et soutien de projets d'économie sociale et solidaire

Ces entreprises développent elles-mêmes une offre de services au territoire, qui peut prendre deux formes complémentaires :

- **Proposition d'offres de services** concernant l'ensemble du territoire, destinés soit à des populations, soit à des acteurs privés, soit aux collectivités locales : services relatifs à la mobilité, au développement durable, à la mise en place d'une ingénierie de formation, à la gestion des emplois et des compétences, etc.
- **Création ou soutien à des pôles** d'économie sociale et solidaire ou de développement local.

Contribution à la construction partagée de modèles de développement local

A travers leur participation à l'animation du territoire, ces entreprises peuvent apporter une contribution plus large à l'intérêt général local, à travers trois leviers :

- **Contribuer à la construction partagée de modèles de développement local** qui valorisent les ressources du territoire, solidarisent les acteurs et les populations et créent de l'identité locale.
- Aider à passer d'une logique d'aménagement descendante à une **vision du développement ancrée sur les territoires**,
- **Interpeller les instances politiques**, au moyen de la participation à des lieux de concertation et de décisions, de la mise en place de réseaux et de collectifs.

COMMENT ?

Interface et médiation

Mettre en relation les différents acteurs

Rechercher dans chaque projet l'implication de toutes les parties prenantes

Dans le cadre d'un projet territorial de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'**ALCG** (Jura) assure l'**animation d'un partenariat** associant à la fois entreprises, organismes de formation et partenaires institutionnels.

FICHE III-17 Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences

Concevoir des lieux et des projets qui mettent en relation des catégories différentes de population

Promouvoir dans toute action la participation des personnes concernées

En accompagnant l'organisation d'« actions découvertes », l'association **Emploi conseil** (Eure) labellisée Centre Interprofessionnel de Bilan de Compétence propose une **médiation entre des entreprises et des demandeurs d'emploi**.

FICHE III-16 Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi

Expertise et observatoire

Apporter de nouvelles idées aux territoires (par exemple en formulant des propositions pour un usage solidaire d'un bâtiment, d'un terrain, etc.)

Appuyer la collectivité pour la construction de sa commande publique responsable ou plus largement de ses politiques publiques territoriales.

Le **Collectif des Associations intermédiaires** des Bouches du Rhône mobilise une **expertise collective** pour contribuer à co construire les politiques publiques territoriales (en particulier le Plan Départemental d'Insertion).

FICHE III-9 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE à l'échelle d'un département

Apporter un savoir-faire dans l'analyse fine des besoins et des ressources sur des secteurs spécifiques

Les associations intermédiaires **AIR et AICM** (Deux-Sèvres) développent en coopération une expertise en organisation du travail pour **rendre les entreprises du territoire « insérantes »**.
FICHE III-15 Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire

Savoir conduire une analyse dynamique et stratégique du territoire

La « **Mission Observatoire** » formalisée dans le cadre de la démarche Qualité CEDRE portée par **COORACE** prévoit notamment que les entreprises de l'IAE évaluent les besoins des personnes en situation précaire et demandeurs d'emploi, ainsi que les besoins en emploi correspondant sur son territoire
Cf. Référentiel CEDRE Version 2 – Février 2008

Développer la prospective et l'anticipation, en s'appuyant sur des capacités de veille et d'innovation

Act'Eure Insertion¹ (Eure), collectif réunissant principalement des acteurs de l'IAE du département conduit une **réflexion prospective** sur des axes de travail déterminés chaque année, par exemple : évaluation de l'offre "mobilité" des SIAE ou partenaires, repérage et appui au développement d'initiatives porteuses d'emploi, etc.

Offre de services territoriaux et soutien à l'économie sociale et solidaire

Créer des pôles de coopération territoriale

Le Collectif **Pôle Economie Solidaire Sud Essonne** est un pôle de **coopération** territorial. Au-delà d'une mutualisation de moyens entre entreprises, il conduit une **démarche prospective** alimentée par la veille et l'ingénierie de nouveaux projets d'économie sociale et solidaire.

FICHE III-3 Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire

Créer des pôles multiservices

Les associations **Solidarité Multi Services et Solidarité Services aux Personnes** (Nord) ont mis en place un **Pôle Multi-services** proposant des services diversifiés (aide à la mobilité, ateliers d'amélioration du cadre de vie) à destination de différentes catégories de personnes vulnérables ou isolées.

FICHE III-2 Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion

Réfléchir à de nouvelles formes de mutualisation et d'organisation en coopération

Le **Groupe ISACTYS**, en lien avec des associations intermédiaires de l'Isère, réfléchit à de nouvelles formes d'emploi dans les services à la personne, pouvant concilier liberté et initiatives des salariés et sécurisation. La réflexion pourrait conduire à la création d'une **Coopérative d'activités et d'emploi**.

FICHE III-20 Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels

Développer les principes de coopération (FICHE I-C-2-A Coopération) **et de transversalité** (FICHE I-C-2-c Transversalité)

Le collectif **CYRCEE** réunissant trois associations intermédiaires des Yvelines développe une **stratégie de communication collective** pour promouvoir l'offre d'insertion sur le territoire.

FICHE III-8 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi

¹ Présentation et coordonnées d'Act'Eure Insertion sur le site Internet de l'ADRESS Haute-Normandie : <http://adress-hn.org>.

Construction partagée de modèles de développement local

Co-construire avec toutes les parties prenantes

Etudes et Chantiers Bretagne Pays de la Loire assure l'animation d'un site patrimonial (Côtes d'Armor) accueillant diverses populations, la mise en valeur des ressources propres du site et la **mutualisation des apports de différents acteurs** avec l'appui de la collectivité.

FICHE III-1 Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire

Interpeller les instances politiques

Proposer une vision pour des territoires solidaires

POE (Deux-Sèvres) propose aux collectivités territoriales des conventions de co-construction de parcours d'insertion. Cette association intermédiaire souhaite, à terme, développer avec ses partenaires un **label « collectivité insérante »** pour promouvoir le pilier « progrès social » du développement durable dans les projets de territoire.

FICHE III-11 Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante

Clefs de réussite

- Associer de manière permanente toutes les parties prenantes
- Etre force de proposition
- S'appuyer sur une position d'acteur productif, engagé dans les échanges économiques locaux
- S'appuyer sur la participation des salariés et habitants du territoire

Points de vigilance

- Ne pas se positionner comme un agent de développement local missionné par la collectivité, mais mettre en avant sa spécificité d'acteur productif et son offre de service
- Préserver et mettre en avant son autonomie politique et économique
- Tenir compte des initiatives des autres acteurs et rester dans la co-production ou la contribution
- Eviter les instances de débat trop larges et trop générales non reliées à des projets précis (les «grands-messes »)

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Pour aller plus loin

Bibliographie / autres ressources disponibles

Recueil d'expériences VITA (Mars 2008) : www.vita-ressources.org/themes.do?idRubrique=3460

- « Etude de besoins en services auprès de salariés et d'entreprises d'un parc d'activités - Chantier d'Insertion - Centremploi / GDID (Bouches-du-Rhône) » – Recueil d'expériences VITA, mars 2008

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

I. REPERES

C. Comment décliner en pratique une démarche de DTS ?

2. Principes d'action transversaux

Coopération

Partenariats, alliances et mutualisations

EN BREF

Les dynamiques de coopération permettent de dépasser les modes de régulation concurrentiels.

Elles recouvrent différents niveaux d'intégration (partenariats, alliances, mutualisations).

La coopération pour le développement de territoires solidaires implique la construction d'une vision partagée pour des territoires plus solidaires, c'est-à-dire la co-construction associant les différentes parties prenantes (FICHE I-C-2-b Co construction).

DE QUOI S'AGIT-IL?

La coopération, le fait de « faire avec » est un mode de régulation des activités socio-économiques. Elle s'oppose à la régulation par la concurrence ou par la compétition.

Cependant, la coopération ne garantit pas la poursuite de finalités « solidaires » (ex. les pôles de compétitivité fonctionnent suivant le principe de coopération entre entreprises, mais en vue d'une compétitivité accrue dans le cadre de la concurrence internationale et sans porter d'objectifs de solidarité pour le territoire).

On peut donc distinguer deux niveaux de réflexions, qui doivent se rejoindre pour inscrire la coopération au service de territoires plus solidaires :

I. La stratégie de coopération (la coopération comme un moyen d'action)

On peut relever différents niveaux d'intégration, par ordre croissant :

- **Initier ou s'inscrire dans des collectifs ou des réseaux** et mettre en articulation ses appartenances à des collectifs et à des réseaux : un moyen de se faire reconnaître, d'agir ensemble, de conduire un lobbying, voire de s'ouvrir à d'autres champs d'action.

Cf. FICHE I-C-2-c Transversalité et FICHE I-C-2-d Décloisonnement

Le **Collectif CYRCEE** de SIAE intervenant sur un bassin d'emploi cohérent dans les Yvelines met en œuvre une stratégie, une promotion et des actions communes.

FICHE III-8 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi

Le **Collectif des AI des Bouches du Rhône** se veut un levier de développement économique pour les AI mais également force de propositions dans la construction des politiques d'insertion à l'échelle du département.

FICHE III-9 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE à l'échelle d'un département

- **Développer des alliances ou des partenariats, des Pôles de coopération** plus ou moins formalisés et à géométrie variable : pour développer des synergies sur le long terme, ou pour contourner une difficulté, pour profiter d'une opportunité de financement, etc.

Les Pôles territoriaux de coopération économique

Propositions de définition en vue d'une expérimentation et d'une labellisation formulées en 2010 par le groupe de travail « Pôles territoriaux de coopération économique » du Labo de l'ESS (www.llelabo-ess.org)¹.

Un **pôle territorial de coopération économique** (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associés à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local solidaire et durable.

Au-delà d'un partage des principes de coopération communs, les PTCE présentent plusieurs spécificités :

- Une finalité de développement local solidaire et durable plus que de croissance économique
- La valorisation d'une diversité de ressources locales
- Un ancrage territorial des activités économiques
- Un investissement dans l'innovation sociale
- Une diversité sectorielle au-delà des seules productions et filières industrielles
- L'intégration d'acteurs et d'institutions de toutes tailles
- Un démarrage par la mobilisation de financements locaux

Les PTCE sont néanmoins très divers, de par leurs origines, les objectifs multiples qu'ils peuvent porter, leurs secteurs d'activités et leurs fonctions.

Le Collectif **Pôle Economie Solidaire Sud Essonne** est un pôle de **coopération** territorial. Au-delà d'une mutualisation de moyens entre entreprises, il conduit une démarche **prospective** alimentée par la veille et l'ingénierie de nouveaux projets d'économie sociale et solidaire.

FICHE III-3 Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire

- **Engager une mutualisation**, par exemple dans le cadre d'un **groupe** (Groupe Economique Solidaire, Groupement d'Employeurs, etc.), en mettant en commun des réflexions ou des pratiques, des moyens matériels ou financiers, des services, des compétences (moyens humains) suivant une démarche volontaire, fondée sur la réciprocité et l'intérêt partagé : un moyen de donner une autre dimension à son action, de faire des économies d'échelles, etc.

Les Groupes économiques solidaires (GES)

Les Groupes Economiques Solidaires (GES) promus par COORACE constituent un mode de regroupement et de mutualisation des structures de l'Economie Sociale et Solidaire au service de la sécurisation des parcours et du développement économique d'un territoire.

Le GES est une entreprise ou un groupement d'entreprises solidaires comportant plusieurs structures ou activités liées par un **projet collectif de contribution à la création d'activité économique** sur le territoire appuyé sur :

- Une offre de services coordonnée qui se traduit notamment par une **stratégie globale de valorisation et de dynamisation des compétences et des emplois**
- Un mode de **gouvernance unique** ou unifiée
- Une logique de **mutualisation de ressources et de moyens**.

Par ailleurs, l'**Article L5132-15-2** du code du travail issu de la Loi RSA-PI dispose que : « Afin de favoriser la coordination, la complémentarité et le développement économique du territoire et de garantir la continuité des parcours d'insertion, une personne morale de droit privé peut porter ou coordonner une ou plusieurs actions d'insertion telles que visées à la sous-section 1 de la présente section. »

Le "**questions/réponses**" de la **DGEFP du 23 février 2009** (question 17) prévoit que le "groupe économique solidaire" peut présenter un projet d'insertion commun à toutes les SIAE du groupement.

Le **Groupe Economique Solidaire ISACTYS** regroupe un chantier d'insertion, une association intermédiaire, une entreprise de travail temporaire d'insertion, une agence d'emploi à vocation sociale, une association animant un lieu d'accueil et d'initiatives solidaires et une association assurant l'accueil et la coordination de la « Maison Emplois et Services », lieu de proximité dédié à l'emploi et à la formation rassemblant différents partenaires.

FICHE III-20 Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels

¹ Parmi les « 50 propositions pour changer de cap » diffusées en décembre 2009 (www.llelabo-ess.org), le Labo ESS a avancé l'idée de « Mettre en place 100 pôles de coopération territoriaux au service d'un développement local solidaire et soutenable ». L'intérêt partagé par d'autres acteurs et réseaux de l'ESS qui ont développé des expériences et idées similaires a conduit à constituer un groupe de travail pour travailler à des propositions en vue d'une expérimentation et d'une labellisation. Ce groupe est composé de Michel Adam (IRIS), Henri Arévalo (Sicoval, RTES), Claude Alphandéry (Labo ESS), Christiane Bouchart (RTES), Christophe Chevalier (Pôle Sud-Archer, COORACE), Anne-Laure Federici (RTES), Laurent Fraisse (Labo ESS), Grégory Huchon (CRES Bretagne), Anne Claire Pignal (COORACE).
Contact : Laurent Fraisse - Labo ESS. Courriel : laurent.fraisse@lise.cnrs.fr

II. La coopération stratégique (la coopération au service d'une finalité commune, en l'occurrence le développement de territoires solidaires)

Pour que ces collectifs, pôles, groupes et alliances ne soient pas que « de circonstance », ils doivent intégrer une **vision politique à moyen - long terme pour des territoires plus solidaires**. Replacer les valeurs au coeur des actions permet aussi de renforcer la crédibilité face à leurs partenaires.

Créé par le COORACE Pays de la Loire et la Fédération des Centres sociaux du Maine et Loire, le **Groupe d'acteurs sociaux du Maine et Loire (GAS 49)**, travaille à la construction d'une alliance stratégique « pour répondre aux problématiques des personnes rencontrant et/ou étant confrontées à des difficultés d'ordre social ou professionnel ».

FICHE III-12 Construction d'un groupement d'acteurs sociaux à l'échelle d'un département

Cette vision politique à moyen – long terme doit être construite **en impliquant l'ensemble des parties prenantes** (internes et externes aux entreprises), c'est-à-dire par la co-construction (FICHE I-C-2-b Co construction).

COMMENT ?

Une construction progressive, sur une échelle de temps longue.

La progression peut se faire par cercles concentriques (dans le cadre d'un collectif) ou dans une démarche de structuration progressive (par intégration croissante dans un groupe).

Des stratégies à la fois internes et externes.

- **Construction d'une vision politique partagée** (cf. FICHE I-C-2-e Vision stratégique)
- **Clarification du portage.** La volonté démocratique et participative prime souvent au démarrage, au risque de masquer les jeux de pouvoir réels et de rendre délicates les prises de décisions. La clarification de la gouvernance, la formalisation des engagements et des processus de décision apparaissent rapidement indispensables pour inscrire une coopération dans la durée.
- **Mobilisation des différentes parties prenantes internes au sein des entreprises :** pour dépasser la mobilisation individuelle d'un administrateur ou d'un directeur, il est nécessaire d'impliquer progressivement d'autres salariés ou administrateurs, afin qu'une coopération s'inscrive dans la durée et irrigue les réflexions et projets de l'entreprise.
- **Construction d'une intelligence collective.** A mesure qu'ils entrent en relation avec l'extérieur, ces collectifs doivent apprendre à décrypter les « cadres de référence » de leurs interlocuteurs pour les utiliser. Ils doivent faire face à des points de blocage conjoncturels et adopter des « stratégies de contournement ». Ils ont intérêt à capitaliser cette connaissance collective.

Clefs de réussite

- Partir « en confiance », avec un noyau d'acteurs qui se connaissent et sur des enjeux concrets qu'ils partagent.
- Prendre du recul régulièrement, en s'appuyant par exemple sur l'intervention ponctuelle de médiateurs ou d'appui extérieurs.

Points de vigilance

- Conduire une démarche d'évaluation, de questionnement et d'explicitation en continu, tant vis-à-vis des membres du collectif que vis-à-vis de l'extérieur.
- Identifier les modalités de structuration juridique ou de formalisation du partenariat permettant d'inscrire la coopération dans la durée, tout en ouvrant la possibilité à des évolutions.

Pour aller plus loin

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

Sur la conduite de projets partenariaux :

- Guide Méthodologique « Conduite de projets multi partenariaux de développement territorial » - Extra Muros pour COORACE / VITA – Mars 2008, avec le soutien du Fonds social Européen : www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5866

Sur les Groupes Economiques Solidaires :

COORACE a produit en 2008 trois guides, avec le soutien du Fonds Social Européen :

- Outil d'aide à la structuration d'un Groupe économique solidaire – réalisé par Extra Muros
- Organisation juridique et fiscale des Groupes économiques solidaires – réalisé par TAJ
- Guide financier pour les Groupe économiques solidaires – réalisé par Cito Conseil, avec l'appui du Centre National d'Appui et de Ressources Financement porté par France Active.

www.coorace.org/guide/3289/groupes-economiques-solidaires.html

Recueil d'expériences VITA (Mars 2008)

- « Organisation d'un groupement économique solidaire avec création d'une Association de Services aux Personnes et d'une Entreprise de Travail Temporaire » (Agate Paysage, Jura), *Recueil d'expériences VITA*, mars 2008. www.vita-ressources.org/themes.do?idRubrique=3460

Sur les « Pôles territoriaux de coopération économique »

Propositions du Labo de l'ESS :

<http://www.lelabo-ess.org/contenu/experimenter-et-labelliser-des-poles-de-cooperation-territoriaux/>

Recueil d'expériences VITA (Mars 2008) :

- « Pôle Sud : Pôle de coopération et d'initiatives Sud Rhône-Alpes » – Groupe ARCHER (Drôme)
- « La Boutique de l'Initiative Solidaire et de l'Emploi : Un projet collectif au service du territoire » – ALCG (Jura)
- « Maison Emploi et Services animée par un groupe d'économie sociale » – Groupe ISACTYS (Isère)

www.vita-ressources.org/themes.do?idRubrique=3460

Sur les coopérations « Public / privé », notamment avec les collectivités territoriales,

Le **Centre National d'Appui et de Ressources – Environnement** a publié des ressources sur les relations partenariales entre associations et entreprises, entre associations et pouvoirs publics : www.cnarenvironnement.org

Sur les Société Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) :

- Le site des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif SCIC : www.scic.coop
- « Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) : Intérêt du statut de SCIC pour des acteurs de l'Insertion par l'Activité Economique », ressources élaborée dans le cadre du Groupe de travail VITA « Dynamique territoriales & insertion » sur les « Spécificités de l'IAE dans la création d'activités » accompagné par Nicolas PHILIPPE (Extra Muros) en mars 2008 : www.vita-ressources.org/element.do?idElement=18495

Sur la « Commande publique responsable » plus spécifiquement :

Produites dans le cadre du Projet VITA « Dynamiques territoriales & insertion », Groupe de travail « Commande publique responsable » accompagné par Patrick LOQUET :

www.vita-ressources.org/themes.do?idSousRubrique=3456&idRubrique=3461

Produites par des partenaires :

- « Le Vademecum des petits marchés publics - MAPA (Marchés à Procédures Adaptées) » – Focus thématique produit par ETD, septembre 2010 : www.projetdeterritoire.com/index.php/Focus/%28focus%29/26604
- Une liste de ressources est disponible sur le site Internet www.socialement-responsable.org

Retour au sommaire (sur www.coorace.org) 

Co construction en interne et sur le territoire

EN BREF

La co construction est la démarche qui vise à **associer l'ensemble des parties prenantes** d'une démarche de développement de territoires solidaires à son élaboration, son suivi et son évaluation.

Les parties prenantes à impliquer sont à la fois :

- **internes à l'entreprise** (salariés, bénévoles, administrateurs), en lien avec la participation des salariés en particulier (FICHE I-C-2-h Participation des salariés) ;
- **externes** : acteurs présents sur le territoire (partenaires, clients, usagers, habitants), en lien notamment avec la coopération (FICHE I-C-2-a Coopération).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

La co construction, est la démarche qui consiste à « élaborer avec » l'ensemble des parties prenantes concernées une démarche ou un projet de développement pour un territoire plus solidaire.

Dans une approche processus, la co-construction concerne également le suivi et l'évaluation du projet : ses réajustements réguliers, l'appréciation de ses résultats et de ses impacts et la capitalisation de ses leçons pour des initiatives futures.

Les parties prenantes concernées sont à la fois internes à l'entreprise, suivant un périmètre qui est fonction des objectifs propres à chaque démarche ou projet :

- **internes à l'entreprise** (salariés, bénévoles, administrateurs), en lien avec la participation des salariés en particulier (FICHE I-C-2-h Participation des salariés) ;
- **externes** : acteurs présents sur le territoire sur le territoire (partenaires, clients, usagers, habitants), en lien notamment avec la coopération (FICHE I-C-2-a Coopération).

La co construction vise à garantir :

- l'émergence et l'ajustement d'une vision partagée autour d'un projet de développement du territoire (FICHE I-C-2-e Vision stratégique), gage de pertinence d'un projet, d'articulation avec les enjeux pour le territoire
- la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés sur un territoire, gage de réussite du projet (FICHE I-C-2-c Transversalité). En particulier, la co construction prépare et facilite la mobilisation de moyens, matériels et financiers, mais surtout humains, sous forme de contributions, de bénévolat, d'une implication active de salariés et de tout public potentiellement bénéficiaire (FICHE I-C-2-d Décloisonnement), ou encore de la mobilisation des prestataires et partenaires de la mise en oeuvre.
- Une prise de recul régulière et une exigence d'explicitation en continu. L'élaboration et le suivi collectifs rendent nécessaires des bilans réguliers, pour tirer les enseignements de la démarche et en préparer les ajustements.

COMMENT ?

Comme pour la participation, on distingue plusieurs niveaux d'implication dans la co construction, qui pourront être mobilisés de manière différenciée en fonction des types de parties prenantes, de leur fonction et de leurs intérêts dans le projet. L'analyse du système d'acteurs peut faciliter l'identification de ces types de parties prenantes (FICHE II-1 Analyser le système d'acteurs territorial).

Deux premiers niveaux qui n'impliquent ni la concertation, ni la codécision et ni la coaction :

- **L'information** (sur l'avancement à chaque stade du projet)
- **La consultation** (avis « libre » sur un choix de projet, une politique, qui peut être pris en compte ou non)

Ces niveaux peuvent concerner les parties prenantes qui ne sont ni bénéficiaires ni impliquées directement dans la mise en œuvre opérationnelle de l'action.

Pour préparer la pérennisation et le transfert d'un projet territorial de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, l'**ALCG** (Jura) a mis en place un **Comité de suivi, de capitalisation et d'essaimage** associant les partenaires institutionnels. Il ne s'agit pas d'un comité de pilotage.

FICHE III-17 Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences

Deux niveaux qui impliquent une participation effective :

- **La concertation** (pouvoir d'expertise, intervention tout au long du processus)
- **La codécision** (partage du pouvoir dans la prise de décision)

Ces niveaux concernent en particulier les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de l'action et ses bénéficiaires (qui peuvent être également salariés, usagers, habitants, clients, partenaires).

Clefs de réussite

- Identifier les parties prenantes clefs du projet (à l'interne et sur le territoire) et construire les modalités de représentation adaptées au projet
- Adopter des modalités d'animation adaptées aux différents niveaux de co-construction (comité de pilotage / comité de suivi par exemple)

Points de vigilance

- Ne pas chercher à associer tous les représentants de parties prenantes à un projet.

Pour aller plus loin

Bibliographie / autres ressources mises à disposition :

- Guide Méthodologique « Conduite de projets multi partenariaux de développement territorial » - Extra Muros pour COORACE / VITA – Mars 2008, avec le soutien du Fonds social Européen / « Organiser la conduite du projet avec les parties prenantes » : www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5866

Retour au sommaire [sur www.coorace.org]

Transversalité

Approche globale et articulation

EN BREF

La transversalité signifie :

- **Adopter une approche globale** des personnes et des problématiques d'un territoire.
- **Articuler** des initiatives, des finalités, et des acteurs au service des personnes les plus fragilisées.

Elle va de pair avec le **décloisonnement** (FICHE I-C-2-d Décloisonnement).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

La transversalité se construit à trois niveaux :

- **Transversalité de l'action** : Sortir d'une approche sectorielle qui consiste à apporter des réponses séparées, segmentées, cloisonnées aux différents besoins d'une personne, d'un groupe de population ou d'un territoire.
- **Transversalité des acteurs, des institutions, des dispositifs** : La transversalité des actions conduit à sortir de la logique elle-même cloisonnée de la plupart des politiques publiques, à articuler des dispositifs et des financements de diverses natures. Créer des synergies communes, de la mutualisation entre acteurs permet de développer une confiance partagée et contribue à créer une vision commune.
- **Transversalité des finalités** : Associer des finalités relevant de champs différents, au service de l'ensemble des groupes de population, associer l'insertion des personnes en difficulté avec d'autres finalités d'utilité sociale.

COMMENT ?

Il est par exemple envisageable d'articuler insertion et sensibilisation à l'environnement, formation et animation culturelle, patrimoine, culture et agriculture, création d'emploi et lutte contre l'isolement.

Sur un site patrimonial (Côtes d'Armor), **Etudes et chantiers Bretagne Pays de Loire** met en œuvre une diversification d'activités et recherche de synergies entre insertion, volontariat international, sensibilisation à l'environnement, accueil et animation culturelle.

FICHE III-1 Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire

Clefs de réussite

- Garder un ancrage dans une action concrète, à partir de laquelle se construit la transversalité
- Créer des synergies et mutualiser avec d'autres acteurs

Points de vigilance

- Ne pas prétendre porter toutes les dimensions d'une initiative transversale (compter aussi sur des partenaires qui ont leurs spécificités et leurs savoir faire).

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

Décloisonnement

Ouverture et solidarisation

EN BREF

Le décloisonnement implique de :

- concevoir et conduire des **actions ouvertes à un ensemble de publics (ouverture) ;**
- créer des **relations de solidarité entre différentes catégories de population (solidarisation).**

Il est lié à la **transversalité** (FICHE I-C-2-c Transversalité).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le décloisonnement est lié à la transversalité, mais le point de vue est porté davantage sur les publics et les destinataires que sur l'action elle-même.

Il s'agit de donner l'accès à des services à ensemble de personnes en situation de précarité et de travailler à la création de liens solidaires entre différentes catégories de populations.

COMMENT ?

L'ouverture des actions à un ensemble de personnes en situation de précarité et la solidarisation des populations peut se faire par le biais d'**actions** :

- **qui visent l'ensemble des publics touchés par la précarité, par l'instabilité et l'insécurité de l'emploi, ou en transition professionnelle.**

Quelques exemples : bilans de compétence, filières de formation, actions facilitant la mobilité, actions de lutte contre l'isolement, etc.

SMS & SSAP (Nord) développent un pôle multi services ouvert à différentes catégories de personnes vulnérables (demandeurs d'emploi, personnes âgées, isolées, familles monoparentales, etc.) et proposant une approche globale des personnes et de l'insertion (sociale, professionnelle, culturelle, etc.) en synergie avec d'autres acteurs du territoire.

FICHE III-2 Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion

- **qui solidarisent les diverses catégories de populations sur un territoire avec l'ensemble de la population, en allant vers une offre de services ouverte à tous les habitants.**

Quelques exemples : développer une solidarité entre touristes, saisonniers et habitants locaux ; travailler sur la mixité intergénérationnelle ; mixer travailleurs indépendants et travailleurs salariés ; relier les nouveaux arrivants aux habitants du territoire, etc.

L'association **Emploi Conseil** (Eure), labellisée Centre Interprofessionnel de bilan de compétences propose des services d'aide à l'orientation professionnelle et d'intermédiation vers l'emploi destinés à toutes les personnes fragilisées en phase de transition professionnelle.

FICHE III-16 Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi

Clefs de réussite

- Articuler le décloisonnement (vers une offre de services ouverte à tous) avec les nécessaires dimensions de discrimination positive pour les personnes les plus en difficulté.

Points de vigilance

- Si des actions de discrimination positive ou des avantages spécifiques sont nécessaires pour les personnes les plus touchées par la précarité, veiller à ce cela ne crée pas de nouveaux cloisonnements ou de nouvelles stigmatisations.

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Vision stratégique

Diagnostic, vision politique, offre de services et projets

EN BREF

Adopter une vision stratégique implique de proposer une vision politique à moyen - long terme pour un territoire solidaire, à partir d'un diagnostic partagé et dynamique de son territoire, et de décliner cette vision en stratégie, en offre de services et projets.

Elle s'articule à une démarche prospective continue (FICHE I-C-2-f Prospective)

DE QUOI S'AGIT-IL ?

A partir d'un **diagnostic dynamique et partagé**, qui permet à l'entreprise de comprendre la configuration spécifique de son territoire :

- proposer **sa vision pour un territoire solidaire**, c'est-à-dire intégrer sa vision politique pour un territoire plus solidaire dans le projet de l'entreprise et partager cette vision sur le territoire
- Décliner sa vision dans **une offre de services et des projets**.

COMMENT ?

1. Conduire un diagnostic dynamique et partagé de son territoire

Pour une compréhension dynamique de son territoire, l'entreprise doit avant tout analyser son **ancrage territorial**, c'est-à-dire son inscription dans une configuration territoriale particulière (FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune).

Le diagnostic du territoire peut utilement faire l'objet d'une démarche participative en interne à l'entreprise (FICHE I-C-2-h Participation des salariés), être partagé avec les partenaires locaux, faire l'objet de regards croisés, voire être co-construit au sein d'un collectif de partenaires (FICHE I-C-2-a Coopération et FICHE I-C-2-b Co construction). Il convient alors de clarifier le processus du diagnostic : qui le conçoit ? qui le conduit ? qui le valide ?

Par ailleurs, si l'entreprise en démarche de DTS s'inscrit dans un territoire, son action et ce territoire s'inscrivent aussi dans un contexte plus global, qu'il convient de mettre en lumière (par exemple les logiques de marchandisation et de mise en concurrence auxquelles doivent faire face les associations).

2. Proposer sa vision pour un territoire solidaire

Il s'agit d'abord pour l'entreprise de définir ses critères de solidarité, puis d'intégrer ces critères aux dimensions du projet d'entreprise. Elle peut pour cela s'appuyer sur les « Constats et propositions pour une démarche de Développement de territoires solidaires » (FICHE I-A-1 Des constats et des propositions pour le développement de territoires solidaires).

Associer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (au-delà des instances dirigeantes) est là encore un gage de pertinence. Dans le cadre d'un collectif, les critères de solidarité doivent être retravaillés avec l'ensemble des membres pour reconstruire un projet partagé.

Le projet d'entreprise, notamment le projet associatif, définit et formalise :

- Ce qu'elle est (sa définition) et son objet (ses finalités)
- Ses valeurs et ses principes d'action (la déclinaison des valeurs en actions)
- Ses axes stratégiques (missions) puis ses objectifs opérationnels (plan d'action)

Le Guide pédagogique CEDRE produit par COORACE préconise une construction en deux temps, dans une démarche collective et participative au sein de l'entreprise :

- Une phase de bilan / diagnostic sur les évolutions structurelles marquantes du territoire et sur les évolutions marquante de l'entreprise
- Une phase de conception du projet associatif.

Sur le territoire, enfin, il convient de partager largement sa vision pour un territoire solidaire (en participant à des lieux de concertation et de consultation, etc.), de l'ajuster au regard de l'évolution du contexte, des complémentarités et des alliances qui se construisent. Pour les entreprises de l'insertion, construire une vision large des problématiques du territoire, qui dépasse les enjeux relatifs à l'insertion sociale et professionnelle, est un atout.

Pour contribuer à l'élaboration des politiques de développement du territoire, AIR (Deux Sèvres) propose une vision large sur les problématiques relatives au développement du territoire (intégrant notamment les enjeux du développement durable) et la partage au sein d'instances diversifiées (Conseil d'Administration de la Maison de l'Emploi, réunion d'élaboration de l'Agenda 21 du Pays, etc.).

FICHE III-10 Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire

La prospective, c'est-à-dire la construction de scénarios d'avenir permet de réactualiser en continu le projet politique de l'entreprise ou du collectif (FICHE I-C-2-f Prospective).

3. Décliner en offre de services et projets

Le projet de l'entreprise se décline de manière opérationnelle en **offre de services** (c'est-à-dire l'ensemble des réponses apportées à des demandes et besoins individuels ou collectifs identifiés sur le territoire) et en projets, qui peuvent correspondre par exemple à des expérimentations préalables à la production d'une offre de services.

Ce plan d'action doit être en adéquation avec les finalités mises en avant dans le projet de l'entreprise.

Pour approfondir, se référer au *Guide méthodologique Conduite de projets partenariaux de développement territorial – Extra Muros pour COORACE*, mars 2008 – « Diagnostic projet – profil stratégique »

Clefs de réussite

- Dans le cadre de l'élaboration de sa vision pour un territoire solidaire, l'entreprise choisit et adapte ses critères de solidarité, dans une démarche collective mobilisant en particulier ses instances décisionnaires

Points de vigilance

- Dans l'interaction avec d'autres acteurs sur le territoire (alliances ou partenariat), il faut savoir reconstruire une vision collective pour un territoire solidaire

Pour aller plus loin

Bibliographie / autres ressources mises à disposition :

De nombreuses ressources sont mobilisables pour aider une entreprise dans la construction de sa vision et la structuration de son projet.

A noter :

- Guide pédagogique CEDRE – accès réservé aux entreprises engagées dans la démarche Qualité CEDRE (Fiche N°8 - Comment renouveler le projet de l'entreprise)
www.coorace.org/downloadfichier?id=7015
- Guide méthodologique Conduite de projets partenariaux de développement territorial – Extra Muros pour COORACE, mars 2008 – « Diagnostic projet – profil stratégique »
www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5866

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Prospective

Veille, expérimentation, évaluation, pérennisation

EN BREF

La prospective permet de **construire des scénarios d'avenir au service du projet politique de l'entreprise.**

Elle peut mobiliser différents leviers :

- la veille
- l'innovation et l'expérimentation
- l'évaluation et la capitalisation
- la recherche d'une pérennisation, d'un transfert, d'un essaimage.

Elle contribue à réactualiser en continu la vision stratégique de l'entreprise (FICHE I-C-2-e Vision stratégique).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

La prospective est une démarche qui permet de dessiner des scénarios possibles pour l'avenir à partir du présent, c'est-à-dire de données disponibles, mais également de tendances discernables et d'éventuelles intuitions.

Elle constitue une aide au pilotage stratégique de l'entreprise en permettant un ajustement régulier de la vision stratégique de l'entreprise.

COMMENT ?

La prospective se conduit en continu ou au moins de manière itérative (c'est-à-dire reconduite régulièrement dans le temps).

La prospective, parce qu'elle se fonde sur l'interprétation de données, sur l'analyse de tendances observables, sur la prise en compte d'intuitions, gagne à être intégrée à un processus participatif et collectif, au sein de l'entreprise, voire sur le territoire.

Plusieurs leviers doivent être utilement combinés au service de la prospective :

La veille stratégique

La veille correspond au recueil, au traitement et à l'analyse d'informations en vue d'alimenter la construction de scénarios d'avenir. Ce recueil est ciblé en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise ou du collectif, par exemple sur les problématiques sociales du territoire, les filières d'activités porteuses d'emplois peu ou pas qualifiés. Cependant, elle doit rester ouverte largement pour garantir décloisonnement et transversalité dans l'approche. Dans une perspective de mutualisation, il est intéressant de participer au travail de veille de collectifs ou de réseaux, afin de pouvoir ensuite s'en nourrir et les intégrer dans la réflexion.

Le collectif **Act'Eure Insertion**¹ (Eure) s'est constitué à partir d'un « groupe prospective » informel de directions SIAE volontaires accompagnées par un consultant externe, élargi ensuite à d'autres dans le cadre d'une association qui regroupe aujourd'hui également d'autres acteurs de l'insertion socio-professionnelle, du logement ou de l'action sociale, etc.

¹ Présentation et coordonnées d'Act'Eure Insertion sur le site Internet de l'ADRESS Haute-Normandie : <http://adress-hn.org>.

L'innovation sociale et l'expérimentation

La prospective n'induit pas forcément une démarche d'expérimentation ou d'innovation sociale. Néanmoins, dans le cadre d'une démarche de développement de territoire solidaire, la prospective suppose une approche expérimentale et une certaine forme d'innovation sociale.

Les notions d'innovation sociale et d'expérimentation se complètent utilement dans le cadre d'une démarche de développement de territoires solidaires.

Toutes deux font référence à des initiatives d'entreprises cherchant, par l'action d'entreprendre (en prenant des risques notamment), à renouveler leur offre de services et leurs manières de faire pour mieux répondre aux demandes individuelles ou collectives identifiées sur le territoire.

Tandis que l'innovation sociale met l'accent sur la finalité de l'action d'entreprendre (notamment la réponse à des besoins humains et la volonté de transformation sociale) et sur les processus de gouvernance participative, l'expérimentation apporte des précisions sur la méthode.

L'innovation sociale

Même si la définition de l'Innovation sociale n'est pas stabilisée, elle dispose aujourd'hui de base largement partagée.

A la différence de l'innovation telle que définie par l'OCDE², qui met en avant la finalité commerciale de l'innovation (la recherche d'un avantage concurrentiel sur le marché), **l'innovation sociale** porte des **finalités relevant de l'intérêt collectif** : elle vise **le bien être de la collectivité**.

Plusieurs caractéristiques principales peuvent être retenues pour définir l'innovation sociale³ :

- **l'objectif de répondre à des besoins humains**, sociaux ou sociétaux (qui ne sont pas définis par le marché, mais par une pression politique et sociale) ;
- **l'initiative locale**, ascendante, d'acteurs socio-économiques privés ;
- un processus s'appuyant sur une **gouvernance associant de multiples parties prenantes**, en particulier les personnes concernées (il s'agit de faire avec elles et non pas pour elles) et sur **la coordination et la médiation entre acteurs** ;
- **la recherche de transformations sociales** : le renforcement du pouvoir d'agir des individus et des groupes, ainsi que des changements dans les relations de pouvoir et les modes de gouvernance.

Enfin, l'innovation sociale peut concerner différents niveaux des actions portées par les entreprises en démarche de DTS (comportement des acteurs, finalité, moyens, processus, produits, etc.).

A noter : pour une entreprise en démarche de DTS, l'innovation sociale fait notamment appel à ses compétences d'interface et de médiation (cf. FICHE I-C-1-c Animation du territoire).

L'expérimentation

L'expérimentation est à l'origine une méthode scientifique qui consiste à tester la validité d'hypothèses à partir d'expériences répétées permettant d'obtenir des données quantitatives et qualitatives afin d'infirmer, de valider ou d'affiner l'hypothèse de départ.

La formalisation de **méthodologies d'« expérimentation sociale »** au service du renouvellement des politiques publiques propose de mettre en œuvre des conditions rigoureuses d'expérimentation⁴ qui ne sont pas toujours adaptées aux spécificités des démarches de développement de territoires solidaires.

Dans le cadre d'une démarche de DTS, l'expérimentation nécessite :

- **l'anticipation des besoins sur le territoire**, ainsi qu'une capacité à affiner l'analyse des besoins. Elle a pour origine un besoin identifié sur le territoire, soit par l'entreprise elle-même, soit par un partenaire (collectivité par exemple) qui la sollicite. L'expérimentation doit permettre de développer ou de diversifier des pratiques, des activités, des financements pour répondre à ce besoin.
- **un montage par étapes**, plutôt qu'à partir d'un plan d'actions préétabli, avec des **réajustements progressifs** fondés sur l'analyse de la pratique, en interaction permanente avec le territoire.
- **la capacité permanente à oser faire et voir autrement**, c'est-à-dire à **prendre des risques**, notamment dans un contexte de réduction et de normalisation des financements en appui à l'expérimentation (cf. FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques).

² Définition de l'OCDE : « Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Manuel d'Oslo 3ème édition).

³ A partir des apports de Delphine VALLADE (Université Montpellier 3), Fatima BELLAREDJ (URSCOP Languedoc-Roussillon - Alter Incub : www.alterincub-lr.coop) et Laurent FRAISSE (CRIDA), plus spécifiquement sur l'approche proposée par Franck MOULLAERT (NUSSBAUMER J. MOULLAERT F. La logique sociale du développement territorial, Presse de l'Université du Québec).

⁴ « L'expérimentation est une innovation de politique sociale initiée dans un premier temps à une échelle limitée, compte tenu des incertitudes existantes sur ses effets, et mise en œuvre dans des conditions qui permettent d'en évaluer les effets dans l'optique d'une généralisation » (Les Rencontres de l'expérimentation sociale, Grenoble, novembre 2007) - www.experimentationsociale.fr

L'évaluation et la capitalisation

L'expérimentation s'appuie également sur l'évaluation et la capitalisation

- **L'évaluation** vise à mesurer et apprécier les résultats et impacts d'une action. Dans le cadre d'une démarche de DTS, l'enjeu est de valoriser l'utilité sociale territoriale de la démarche de manière globale, au-delà du seul critère de retour à l'emploi (pour les entreprises de l'IAE notamment).
- **La capitalisation** permet de tirer les enseignements d'expériences, par le biais de méthodes qui peuvent mobiliser les témoignages, des rapports, mais aussi une mise en débat sur le territoire à échéances régulières.

Pour approfondir : FICHE II-2 Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS.

La recherche d'une pérennisation, d'un transfert, d'un essaimage

L'expérimentation ou l'innovation doivent également s'accompagner de réflexions sur les options d'avenir d'une expérience de DTS.

- **La pérennisation** (sous la forme d'une offre de services durable de l'entreprise) implique d'avoir pensé en amont l'évolution du modèle économique de l'activité expérimentée (souvent avec l'appui, notamment financier, de fondations ou de collectivités), en prévoyant dès le lancement la participation financière des usagers du service et/ou en impliquant la collectivité dans une contribution sur le long terme.

Pour pérenniser les activités solidaires proposées par le **Pôle Multi Services** aux personnes isolées, âgées ou handicapées, **SMS et SSAP** (Nord) souhaitent atteindre un autofinancement, par le biais d'une facturation individuelle à la prestation qui intègre l'ensemble des coûts.

FICHE III-2 Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion

- **Le transfert** à un autre porteur susceptible d'en porter la pérennisation ou l'élargissement relève d'un choix stratégique important pour l'entreprise en démarche de DTS, car il questionne son projet social voire le modèle économique de l'entreprise qui a initié l'expérience.

En initiant la **création d'une Agence locale de l'Energie**, l'association **Environnement Volembert Argenteuil** souhaite donner une autre échelle à la prise en compte des enjeux environnementaux sur l'agglomération d'Argenteuil Bezons. Mais, cette évolution implique potentiellement le passage d'une position militante à une posture plus institutionnalisée et peut-être plus instrumentalisée...

FICHE III-13 Concevoir autrement une agence locale de maîtrise de l'énergie

- **L'essaimage** d'une expérience qui a montré son intérêt sur d'autres territoires peut également être un levier pour en soutenir l'inscription dans la durée. L'enjeu est ici de ne pas prétendre reproduire telle quelle une expérience réussie. Il s'agit de s'appuyer sur une volonté locale d'initier un projet sur une problématique similaire (mobilité, services solidaires, etc.) et de lui apporter l'éclairage des leçons tirées et capitalisées à partir d'une expérience sur un autre territoire. Les spécificités de chaque territoire et notamment de ses acteurs impliqueront forcément de nombreuses adaptations (FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune).

La mobilisation de dispositifs de soutien au transfert de pratique entre professionnels, tel que le dispositif « Transfert de Savoir Faire » (TSF) de l'AVISE⁵, peut être un bon levier, de même que les ressources de réseaux spécialisés⁶.

Après avoir expérimenté un **programme d'accompagnement socio-professionnel par l'accès à la mobilité**, Jura Service (Dole, Jura) se positionne comme référent pour l'essaimage de plateformes solidaires d'aide à la mobilité en faveur des personnes en situation de précarité dans le cadre d'une dynamique nationale⁷.

FICHE III-4 Pérennisation et essaimage d'une plateforme mobilité

⁵ Le dispositif « Transfert de Savoir Faire » de l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio Economiques (AVISE), financé par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et le Fonds Social Européen, met en relation et soutient l'intervention d'un professionnel dirigeant en appui à un autre professionnel d'une structure d'utilité sociale.

⁶ Par exemple le Réseau des Ressourceries pour l'essaimage des ressourceries.

⁷ La modélisation et l'essaimage du concept « plateforme solidaire d'aide à la mobilité » sont portés par la Fédération des Associations de la Route pour l'Education (FARE).

Clefs de réussite

- Intégrer à la démarche de DTS (dès l'amont et avec des bilans d'étape réguliers) les différentes dimensions de la prospective : la veille, l'expérimentation, l'évaluation et la pérennisation.
- Travailler ces dimensions collectivement : en interne à l'entreprise et en impliquant les partenaires Une relation constante avec les politiques pour faciliter le portage de l'IAE dans le territoire

Points de vigilance

- La démarche expérimentale (nécessaire dans le cadre d'une démarche de DTS) mobilise difficilement des soutiens financiers de partenaires.

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Pour aller plus loin

Fiches « Expérience »

- FICHE III-7 Développement d'activités dans le cadre de grappes d'innovation et mutualisation - Erdre et Loire Initiatives (Pays d'Ancenis, Loire-Atlantique)

Bibliographie / autre ressources mises à disposition :

Innovation sociale :

- Alter'Incub, l'incubateur d'entreprises sociales du Languedoc Roussillon : www.alterincub-lr.coop

Essaimage :

- Dispositif Transfert de Savoir Faire (TSF) de l'AVISE : www.avise.org/spip.php?article1743
- Réseau des Ressourceries : www.ressourcerie.fr/reseau/
- Fédération des Associations de la Route pour l'Éducation (FARE) : pour la modélisation et l'essaimage du concept « plateforme solidaire d'aide à la mobilité » : <http://federation-fare.fr/modelisation-des-plateformes-de-mobilite/>

Retour au sommaire (sur www.coorace.org)



Représentation des salariés dans l'entreprise, respect du droit du travail et promotion de l'accès aux droits

EN BREF

Assurer la représentation dans l'entreprise, le respect du droit du travail et promouvoir l'accès aux droits, c'est :

- Appliquer et renforcer l'accès aux droits des personnes en situation de précarité et plus spécifiquement les modalités légales de représentation des salariés dans l'entreprise.
- Travailler à la représentation effective de toutes les catégories de salariés

La mise en place de modalité de représentation dans l'entreprise peut s'appuyer sur une expérience de participation à la gouvernance ou au fonctionnement (FICHE I-C-2-h Participation des salariés).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Les entreprises engagées dans le développement de territoires solidaires travaillent à la participation des salariés aux institutions représentatives du personnel (IRP).

La législation prévoit trois institutions distinctes :

- Les délégués syndicaux et les représentants de la section syndicale d'entreprise,
- Le comité d'entreprise (CE),
- les délégués du personnel,
- Une quatrième, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), a des fonctions spécifiques.

La mise en œuvre de ces IRP constitue **une obligation** sanctionnée pénalement si elle n'est pas respectée. Cette sanction pénale donne l'indication suivante : le législateur estime que ce n'est pas simplement l'intérêt individuel d'un salarié qui est violé si ses droits en la matière ne sont pas respectés, c'est l'intérêt collectif de la nation.

Dans l'entreprise, en particulier dans l'entreprise de l'économie sociale et solidaire, c'est aussi le signe d'une **évolution du dialogue et du rapport social**.

En effet, l'une des clés de la réussite de la mise en place des IRP est de reconnaître :

- que les intérêts et les attentes des employés et de l'employeur sont différents, voire divergents, au sein de l'entreprise et qu'un espace de négociation est nécessaire pour réguler le dialogue social.
- que les IRP constituent des contre-pouvoirs au pouvoir de l'employeur nécessaire à la protection des droits des salariés mais également aux intérêts de l'entreprise.

Plus largement, **les entreprises en démarche de développement de territoires solidaires s'appuient sur la législation et les droits des salariés**, bénéficiaires et usager pour développer la participation, la représentation et l'amélioration du statut des personnes.

Elles travaillent au renforcement de leur accès aux droits au-delà des ciblage par publics (dans une perspective universaliste), ainsi qu'à la création de nouveaux droits (notamment concernant l'accès à la formation).

Enfin, elles luttent contre toutes les formes de discrimination, au sein de l'entreprise et sur le territoire.

COMMENT ?

Concernant la représentation du personnel :

- Par une préparation de l'ensemble du personnel à l'action collective (Voir participation « créer du collectif ») en s'appuyant sur un « groupe porteur ».
- Par la mise en place préparée d'élections de délégués du personnel.

Un exemple :

L'association de services aux personnes ADAP Proxim'Services¹ à La Roche-sur-Yon (Vendée) a mis en place des **élections des délégués du personnel** dès que l'entreprise a dépassé le seuil de 10 équivalents temps plein (ETP), en 2000. Fin 2009, elle employait 120 professionnels pour 80 ETP. Un **comité d'entreprise** ainsi qu'une **délégation unique du personnel** ont été créés ainsi que deux sections syndicales.

Clefs de réussite

- Une volonté politique forte et constante de mise en œuvre.
- Renouveler les systèmes d'information des salariés en se calant sur leurs rythmes.
- Légitimer l'action des personnels élus
- Garantir la liberté de parole

Points de vigilance

- Avoir une connaissance (salariés et employeur) du cadre et des règles imposées.
- Etre formé (salariés et employeurs) à la négociation sociale

Pour aller plus loin**Bibliographie / Autres ressources mises à disposition**

- Ressources élaborées dans le cadre du projet « Participation des salariés à la vie de l'entreprise »², accessibles aux adhérents COORACE
www.coorace.org/guide/2670/guide-pratique.html
- L'expression des salariés en insertion - Elisabeth Maurel, chercheuse au Pacte-Cerat (IEP de Grenoble) - Alternatives Economiques Pratique n° 044 - mai 2010
www.alternatives-economiques.fr/l-expression-des-salaries-en-insertion_fr_art_931_49491.html

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))



¹ Site Internet d'ADAP Proxim'Service : www.adap-proximservices.fr

² Projet porté par COORACE en 2009-2010 avec le soutien de l'Année Européenne de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion, de l'Association Georges Hourdin et de la Fondation de France.

Participation des salariés à la gouvernance et au management de l'entreprise

Participation citoyenne sur le territoire

EN BREF

Promouvoir la participation dans une démarche de Développement de territoires solidaire, c'est :

- Associer les salariés à la **gouvernance** et au **fonctionnement de l'entreprise**, en **concertation, codécision ou coaction**.
- Promouvoir une **participation citoyenne sur le territoire**.

La participation ne doit pas être confondue avec la représentation qui relève du respect du droit du travail et répond à un objectif de régulation des rapports sociaux dans l'entreprise. Cependant, elle peut être un levier pour faciliter la mise en œuvre de la représentation (FICHE I-C-2-g Représentation des salariés).

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Participer, c'est prendre part à, prendre sa place active dans un ensemble qui est l'entreprise et/ou le territoire.

Le contraire de la participation impliquerait d'être « consommateur » ou « objet ».

On peut distinguer **quatre degrés de participation** :

Deux premiers niveaux qui n'impliquent pas la concertation, codécision et coaction :

- **L'information**, par exemple sur ses droits ou sur l'avancement à chaque stade du projet.
- **La consultation**, qui permet d'exprimer un avis « libre » sur un choix de projet ou une politique, avis qui peut être pris en compte ou non.

Deux niveaux qui impliquent une participation effective :

- **La concertation**, qui implique un pouvoir d'expertise, une intervention tout au long du processus.
- **La codécision**, qui signifie un réel partage du pouvoir dans la prise de décision.

Mais la participation c'est aussi :

- **L'action**, c'est-à-dire le fait d'être acteur de l'action.
- **L'évaluation**, c'est-à-dire l'analyse partagée et l'amélioration.

« *La participation est un droit, pas un devoir* »¹. Il est important de s'assurer que l'on crée un environnement permettant pleinement la participation des individus souhaitant prendre une telle place.

COMMENT ?

La participation, c'est **un cheminement qui s'inscrit dans la durée**.

C'est à la fois **un moyen et une fin**.

Elle demande **d'avoir d'abord créé du collectif** (réunions de travail, formations collectives, activités sociales, etc.) – et donc de penser les pratiques qui y conduisent.

¹ Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM)

Quelques exemples :

Un **collectif de chercheurs d'emploi** réunis régulièrement par l'association intermédiaire **Aide Emploi Services** (Redon, Ille et Vilaine) a pris l'initiative de produire, avec les partenaires locaux, un Guide pratique pour faciliter l'accès à l'emploi de tous les chercheurs d'emploi du territoire.

L'association intermédiaire **Rhuys Emplois** à Sarzeau (Morbihan) a mis en place un **conseil consultatif des salariés en mission**, suite à diverses actions collectives : groupe projet "complémentarité d'activités", formation "analyse des pratiques" pour les salariés en parcours dans le cadre de la Démarche Qualité CEDRE, "groupe témoin" présentant une partie du rapport d'activité à l'Assemblée générale, etc.

L'association **Porte Ouverte Emplois** (POE) mobilise la participation de ses salariés en parcours **pour élaborer et promouvoir des conventions de partenariat** avec les collectivités territoriales du Pays Thouarsais (Deux-Sèvres).

FICHE III-11 Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante

Le **Groupe ULISSE** à Grenoble (Isère) développe un système de valorisation de l'expérience acquise dans un parcours au sein d'un groupe d'entreprises de l'IAE, avec la participation des salariés au montage, au suivi et à l'évaluation du projet.

FICHE III-14 Validation et reconnaissance des compétences acquises au sein d'un Groupe

Clefs de réussite

- Partir des préoccupations des personnes.
- Faire en sorte que les personnes, a minima, connaissent et adhèrent à la finalité et aux objectifs de ce à quoi elles participent, ou mieux, qu'elles aient contribué à leur définition.
- Entendre et prendre en compte la parole des personnes.
- Certifier la liberté de parole et garantir sa légitimité.
- Rendre compte des décisions et du suivi des actions.
- Afficher et assumer la réciprocité dans les intérêts de chacun à participer à la dynamique citoyenne.
- Faire de la participation une fin en soi

Points de vigilance

- Former les personnels à l'animation et à l'action collective.
- Former les personnes à la prise de parole publique
- Mobiliser les ressources humaines, les compétences nécessaires.
- Mobiliser et attribuer les moyens financiers.
- Valoriser les potentiels et les ressources des personnes.
- Donner un cadre clair et précis.

Fondements

Identité & stratégies

Missions clés

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Pour aller plus loin

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

Ressources produites par COORACE :

Ressources élaborées dans le cadre du projet « Participation des salariés à la vie de l'entreprise »², accessibles aux adhérents COORACE : www.coorace.org/guide/2670/guide-pratique.html

- « Conseil consultatif des salariés en mission » à partir de l'expérience de Rhuys Emplois, Sarzeau (Morbihan) -
- « Groupe de chercheurs d'emploi et de partenaires » à partir de l'expérience de AIDE Emploi services, Redon (Ille et Vilaine).
- « Groupe participation de POE », à partir de l'expérience de Porte Ouverte Emplois à Thouars (Deux-Sèvres).

Voir également « Le Guide du chercheur d'emploi en Pays de Redon et Vilaine » - Lettre VITA n°10 – Octobre 2009 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=6656

Autres ressources :

- La participation : une chance à saisir. Lançons-nous ! – Les Cahiers de L'UNIOPSS n°21 – Mai 2010 : www.uniopss.asso.fr/section/uno_detail.html?publicationId=p361274369613556
- L'expression des salariés en insertion - Elisabeth Maurel, chercheuse au Pacte-Cerat (IEP de Grenoble) - Alternatives Economiques Pratique n° 044 - mai 2010 : www.alternatives-economiques.fr/l-expression-des-salaries-en-insertion_fr_art_931_49491.html

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org)) 

² Projet porté par COORACE en 2009-2010 avec le soutien de l'Année Européenne de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion, de l'Association Georges Hourdin et de la Fondation de France.

II. METHODES ET OUTILS

Analyser le système d'acteurs territorial

Inspiré de la théorie de l'acteur stratégique

EXPERIMENTATION DE REFERENCE :

Expérimentation collective dans le cadre de l'atelier thématique « Alliances stratégiques public / privé »

EN BREF

Objectifs la méthode :

- Identifier les acteurs clefs du territoire
- Analyser le système dans lequel ils s'insèrent
- Comprendre comment se construisent les actions collectives dans ce système
- Définir sa propre stratégie dans ce système.

Nous utilisons, par commodité de langage, le terme « acteur » sachant que dans chaque organisation, chaque collectif, il y a des femmes et des hommes qui les font vivre. Derrière le mot « acteur » il convient donc aussi d'entendre le mot « actrice ».

Définitions préalables

"La **théorie de l'acteur stratégique** a été élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg au cours des années 1970. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'analyse stratégique.

Elle part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs est déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.

Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme une élaboration humaine. Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure à l'individu (structuralisme)"¹.

Pourquoi utiliser cette méthode ?

Pour une entreprise en démarche de DTS, **l'analyse du système d'acteur territorial remplit plusieurs objectifs :**

- Identifier les acteurs clefs du territoire, les pratiques qu'ils développent, les ressources qu'ils mobilisent (grille 1).
- Analyser le jeu qu'ils exercent, les relations qu'ils entretiennent entre eux, la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, les contraintes environnementales (grille 2).
- Chercher à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.
- Se positionner, se rendre visible, définir sa propre stratégie dans ce système.

Comment l'utiliser ?

Quelques préconisations pour la mise en œuvre :

L'analyse comprend une part de subjectivité et il peut être intéressant de conduire le travail à plusieurs pour compléter les points de vue, les confronter, enrichir l'analyse et définir collectivement la stratégie à adopter.

La profondeur de l'analyse dépend évidemment du temps et des moyens que l'on peut y consacrer. Le système étant perpétuellement en mouvement, il peut être intéressant de reprendre un temps régulièrement pour s'interroger sur l'évolution du système. Par exemple, un temps annuel peut être consacré à cela en conseil d'administration, ou en équipe.

¹ Wikipedia : <http://fr.wikipedia.org/>

Pour analyser les logiques de chaque acteur, on pourra prendre appui sur des écrits de référence, de communication, des rencontres avec les acteurs concernés, etc.

Présentation de la méthode

1. Préalable : identification des champs d'intervention et des acteurs

Avant d'entrer dans l'analyse elle-même, il sera utile de préciser les missions clés d'une démarche de DTS sur lesquelles on entend travailler et d'identifier les acteurs avec lesquels on est amené à entretenir des relations et qui seront peut-être spécifiques aux missions investies :

- FICHE I-C-1-a Création d'activités et contribution au développement économique
- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Pour éviter trop de dispersion dans l'analyse, on choisira, pour les missions concernées, les acteurs qui marquent le système d'acteurs local même si celui-ci n'est pas formellement institué. On identifiera éventuellement les niveaux européen (ex. : FSE), national (ex. DIRECCTE), régional, départemental ou local, et la nature des acteurs (élus, techniciens, institutionnels, représentants officiels, réseaux...).

Des distinctions ou des regroupements d'acteurs pourront être effectués selon la connaissance préalable que l'on a du système d'acteurs, voire du fonctionnement interne de telle ou telle organisation et selon les besoins spécifiques auxquels on est confronté.

2. Analyse des logiques d'acteurs territoriaux (Grille I)

Objectifs :

- Apprécier comment se constitue ou se recompose son système d'acteurs autour de l'une de ses missions, comment et avec quelle cohérence se développent les pratiques au regard des valeurs affichées et des enjeux poursuivis.
- Repérer leurs ressources, leurs capacités et selon quelle légitimité reconnue les différents acteurs identifiés agissent dans ce champ et exercent leur pouvoir sur les autres.
- Repérer enfin où et comment peuvent se développer les alliances et les négociations en faveur d'un développement de territoires solidaires.

Il s'agit donc de chercher à préciser le projet d'intervention des différents acteurs que l'on a identifiés. Mais il s'agit bien de la perception qu'on en a, c'est donc en cela une analyse en partie subjective.

Le système de références :

Il s'agit de repérer les valeurs ou principes affichés par l'acteur ou le groupe d'acteurs identifié, ou l'interprétation spécifique que chaque acteur peut faire des valeurs qui « dominant » la mission (par exemple, pour une entreprise de l'IAE, les principes de l'IAE ne sont pas forcément interprétés de la même manière par la DIRECCTE, le Conseil Général ou l'entreprise elle-même !).

Il s'agit aussi de repérer les transformations ou les évolutions en cours observables, engagées sous l'effet de l'évolution de l'environnement (ex. : RGPP², nouveaux dispositifs, changements économiques, sociaux, environnementaux, nouvelles tendances ou effets de mode)

Les pratiques développées :

Il s'agit de repérer les enjeux poursuivis par l'acteur ou le groupe d'acteurs identifié, le but qu'il se fixe dans sa participation à la mission en faveur du développement de territoire solidaire (ou son éloignement), ce qu'il cherche éventuellement à en retirer (à court, moyen ou long terme).

Au delà des enjeux ou du but, il s'agit de décrypter les pratiques ou les stratégies mises en œuvre pour les atteindre, les objectifs opérationnels poursuivis, les modalités d'actions engagées.

Les ressources mobilisées :

On s'attachera enfin à repérer les ressources mobilisées ou mobilisables par les acteurs pour s'insérer dans la mission clé et conduire leur projet :

- Leurs compétences techniques, financières ou gestionnaires, sociales, managériales ;
- Leurs ressources en termes de maîtrise des règles du jeu (dispositifs, règles, procédures, marchés publics, pouvoir de décision, d'influence...);

² Révision Générale des Politiques Publiques

- Leurs ressources en termes de maîtrise de l'information (concernant la mission, le jeu d'acteurs, les réseaux d'information, les jeux relationnels...);
- Leurs ressources symboliques (neutralité, assimilation à l'intérêt général, notoriété, représentativité, reconnaissance...).
- Leurs ressources en terme de moyens, humains, logistiques, financiers.

3. Analyse du système d'acteurs territoriaux (Grille II)

Comme dans tout système, les acteurs sont interdépendants, il y a une certaine solidarité de fait puisque tous sont impliqués, d'une manière ou d'une autre, dans une même mission clef ou contribution au développement de territoires solidaires. Mais l'objectif de cette grille est de dépasser cette situation « de fait » pour caractériser la nature des relations que les acteurs sont en mesure de développer, pour agir conjointement, de manière opposée ou négociée, et qui aboutissent à la structure sociale du territoire.

Il ne s'agit donc plus de considérer un acteur ou un groupe d'acteurs seul, ayant sa stratégie propre dans le système, mais de considérer les relations que les différents acteurs entretiennent entre eux et au travers desquels ils négocient, échangent, prennent des décisions.

On s'attachera donc à préciser l'ensemble des rapports entre acteurs et cherchant à identifier :

- La nature dominante des relations que chaque couple d'acteurs entretient : alliance, opposition, négociation, neutralité, interdépendance (la typologie des liens peut être adaptée au contexte).
- L'objet central de cette relation : cette relation d'alliance, d'opposition, de négociation qui caractérise majoritairement la relation entre deux acteurs ou groupes d'acteurs, porte-t-elle sur les valeurs, les pratiques, les moyens, ou est-elle globale ?

Clefs de réussite

- Compte tenu d'une certaine subjectivité qui s'impose dans la démarche, il est recommandé d'effectuer ce travail d'analyse en collectif.

Points de vigilance

- Pour que l'outil soit accessible et mobilisable par tous, il peut être utile de le simplifier.

Témoignages

Analyse du système d'acteurs dans le cadre d'une démarche Qualité (Muriel MOUJEARD – CIBC Emploi Conseil – mai 2010) :

- Point fort : Formalisation d'un questionnement qui était auparavant partiel (on se pose la question des alliances pour certains partenaires, souvent lorsqu'un problème surgit et est-il encore temps ?), et non partagé par l'ensemble des salariés.
- Point faible de cet outil : Complexité du questionnement. Si l'on souhaite « emmener » tous les salariés, il faut soit avoir beaucoup de temps à y consacrer, soit le simplifier (et donc perdre de la valeur et du sens). Nous avons choisi la simplification

FICHE III-16 - Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi

Cette fiche peut vous aider dans la mise en œuvre des dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-e Vision stratégique

Pour aller plus loin

Fiches « Expérience »

- FICHE III-10 Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire - AIR (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)
- FICHE III-11 Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante - Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- « Guide Méthodologique « Conduite de projets multi partenariaux de développement territorial » - Extra Muros pour COORACE / VITA – Mars 2008, avec le soutien du Fonds social Européen
www.vita-ressources.org/detailPublication.do?id=18497

Pour une visualisation sous forme de schéma heuristique (carte mentale) :

- Manuel Qualité COORACE (Mai 2010) – « Présentation de la structure / présentation de l'offre d'insertion » téléchargeable à partir du Guide pédagogique CEDRE - Fiche N°14 : Finaliser le MANUEL QUALITE (accès réservé aux entreprises engagées dans la démarche Qualité CEDRE)
www.coorace.org/downloadfichier?id=7015

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Eric PALLANDRE, Oxalis - e.pallandre@wanadoo.fr

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

Analyse des logiques d'acteurs territoriaux (Grille I)

Liste des acteurs (privé / public)	Leur territoire de référence	Leur système de référence		Les pratiques qu'ils développent	
		Valeurs, principes...	Evolution ou tendances nouvelles observées	But ou enjeux poursuivis	Stratégies et pratiques développées
Votre association / entreprise					

Expériences

Méthodes / Outils

Principes d'action

Missions clés

Identité & stratégies

Fondements

Analyse des logiques d'acteurs territoriaux (Grille I) – suite

Les ressources qu'ils mobilisent			
Compétences	Règles du jeu	Information communication	Symboliques
		Moyens (logistiques, humains, financiers...)	
Votre association / entreprise			

Expériences

Méthodes / Outils

Principes d'action

Missions clefs

Identité & stratégies

Fondements

Analyse du système d'acteurs territoriaux (Grille 2)

Nature (dominante) des relations entre acteurs : **Opposition** / **Alliance** / **Négociations** / **Alliance** / **Neutralité** (possibilité de donner un code couleur repris dans les cases).
Préciser éventuellement à l'intérieur de la cellule quel est l'objet de cette relation : valeurs, pratiques, moyens...

Acteurs → ↓	A Ex. AI Alpha	B Ex. Mairie St Machin	C Ex. Conseil général	D Ex. DDTEFP	E Ex. Entreprise Beta	F .../...	G	H	I
A Ex. AI Alpha									
B Ex. Mairie St Machin									
C Ex. Conseil général									
D Ex. DDTEFP									
E Ex. Entreprise Beta									
F .../...									
G									
H									
I									

Possibilité aussi de dresser un schéma heuristique (ou carte mentale). Exemple de schéma heuristique (carte mentale) : Manuel Qualité COORACE (Mai 2010) – « Présentation de la structure / présentation de l'offre d'insertion » téléchargeable à partir du Guide pédagogique CEDRE - Fiche N°14 : Finaliser le MANUEL QUALITE (accès réservé aux entreprises engagées dans la démarche Qualité CEDRE)

Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de développement de territoires solidaires

EN BREF

L'utilité sociale territoriale des entreprises en démarche de DTS recouvre l'ensemble des résultats et impacts sociétaux de leur action. Elle permet d'évaluer la bonne réalisation des finalités sociales, économiques, environnementales et politiques portées par ces entreprises et de mieux appréhender leurs contributions au développement et la cohésion des territoires.

Afin que l'utilité sociale des entreprises en démarches de DTS ne se réduise pas au retour à l'emploi ni à l'accompagnement de personnes en insertion, sa mesure doit notamment intégrer :

- **l'appréciation des impacts des initiatives sur les trajectoires des personnes** et sur le marché du travail local,
- **la mesure de l'ensemble de leurs apports économiques au territoire ;**
- **la valorisation d'une utilité sociale multidimensionnelle**, en intégrant de nouveaux critères tels que l'ancrage territorial des activités, l'accessibilité des biens et services produits, la mixité des bénéficiaires, clients et parties prenantes, la préservation de l'environnement, la participation citoyenne, ou encore l'innovation sociale.

Définitions préalables

Acteurs économiques à finalité sociale, les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement de territoire solidaire (DTS) se préoccupent par définition de la légitimité et de l'efficacité à réaliser localement leur mission sociale.

L'utilité sociale territoriale d'une activité économique peut se définir comme **les résultats et impacts sociétaux de celle-ci, reconnus et valorisés par les acteurs et institutions comme positifs pour un territoire, et ce, au-delà du cadre habituel d'évaluation des politiques d'emploi et d'insertion.**

Dit autrement, s'engager dans une démarche de DTS invite à **ne pas se limiter à évaluer ce que produit le « sas »**, mais à contextualiser, questionner ou dépasser les critères et indicateurs généralement utilisés pour rendre compte de l'activité de mise en situation de travail salarié pour les personnes en parcours d'insertion.

Plus généralement, l'utilité sociale ne se réduit pas à la valorisation des impacts d'une activité économique mais à la bonne réalisation des finalités sociales et environnementales des entreprises DTS.

Pourquoi utiliser cette méthode ?

Sans vouloir être exhaustifs, **plusieurs enjeux** conduisent les démarches de DTS à mettre en avant l'utilité sociale territoriale de leurs activités :

- Mieux apprécier **les impacts réels sur les comportements et trajectoires des personnes accompagnées** en termes de renforcement du pouvoir d'agir, de sécurisation des parcours professionnels, d'autonomie financière, d'insertion sociale, etc. ;
- Evaluer dans quelle mesure les activités et les emplois développés contribuent à **consolider le marché du travail local** et non à le précariser ;
- Valoriser **les apports économiques au territoire** (vente de biens et services, salaires, ensemble des ressources réinjectées dans l'économie du territoire) et les coûts évités pour la collectivité ;
- Mettre en évidence **la multifonctionnalité des activités d'insertion hors accès à l'emploi**, en valorisant divers impacts sur l'environnement, sur le tissu économique local, sur la gouvernance territoriale, sur d'autres publics fragiles (personnes âgées, famille, etc.)...

En mettant l'utilité sociale au cœur de la proposition de DTS, celle-ci rejoint les préoccupations actuelles de l'économie sociale et solidaire (ESS) :

- Permettre, par une démarche de réflexion et de mobilisation des parties prenantes de l'activité (dirigeants, salariés, administrateurs, usagers/clients, partenaires et financeurs), de **réinterroger et repositionner son projet**, ses finalités, sa cohérence, sa gouvernance, ses valeurs, son impact.

- **Affirmer l'identité spécifique de l'ESS** par une meilleure reconnaissance, par des processus d'agrément, de conventionnement ou de labellisation, du caractère solidaire, équitable ou durable de ses modes de production et de la consommation.
- **Nourrir un « langage de la preuve »**, à destination notamment des partenaires, pouvoirs publics notamment, mais aussi financeurs privés (banques, investisseurs, donateurs, ...) en vue d'être mieux pris en compte dans les négociations comme participant à la production locale de l'intérêt général.

Comment l'utiliser ?

Il n'y a pas de méthode unique pour appréhender l'utilité sociale territoriale.

Cependant, en cohérence avec les valeurs et principes de l'économie sociale et solidaire (démocratie, solidarité, coopération), les démarches d'évaluation de l'utilité sociale proposées sont généralement participatives, c'est-à-dire qu'elles impliquent diverses parties prenantes internes (dirigeants, administrateurs, salariés, usagers) et externes (financeurs, partenaires, réseaux) et accompagnées, c'est-à-dire qu'elles font intervenir un tiers extérieur à la structure.

Dimensions, critères et indicateurs

Pour présenter et rendre compte de leurs activités, les structures de l'IAE mobilisent souvent plusieurs dimensions :

- des **critères et indicateurs¹ d'activité** (nombre d'heures, nombre de contrats, nombre et types de clients, donneurs d'ordre, secteurs d'intervention),
- des **critères et indicateurs économiques** (chiffre d'affaires, budget, salaires versés),
- des **critères et indicateurs de résultats** sur les publics (nombre et profils des personnes inscrites, accueillies ou accompagnées ; nombre et types de sorties en CDI, CDD, contrats aidés, formation, etc.).

Les dimensions et les critères de l'utilité sociale sont multiples et varient selon les projets des entreprises, les secteurs d'activité, leur ancrage territorial (FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune), les financeurs et les politiques publiques.

Quelques critères d'utilité sociale repérés :

Sans être exhaustifs, plusieurs critères d'utilité sociale ont pu être repérés au travers des démarches DTS analysées :

- l'apport de réponses à des besoins mal ou non satisfaits,
- l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté d'accès à l'emploi,
- l'ancrage des activités et des emplois dans un territoire,
- l'accessibilité des biens et des services au plus grand nombre et notamment aux personnes les plus fragiles,
- la contribution à la préservation de l'environnement,
- le renforcement du lien social et la mixité sociale,
- la contribution au renforcement d'une citoyenneté active et de la participation des habitants,
- le fait de susciter de l'innovation socio-économique.

Présentation de la méthode

Quelques étapes et principes incontournables de l'évaluation de l'utilité sociale

- Analyser les enjeux de l'utilité sociale territoriale en repérant de qui provient la demande d'évaluation et par quels motifs elle est justifiée. S'agit-il d'une démarche interne ou est-elle induite par les exigences de partenaires externes ? Cette étape permet d'identifier les parties prenantes à impliquer.
- Délimiter le périmètre de l'évaluation entre termes d'activités (démarche de DTS uniquement ou ensemble de la structure) et des territoires pertinents.

La question de la prise en compte ou non du « cœur de métier » (par exemple l'activité économique support d'une structure de l'IAE) est un choix décisif.

¹ Les critères sont des principes, souvent abstraits, sur lesquels se fonde l'évaluation (ex. l'accessibilité des biens et services produits). Les indicateurs sont des éléments concrets permettant de mesurer de manière objective le degré d'atteinte d'un critère (ex. le nombre d'habitant accédant au service sur l'année).

- Identifier collectivement les dimensions, critères et indicateurs d'utilité sociale territoriale. Associer les parties prenantes à cet exercice est indispensable à une validation collective et à la construction de représentations communes sur les effets d'utilité sociale.

Plusieurs méthodes existent pour valider les critères et indicateurs.
Exemples : groupes de travail, entretiens, enquêtes, observations in situ...

- Ne pas négliger les supports et indicateurs déjà utilisés par les structures pour faire valoir des effets d'utilité sociale hors insertion, mais dont les résultats sont souvent partiels et sous capitalisés.

Exemples : articles de presse, témoignages d'usagers, rencontres publiques, rapports d'activités et comptes rendus d'Assemblées générales, audits, enquêtes de satisfaction, documents comptables et financiers, présentations publiques...

- Valoriser et mesurer les résultats et impacts en renseignant les indicateurs. Une fois le travail d'identification des effets d'utilité sociale et de détermination de critères et d'indicateurs, il s'agit de les renseigner en mettant en place un dispositif et des procédures de collecte d'informations.
- La présentation et la mise en débat en interne comme en externe des résultats de l'évaluation est une étape incontournable, non seulement pour valider les effets d'utilité sociale générés, mais pour agir sur les représentations parfois étroites sinon hostiles des entreprises et institutions locales sur les impacts réels des activités d'insertion.

Quelques préconisations

Pour mesurer l'utilité sociale territoriale de démarches expérimentales de DTS, il semble préférable de :

- privilégier les dimensions qualitatives plutôt que quantitatives,
- conduire une capitalisation en continu à partir de retours d'expérience,
- prévoir des temps de bilan à échéances régulières, par exemple une fois par an,
- montrer ce que produit la démarche de DTS et construire un argumentaire partagé sur son apport au territoire en s'appuyant sur une mise en débat associant l'ensemble des parties prenantes internes et externe.

Les difficultés

Plusieurs difficultés peuvent se présenter au cours d'une démarche de valorisation de l'utilité sociale territoriale. Il convient de les intégrer à la démarche :

- La faiblesse des résultats et impacts tangibles du fait que de nombreuses démarches de DTS sont à l'état de projets. Pourtant, même si le projet DTS n'aboutit pas, il y a souvent des effets positifs valorisables en termes de remotivation de l'équipe dirigeante et du personnel, de redéfinition du projet de l'entreprise, de repositionnement des missions sur son territoire, d'opportunité de nouveaux partenariats...
- Le manque d'information, de données fiables, de possibilité de quantifier, voire de monétariser certains effets. Pour autant, le fait de ne pouvoir mesurer quantitativement ne doit pas conduire à renoncer à les nommer qualitativement et à les valoriser publiquement.
- Le coût de l'évaluation en termes de personnes et ressources à mobiliser ou de récolte et traitement d'informations ;
- La gestion de potentielles tensions et de conflits mis en lumière par l'évaluation ;
- Les risques politiques de présenter à ses partenaires et financeurs une approche globale des résultats et impacts de son activité au risque d'augmenter les exigences des partenaires et de se voir imputer des effets sur lesquels il n'y a eu ni contractualisation, ni financement.

Clefs de réussite

- Associer largement les parties prenantes internes et externes
- Clarifier les enjeux et le périmètre de l'évaluation
- Adopter une démarche légère : qualitative plus que quantitative, relevant plus de la capitalisation que de l'évaluation, mobilisant ce qui existe déjà.

Points de vigilance

- Ne pas s'arrêter à la faiblesse des résultats tangibles à valoriser à l'externe
- Dépasser le manque de données quantitatives fiables
- Intégrer le coût de l'évaluation au projet
- Anticiper les risques de tensions et de positionnement politique.

Cette fiche peut vous aider dans la mise en œuvre des dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-e Vision stratégique
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-3 - Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable

Fiches « Expérience »

Trois expériences ont fait plus particulièrement l'objet d'une étude du CRIDA en vue d'initier un chantier sur la mesure de l'utilité sociale territoriale des démarches de DTS :

- FICHE III-1 Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire - ETUDES ET CHANTIERS Bretagne - Pays de la Loire - Site du Palacret (Côtes d'Armor)
- FICHE III-2 Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion - Solidarité Multi Services (SMS) & Solidarité Services aux Personnes (SSAP) - (Cambresis, Nord)
- FICHE III-15 Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire - AIR & AICM - (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

Différentes ressources en appui à la mesure de l'utilité sociale, présentés sous forme de guides ou de documents d'évaluation sont mobilisables :

- Evaluer l'utilité sociale de son activité, Cahier de l'AVISE² n°5, réalisé avec Culture et Promotion et paru en novembre 2007. De nombreux outils et méthodes, ressources et références sont disponibles sur les site Internet de l'Avise (www.avise.org/spip.php?rubrique144) et de Culture et Promotion (www.culture-et-promotion.org/evaluation-de-l-utilite-sociale.php)
- Guide du bilan sociétal associatif du CJDES, novembre 2007 : www.cjdes.org/1093-BILAN_SOCIETAL
- Guide d'auto évaluation de l'utilité sociale à l'attention des acteurs de l'ESS élaboré par la CRES Languedoc-Roussillon avec l'appui de Culture et Promotion, juillet 2009 : www.creslr.org/us/wakka.php?wiki=TravauxOutils

A noter également :

- Le CNIAE³ a conduit depuis 2004 des études régionales visant à analyser et mettre en évidence l'impact de l'insertion par l'activité économique (IAE) sur les publics, les territoires et les politiques publiques, avec l'appui de l'AVISE : www.avise.org/spip.php?article1192 .

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Laurent FRAISSE, CRIDA - laurent.fraisse@lise.cnrs.fr

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))



² Agence de Valorisation des Initiatives Socio Economique

³ Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique

Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable

Fondements

Identité & stratégies

Missions clés

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

EXPERIMENTATION DE REFERENCE :

Expérimentation collective dans le cadre de l'atelier thématique « Alliances stratégiques public / privé »

EN BREF

Objectifs de la méthode : Apprécier la démarche, les activités et les actions d'une entreprise investie dans le développement de territoires solidaires au regard du développement durable

Définitions préalables

Définition succincte du développement durable

Le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ».

Cette définition reste un repère essentiel permettant d'apprécier la durabilité de tout projet.

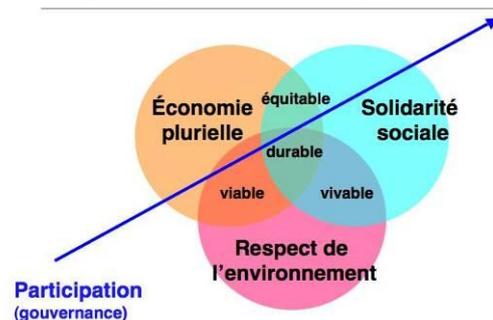
Le développement durable s'appuie sur quatre piliers :

- l'économie plurielle
- la solidarité sociale
- le respect de l'environnement
- une gouvernance participative

Une démarche territoriale de développement durable est une démarche de développement local intégré. Elle se fonde en effet sur l'interdépendance, la complémentarité et l'interconnexion de ces quatre dimensions, sur la transversalité (tout peut être questionné et amélioré à tous les niveaux).

Elle passe par le repérage et la mobilisation des parties prenantes. Une démarche de développement durable ne peut en effet être imposée. Pour réussir, elle doit être co-construite avec l'ensemble des actrices et des acteurs concernés.

Les quatre piliers du développement durable



Pourquoi utiliser cette méthode ?

Pourquoi appliquer la méthode d'appréciation au regard du développement durable à une démarche de DTS ?

Les questions proposées par la méthode d'appréciation permettent à une entreprise en démarche de DTS d'appréhender le développement durable d'un point de vue global, en amont dans la conception et le montage de sa démarche ou de ses projets, comme dans la conduite et l'évaluation de ses activités et actions.

Comment l'utiliser ?

Elle est un outil de dialogue. Elle peut être utilisée à l'interne (auto appréciation), dans une démarche partenariale, voire comme outil de négociation, de valorisation.

Elle s'utilise collectivement, avec trois personnes au moins. Elle n'évite pas une certaine subjectivité. Elle s'appuie sur la responsabilité des utilisateurs et leur inscription dans une démarche volontaire de progrès.

Dans tous les cas, l'objectif reste l'appréciation globale et transversale des projets, des politiques, des stratégies : les questionnements visent à ouvrir le regard sur les pratiques de DTS, et non pas l'enfermement dans une grille d'évaluation normative.

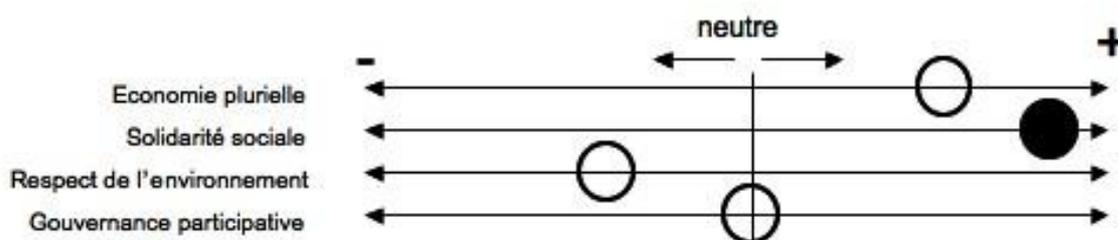
Présentation de la méthode

Outil de visualisation de la méthode d'appréciation

La méthode d'appréciation se traduit par un outil de visualisation simplifiée pouvant être utilisé comme tableau de bord lors des différentes étapes de mise en œuvre d'une démarche de DTS.

Chaque prise de parole génère un argument. Chaque argument provoque le déplacement du curseur (voir outil de visualisation). L'amplitude du déplacement n'est pas mathématique, elle se discute au sein du groupe.

Les axes considérés comme prioritaires pour la démarche, ou pour lesquels les impacts positifs ou négatifs sont très significatifs, sont indiqués par une boule pleine (noire).



Questions relatives aux quatre piliers du Développement durable

L'économie plurielle

La démarche de DTS :

- permet-elle la **création et le maintien d'emplois**, d'emplois non « délocalisables », la montée en compétences sur le territoire... ?
- participe-t-elle à promouvoir une **économie plurielle**, c'est à dire pas seulement sur le modèle dominant de l'économie, mais prenant en compte toutes ses formes : l'économie publique et celle de la redistribution (les services publiques...), l'économie sociale et solidaire, l'économie de l'échange et celle du don, l'économie non monétaire...
- participe-t-elle à renforcer une **économie locale**, de proximité, les circuits courts...
- participe-t-elle à la **valorisation des ressources locales**, à la réduction de la dépendance vis-à-vis des ressources extérieures ?
- s'inscrit-elle dans une démarche d'**achats responsables** ?
- donne-t-elle une place aux **consommateurs** (consomm'acteurs), à l'organisation collective de ses clients ou usagers ?
- participe-t-elle de certaines **innovations économiques** telles que l'économie circulaire (écologie industrielle : les rejets des uns sont les ressources des autres), ou l'économie de fonctionnalité (je n'achète pas un bien, mais un service)... ?
- se donne-t-elle d'autres **indicateurs de richesse** que son chiffre d'affaires ou ses bénéfices ?

La solidarité sociale

La démarche de DTS :

- est-elle réellement orientée **vers les personnes les plus fragilisées** ?
- est-elle impliquée dans la **qualité des emplois** promus ou créés (non précarité, accès à la formation professionnelle, qualifications, carrières, classifications, promotions) et des conditions de travail qui y sont exercées ?
- permet-elle le **renforcement des compétences collectives et individuelles**, des **savoir-faire locaux**... ?
- participe-t-elle à plus d'**équité sociale** sur le territoire ?
- s'inscrit-elle dans une démarche d'**égalité entre les femmes et les hommes** ?
- participe-t-elle à la **lutte contre toute forme de discriminations** (diversité culturelle, accueil des handicapés) ?
- promeut-elle les **liens intergénérationnels, interculturels** ?
- est-elle impliquée dans la mise en œuvre d'actions de *solidarité sociale* sur le territoire : services d'aide à la petite enfance, accès au logement ?
- a-t-elle des **impacts sociaux** ou des effets sur les prix locaux, *l'accès aux biens ou aux services* pour les plus démunis (alimentation, logement, consommations) ?
- propose-t-elle des services ou des **réponses aux attentes sociales des femmes et des hommes du territoire, aux besoins particuliers de certains usagers** ?

Le respect de l'environnement

La démarche de DTS :

- a-t-elle une **politique d'analyse, de contrôle, de limitation de la pollution, de prévention** ?
- utilise-t-elle des outils qui permettent de **poser un diagnostic et de mettre en œuvre des actions correctrices** (ex. empreinte écologique...).
- a-t-elle prévu des mesures pour **diminuer les impacts négatifs** sur l'environnement ?
- à travers ses actions et activités, s'interroge-t-elle sur et permet-elle de **minimiser la consommation de ressources non renouvelables** : eau, énergies, matières premières, espace ?
- participe-t-elle à la protection ou à la **valorisation des ressources naturelles du territoire** ?
- dans ses activités, dans son fonctionnement et ses achats quotidiens, est-elle **respectueuse de l'environnement** (ex. écoproduits et services...) ?
- entreprend-t-elle des efforts pour **diminuer l'impact de la logistique** ?
- génère-t-elle des **déplacements et transports** ? Vise-t-elle leur réduction, la promotion de transports doux, moins polluants...
- dans sa gestion quotidienne et ses activités, prévoit-elle la **réduction, le tri, de réemploi des déchets** ?
- participe-t-elle au **maintien de la biodiversité** ?
- dans ses propres **équipements, constructions**..., est-elle respectueuse de l'environnement (ex. bâtiments HQE¹, utilisations d'infrastructures existantes, réhabilitation de terrains ou de bâtiments, intégration aux zones déjà urbanisées, accès transports collectifs, optimisations et interconnexions des réseaux et services...)
- est-elle engagée dans des **procédures de certification environnementale** ? (ex : HQE, bio, Iso 14001...)
- joue-t-elle un **rôle incitatif** en ce sens envers ses usagers, fournisseurs, clients, partenaires...
- participe-t-elle à la **réduction des gaz à effets de serre** ?
- est-elle sensible aux **questions de santé** de ses usagers, ou des habitants-es du territoire ? Dispose-t-il ou prend-t-il appui sur un observatoire de la santé, des outils de suivi sanitaire (maladies chroniques, maladies respiratoires, maladies professionnelles...) ? Est-il en lien avec les médecins et tout particulièrement la médecine du travail ?

Une gouvernance participative

La démarche de DTS :

- est-elle **co-construite** ?
- est-elle engagée dans une **démarche de participation, de coopération** ?
- prévoit-elle suffisamment d'**information descendante** mais aussi des **remontées efficaces** de celle-ci vers les éventuels centres de décision ?
- inclut-elle **dialogue social, concertation, préparation collective** des décisions ?
- dispose-t-elle d'un **système de prise de décisions** plutôt pyramidal ou transversal ?

¹ Haute Qualité Environnementale

- est-elle **ancrée dans le tissu local**, territorial ?
- utilise-t-elle des **regards croisés entre parties prenantes** ?
- prévoit-elle un **engagement formalisé sur le développement durable** (charte, code de conduite, Agenda 21...) ?
- engage-t-elle une **politique de formation** des collaborateurs et collaboratrices dans le développement durable ?
- participe-t-elle d'une **éducation à l'environnement** et au développement durable ?
- est-elle engagée dans une **démarche d'évaluation permanente** ?
- est-elle en cohérence avec d'autres **politiques publiques** (locales, régionales, nationales, européennes, internationales...), les **politiques locales de développement durable** (Agenda 21...) et les projets territoriaux prenant en compte le développement durable ?

Clefs de réussite

- Compte tenu d'une certaine subjectivité qui s'impose dans la démarche, il est recommandé d'effectuer ce travail d'analyse en collectif.

Points de vigilance

- Ne pas considérer que la démarche se fait une fois pour toutes.
- Penser à revisiter les pratiques en continue, à s'inscrire dans une démarche permanente de progrès...

Cette fiche peut vous aider dans la mise en œuvre des dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-e Vision stratégique

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-2 Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS

Fiches « Expérience »

- FICHE III-8 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi - Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)
- FICHE III-11 Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante - Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres)
- FICHE III-13 Concevoir autrement une agence locale de maîtrise de l'énergie - Association Environnement Volembert Argenteuil (Agglomération Argenteuil – Bezons, Val d'Oise)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

Cette méthode est directement inspirée du document source :

- Méthode d'appréciation de l'intégration du développement durable dans les politiques et actions de la Région Rhône-Alpes : <http://www.rhonealpes.fr/242-les-politiques-regionales.htm>

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Eric PALLANDRE, Oxalis - e.pallandre@wanadoo.fr

Retour au sommaire [sur www.coorace.org]

Conduire le changement lié à une démarche de Développement de territoires solidaires

EXPERIMENTATION DE REFERENCE :

Démarche formalisée dans le cadre de l'atelier VITA « Développement d'activités et de services porteurs d'emplois et de solidarité »

EN BREF

Objectifs de la démarche :

Envisager la conduite du changement comme un levier au service des stratégies de développement d'entreprises engagées dans le Développement de territoires solidaires.

Définitions préalables

Définition de la conduite du changement

La conduite du changement consiste à maîtriser le processus de transformation d'une organisation dans un environnement évolutif, que cette organisation l'ait choisi ou non.

Ainsi, la conduite du changement amène l'organisation à maîtriser une mutation dans son fonctionnement et à anticiper sa transformation.

Si la conduite du changement a été essentiellement étudiée sous le prisme de l'entreprise « classique », les entreprises en démarche de DTS possèdent un atout majeur pour conduire le changement en maîtrisant notamment leur processus de transformation : les fonctions de médiation et d'interface qu'elles exercent et leur capacité d'adaptation.

La fonction d'interface des entreprises en démarche de DTS

Dans le cadre de leur mission d'animation du territoire (FICHE I-C-1-C Animation du territoire), les entreprises investies dans le développement de territoires solidaires portent une fonction d'interface à différents niveaux :

- Interface entre les enjeux de solidarité, d'emploi et de développement économique et durable.
- Médiation entre acteurs.
- Médiation entre des intérêts individuels ou catégoriels et la construction de l'intérêt général local.

Les entreprises en démarche de DTS jouent également un rôle déterminant d'interface et de médiation par la combinaison de ressources (en appliquant par exemple un principe de solidarité entre structures comme certains ensembliers peuvent le pratiquer) et par leur rôle de coordination.

Les organisations investies dans le Développement de territoires solidaires se caractérisent par leurs capacités d'adaptation face aux évolutions des politiques publiques afin d'apporter des réponses aux personnes en difficulté, en dépit d'injonctions parfois paradoxales.

Pourquoi utiliser cette méthode ?

Le changement est inhérent à toute organisation, conduite à évoluer face à l'instabilité et aux changements de son environnement, quels qu'ils soient.

La conduite du changement permet d'anticiper pour faire face à ce changement.

Comment l'utiliser ?

Un préalable à la conduite du changement

La conduite du changement au sein des entreprises engagées dans une démarche de DTS doit s'appuyer sur une question préalable : « **Pourquoi le changement ?** ». C'est à partir des réponses qu'elle apporte à cette question centrale que chaque entreprise en démarche de DTS construit sa propre démarche de conduite du changement.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine du changement :

- L'ouverture à d'autres qui permet d'expérimenter de nouveaux champs d'activité, d'impulser de nouveaux partenariats notamment avec des acteurs qui étaient auparavant peu présents dans leur proximité relationnelle, de changer de posture et de faire évoluer leur ancrage territorial.
- La recherche d'alternatives économiques et sociales en réponse à un contexte de crise qui peut amener à se recentrer sur l'essentiel (en revenant notamment aux objectifs à l'origine du projet) ; la fragilité qu'engendre la crise peut ainsi être amortie grâce aux ressources mobilisées par les entreprises en démarche de DTS.
- Les tensions de développement entre l'interne et l'externe qui imposent une réflexion et orientent vers la recherche de compromis.
- La recherche d'innovation sociale qui amène ces entreprises à envisager de nouvelles réponses en termes de répartition des richesses, à étudier de nouvelles manières de produire, d'appréhender un marché, à rechercher une plus value organisationnelle.

Présentation de la méthode

La méthode de conduite du changement

Les configurations peuvent être multiples, elles nécessitent néanmoins quelques préalables :

- Un portage politique en interne par une personne ou un groupe clairement identifié.
- Un appui ou un regard externe permettant une confrontation d'analyse. Cet appui peut se traduire par le recours à un consultant dans le cadre d'une étude – action. Il peut également prendre de la forme plus souple de l'implication d'une personne tierce dans différentes instances de type comité de pilotage avec les partenaires, ou de commissions analysant l'évolution de l'environnement.
- Un appui des réseaux et collectifs d'appartenances de l'entreprise, qui peuvent permettre un effet miroir à travers la rencontre et l'échange avec d'autres adhérents mais aussi encourager la formalisation du changement (notamment dans l'engagement de démarches Qualité).
- Un renforcement interne par la recherche de compétences hors du champ de l'Insertion par l'Activité Economique, permettant d'apporter une complémentarité et un regard différent.

Clefs de réussite

- Avoir de l'ambition, changer d'échelle
- La concertation, la co-production
- Etre dans l'action

Points de vigilance

- Avoir le souci de la clarté et la lisibilité
- Mobiliser les acteurs incontournables à la réflexion (en interne et en externe)
- Savoir « lâcher »

Cette fiche peut vous aider dans la mise en œuvre des dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers
- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Expérience »

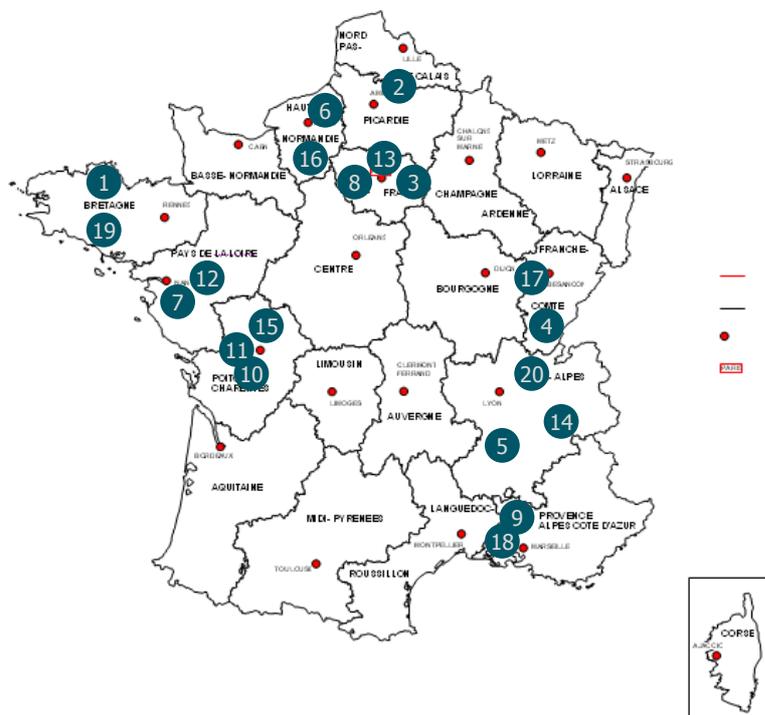
- FICHE III-6 - Approche qualitative des complémentarités d'activité et de compétences dans le secteur des services à la personne - Contact Service et Le Temps du Domicile (Eure)
- FICHE III-5 - Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie - Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)
- FICHE III-7 - Développement d'activités dans le cadre de grappes d'innovation et mutualisation - Erdre et Loire Initiatives (Pays d'Ancenis, Loire-Atlantique)

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Fatima BELLAREDJ, Directrice du Département Innovation Sociale, URSCOP Languedoc - Roussillon - fbellaredj@scop.coop

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

III. EXPERIENCES



Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire - ETUDES ET CHANTIERS Bretagne - Pays de la Loire - Site du Palacret (Côtes d'Armor)	Fiche III-1
Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion Solidarité Multi Services (SMS) & Solidarité Services aux Personnes (SSAP) - (Cambrésis, Nord).....	Fiche III-2
Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire - Collectif Pôle Economie Solidaire (Sud Essonne)	Fiche III-3
Pérennisation et essaimage d'une plateforme mobilité Jura Service (Agglomération de Dole, Jura).....	Fiche III-4
Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)	Fiche III-5
Approche qualitative des complémentarités d'activité et de compétences dans le secteur des services à la personne - Contact Service et Le Temps du Domicile (Eure)	Fiche III-6
Développement d'activités dans le cadre de grappes d'innovation et mutualisation Erdre et Loire Initiatives (Pays d'Ancenis, Loire-Atlantique)	Fiche III-7
Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)	Fiche III-8
Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE à l'échelle d'un département Collectif des Associations Intermédiaires des Bouches-du-Rhône	Fiche III-9
Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire AIR (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres).....	Fiche III-10
Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres)	Fiche III-11
Construction d'un groupement d'acteurs sociaux à l'échelle d'un département Groupement des acteurs sociaux sur le Maine-et-Loire (GAS 49)	Fiche III-12
Concevoir autrement une agence locale de maîtrise de l'énergie Association Environnement Volembert Argenteuil (Agglomération Argenteuil – Bezons, Val d'Oise).....	Fiche III-13

Validation et reconnaissance des compétences acquises au sein d'un Groupe Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)	Fiche III-14
Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire - AIR & AICM - (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres).....	Fiche III-15
Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi - CIBC - Emploi Conseil (Eure).....	Fiche III-16
Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences - ALCG (Pays de Revermont, Jura)	Fiche III-17
Construction d'un partenariat structurant dans le secteur des services à la personne ADPEI (Marseille, Bouches du Rhône).....	Fiche III-18
Organisation et mise en œuvre de formations à l'éco-construction au travers de différents projets - Etudes et chantiers Bretagne - Pays de la Loire	Fiche III-19
Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels - Groupe ISACTYS (Communauté de communes Les Vallons du Guiers, Isère)	Fiche III-20

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)



Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire

ETUDES ET CHANTIERS Bretagne - Pays de la Loire (Site du Palacret, Côtes d'Armor)

EN BREF

L'association études et chantiers Bretagne Pays de la Loire assure **l'animation culturelle, sociale et économique d'un site patrimonial réhabilité** dans une perspective de développement local, de solidarité et d'échanges.

Tout en tirant les leçons de la diversification de ses activités (accueil de publics diversifiés, animation culturelle, et insertion socio-professionnelle de personnes éloignées de l'emploi), elle travaille à la construction d'un co-portage de l'animation permettant de l'ancrer sur le territoire dans la durée.

Le contexte de l'expérience

La construction d'un ancrage territorial à partir de la réhabilitation puis de la valorisation d'un site patrimonial

Association d'éducation populaire fondée en 1962, études et chantiers Bretagne et Pays de Loire est membre de Union Nationale des Associations Régionales études et chantiers (UNAREC) et fait partie de plusieurs réseaux tels que CHANTIER école ou le CELAVAR.

Pour promouvoir une participation active, elle met en place des chantiers d'insertion, de formation et des chantiers de volontariat internationaux sur l'aménagement, la restauration et l'entretien d'espaces naturels ou du patrimoine, le développement d'activités de proximité et d'éco activités.

L'association compte 46 équivalents temps plein de postes permanents et accueille environ 350 personnes en parcours d'insertion, chaque année. Basée à Rennes, elle travaille en 2010 sur 20 sites/territoires, répartis sur trois régions et 7 départements.

Le site du Palacret est un site patrimonial (ancien moulin de teillage du lin, longère, chapelle, viviers et autres espaces naturels) propriété de la Communauté de communes de Bégard (Côtes d'Armor).

A partir d'une réflexion partenariale entamée en 2004, la collectivité implique fortement études et chantiers dans la réhabilitation du site en 2007-2008 et lui confie le soin de réfléchir à son animation.

Le site a ouvert ses portes au public au printemps 2009. Il doit être un vecteur de développement local mobilisant les valeurs de solidarité et d'échanges, autour des missions suivantes :

- L'accueil de publics diversifiés dans une perspective de mixité ;
- La sensibilisation à l'environnement et au patrimoine et l'animation culturelle ;
- L'accompagnement de personnes en parcours d'insertion et/ou de création d'activités.

Le site offre à études et chantiers un ancrage territorial fort pour ses activités de chantiers d'insertion ou de formation et pour ses chantiers de bénévoles internationaux, activités trop souvent « nomades ».

L'expérience

Une diversification d'activités qui enrichit le projet associatif tout en le questionnant

Ce projet multidimensionnel permet une diversification d'activités, qui participe à l'objectif de renforcer le pouvoir d'agir des personnes (en parcours d'insertion, usagers de divers profils, volontaires, etc.) : développement de résidences d'artistes, de vacances en chantier, ouverture prévue d'un centre de ressources sur l'environnement et d'un écomusée, etc.

La mixité des publics accueillis et actifs sur un même lieu contribue au décloisonnement et à l'enrichissement de chaque personne.

Cependant, cette diversification ne va pas sans questionner le projet et les moyens de l'association, qui mobilise sur le site une équipe d'insertion de 9 personnes, 2 encadrants et une chargée de projet.

Elle porte aujourd'hui un ensemble d'activités relevant tant de l'environnement, de l'insertion, de la culture, que de l'accueil de tous types de public. Ces missions nécessitent des compétences nouvelles, notamment sur l'hébergement et la restauration, et peuvent tendre à l'éloigner de son projet associatif d'éducation populaire.

Dans un contexte économique difficile, cette question a engendré des tensions internes et une hésitation de l'association sur son positionnement.

Le passage d'une délégation de gestion de fait à un co-portage et une co-animation du site

Même si plusieurs autres acteurs sont mobilisés, études et chantiers s'est retrouvée progressivement dotée d'une délégation de fait dans la gestion et l'animation du site.

En partie fruit du rôle historique joué par l'association dans la réhabilitation du Palacret, en partie liée aux difficultés de positionnement interne, cette évolution est également due à l'absence d'orientations claires de la collectivité territoriale sur le sens à donner à la valorisation du Palacret.

L'association a-t-elle vocation à gérer dans la durée et à être l'opérateur principal du projet de développement qu'elle a grandement contribué à initier ?

L'orientation nouvelle souhaitée par études et chantier en 2010 implique un transfert de cette fonction à un collectif d'acteurs associatifs impliquant également la collectivité.

La construction de ce co-portage associatif prévoit :

- une mutualisation des moyens (financiers et de réseaux) ;
- une gestion collective, avec la mise en place d'une structure juridique commune ;
- la professionnalisation de la fonction d'accueil du public sur le site (le chantier d'insertion ayant atteint sa limite dans la mise en œuvre de l'hébergement et de la restauration).

La réussite de cette reconfiguration du portage dépendra de l'implication des partenaires et de la répartition des responsabilités et de la mutualisation des financements entre eux.

Pour cela, les associations doivent dépasser leurs différences (d'objets, de représentation du projet, de fonctionnements et de taille), en s'appuyant sur les acquis de la collaboration déjà engagée sur le (multi dimensionnalité, transversalité et mixité, originalité et reconnaissance extérieure du projet).

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

De par sa mission d'éducation populaire et son investissement dans la valorisation du patrimoine naturel et historique, études et chantiers a toujours travaillé à **l'articulation de l'insertion socio-professionnelle avec d'autres finalités sociales, environnementales ou culturelles**. La diversification d'activités et l'élargissement des publics dans le cadre d'une dynamique ancrée durablement sur un territoire constituent une forme particulièrement aboutie de cette articulation.

Sur le site du Palacret, études et chantiers a assumé plusieurs missions clefs :

- **L'animation du territoire**, autour de la fonction d'interface et de médiation. De fait, c'est études et chantiers qui a porté le projet en assurant l'animation de la concertation entre les parties prenantes, en recherchant les ressources et financements complémentaires à ceux de la communauté de communes, en réalisant la prospection pour le lancement de nouvelles activités. C'est ce positionnement qui permet aujourd'hui d'envisager une gestion partagée du projet.
- La **contribution à la création d'activités** et au développement économique, avec la diversification et la recherche de synergies entre activités d'insertion, de valorisation du patrimoine, de sensibilisation à l'environnement, d'accueil et d'animation culturelle.

Dans le cadre de cette dynamique, l'association met en œuvre les principes d'action d'une démarche de développement de territoires solidaires, en particulier :

- La **participation** de l'ensemble des parties prenantes (salariés, bénévoles, usagers du site) afin de renforcer le « pouvoir d'agir » de chacun.
- La **transversalité** entre différents univers et cultures associatives et le décloisonnement entre les publics. L'ancrage des personnes dans un lieu qui fait sens et de la confrontation à d'autres publics permet en effet un travail sur l'autonomie, l'ouverture, la prise de confiance en soi.
- La **coopération** et la **co-construction**, afin de mobiliser et d'impliquer les partenaires.

Les questionnements et points de tension

Le rôle clef joué par études et chantiers sur le site du Palacret soulève deux grands questionnements :

- Cette diversification montre la difficulté à positionner les finalités du projet entre **transformation du cœur de métier et recentrage sur des missions premières et historiques**.

L'orientation s'est clarifiée en 2010 : études et chantiers a fait le choix de maintenir une activité sur le Palacret en se repositionnant en grande partie sur l'organisation de chantiers (d'insertion, de formation et internationaux), laissant à d'autres associations les fonctions d'accueil des publics, de visite et d'animation du site. Cette reconfiguration entraîne un transfert de la mission de développement de territoires solidaire au collectif.

Cependant, études et chantiers souhaite s'appuyer sur la diversification des activités supports (avec des perspectives de nouvelles compétences autour de la gestion environnementale des espaces), le décloisonnement et la mixité des publics pour continuer à enrichir son offre et à réfléchir à la création d'emplois pérennes sur le site avec ses partenaires.

- L'orientation vers une gestion partagée du site avec d'autres associations et la communauté de commune pose également **la question du financement des missions d'études et chantiers**.

Dans le contexte actuel de crise et de baisse des financements publics, le soutien des politiques publiques d'insertion peut paraître plus sécurisant que le partenariat avec les collectivités territoriales autour de projets de développement local, qui le plus souvent appelle une quote-part d'autofinancement du porteur associatif. Le repositionnement de l'association sur le montage et l'encadrement de chantiers vont dans ce sens. Cependant, elle souhaite jouer un rôle important dans l'anticipation du développement de nouvelles activités s'appuyant notamment sur les ressources du site pour prévenir la baisse de commandes de travaux sur les supports traditionnels (environnement-bâtiment) ou autres financements publics sur l'insertion.

Clefs de réussite

- La vision et le portage politique au sein de l'association. L'implication d'un administrateur en 2010 a permis de clarifier son positionnement.
- L'ouverture à la possibilité d'une reconfiguration partenariale, qui permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte.
- La force du collectif et l'ouverture à de nouvelles compétences (pour assurer les fonctions accueil et hébergement)

Points de vigilance

- L'orientation et l'implication de la collectivité, indispensables pour construire un portage partenarial du projet.
- Le portage effectif de la mission de DTS par le partenariat associatif, soumis à l'incertitude d'une entente sur la répartition des responsabilités et des financements.
- Le financement de la mission d'études et chantiers sur le site, au-delà et en lien avec les financements des politiques publiques d'insertion.

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-b Co construction
- FICHE I-C-2-c Transversalité

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-2 - Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS

Fiches « Expérience »

- FICHE III-19 Organisation et mise en œuvre de formations à l'éco-construction au travers de différents projets - Etudes et chantiers Bretagne - Pays de la Loire

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- « Le Palacret : carrefour citoyen des cultures locales et internationales » - Etudes et chantiers Bretagne - Pays de la Loire (Côtes d'Armor) - Recueil d'expériences VITA, Mars 2008 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

ETUDES ET CHANTIERS Bretagne - Pays de la Loire – Site du Palacret, Communauté de communes de Bégard (Côtes d'Armor) - Bénédicte LANCELEUR, Chargée de projet, ec.bretagne.lanceleur@orange.fr

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Offre multi services et multi publics ouvrant à une approche globale de l'insertion

Solidarité Multi Services (SMS) & Solidarité Services aux Personnes (SSAP) (Cambrésis, Nord)

EN BREF

A partir de sa volonté historique d'articuler insertion sociale et professionnelle et des relations partenariales sur le territoire du Cambrésis, l'association intermédiaire SMS et l'association de services aux personnes SSAP ont constitué une offre multi services (insertion professionnelle, sociale, culturelle, mobilité, actions sur l'environnement et le cadre de vie) ouverte à une diversité de publics en difficulté (demandeurs d'emplois, personnes isolées, notamment âgées ou handicapées, familles défavorisées, etc.).

Le contexte de l'expérience

La diversification d'activités, fruit d'une volonté historique d'articuler insertion sociale et professionnelle.

Créée en 1985, l'Association Intermédiaire (AI) SMS a toujours été à l'écoute des besoins sociaux non satisfaits sur le Cambrésis, territoire à dominante rurale où les habitants sont aussi souvent très isolés.

La diversification des activités a été progressive, avec le lancement d'actions d'insertion par le logement dès 1990. Elle a d'abord été le fruit de sollicitations des pouvoirs publics (lancement en 2003 d'un véhicule solidaire), d'associations partenaires (activités culturelles initiées en 2003) ou d'usagers (vacances pour les familles défavorisées en 2007). Elle s'est articulée à partir de 2007 à la volonté de SMS de professionnaliser et de consolider les postes des permanents dans une situation économique difficile :

- création de l'Association de Services aux Personnes (ASP) SSAP, agréée Qualité en 2007 ;
- lancement d'ateliers collectifs techniques d'auto-réhabilitation de l'habitat en 2008 ;
- lancement de deux ateliers et chantiers d'insertion en 2010, l'un sur la récupération et la valorisation de déchets, l'autre sur l'aménagement et l'entretien d'espaces naturels protégés.

SMS a rejoint la réflexion sur le « Développement de territoires solidaires » autour des enjeux de structuration et de consolidation de cette diversification d'activités, en particulier dans le cadre d'un pôle multi activités pour les personnes âgées et handicapées.

L'expérience

Une offre de services organisée en trois grands pôles

SMS et SSAP portent aujourd'hui une offre de services organisée en trois grands pôles **destinés à des publics en difficulté de profils diversifiés** :

- **L'insertion par l'activité économique** pour les personnes en difficulté d'accès à l'emploi, autour de l'activité de mise à disposition de l'AI (200 salariés en insertion dans l'AI pour 18,40 ETP), et des deux ACI (4 salariés en parcours d'insertion).
- **L'insertion sociale orientée « emploi »** pour un public élargi à toute personne intéressée, à travers des ateliers techniques d'auto-réhabilitation de l'habitat (61 personnes concernées en 2009). Les personnes allocataires du RSA qui y participent peuvent s'inscrire aussi dans l'AI dans l'AI, ce qui leur permet d'enclencher un parcours d'insertion.
- **L'insertion sociale à travers des actions solidaires** : véhicule solidaire, séjours de vacances, activités de sensibilisation à l'environnement ouvertes largement et aide à domicile à destination de personnes âgées et handicapées au travers de l'ASP (aide à la toilette, activités ménagères, repas, courses, accompagnement social, accompagnement par le transport).

Une stratégie de diversification qui se poursuit autour d'un pôle multi activités pour personnes âgées, handicapées, isolées.

SMS et SSAP poursuivent ainsi plusieurs objectifs :

- Poursuivre l'enrichissement de l'offre de services aux personnes vulnérables du territoire en essayant vers un nouveau public des services déjà expérimentés, en mobilisant les moyens matériels et compétences déjà acquis au sein de l'AI et de l'ASP, en s'appuyant sur les partenariats existants et en les valorisant.
- Pour les personnes dépendantes, diversifier les activités au-delà de l'aide à domicile pour lutter contre l'isolement des personnes (activités d'aide à la mobilité, ateliers d'embellissements, de diététique, etc.). Les activités solidaires portées par l'ASP qui ne relèvent pas du champ des services à la personne (SAP) ne bénéficient pas des aides liées au secteur des SAP. Cette diversification est néanmoins considérée comme un atout dans le contexte très concurrentiel des services à la personne.
- Travailler sur la consolidation des postes et la sécurisation des parcours professionnels de tous les salariés, en s'appuyant sur les compétences existantes, en développant de nouvelles compétences et en diversifiant les missions. Les activités solidaires permettent de travailler sur la poly compétence et ouvrent l'accès à des métiers relevant de l'animation ou de la culture.

Par exemple, une personne ayant travaillé comme chauffeur – accompagnateur au sein de l'AI peut développer ses compétences pour accompagner des personnes en perte d'autonomie, et pour animer des ateliers à destination de ces personnes. Les activités des ACI permettent de travailler, en complément, sur des compétences de valoristes ou liées à l'environnement. La création d'une Ressourcerie est en cours.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

A travers la diversification de son offre, SMS poursuit avant tout la finalité de **mieux réaliser sa mission d'insertion en investissant le développement du territoire**. L'originalité du Pôle est en effet l'approche globale de l'insertion (à la fois sociale, professionnelle, culturelle, etc.) qui s'appuie sur la prise en compte de la personne dans sa globalité.

Ce positionnement induit un élargissement des missions au-delà de l'IAE :

- **l'animation du territoire** autour de la formulation d'une offre de service au territoire, de la mobilisation d'acteurs et de la coordination de projets (montage financier et gestion de projet) ;
- **la sécurisation des parcours socio-professionnels** à travers la prise en compte d'un ensemble de freins et de leviers pour les personnes en difficulté sur le territoire, d'une part ; et d'un travail sur la poly compétences de l'ensemble de salariés pour une consolidation et un enrichissement de leurs parcours, d'autre part.

Il conduit également à un élargissement des publics à un ensemble de personnes vulnérables sur le territoire (personnes âgées, handicapées, isolées, familles monoparentales, allocataires des minima sociaux...). Cette diversification entraîne enfin un élargissement du territoire d'intervention.

SMS et SSAP mobilisent les principes d'action de **co-construction** et de **coopération** avec d'autres acteurs du territoire. Les sorties culturelles et les séjours vacances sont le fruit d'une co-construction de projets et sont mis en œuvre avec d'autres associations. Par le biais du pôle multi-activités, SMS a élargi ses alliances avec des collectivités territoriales (aide à la mobilité, auto réhabilitation de l'habitat), les institutions locales (CLIC) et le milieu associatif local.

Les questionnements et points de tension

Deux enjeux apparaissent fin 2010 :

Mettre en avant une utilité sociale globale de l'offre de service sur le territoire apparaît important, en renforçant les effets de cohérence et de synergie entre les différentes activités et en travaillant sur des moyens de les valoriser. L'offre de services de SMS et SSAP est encore trop souvent perçue et présentée comme une juxtaposition d'activités, mettant en avant plus ou moins les services IAE à côté des services solidaires.

Le principal effet de synergie mis en avant concerne la sécurisation des parcours professionnels des salariés au sein de SMS et SSAP. L'impact sur les trajectoires professionnelles à la sortie des deux associations est cependant peu mesuré. L'approche globale de l'insertion et la prise en compte de la personne dans sa globalité pourraient davantage être mis en avant (l'insertion ne concernant pas uniquement les questions relatives à l'emploi).

Le décloisonnement des publics et les effets transversaux sur les trajectoires des personnes pourraient être valorisés (par exemple les effets indirects des activités de remobilisation sociale ou culturelle sur la remobilisation professionnelle).

Pour valoriser cette utilité sociale globale, la capitalisation et la valorisation de témoignages et de trajectoires individuelles sont déjà entamées. Elle pourrait être complétée par des enquêtes auprès des salariés et bénéficiaires.

Consolider le modèle économique de cette offre de service élargie, qui mixe des activités :

- marchandes : 70 % du chiffre d'affaire de SMS provient de la mise à disposition de personnel et l'équilibre économique global de l'offre reste encore très dépendant de l'insertion socio-professionnelle ;
- subventionnées : les activités sociales et culturelles sont fortement subventionnées, mais ces soutiens ne couvrent que partiellement les coûts d'investissement, de coordination et de montage et sont soumis aux risques liées à la réduction générale des dépenses publiques. Le recours à des fondations (Fondation de France, Fondation Norauto, Fondation Kronenbourg) est précieux pour lancer de nouvelles activités mais ne peut les soutenir dans la durée.
- ou conduite en réciprocité avec des partenaires (mise à disposition de locaux notamment).

Pour travailler à cette pérennisation SMS et SSAP souhaitent que les services solidaires puissent s'auto-financer à terme, par le biais d'une facturation individuelle à la prestation qui intègre l'ensemble des coûts. Un retour sur investissement des activités solidaires du pôle à destination des handicapés est également attendu : SSAP pourrait développer les prestations d'aide à domicile auprès des personnes handicapées.

Clefs de réussite

- Le travail de professionnalisation des salariés permanents qui a facilité la mobilisation collective interne dans la diversification d'activité
- Les partenaires et les usagers - consommateurs des services, des relais importants.
- L'approche globale de l'insertion qui permet de répondre à des appels à projets plus diversifiés, en proposant un service à d'autres publics (sous tutelle, handicapé, atteint de maladie...) ou allant plus loin dans l'offre d'insertion (ex. appel à projet « habitat, développement social et territoires » de la Fondation de France).
- L'activité marchande à 70 % qui donne une autonomie pour lancer des actions sociales.

Points de vigilance

- Bien travailler aux complémentarités avec l'offre de service développée par ailleurs sur le territoire.
- Veiller à ne pas être dépassé par la demande !

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques
- FICHE I-B-4 Des stratégies plurielles

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-c Transversalité
- FICHE I-C-2-d Décloisonnement

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-2 - Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- « Activités solidaires : lien social et nouveaux emplois » - Entretien avec Chantal LEMPEREUR – Lettre VITA n°9, mai 2009 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=6504

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

SOLIDARITE MULTI-SERVICES (SMS) & SOLIDARITE SERVICES AUX PERSONNES (SSAP) (Cambrésis, Nord)
- Chantal LEMPEREUR, Directrice de SMS et administrateur de SSAP - sms5@wanadoo.fr

Retour au sommaire [[sur www.coorace.org](http://www.coorace.org)]

Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de développement d'un Pôle Economie Solidaire

Collectif Pôle Economie Solidaire (Sud Essonne)

EN BREF

Le Pôle Economie Solidaire a pour finalité la mutualisation des moyens au service des structures adhérentes. Dans le cadre de l'appui au développement apporté aux structures adhérentes et notamment au sein des nouvelles activités de l'ACI, les Potagers du télégraphe (maraîchage biologique, entretien des espaces naturels), le Pôle consolide son ancrage territorial par le développement de la filière « environnement ».

Le contexte de l'expérience

Le Pôle Economie Solidaire : un collectif reconnu comme acteur incontournable de l'ESS sur le territoire de Sud-Essonne

Le Collectif PES est une association 1901 créée en 2008 regroupant trois structures adhérentes conventionnées Insertion par l'Activité Economique (IAE):

- Association Intermédiaire (AI) : Action Emploi proposant des activités de ménage, de jardinage et de petit entretien ;
- Un Chantier d'Insertion (ACI) : Les Potagers du Télégraphe proposant des activités de maraîchage biologique et d'entretien des espaces naturels ;
- Une Entreprise d'Insertion (EI) : la Scop Val Emploi proposant des activités de blanchisserie, de ménage et de second œuvre bâtiment.

Ses missions sont triples :

- L'appui au fonctionnement et au développement des structures adhérentes
- L'ingénierie de nouveaux projets d'Economie Sociale et Solidaire (ESS) sur le territoire du Sud-Essonne
- La promotion de l'ESS sur le territoire

Les prestations du Pôle peuvent également s'adresser à d'autres structures que les entreprises adhérentes, dans la mesure de ses capacités.

Membre du Réseau Economie Sociale et Environnement (RESE), le collectif s'inscrit dans le paysage territorial tant pour ses actions d'insertion que pour ses activités dans le champ de l'environnement. Seul acteur (avec ses structures adhérentes) de l'IAE sur un territoire à dominante rurale, le collectif est un acteur sur lequel les collectivités (Région et Département) comptent pour l'accompagnement des personnes en difficulté d'accès à l'emploi. Le Conseil Régional d'Ile de France lui confie une forme de « délégation de service public » : le Pôle est Centre Ressource de l'ESS régional et Réseau Agenda 21 du Conseil général d'Ile-de-France.

Le Collectif propose un accompagnement socio-professionnel réalisé au sein de chaque structure, des formations intégrées dans l'ensemble des parcours ainsi que des aides à la mobilité (Plateforme mobilité). Au travers de différents métiers supports de l'insertion (ménage, jardinage, manutention, maraîchage, blanchisserie, vente et second œuvre bâtiment), 930 personnes ont ainsi été accueillies dans les différents dispositifs en 2008 pour un chiffre d'affaires total de 3 000 000 €.

L'expérience

Le renforcement des actions du Collectif en matière environnementale

Le projet de réhabilitation des sentes rurales de la Communauté de commune de l'Arpajonnais est porté par le Chantier d'insertion, les Potagers du Télégraphe. En proposant un emploi transitoire, un accompagnement et une formation pré-qualifiante à des demandeurs d'emploi, le projet promeut des actions en faveur de l'environnement et du développement durable par la réhabilitation des chemins et sentes destinés aux randonnées pédestres, cycles non motorisés et cavaliers, en valorisant le patrimoine rural sur le territoire de la commune de Breuillet.

L'ACI a employé 22 personnes dans le cadre d'un parcours d'insertion en 2008 et a produit 12 tonnes de légumes en production naturelle distribués à 106 familles pour un chiffre d'affaire de 290 000€.

L'environnement au service des personnes en parcours d'insertion, c'est aussi une matinée par semaine consacrée à la formation pour conforter le métier d'ouvrier en production maraîchère, métier support du parcours d'insertion.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

En poursuivant pour finalité la mutualisation des moyens au service des structures adhérentes et de l'intérêt collectif, le projet a élargi le champ d'action du Pôle en démontrant l'intérêt des structures à faire partie d'un même collectif, à créer les liens de solidarité entre elles pour assurer leur développement respectif dans le respect de leurs valeurs communes. L'intérêt de l'ingénierie réalisée en amont par le Pôle se trouve également conforté.

La force du collectif

A l'origine, l'appel à projets du PLIE, qui visait à soutenir l'émergence de chantiers dans l'environnement correspondait bien aux objectifs de développement du Collectif et à sa fonction d'accompagnement au développement auprès de ses structures adhérentes. L'AI était initialement la mieux positionnée pour répondre à l'appel à projets en raison de sa solidité financière (fonds propres consolidés). Le Collectif a joué pleinement son rôle d'ingénierie en s'appuyant notamment sur l'intérêt de la mutualisation des moyens au service de la structure la plus adéquate pour répondre aux besoins du territoire. En effet, la proximité des métiers de l'ACI avec le champ de l'appel d'offres a amené à réorienter la réponse sur les Potagers du Télégraphe. Le collectif a permis de faciliter le transfert de l'appel à projets d'une structure à une autre.

La structuration de chaque entité joue un rôle non négligeable dans la force du collectif. Ainsi, en termes de gouvernance, chacun des présidents des structures adhérentes fait partie du Conseil d'Administration du Pôle et peut ainsi avoir une vision d'ensemble.

Une capacité de négociation accrue avec les partenaires

La reconnaissance du collectif s'est traduite par la confiance des partenaires financiers à engager de nouvelles actions avec le Pôle, notamment au travers des actions environnementales. Cette confiance s'est construite par les orientations prises par le Pôle clarifiant les objectifs « tenables » dans l'accompagnement des personnes vers l'emploi. Ainsi, la notion d'emploi durable prend forme dans le cadre du projet des Potagers du Télégraphe en travaillant plus directement sur l'accès à l'emploi, avec notamment pour support essentiel la formation durant le chantier.

Les questionnements et points de tension

Le Pôle a une relation privilégiée avec de nombreux partenaires. Sa position d'unique acteur de l'IAE sur le territoire lui donne du poids. Cependant, des disparités réelles subsistent dans ses relations partenariales. Ainsi, le partenariat le plus structurant reste celui noué avec le Conseil Régional, qui a joué un rôle moteur dans l'ancrage territorial du Pôle.

Le Conseil Régional a soutenu le Pôle au travers notamment d'Emplois Tremplins, mais également plus récemment du soutien à un poste de promotion des projets d'Economie sociale et solidaire sur le territoire, fonction qui d'ordinaire est assurée par une collectivité (une commune par exemple). La commune est au contraire peu impliquée dans le projet, alors même que la réhabilitation des sentes et la valorisation du patrimoine la concerne directement.

Clefs de réussite

- La force du collectif conférant aux trois structures une meilleure visibilité sur le territoire
- La gouvernance au sein du Pôle, assurant une vision d'ensemble des actions menées par chacun.
- La solidarité financière, pouvant répondre aux besoins de trésorerie et donc permettant d'assurer le bon fonctionnement de la plateforme mobilité.

Points de vigilance

- L'implication directe des petites communes (quasi-inexistante pour le moment) indispensable pour construire un portage partenarial du projet.
- Les prestations du Pôle à des structures adhérentes qui doivent rester marginales et ne doivent surtout pas se faire au détriment d'autres services aux adhérents.

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération

Pour aller plus loin**Bibliographie / Autres ressources mises à disposition**

- Le Pôle Economie Solidaire Sud Essonne sur Internet : www.poleecosolidaire.fr
- « Création d'un Pôle multiservices d'aide à la mobilité (Essonne) » – Recueil d'expériences VITA, Mars 2008 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :**PES Sud Essonne**

Virginie AMIEUX, Directrice - virginie.amieux@poleecosolidaire.fr

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Pérennisation et essaimage d'une plateforme mobilité

Jura Service (Agglomération de Dole, Jura)

EN BREF

En 2007, l'Association Intermédiaire Jura Service constate que les difficultés liées à la mobilité constituent un véritable frein à l'accès à l'emploi des personnes en difficulté sur l'agglomération de Dole : elle doit même refuser des missions.

Elle mobilise plusieurs de ses partenaires et réunit les financements suffisants pour créer un poste de chauffeur-accompagnateur et acquérir un véhicule ; elle lance en 2008 le programme d'accompagnement socio-professionnel par l'accès à la mobilité.

Le contexte de l'expérience

La construction d'un projet partagé pour en assurer sa pérennité

Jura Service est une association intermédiaire couvrant 25 communes de la communauté d'agglomération du Grand Dole dans le Jura. L'association accueille, suit ou et accompagne plus de 400 demandeurs d'emploi par an. Elle développe ses activités supports autour de la mise à disposition de personnel en parcours auprès de particuliers, de collectivités, d'associations et d'entreprises. Concernant le domaine de l'entreprise un intérêt particulier est porté au le secteur de l'hôtellerie – restauration, vecteur important d'emplois sur cette région touristique.

L'action « Moteur ... Action » est initiée à partir d'une situation réelle qui aurait pu rester anecdotique mais qui au contraire a été révélatrice d'un véritable frein pour accéder à l'emploi pour bon nombre de demandeurs d'emploi : l'association a par exemple refusé une mission de ménage pour un client car les salariés disponibles n'avaient pas de moyens de locomotion.

Cependant, au bout d'une année de mise en œuvre, en 2009, l'association se questionne sur la pertinence et l'avenir de ce projet qui a fait ses preuves. L'agglomération du Grand Dôle vient de faire part de son nouveau plan de transport qui prend en compte l'inégalité d'accès aux transports publics pour tous et prévoit le lancement de lignes de transport à la demande.

L'expérience

Au-delà d'une réponse adaptée aux problématiques des personnes en difficulté sur le territoire, une opportunité pour l'association de se développer.

Le projet a été réfléchi avec un ensemble de partenaires pour mobiliser les financements nécessaires à l'achat d'un véhicule et au financement du poste de « chauffeur - accompagnateur » : l'agglomération du Grand Dole, la DDTEFP (à l'époque), le CUCS¹ et un CCAS². La phase d'ingénierie a permis de prendre en compte les difficultés des publics en parcours en termes de mobilité mais également de s'interroger sur le développement des activités de l'association. Ainsi, quand l'action est lancée, elle porte un double objectif : renforcer l'accompagnement socioprofessionnel des publics pour que l'absence de mobilité ne soit plus un obstacle à l'accès à l'emploi, mais aussi développer son activité grâce à une plus grande proximité et une diversification des missions envers les clients.

La mise en œuvre du projet a permis également de prendre en compte d'autres difficultés courantes rencontrées par les publics en parcours, en particulier la garde d'enfants. L'association a pu développer un partenariat fructueux avec le Centre d'Information sur le Droit des Femmes (CIDF) pour organiser la garde d'enfants (+ de 3 ans) des salariés en parcours engagés dans le programme d'accompagnement.

¹ Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS)

² Centre Communal d'Action Sociale (CCAS)

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

L'évolution du contexte a amené l'association à s'interroger sérieusement sur la pertinence d'une action qui avait nécessité près de 18 mois de gestation et qui avait été expérimentée moins d'une année.

L'intérêt du projet pour les trajectoires socio-professionnelles est reconnu par tous : le service est particulièrement utile pour les salariés en mission. Le projet présente déjà des résultats prometteurs en 2009 : sur 31 bénéficiaires, 10 ont accédé à un emploi, 2 à une formation qualifiante et 5 n'ont plus de problèmes de mobilité³.

Néanmoins, l'association s'interroge sur sa pertinence au regard du nouveau plan de transport de l'agglomération. Elle s'interroge sur le coût du service en vue d'une pérennisation, même s'il apparaît adapté aux besoins des salariés en parcours dans l'association.

La démarche de DTS pour Jura Service se traduit par le chemin parcouru dans un environnement changeant. Ainsi, malgré un avenir relativement flou sur la pérennisation de l'action, l'association Jura Service s'est engagée dans un partenariat complexe pour la création d'une plateforme mobilité mobilisant également plusieurs entreprises de l'IAE et prévoyant un pilotage par une association spécialisée dans la mise à disposition de deux roues.

Dans le cadre de cette transition, Jura Service reste bien présente grâce au savoir-faire qu'elle a acquis. Elle expérimente le service auprès d'autres salariés en parcours et sa directrice se positionne comme personne ressource pour l'essaimage des plateformes mobilité. L'interaction entre ces évolutions, notamment l'ouverture large des services aux personnes en difficulté d'insertion sur le territoire, et le développement de l'AI reste à mesurer.

Dans tous les cas, cette évolution a permis à Jura Service d'évoluer en interne et de réévaluer son positionnement vis-à-vis de ses partenaires. En interne, l'équipe a dû évoluer : les problèmes de mobilité ne pouvant plus être un motif pour refuser une mission, cela a engendré un changement de posture tant pour les salariés en insertion (qui ont accepté les heures) que pour les chargés d'accompagnement (qui n'acceptent plus ce motif d'emblée). Pour l'équipe, les missions se sont diversifiées avec l'arrivée d'une nouvelle collègue et notamment un partage de l'accompagnement pour assurer la plus grande cohérence entre chaque accompagnateur auprès d'une même personne accompagnée. L'incidence directe pour les salariés en insertion s'est traduite par un meilleur ciblage du projet professionnel. Enfin, pour l'association, la satisfaction des clients a été révélatrice du bon déroulement des missions (grâce notamment à la ponctualité) et de leur intérêt à participer à ce bon déroulement, notamment en acceptant des modifications d'horaires permettant aux salariés d'être disponibles et d'optimiser l'utilisation du véhicule.

Les questionnements et points de tension

L'initiative de Jura Service dans la plateforme mobilité en fait un acteur à part entière dans la suite du projet mais soulève plusieurs interrogations :

- Le transfert de la plateforme auprès de l'association spécialisée dans la mise à disposition de deux roues est acquis et même reconnu comme le plus opportun compte tenu de l'ancienneté et de la légitimité de cette association sur les problématiques de mobilité. Ce peut être l'occasion pour Jura Service de transmettre son expérience et de transférer ses compétences au service d'un collectif. Néanmoins, ce transfert s'accompagne d'un changement dans la relation entre l'association porteuse et Jura Service, qui va évoluer d'une relation de partenaire à une relation de prestataire encore à préciser.
- L'ouverture à un public plus large (potentiellement tous les demandeurs d'emplois du territoire), pourrait éloigner Jura Service de ce qui l'a motivée dans le lancement de son expérimentation : répondre au plus près aux besoins des salariés en parcours. La difficulté à appréhender l'évolution de l'action fait aussi planer une réelle incertitude sur la pérennité du poste de « chauffeur – accompagnateur ».

³ Lors du Congrès COORACE 2009, « Moteur... Action » s'est vu attribuer le Prix Spécial décerné par un jury composé de salariés en parcours. Ce prix était parrainé par la Macif.

Clefs de réussite

- La reconnaissance par les partenaires de la pertinence de l'action, et en amont de l'ingénierie réalisée par Jura Service (confortée par le plan de transport de l'agglomération)
- L'évolution de l'action permettant de relancer l'idée d'un collectif d'associations parties prenantes de la plateforme.

Points de vigilance

- La contractualisation entre Jura Service et l'association porteuse de l'action qui reste à mieux définir.
- La recherche de financements pour répondre aux besoins de publics hétérogènes (avec en contrepartie une perspective de sources de financement diversifiées, ce qui peut aussi devenir une force).

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers
- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques

Missions clefs

- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin**Bibliographie / Autres ressources mises à disposition**

- « Accompagnement par la mobilité : comment pérenniser ou redéployer une expérimentation dans un contexte changeant? » - Entretien avec Patricia Guiboux, Lettre VITA n°10, Octobre 2009
www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=6656
- « Programme d'accompagnement socio-professionnel par l'accès à la mobilité (Jura) » - Recueil d'expériences VITA, mars 2008
www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :**Jura Service (Jura)**

Patricia GUIBOUX, Directrice - jura-servicepatriciaguiboux@wanadoo.fr

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie

Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)

EN BREF

Sur l'agglomération grenobloise, le Groupe ULISSE regroupe plusieurs entités : deux Ateliers et chantiers d'insertion (ACI), une Association Intermédiaire (AI), une Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion, une Association de Services aux Personnes (ASP) et un service d'accompagnement de personnes issues de l'hébergement temporaire et d'urgence).

Dès 2006, ULISSE réfléchit à la structuration d'une filière professionnelle « collecte, tri et valorisation des déchets » autour d'un projet de Ressourcerie en partenariat avec d'autres opérateurs du territoire : La régie de Quartier et la Communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole (« La Métro »).

Tout en réfléchissant à la construction d'un modèle économique viable, le groupe travaille à son identification comme acteur visible de la filière métier « déchets » sur le territoire.

Le contexte de l'expérience

La consolidation d'un partenariat territorial et la construction du modèle économique d'une Ressourcerie à partir du transfert des compétences des communes à l'agglomération

ULISSE est un Groupe économique solidaire en cours de structuration¹ qui tire son origine d'une initiative humanitaire, « Grenoble Solidarité » lancée en 1984 avec pour objet la collecte de dons au bénéfice des Grenoblois touchés par le chômage.

Le groupe se structure sous forme associative à la fin des années 90, après la création de l'AI (Emploi 38), l'ETTI (E3I) et l'ASP (Services Proximité 38). Les deux ACI ont pour activités la récupération, le tri et la valorisation pour l'un et le façonnage d'imprimerie pour l'autre.

Au début des années 2000, le groupe diversifie ses modes de collecte notamment au travers de l'apport volontaire, du débarrasage et de la collecte de cartons auprès de professionnels.

Le Groupe compte 38 salariés permanents pour plus de 600 salariés en parcours en 2008 (137 ETP) et un chiffre d'affaires de plus de 3 millions d'euros.

Couvrant le territoire de « La Métro », constituée de 26 communes et comptant 400 000 habitants, le GES a débuté sa réflexion dans un contexte changeant. La Métro détient depuis 2005 la compétence déchets, a travaillé à la réorganisation du réseau de petites déchetteries de proximité (anciennement communales) dans le cadre d'un plan déchets qui vise aussi la réduction des volumes de déchets ultimes destinés à l'enfouissement ou à l'incinération. C'est dans ce contexte qu'ULISSE a porté la phase préalable de réflexion et d'études durant deux années pour proposer le projet de Ressourcerie en 2008.

L'expérience

Une diversification de l'activité en privilégiant l'approche filière - métier

Débuté en 2008, le projet de Ressourcerie complète l'activité traditionnelle de Grenoble Solidarité par des collectes permanentes en déchetteries et des actions de sensibilisation au réemploi.

¹ Les Groupes Economiques Solidaires (GES) promus par COORACE constituent un mode de regroupement et de mutualisation des structures de l'Economie Sociale et Solidaire au service de la sécurisation des parcours et du développement économique d'un territoire.

Le GES est une entreprise ou un groupement d'entreprises solidaires comportant plusieurs structures ou activités liées par un **projet collectif de contribution à la création d'activité économique** sur le territoire appuyé sur :

* Une offre de services coordonnée qui se traduit notamment par une **stratégie globale de valorisation et de dynamisation des compétences et des emplois**

* Un mode de **gouvernance unique** ou unifiée

* Un logique de **mutualisation de ressources et de moyens**.

Cette orientation a pour finalité la structuration et le renforcement de la filière métier « déchets » au sein du Groupe, notamment par la diversification des parcours et des compétences, et le renforcement des possibilités d'accès à l'emploi pour les salariés en parcours. A travers la création d'une ressourcerie partenariale, ULISSE souhaite structurer une filière qualifiante autour des métiers du recyclage et des déchets, avec notamment une formation au métier de valoriste en ressourcerie (référentiel et offre de formation du Réseau des Ressourceries²) et des compléments de parcours au sein de l'AI du groupe sur des missions de ripeur et de gardien de déchèterie. Un travail va prochainement être mené avec « la Métro » pour articuler et organiser ces parcours en lien avec les besoins de recrutement de la Communauté d'Agglomération.

Cette stratégie de développement inscrit le Groupe dans le champ du développement durable sur ses dimensions sociale, économique et environnementale et lui permet de diversifier et de renforcer ses liens avec des partenaires actuels et nouveaux : avec « la Métro », en proposant une offre de services diversifiée dans la gestion des déchets, avec la Régie de quartier, autre porteur retenu pour son offre complémentaire à celle de Grenoble Solidarité, mais aussi avec de nouveaux partenaires, tels l'Ademe et la Région Rhône-Alpes pour une mise en réseau des structures de l'ESS autour de la Ressourcerie.

Un modèle économique à construire

Le projet de Ressourcerie a l'avantage de bénéficier de l'expérience du réseau national des Ressourceries. Il est proche du modèle de montée en charge progressive des ressources propres de ce type de projet. Du point de vue de l'impact économique, au-delà des coûts évités en termes de traitement pour la collectivité, la Ressourcerie génère de la ressource économique au travers du retraitement des déchets et des ventes solidaires. Cependant, ces ressources propres n'augmentent que très progressivement : leur progression permet à Grenoble Solidarité d'envisager de passer de 5% d'auto financement en 2010 à 12% en 2012. Le groupe peut encore difficilement avoir une vision claire de l'évolution du projet à 5 ans : l'auto financement du projet ne peut progresser que si un processus de montée en charge en termes de valeur ajoutée permet de générer plus de chiffre d'affaires.

Une réflexion élargie sur le développement de nouveaux services et produits (au-delà du retraitement des déchets) peut ouvrir de nouvelles pistes de développement économique.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Une reconnaissance du projet à l'échelle de l'agglomération avec pour méthode l'expérimentation.

L'expérimentation, qui a pu être reconduite, a eu plusieurs retombées pour le groupe. Elle lui a conféré un positionnement reconnu sur la filière métier « déchets » au regard des partenaires financiers. En terme de méthodologie, l'évaluation et les propositions d'ajustements concertées avec les partenaires participent au processus de co-construction du projet et de coopération entre acteurs.

L'image d'ULISSE a été confortée par l'évolution des compétences du Groupe, auparavant considéré uniquement comme spécialiste de l'insertion. Le projet a permis de construire une expertise et de reconnaître un savoir-faire dans la mise en œuvre de projets de développement et conduit les partenaires à consulter le groupe pour de nouveaux projets.

L'implication des partenaires structurants pour la coopération entre structures.

Le partenariat mis en place avec les financeurs est régi par une convention cadre tripartite associant les deux opérateurs (ULISSE et la Régie de Quartier) à la Métro. Au-delà des complémentarités recherchées dans l'offre de services respective, la volonté des financeurs est aussi clairement d'aboutir à terme à n'avoir qu'une seule structure et conduit les différents partenaires à cheminer vers l'idée de créer un Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), structuration juridique répondant aux dimensions d'utilité sociale et d'intérêt collectif propres au projet de Ressourcerie.

Les questionnements et points de tension

Le principal questionnement concerne la sécurisation du projet. Même si une véritable dynamique s'est instaurée entre les acteurs, la projection à long terme reste difficile, tant pour les financeurs que pour le groupe.

La reconduite et l'extension de l'expérimentation engendre de nouveaux questionnements afin de sécuriser le projet et de ne pas l'éloigner de ses objectifs initiaux, notamment celui de garantir que l'emploi reste bien au centre des préoccupations de l'ensemble des partenaires.

² Réseau des Ressourceries : www.ressourcerie.fr/reseau/

Ainsi, la question de la gouvernance devient centrale dans ce projet, afin de garantir qu'il reste partagé et se poursuive dans la philosophie de démarrage. L'ancrage territorial du projet répond en partie à cette problématique et incite les différentes parties prenantes à s'interroger sur le statut juridique le plus pertinent pour répondre à la co-construction d'un projet pérenne intégrant de fait les principaux partenaires du projet (notamment la Régie de Quartier et « La Métro »). Plusieurs chantiers de réflexion sont ainsi en cours :

- La démonstration de l'utilité sociale et de l'intérêt collectif du projet rendent ils le statut SCIC le plus pertinent ?
- De nouvelles pistes de développement de services et de produits peuvent elles faire évoluer le modèle économique ?

Clefs de réussite

- La complémentarité avec d'autres opérateurs du territoire (La Régie de Quartier) qui ne s'est pas traduite par une confrontation
- Le multi-partenariat conférant à l'ACI et au groupe une reconnaissance à l'échelle du territoire
- Le développement de l'expertise et du savoir-faire dans l'évolution des compétences internes du Groupe

Points de vigilance

- Le modèle économique qui ne peut évoluer que dans le cadre d'un développement de nouveaux services ou produits
- L'absence de vision claire du projet à 5 ans

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques

Missions clefs

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-4 Conduire le changement lié à une démarche de DTS

Fiches « Expérience »

- FICHE III-14 Validation et reconnaissance des compétences acquises au sein d'un Groupe - Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- Le Groupe ULISSE sur Internet : www.ulisse38.com
- « Création partenariale d'une Ressourcerie - réemploi de déchets encombrants sur l'agglomération grenobloise » - Recueil d'expériences VITA, mars 2008 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867
- Le Réseau des Ressourceries : www.ressourcerie.fr/reseau/

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Groupe ULISSE (Isère)

PINET Laurent, Directeur - lpinet@ulisse38.com

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Approche qualitative des complémentarités d'activité et de compétences dans le secteur des services à la personne

Contact Service et Le Temps du Domicile (Eure)

EN BREF

Le Temps du domicile, Association de Services aux Personnes, a été créée à l'initiative de Contact Service, Association Intermédiaire basée à Evreux, également liée à Alizés, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion.

Intervenant sur le même champ des services à la personne, les deux associations ont parié sur une complémentarité qualitative d'activités et de compétences, au service d'une sécurisation des parcours professionnels dans la filière.

Le contexte de l'expérience

Une complémentarité des activités pour assurer une sécurisation des parcours

Après avoir contribué à la création de l'ETTI Alizés avec d'autres Associations Intermédiaires (AI) de la Région Haute Normandie, Contact Service a créé l'Association de Services à la Personne (ASP) Le Temps du domicile en 2007. Comme beaucoup d'autres AI, Contact Service mesurait en effet les difficultés des demandeurs d'emploi en parcours d'insertion à trouver un emploi dans l'aide à domicile, malgré leur parcours en AI.

En visant le développement de marchés complémentaires à partir de l'agrément Qualité (auprès de personnes fragiles : personnes âgées dépendantes, handicapées et enfants de moins de 3 ans), l'objectif en créant le Temps du Domicile était de travailler à la sécurisation des parcours des salariés. Permettre la formation continue et la professionnalisation des personnels pouvait autant assurer une offre globale de services de qualité que participer à la sécurisation des parcours sur un champ d'activité complexe.

Dans un contexte fortement concurrentiel, notamment dans le cadre du Plan de développement des services à la personne (Plan Borloo), le collectif des associations a pris le temps d'ingénierie nécessaire pour réfléchir aux complémentarités entre les deux associations en créant une relation directe et de partenariat entre l'AI et l'ASP.

L'expérience

Innover pour se différencier en s'appuyant sur la méthode de l'expérimentation

Dans la méthode, le collectif a fait le choix de l'expérimentation, afin de se donner les moyens de s'évaluer et d'assurer les ajustements nécessaires pour la poursuite du projet dans les meilleures conditions.

Il s'agissait ainsi de vérifier dans la pratique si les objectifs visés étaient réalisables : la polycompétence pouvait elle répondre à l'objectif de sécurisation des parcours des personnes accompagnées dans l'AI, ne serait-ce qu'en termes de volume d'heures générées par la nouvelle structure ?

L'expérimentation a permis de travailler à plusieurs points clés conditionnant la réussite du projet :

- Le profil des salariés, notamment en termes de pré-requis (le souhait des personnes d'entrer dans la dynamique de polycompétence, leurs aptitudes), en posant d'emblée quelques principes (connaissance des conditions de travail, engagement dans des actions de formations, principe de non discrimination).
- Le processus à mettre en place pour assurer le lien direct entre l'AI et l'ASP, clarifiant précisément le contenu des différentes étapes et le pilote en charge des étapes (qui fait quoi entre Contact Service et le Temps du Domicile).

- L'offre de services à élargir, tant du point de vue de la clientèle que du point de vue du service (entretien d'espaces verts et gardiennage, par exemple)
- La communication autour du projet.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

L'expérimentation ou une autre manière d'aller au-delà des idées reçues

Le projet du Temps du domicile aura été marqué par la capacité du collectif à aller au-delà des idées reçues. Ainsi, plusieurs points sont à relever :

- Alors même que le contexte faisait « miroiter » un fort développement des heures lié au lancement du Plan Borloo, la prudence a amené à privilégier la relation de proximité et de confiance avec les clients, plutôt que de développer quantitativement l'activité dans un premier temps.
- Dans la même logique, aucun expert n'a conforté le postulat de départ qui était de s'appuyer sur des salariés poly-compétents pouvant assurer auprès des clients tant leur accompagnement au quotidien que leur ménage ou leurs courses.
- Le choix a été fait de ne pas s'appuyer sur une tarification tirée vers le bas. Au contraire, un surcoût a été appliqué à chaque service supplémentaire (la mise à disposition du matériel de jardinage par exemple).

A travers Le Temps du domicile, le partenariat met en œuvre les principes d'action d'une démarche de développement de territoires solidaires, en particulier :

- La **co-construction**, en associant en particulier les salariés permanents des différentes entreprises, leur permettant ainsi d'appréhender la complémentarité et l'intérêt de la nouvelle structure.
- La **sécurisation des parcours** en assurant le lien direct entre l'AI et l'ASP, par le biais de la professionnalisation.

Les questionnements et points de tension

Les questionnements sont de différentes natures, malgré la progression positive du Temps du domicile.

- Le collectif formé par les trois entreprises s'appuie essentiellement sur l'AI pour travailler à la sécurisation des parcours. Malgré sa connaissance du territoire, il en résulte des collaborations encore limitées avec d'autres acteurs du territoire, pouvant éventuellement enrichir les réflexions menées par les trois entreprises. Ces dernières se donnent le temps de mettre en œuvre cette logique d'ouverture, qui sera également conditionnée au développement de l'activité.
- La proposition d'une continuité dans les parcours s'appuyant sur les différents outils (AI, ETTI, ASP) peut comporter le risque d'être enfermante pour les personnes concernées. La poursuite du projet pourra apporter des réponses sur ce point, même s'il est difficile de se projeter sur la base de l'activité actuelle.
- Enfin, si l'articulation entre les trois structures présente l'avantage d'une plus grande cohérence d'ensemble dans les objectifs poursuivis au service des personnes en parcours d'insertion, elle peut aussi générer des difficultés financières en cascade, dans un secteur encore trop peu stabilisé.

Face à ces questionnements, les modes de collaborations engagés entre les trois structures semblent être un atout.

Clefs de réussite

- La méthodologie mise en œuvre permettant d'expérimenter le concept de poly-compétences
- L'implication des salariés dans la conduite du changement

Points de vigilance

- La gouvernance partagée qui peut être un frein au lancement et/ou au développement
- La concurrence dans le secteur

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune
- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-4 Conduire le changement lié à une démarche de DTS

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Contact Service et Le Temps du Domicile (Eure)

Véronique LE DANTEC, Directrice - vld@contact-service-eure.fr

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Développement d'activités dans le cadre de grappes d'innovation et mutualisation Erdre et Loire Initiatives (Pays d'Ancenis, Loire-Atlantique)

EN BREF

Erdre et Loire Initiatives développe ses activités dans le cadre de deux projets multi-partenariaux répondant plus précisément aux problématiques du territoire. L'association a changé de stratégie pour appréhender cette voie de développement. Ainsi, les projets ont été soit impulsés par ELI, soit par d'autres acteurs du territoire mais ont pour point commun d'avoir été construits collectivement dans un esprit de mutualisation et d'innovation pour marquer leur différence avec ce qui peut déjà exister.

Le contexte de l'expérience

L'ouverture vers les partenaires externes basée sur la recherche de mutualisation

Erdre et Loire Initiatives (ELI) est une association comptant des activités de chantiers (entretien des espaces naturels, bâtiments et décors, couture, costumes et objets de décor pour la maison), de mise à disposition de personnels auprès de particuliers principalement (association intermédiaire) et une activité de mobilité avec la mise à disposition de scooters.

Partie de l'idée de créer une activité multiservices complémentaire à ce que l'association faisait déjà pour se diversifier et se développer, l'association abandonne ce projet qui s'appuyait sur le constat en interne de faire pour faire et prend un nouveau tournant en s'ouvrant sur l'extérieur pour composer avec d'autres. C'est ainsi qu'ELI entre dans une nouvelle démarche de réponse aux besoins et aux sollicitations du territoire. Deux projets sont en cours, ETAP qui entre dans une phase de maturité et la grappe éco-construction qui prend juste son envol.

L'expérience

L'objectif commun unique : clé de réussite de la construction du collectif

Les deux projets sont intimement liés du point de vue du processus enclenché par ELI. Il est intéressant d'en voir l'articulation même si ils sont bien distincts l'un de l'autre et s'appuient respectivement sur des partenariats différents.

- Le premier, **le réseau ETAP** (acronyme construit à partir des noms des acteurs¹ impliqués dans le projet), a été initié par ELI en impliquant dès le démarrage d'autres partenaires de l'insertion. L'objectif était de répondre aux besoins en personnel d'une grande entreprise locale en lui proposant un seul interlocuteur. Ce projet multi-partenarial permet d'en mesurer au bout de deux années ses premiers effets positifs, tant pour les publics que pour les structures impliquées. Ainsi, la mutualisation des compétences a permis directement aux publics accompagnés d'être pris en compte dans la politique générale de l'entreprise en les acceptant sans stigmatisation. Pour ELI, le nombre d'heures de mise à disposition a déjà sensiblement augmenté. Au-delà des données chiffrées, le partenariat s'est construit sur un objectif commun : celui de valoriser les compétences des publics en parcours d'insertion en sortant des sentiers battus.
- Dans le cadre du second projet, la **participation d'ELI à une grappe d'innovation « éco-construction »**, c'est le Comité de Bassin d'Emploi du territoire qui est le moteur. Mais le processus est similaire : un objectif commun a été défini (structurer l'émergence d'un secteur par la mise en place d'une grappe d'acteurs professionnels en éco-construction) et doit permettre aux acteurs issus de secteurs différents (insertion, formation) de contribuer à la construction du collectif qui rendra possible le développement du secteur.

¹ ETAP : ELI, TroCantons, APTE et PAIO

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Les projets ETAP et « Grappe éco-construction » sont marqués par la démarche différente pour laquelle a opté l'association ELI. Même si ces deux projets marquent bien deux postures différentes (pour l'un, ELI en est à l'initiative, pour l'autre ELI s'y inscrit pleinement), ils ont pour points communs d'ouvrir l'association vers l'extérieur.

Plusieurs points sont à relever :

- L'approche du territoire s'appuie sur un diagnostic partagé par plusieurs acteurs et lui confère une crédibilité. L'alliance de l'écologique et du social est un atout par ces acteurs qui agissent sur l'offre mais également sur la demande.
- Les différences n'ont pas été un frein à la construction des collectifs. Ainsi, les approches ont été sensiblement différentes : dans ETAP tous les acteurs se connaissaient préalablement, ce qui a permis un regroupement dans un climat de confiance acquis au démarrage ; dans la grappe éco-construction, les acteurs ont construit leur relation de confiance sur une valeur commune, l'insertion comme moteur à prendre en compte comme réponse aux besoins du territoire.
- La construction du collectif fondé sur un objectif commun : même si à terme les objectifs poursuivis sont ambitieux (répondre à la problématique emploi/compétence d'un territoire / structurer une filière éco-construction à l'échelle d'un territoire), chacun a bien pris conscience de la nécessité de s'inscrire dans un processus en procédant par étapes et prenant en compte les contraintes de chacun.
- La reconnaissance d'ELI comme acteur de référence dans les projets pour ses valeurs (l'accompagnement des publics en parcours d'insertion) et son professionnalisme qui répond bien à l'objectif initial de développement de la structure.

Les questionnements et points de tension

Ils sont de plusieurs ordres :

- **La temporalité** nécessaire à la mise en œuvre de projet collectif est à prendre en compte dès le démarrage, il nécessite un « leader » garant du bon avancement du projet (rôle assuré par ELI dans ETAP et par le CBE dans la grappe éco-construction).
- **La nécessité d'anticiper** : dans un premier temps, anticiper sur ce qui est envisageable par chacun le temps de rendre crédible le projet auprès de partenaires financiers, et dans un second temps, anticiper sur les risques liés à une institutionnalisation une fois des financements acquis.
- La nécessité que chaque partenaire contribue à **la recherche d'un consensus**, ce qui renvoie à la nécessité de construire un équilibre dans le partage du pouvoir qui sera d'autant plus présent que les projets se structureront.

Clefs de réussite

- La volonté de travailler ensemble sans crainte sur des enjeux propres à chaque structure
- La recherche de complémentarité grâce à une approche pluridisciplinaire
- L'intérêt de conjuguer les savoir-faire dans un esprit de mutualisation

Points de vigilance

- Le temps nécessaire d'ingénierie en amont en l'absence de financement
- La poursuite de plusieurs objectifs à la fois rendant un projet trop ambitieux à court terme quant aux moyens disponibles

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clés

- FICHE I-C-1-a Création d'activités
- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-e Vision stratégique
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-4 Conduire le changement lié à une démarche de DTS

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

ERDRE ET LOIRE INITIATIVES (Loire-Atlantique)

Paule RAITIERE, Directrice - direction.erdreetloire@wanadoo.fr

Aurélie ARNAUD, Chargée de développement - developpement.erdreetloire@laposte.net

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi

Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)

EN BREF

Bien qu'intervenant en partie sur des territoires communs, trois associations intermédiaires (AI) décident de dépasser les questions de concurrence et de chercher ensemble de nouvelles opportunités de développement. Elles créent le collectif CYRCEE 78 en juillet 2009.

Reconnaissance des AI sur le territoire, obtention de marchés publics, mise en place d'actions collectives destinées aux personnes en insertion, etc. : la stratégie d'alliance fonctionne aux différents niveaux des structures, des élus aux personnes en insertion en passant par les professionnels de l'IAE.

Le contexte de l'expérience

Dépasser la concurrence sur un territoire partagé en s'associant

Depuis plus de 15 ans, les trois AI travaillent à l'insertion des personnes en difficultés sur le sud des Yvelines, en Ile-de-France.

Leurs territoires d'intervention (commun sur certaines zones) sont marqués par de grandes agglomérations et des territoires ruraux. Ils comprennent notamment les villes de Saint Quentin en Yvelines, Versailles, Saint Cyr l'Ecole Plaisir et Rambouillet et comptent environ 500 000 habitants. Ils accueillent environ 7 000 entreprises ainsi que de nombreuses institutions.

A elles trois, elles fournissent environ 170 000 heures de missions rémunérées par an aux demandeurs d'emploi et permettent chaque année à plus de 150 personnes d'accéder au marché du travail « classique ». Vingt salariés permanents travaillent à la recherche des missions, au suivi et à l'accompagnement. Des bénévoles viennent renforcer l'action des salariés.

S'appuyer sur des acquis antérieurs et sur l'initiative de personnes motrices

Les trois AI sont adhérentes au COORACE. Deux d'entre elles sont engagées dans la démarche Qualité CEDRE (certification obtenue fin 2009). Par ailleurs, les trois associations bénéficient des mêmes financements sur certains types de projets, tels que la formation. Elles se croisent donc régulièrement. Elles ont également monté plusieurs actions ensemble : formation, actions de lutte contre l'illettrisme, etc. Enfin, elles sont parties prenantes d'une plate-forme de modernisation des services d'aide à domicile qui encourage et facilite les emplois dans le secteur des services aux personnes sur le territoire du Sud des Yvelines (AMADOM) : un sas d'évaluation a été mis en place, par lequel passent les salariés des trois AI qui s'orientent dans cette filière professionnelle.

L'expérience voit aussi le jour grâce à l'**initiative** de l'un des présidents des associations, qui va notamment solliciter les autres président-e-s. Ce dernier s'appuie sur sa connaissance du territoire, son expérience professionnelle et citoyenne et sa compétence sur le montage de projet. Plus largement, la combinaison des compétences des trois dirigeants associatifs joue un rôle déterminant dans la réussite du projet, alliant des profils économiques, politiques et institutionnels.

L'expérience

Des objectifs et une stratégie pragmatiques

Lancé de manière informelle en juillet 2009, le collectif se fixe pour **objectif** d'être au service des demandeurs d'emploi, mais aussi au service des AI concernées et de leur développement. Il doit permettre d'affirmer la présence des AI sur le territoire, auprès des collectivités et des entreprises.

Les trois AI représentent donc le premier cercle d'acteurs, qui pourra s'élargir. Les partenaires habituels de l'IAE : pôle emploi, DIRECCTE, Conseil général, Conseil régional, PLIE, communes... constituent un deuxième cercle.

Le collectif se donne des **orientations stratégiques** :

- Promouvoir la formation des demandeurs d'emploi en insertion (en priorité la lutte contre l'illettrisme)
- Développer les clauses d'insertion sur les marchés publics

- Elargir grâce à l'accès aux marchés publics l'éventail des activités professionnelles proposées aux femmes et aux hommes
- Monter des projets et en rechercher les financements (ex. la lutte contre les discriminations)
- Mettre en place des moyens d'évaluation plus approfondis des compétences des salariés
- Mutualiser sur de grands projets des heures de mission et les compétences des salariés
- Faire reconnaître l'IAE sur le territoire

Une montée en charge progressive pour des effets déjà significatifs

Au démarrage, le collectif adopte la **démarche** suivante :

- Organisation d'une réunion fondatrice entre les président-e-s. Elle permet de poser les enjeux et vise à faire émerger ce qui pourrait être fait ensemble, ce qui conviendrait à chaque association.
- Répartition équitable et formalisation des rôles entre partenaires (formation et insertion ; connaissance du territoire ; recherche de financements et communication). Chaque réunion fait l'objet d'un compte-rendu.
- Un principe posé dès le départ est de répartir équitablement les retombées de la stratégie d'alliances. Les marchés obtenus grâce à la démarche collective de CYRCEE seront mutualisés entre les trois partenaires, au regard de leurs compétences et de leurs territoires d'intervention.

Dès les premiers mois, le collectif se dote d'une **stratégie de communication** :

- Un document de présentation du collectif est réalisé.
- Une plaquette de communication sur la commande publique responsable est réalisée à destination des collectivités locales. D'emblée, la stratégie de communication marque un esprit d'ouverture. Bien qu'émanant de trois AI, la plaquette évoque les autres entreprises de l'IAE du territoire et leur implication sur les problématiques d'emploi et d'insertion. Ainsi, sans en être déjà, du moins pas encore, d'autres entreprises peuvent voir dans cette démarche une initiative dont les retombées pourraient potentiellement leur bénéficier, et les partenaires publics voient un ensemble d'acteurs que sont les entreprises de l'IAE sur le territoire.
- Une initiative de promotion de l'offre de services d'une quinzaine d'AI de l'ouest parisien est lancée en partenariat avec des têtes de réseau et collectifs de l'IAE d'Ile de France, des Hauts de Seine et des Yvelines (distribution de 50000 prospectus dans 50 gares). Cela a permis une prise de conscience de l'effet de levier d'une action collective d'ampleur.

En parallèle, le collectif vise la **mise en place d'actions concrètes** :

- Un plan de formation commun, qui fait l'objet de négociations avec AGEFOS-PME en lien avec le COORACE Formation...
- Une action de lutte contre l'illettrisme pour 15 personnes est mise en place, avec l'appui de la Mission ville¹.

Fort de tout cela, CYRCEE concrétise son projet de mutualisation avec le **recrutement d'un chargé de développement commun** aux 3 AI (et partagé également avec 2 EI). L'emploi sera porté par la Maison de l'Emploi de Saint Quentin en Yvelines.

Autre signe de **reconnaissance sur le territoire**, la DIRECCTE décide d'alléger le dialogue de gestion dans le cadre du conventionnement IAE et propose même au collectif de porter des projets précis comme l'accompagnement à la mise en œuvre de la validation des acquis et de l'expérience.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

A travers le collectif, les trois associations poursuivent clairement la finalité de **mieux réaliser leur mission d'insertion en investissant le développement du territoire**. Pour l'instant, les actions engagées concernent le cœur de métier « insertion » et le public visé reste celui de l'IAE.

Cependant, grâce à sa légitimité acquise sur le territoire, le collectif est sollicité sur des chantiers qui sortent du champ de l'IAE. CYRCEE participe ainsi en 2010 à une **démarche de développement durable** initiée par la ville de Saint Quentin en Yvelines, ce qui lui offre des perspectives de **décloisonnement de l'IAE**, à travers l'échange avec des acteurs de l'environnement notamment.

CYRCEE intervient avant tout sur la mission de **sécurisation des parcours socio-professionnels** : l'enrichissement des parcours (diversification des supports au travers des marchés publics), la création de passerelles avec les employeurs (participation à la plateforme AMADOM dans les services à la personne), la mise en place de formations (lutte contre l'illettrisme) et la réflexion engagée sur la validation des acquis de l'expérience.

¹ La mission ville du département des Yvelines gère 20 contrats urbains de cohésion sociale

CYRCEE met en œuvre de manière particulièrement approfondie le principe d'action de **coopération**. La stratégie d'alliance a été clairement posée et partagée dès la phase d'émergence du projet ; la volonté d'ouverture à de nouveaux acteurs est déclinée dans la stratégie de communication.

Les questionnements et points de tension

Soucieuses de ne pas rester « entre soi », les trois associations se posent **la question de l'élargissement progressif du collectif**, notamment vers des organismes de formation, d'autres entreprises de l'IAE, d'autres acteurs des services aux personnes. L'enjeu est de **trouver la bonne échelle territoriale**.

Mesurant par ailleurs le risque de fracture entre les présidents et administrateurs et les équipes salariées et bénévoles des trois associations, une journée associant équipes et administrateurs est organisée en février 2010, pour un **partage du projet et une mobilisation collective**.

Pour **associer enfin les personnes en insertion à la démarche du collectif**, un projet prévoit de réunir 18 personnes en insertion issues des trois structures pour mettre en lumière leur histoire personnelle, leur parcours... Elles se réuniront dans un collectif, un bénévole s'engagera dans le suivi de ce projet.

Clefs de réussite

- Un engagement fort des dirigeants bénévoles.
- Une répartition des rôles formalisée et assumée.
- Une anticipation sur les résultats à venir dans un souci d'équité.
- Une stratégie des petits pas (ex. : « *On verra la question des statuts du collectif le moment venu* »)

Points de vigilance

- Associer pleinement les Bureaux et CA ainsi que les équipes salariées et bénévoles.
- Quel système de prise de décision, quel leadership dans les collectifs informels ?

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clés

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-3 Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable

Fiches « Expérience »

- FICHE III-9 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE à l'échelle d'un département - Collectif des Associations Intermédiaires des Bouches-du-Rhône

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)

Jean-François LEBLANC, Président de REAGIR ! - jfleblan@aol.com

Patrick RADJEF, Administrateur de CHANTIERS YVELINES - p.radjef@chantiers-yvelines.fr

Daniel JEANTELET, Président de CHANTIERS EMPLOI ESERPY - daniel.jeantelet@free.fr

Retour au sommaire (sur www.coorace.org)

Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE à l'échelle d'un département

Collectif des Associations Intermédiaires des Bouches-du-Rhône

EN BREF

C'est d'abord pour faire face à des difficultés dans leur développement que trois Associations Intermédiaires (AI) des Bouches-du-Rhône se créent en collectif.

Dans leur « laboratoire », elles testent de premières actions en commun. Après de premiers résultats encourageants, elles décident de s'élargir à toutes les AI du département.

Mais la configuration est-elle la bonne ? N'y a-t-il pas une forme de chevauchement entre un collectif départemental et un Réseau fédéral en région ? La définition d'une vision stratégique à moyen terme n'apparaît-elle pas comme une nécessité vitale ?

Le contexte de l'expérience

Le point de départ : une situation économique critique

Le projet est situé sur le territoire du département des Bouches-du-Rhône. Ce territoire très urbanisé, où vivent près de deux millions d'habitants, connaît un cumul de difficultés d'insertion sociale et professionnelle, avec un taux de chômage qui reste l'un des plus élevés de France (12% contre une moyenne métropolitaine de 9,5 %) et l'une des plus fortes représentations de bénéficiaire du RSA (85000 allocataire au 1er semestre 2010).

En 2006, le point de départ est le constat partagé entre plusieurs AI, de difficultés liées à leur développement, voire à leur survie. Le contexte institutionnel est également peu favorable, puisque les AI sont exclues du Plan départemental d'insertion élaboré par le Conseil général.

Trois d'entre elles (Centemploi à Salon de Provence, AER à Aix en Provence et l'ADPEI à Marseille) décident de **penser ensemble leur redéploiement économique**.

L'expérience

L'élargissement à l'échelle départementale après une première expérience réussie

Le travail collectif entre les trois associations est facilité par la connaissance préalable et par les habitudes de travailler ensemble ainsi que les liens personnels et professionnels que les dirigeants ont pu tisser au sein du réseau COORACE.

Après plus d'un an, elles sont prêtes à monter un premier dossier en commun, financé par le FDI.

Les premiers résultats sont obtenus par la signature d'une convention avec le CROUS, sur le remplacement des personnels en charge de l'entretien par des salariés mis à disposition par les associations intermédiaires.

Cette première expérience est concluante : « *Le premier stade du laboratoire à trois a fonctionné* ». Le collectif, qui se place dans une logique expérimentale, passe au stade suivant : « *On a tenté à trois, on a vu que ça marchait, on va plus loin en passant à 10 !* ».

Fin 2008, deux ans après leur démarrage, les trois structures initiatrices décident d'une **couverture complète du territoire** avec l'ouverture du collectif à toutes les AI du département.

Des contacts individuels sont pris par les initiateurs, des rencontres collectives sont organisées, des actions de sensibilisation sont menées en direction de toutes les AI du département.

Résultat : 10 structures, sur 11 dans le département, adhèrent au projet. Sept d'entre elles sont adhérentes à COORACE.

L'enjeu de ce collectif élargi est double : promouvoir le développement économique de chaque structure (les collectivités sont vues aussi en tant que donneurs d'ordre) et mettre au point une **stratégie commune visant principalement la reconnaissance des AI** auprès des collectivités territoriales, et tout particulièrement du Conseil général.

Le passage de 3 à 10, à l'échelle départementale, est donc un choix stratégique qui répond plusieurs objectifs : mutualisation de moyens et économies d'échelle, concertation et complémentarité d'action, anticipation face aux nouvelles organisations territoriales et construction d'un rapport de force sur le département.

Première étape : l'interconnaissance, pour se doter d'une culture commune

Un contrat d'engagement est élaboré au sein du collectif. Il témoigne d'une grande diversité dans la nature et le fonctionnement des AI : histoires, contextes, territoires, tailles...

Pour faciliter l'interconnaissance, le collectif décide de se faire appuyer par des compétences extérieures. Le DLA (dispositif local d'accompagnement) est mobilisé pour un **appui méthodologique au projet**. Cet appui d'une durée d'un an est conduit sous forme collective par deux prestataires et porte sur des dimensions volontairement pragmatiques : sur la communication (fil rouge de la démarche), sur le développement commercial, (auprès d'entreprises, de particuliers et d'associations) et sur le lobbying auprès des collectivités (tant pour l'obtention de marchés que pour une reconnaissance politique).

Deux des associations initiatrices du collectif (Centremploi à travers le Groupement GDID et l'ADPEI) rejoignent le projet VITA « Développeurs de territoires solidaires » pour travailler plus globalement sur l'alliance stratégique en construction.

Une recherche de financement délicate mais une concrétisation progressive de la mutualisation

En 2009, le collectif cherche un soutien financier à son développement (les directeurs passent entre 20 à 25 % de leur temps à la construction du collectif). Ses membres se constituent en **groupement solidaire** et présentent un dossier au Fonds Départemental d'Insertion (FDI). Ce dossier fait l'objet de plusieurs remarques et interpellations sans remettre en cause sa pertinence et son opportunité. Le CDIAE est notamment réticent face à la demande de financement d'un collectif. Il semble craindre de voir arriver d'autres collectifs et de ne pouvoir suivre le mouvement. Un argumentaire est préparé, mais ne suffit pas à convaincre. Le collectif envisage en 2010 de développer l'autofinancement en travaillant à une cotisation des membres.

En parallèle, la mutualisation progresse cependant sur un chantier concret : le collectif décide du recrutement mutualisé avec le COORACE PACA-Corse d'un **chargé de mission « clauses sociales dans les marchés publics »**. Ce chargé de mission conduit la veille des marchés, le lobbying auprès des donneurs d'ordres, la formation et l'accompagnement des associations intermédiaires.

L'inscription des AI dans le Plan Départemental d'Insertion (PDI) est aussi en bonne voie. La stratégie départementale a quand même des effets.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

La finalité du collectif est de **mieux réaliser la mission d'insertion en investissant le développement du territoire**. A plusieurs, il s'agit de renforcer la capacité économique d'action des AI et leur voix politique auprès des décideurs publics, au service de l'insertion socio-professionnelle des demandeurs d'emploi. Développement commercial et construction d'un argumentaire politique partant des préoccupations du Conseil Général relatives aux bénéficiaires du RSA ont été les deux enjeux majeurs des premières années du collectif.

Le collectif porte principalement la mission de **sécurisation des parcours socio-professionnels**, avec la préoccupation d'augmenter et de diversifier le nombre d'heures de mise à disposition en mobilisant les marchés publics. Il commence à développer son intervention dans l'animation du territoire, avec le développement d'une fonction d'expertise et d'observatoire sur les clauses sociales dans les marchés publics et d'interpellation politique.

Le principe d'action majeur est la **coopération**, avec la construction d'une stratégie d'alliance. La prospective émerge au travers de la recherche de marchés publics.

Les questionnements et points de tension

L'enjeu principal du collectif est la **construction d'une vision stratégique à moyen terme**, pour plusieurs raisons:

- **Le positionnement du collectif par rapport au réseau COORACE en région** pose de nombreuses questions. La formalisation d'un document contractuel, clarifiant le positionnement de chacun sera envisagé. Le collectif n'a pas (encore) d'existence juridique, n'est-il pas plus facile de faire porter les dossiers du collectif par le COORACE PACA-Corse, qui est une entité juridique en région ? Des compétences sont recherchées dans le collectif, mais n'existent-elles pas, au moins en

partie, au sein de COORACE ?

Le collectif a une stratégie de communication, mais n'y a-t-il pas risque d'interférence avec la stratégie de communication du réseau régional ? Le collectif est ouvert à des non adhérents, mais l'enjeu est-il qu'ils deviennent adhérents ?

- L'alliance est pour l'instant construite au service de la mission de sécurisation des parcours professionnels portée par les associations intermédiaires. Pour porter une vision politique à moyen - long terme en faveur de territoires plus solidaires, n'y a-t-il pas un **enjeu à réfléchir à l'élargissement de la composition et de l'objet du collectif au-delà des AI, voire de l'IAE ?**

Clefs de réussite

- Echanger sur le territoire d'appartenance de chacun, notamment en termes de représentation.
- Etablir une cartographie : des membres du collectif, des collectivités territoriales
- Se doter d'une vision à moyen terme
- Poser plusieurs scénarios pour aider à la décision
- Formaliser les processus pour pouvoir les reproduire

Points de vigilance

- Comment faire face à l'essoufflement ?
- Face à une situation de blocage qui peut être rencontrée, par exemple avec un agent d'une collectivité : quelle posture ? quelle stratégie éventuelle de contournement ?
- Quel système de prise de décision, quel leadership dans les collectifs informels

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération

Pour aller plus loin

Fiches « Expérience »

- FICHE III-8 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi - Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- « Un collectif d'associations intermédiaires pour un territoire plus solidaires », Lettre VITA N°10 – Octobre 2009 - www.vita-ressources.org/detailPublication.do?id=19297

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Collectif des Associations Intermédiaires 13

Pierre LANGLADE, Directeur de GDID - planglade@asso-gdid.fr

Samuel MOUGIN, Directeur de l'ADPEI - s.mougin@adpei.org

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire

AIR (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)

EN BREF

Implantée en territoire rural, l'association intermédiaire AIR participe d'une dynamique locale engagée depuis de nombreuses années.

L'enjeu : inscrire toute proposition apportée à une collectivité dans une démarche de développement territorial plus globale. Sortir de la logique « hors-sol ».

La démarche d'AIR : se positionner comme structure d'appui au développement du territoire, proposer une vision globale du territoire, jouer un rôle d'appui technique, être référencé comme structure ressource qui comprend et contribue aux tenants et les aboutissants sur le territoire.

Mais, in fine, faire reconnaître et financer cette fonction...

Les initiatives mentionnées dans cette fiche correspondent à des actions concrètes engagées, mais également à des ambitions et à des intentions d'actions qu'AIR souhaite partager avec ses partenaires sur le territoire.

Le contexte de l'expérience

Une stratégie de la présence sur le territoire

Le Pays de Gâtine est porté par un syndicat intercommunal, composé de 99 communes, organisées en 11 Communautés de communes, représentant environ 80 000 habitants.

Le Pays est un outil pour le développement du territoire qui s'est constitué depuis plus de 30 ans. Il s'est notamment doté d'un Conseil de développement. Depuis 2000, le Pays s'est aussi engagé dans un projet territorial de développement durable : un Agenda 21.

Créée en 1987, l'association intermédiaire AIR est de taille moyenne : elle propose environ 35000 heures de mise en situation de travail salariée à des demandeurs d'emploi (à 85 % des femmes), majoritairement auprès de particuliers.

Depuis le début des années 2000, l'association a décidé d'investir de nombreux lieux stratégiques du territoire, parfois d'y prendre la main. C'est pour elle une condition de sa légitimité. Ainsi, l'association est membre du Conseil de développement, de plusieurs commissions, de la Maison de l'emploi (qu'elle a rejoint dans de nouveaux locaux début 2010)...

L'association est aussi présente dans différentes manifestations clés du territoire, elle joue par exemple un rôle dans les Assises des territoires ruraux, consultation lancée en octobre 2009 par le Ministre de l'Espace rural et de l'Aménagement du Territoire¹.

Elle est enfin présente dans la presse locale, notamment dans la rubrique emploi (trois fois par semaine).

L'expérience

Un positionnement stratégique qui dépasse le cadre de l'IAE

AIR se positionne sur le territoire comme la structure ressource sur « l'humain » ou le social. Dans le processus Agenda 21, elle apporte par exemple cette compétence dans la phase de diagnostic social du territoire.

Lors de l'élaboration du Livre blanc du Conseil Général (Assises de l'insertion, en 2008), l'association participe (dans le cadre de la Fédération des AI des Deux-Sèvres) à une réflexion globale de fond avec le Conseil général, sur l'ensemble du territoire des Deux-Sèvres. Sa posture vise notamment à faire réfléchir aux conséquences des prises de décision politiques. Cela a par exemple amené la collectivité à développer l'aide à l'accompagnement dans les AI.

A travers cette démarche, qui peut en partie être qualifiée de lobbying (pour faire adopter une autre posture aux politiques), AIR affirme ainsi qu'elle a une compétence au delà de l'IAE, une vision du développement du territoire.

¹ www.assises-territoires-ruraux.gouv.fr

« Choisir la coopération plutôt que la compétition »

La recherche de partenariats fait aussi partie de la politique de l'association.

De 2004 à 2008, AIR a été moteur dans un projet partenarial visant le développement de la filière des services à la personne sur le territoire. Au regard d'une problématique identifiée (un secteur indispensable pour maintenir l'attractivité du territoire, pourvoyeur d'emplois mais insuffisamment valorisé et structuré), à travers un programme européen (Equal), AIR a impulsé et contribué à une dynamique partenariale pour développer et qualifier les acteurs intervenants dans les services aux personnes, en lien avec les structures locales (centres socioculturels du Pays, CLIC, CCAS, MSA...)². Une stratégie d'alliances avec le Pays permet notamment que celui-ci porte le projet. Dans le partenariat, AIR impulse une logique d'engagement, visant à ce que chaque partenaire s'implique. Ce projet, de par la contribution de l'association, lui fait gagner énormément de légitimité. Plus largement il démontre l'utilité sociale des associations sur le territoire et l'intérêt de leur complémentarité : « *Ce projet a généré un changement de posture : une volonté commune de travailler ensemble* ».

L'association poursuit cette démarche de coopération. Par exemple, les AI du département répondent ensemble à un marché public sur l'entretien de locaux, lancé par le Conseil Général.

C'est également en coopération avec une autre association intermédiaire du territoire (AICM) qu'AIR expérimente une offre de services en gestion des ressources humaines à destination des entreprises du territoire (FICHE III-15 Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire).

Pour inscrire ces relations partenariales dans la durée, AIR privilégie la contractualisation avec la signature de convention entre entités juridiques autonomes, autour d'engagements précis.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

A travers ses initiatives en appui au développement local, **AIR articule l'insertion socio-professionnelle d'autres finalités qui relèvent de la structuration solidaire du territoire**. Elle concourt au développement d'une approche globale des problématiques du territoire, et elle promeut décroisement et transversalité dans sa contribution aux réflexions et aux projets. Même si cette fonction d'appui au développement peut être qualifiée d'émergente, restant encore à la périphérie du cœur de métier de l'association (l'accompagnement socio-professionnel de demandeurs d'emploi) et de son activité économique (la mise à disposition de salariés en parcours d'insertion), AIR tend ainsi à dépasser les cadres de l'insertion par l'activité économique.

AIR porte ainsi pleinement la **mission d'animation du territoire** d'une démarche de DTS : AIR assure l'interface et médiation entre acteurs du développement économique, de l'emploi et de l'insertion ; elle met son expertise à disposition des acteurs du territoire (notamment sa connaissance des problématiques des personnes vulnérables sur le territoire) ; elle assure une interpellation politique continue par sa participation aux instances locales.

AIR met en œuvre les principes d'action d'une démarche de DTS, plus particulièrement :

- la **coopération** (voir ci-dessus).
- la **vision stratégique** : elle propose une vision pour un territoire solidaire.
- la **prospective** : AIR participe aux réflexions prospective pour l'avenir de son territoire, et se questionne également sur le développement et la pérennisation de sa fonction d'appui au développement (voir ci-dessous).

Les questionnements et points de tension

Le modèle économique de cette fonction

Cette fonction de « ressource » auprès des collectivités territoriales relève à ce jour du bénévolat. Pour AIR, l'implication du directeur dans le territoire prend ainsi une part croissante dans le budget de l'entreprise et son investissement à l'extérieur a des conséquences sur le fonctionnement interne (management, gestion des imprévus...).

Comment trouver un équilibre ? L'association peut-elle et doit-elle faire rémunérer sa capacité d'expertise ? Si oui, comment l'envisager ?

Afin de trouver le modèle économique qui permette de soutenir financièrement la contribution de l'entreprise au développement local, plusieurs scénarios sont envisageables :

² Cf. « Développement et valorisation des services aux personnes sur le territoire du Pays de Gâtine - Recueil d'expériences VITA – mars 2008 www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867

- *Pérenniser cette fonction sur financements publics*, ce qui suppose de faire reconnaître la contribution d'AIR à l'intérêt général local (en mesurant les effets de ses initiatives de médiation et de son apport en expertise). Cette mission peut également s'appuyer ponctuellement sur des opportunités de financement spécifiques (appels à projets par exemple), mais sans garantie d'inscription dans le temps.
- *Développer la vente de prestations d'appui aux collectivités locales*, par la création d'une structure ad-hoc de type Bureau d'étude en développement local. Cette initiative pourrait intégrer un projet plus large, en mobilisant de nouveaux outils de production et de mutualisation (par exemple Groupes économiques solidaires ou pôles de coopération territoriaux) au service des projets et de l'innovation sociale (cf. « innovations organisationnelles »). Cependant, AIR ne risquerait-elle pas de perdre son indépendance, sa liberté de parole en tant qu'acteur « non missionné » ?
- *Développer l'auto financement*, ce qui nécessite qu'AIR intègre pleinement cette fonction à son projet associatif et qu'elle réussisse à assurer son financement par ses activités de base (la mise à disposition de personnel en l'occurrence), ce qui n'est pas le cas aujourd'hui...

A ce stade, ces scénarios doivent être posés, formalisés et discutés en mesurant pour chacun les avantages, les inconvénients, les risques, les opportunités à saisir.

Clefs de réussite

- Une vision globale
- Une complémentarité entre dirigeants bénévoles et salariés

Points de vigilance

- La participation à cette démarche des différents acteurs à l'interne : administrateurs, salariés...
- Prendre en compte les différentes temporalités, et d'éventuelles tensions entre des attentes à court terme, notamment de la part des élus, et des processus de développement du territoire, qui demandent du temps.

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-2 Des finalités élargies, des positionnements divers
- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques

Missions clefs

- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-e Vision stratégique
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-1 Analyser le système d'acteurs territorial

Fiches « Expérience »

- FICHE III-11 Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante - Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres)
- FICHE III-15 Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire - AIR & AICM - (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

AIR (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)

Rémy LE STUM, Directeur d'AIR - lestum.air@orange.fr

Olivier PARNAUDEAU, Président d'AIR - parnaudeauul@cc-parthenay.fr

Retour au sommaire [sur www.coorace.org]



Mobiliser des collectivités territoriales dans une dynamique insérante

Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres)

EN BREF

Implantée en territoire rural, Porte Ouverte Emplois (POE) est très orientée sur les services aux personnes. 85% des salariés sont des femmes.

L'enjeu : élargir l'éventail des activités professionnelles proposées aux femmes. Augmenter le nombre d'heures disponibles pour construire les parcours.

La démarche : impliquer les collectivités territoriales dans ce projet et leur proposant la signature de conventions pour la co-construction de parcours d'insertion de qualité dans le territoire.

Le contexte de l'expérience

Diversifier les missions pour co-construire des parcours d'insertion de qualité

Situé dans le Nord des Deux-Sèvres, le Pays Thouarsais est composé de 44 communes, elles-mêmes organisées en 3 communautés de communes.

Il s'agit d'un territoire rural, sans transport en commun. Une part importante de la population active est confrontée à une précarisation croissante, avec un usage très important de l'intérim par les entreprises (8% alors qu'il est de 3% sur en France) et beaucoup de travaux agricoles saisonniers.

Pourtant il existe une activité industrielle et artisanale significative avec des entreprises qui en dehors des temps de crises rencontrent des difficultés de recrutement de personnel qualifié.

L'association intermédiaire POE intervient sur un territoire plus petit que le pays Thouarsais. Elle emploie des salarié(e)s en parcours à hauteur de 33 équivalents temps plein en 2008 (près de 400 personnes dont 85% de femmes), auxquelles elle propose plus 66 000 heures de mises en situation de travail salarié. Mais, en 2009, elle connaît une baisse d'activité de 25 %.

Elle souhaite diversifier les missions proposées aux salarié(e)s en parcours au-delà des services à la personne, afin d'améliorer la qualité de l'insertion dans l'emploi. Elle ambitionne en outre de partager avec les acteurs du territoire (collectivités en premier lieu) ces éléments de constat et de les associer dans la construction de parcours de qualité.

L'expérience

Repérer les points de convergence entre le projet de l'association et le projet du territoire

L'une des premières étapes de l'association est de prendre connaissance des documents stratégiques pour le développement du territoire (ici, la Charte du Pays¹) et d'y repérer les éléments qui font lien avec les propres objectifs de l'entreprise de l'IAE. Le territoire affiche sa volonté de devenir un « territoire insérant ». La stratégie sera donc de rechercher les points de convergence pour s'inscrire dans cette orientation.

Avant de rencontrer les collectivités locales, l'équipe des permanents, réunie par sa directrice, dresse un premier état des lieux sur les représentations, les stéréotypes véhiculés au sein des collectivités sur l'IAE : « *Ca coûte cher ! C'est pareil que l'intérim !* ». Il s'agit de préparer les arguments.

Développer un argumentaire à destination des élus

L'équipe prépare un diaporama qui servira de support à une présentation auprès de 69 élus du Pays. Le principe de l'intervention est négocié et obtenu par la directrice auprès du Pays. Les objectifs : faire bouger les représentations des élus sur l'IAE et développer un argumentaire permettant de faire lien avec leur projet.

¹ La charte exprime le projet commun de développement durable du territoire.

Quelques points clefs de la présentation aux élus :

- Les spécificités de l'IAE : projet associatif, démarche d'accompagnement...
- Une démarche de qualité : CEDRE (Démarche Qualité développée par COORACE)
- Les résultats de l'IAE : en termes d'insertion socio-professionnelle de qualité pour des personnes en situation d'exclusion.
- Les enjeux de l'IAE : acteur dans un système territorial et répondant à des besoins des habitants, des entreprises, des collectivités et inscrit dans une logique de partenariat.
- Chiffres clefs : comparaison coût de l'IAE pour la collectivité / coût de l'inactivité, valorisation de l'autofinancement de l'IAE, de l'impact économique de l'IAE sur le territoire
- La proximité de la SIAE
- Responsabilité des élus et des associations pour répondre aux besoins du territoire et promouvoir un territoire solidaire.
- Annonce des perspectives et modalités pratiques de contribution éventuelle des collectivités : proposer des heures de travail, introduire les clauses sociales dans les marchés publics.

Construire des engagements réciproques avec les collectivités

Après cette première rencontre, la directrice cherche à rencontrer les élus un à un, avec cette fois l'objectif de prendre acte de leurs réactions mais sur un plan très opérationnel, celui de préfigurer la signature de conventions bilatérales visant une contribution des communes à la coproduction de parcours de qualité...

Quelques engagements constitutifs des conventions (le champ des possibles !) :**De la part des collectivités**

- Réaliser un diagnostic partagé du territoire pour pouvoir fixer des objectifs de manière concertée (ex. : répondre à des besoins sociaux identifiés sur le territoire, relancer des projets « dormants »²).
- S'engager sur un volume d'heures annuel à réserver à l'IAE.
- Identifier au sein de la collectivité des métiers ou missions à proposer en priorité aux salariés des entreprises de l'IAE.
- S'engager sur les conditions d'accueil, d'encadrement, d'accompagnement des personnes mises à disposition au sein de la collectivité (ex. découverte de l'environnement de travail, diversification des tâches proposées, ouverture à des métiers ou des fonctions non traditionnellement féminins pour des femmes, ou non traditionnellement masculins pour des hommes).
- Insérer des clauses sociales dans les marchés publics
- Intégrer plus systématiquement l'IAE (ses dirigeants et/ou les salariés en insertion) dans les lieux stratégiques de décision ou de réflexion sur le développement de la collectivité.
- Jouer un rôle de catalyseur avec le secteur marchand. Ex. : mise en relation des entreprises de l'IAE avec les fournisseurs de la collectivité.

De la part de la SIAE

- Assurer un accueil de proximité à destination des personnes éloignées de l'emploi.
- Sensibiliser les collectivités à la réduction de la précarité dans leur territoire.
- Accompagner techniquement les élus pour promouvoir une commande publique responsable.
- Mobiliser les acteurs de l'IAE du territoire pour répondre à des marchés publics importants.
- Aider les élus à déterminer quelles missions ils pourraient confier aux salariés des entreprises de l'IAE (entretien de la piscine municipale...).
- Analyser les besoins et la demande exprimée par la collectivité et les compétences nécessaires pour y répondre.
- Aider à la réduction des écarts entre une demande d'emploi ou de compétences et les solutions parfois apportées.
- Accompagner les salariés en parcours vers une démarche citoyenne en leur permettant de participer à la vie associative.
- Associer les salariés en parcours à la réflexion sur les axes de développement de leur territoire.
- Avoir un rôle d'observatoire sur la situation de l'emploi ou d'autres problématiques rencontrées par les personnes en situation de précarité, au service des choix politiques à faire sur le territoire.

² L'expression « projets dormants » est notamment utilisée dans les démarches de création d'activité et d'entreprises. Il s'agit de projets qui n'ont pas pu voir le jour faute de temps à y consacrer ou de compétences mobilisables. Ils sont donc restés au stade de l'idée. La proposition ici est de repérer ces projets et de mettre à disposition et d'accompagner des personnes susceptibles de les *réveiller*. On peut ainsi envisager de développer de l'activité et de l'emploi.

Envisager un label « territoire insérant » ?

Dès signature et mise en œuvre effective des conventions, une démarche d'évaluation sera proposée pour apporter d'éventuelles améliorations.

A moyen terme, avec d'autres actrices et acteurs du territoire, un label « territoire insérant » pourrait être mis en place...

« Territoire insérant » : quelques pistes de définition

- Une collectivité insérante assure un portage politique fort sur les actions engagées et la lutte contre l'exclusion.
- Elle connaît les acteurs de son territoire et notamment les entreprises de l'IAE. Elle anime, fédère et facilite les connexions entre eux. Elle peut, par exemple, accompagner le développement d'une filière sur le territoire.
- Elle favorise des actions / réflexions participatives, avec l'ensemble des acteurs locaux et notamment les plus exclus.
- Elle met en place une démarche d'évaluation pour vérifier que les actions bénéficient bien aux personnes en difficulté sur le territoire, que les moyens sont bien en cohérence avec les objectifs fixés.
- Elle communique sur la démarche et sur les acteurs du territoire (ex. : bulletin municipal)
- Elle participe à d'autres actions insérantes : la culture, la mobilité sur le territoire...

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

La démarche de POE se concentre d'abord sur la finalité **d'améliorer les parcours des salariés en construisant des partenariats avec les collectivités et en les accompagnant**. A terme, en mobilisant un collectif d'acteurs de son territoire (qui reste à déterminer), elle souhaite appuyer le développement territorial en accompagnant la construction de territoires insérants.

A travers ce projet, POE porte la mission de **sécurisation des parcours socio-professionnels** élargie au-delà de la fonction de sas vers l'emploi pérenne. Elle contribue aussi à **l'animation du territoire** par le rôle d'interface et de médiation qu'elle joue en relation avec les collectivités et par son expertise relative aux personnes en situation de précarité sur le territoire, au-delà des questions d'emploi (POE a déjà contribué à une rencontre relative à la mobilité sur le Pays Thouarsais en mai 2010).

Elle développe les principes d'actions d'une démarche de DTS, en particulier : la proposition d'une **vision stratégique** pour le territoire (et sa confrontation avec les projets des collectivités), la **coopération** et la **participation** des salariés à la vie de l'entreprise. En effet, dans le cadre d'un groupe « participation », POE réunit ses salarié(e)s en parcours volontaires pour partager les besoins et points de vue sur des sujets concrets. Elle a notamment conduit en octobre 2010 un échange sur la convention de partenariat proposée aux communes du territoire. Certains salariés en font depuis la promotion.

Les questionnements et points de tension

Le dépassement du cœur de métier relatif à l'insertion socio-professionnelle dépend de la confirmation d'une volonté politique de l'association de développer, d'assumer et de **faire reconnaître sa fonction d'appui au développement territorial**.

Clefs de réussite

- Une relation constante avec les politiques pour faciliter le portage de l'IAE dans le territoire
- Rechercher à associer d'autres acteurs du territoire impliqués dans une démarche de développement de territoires solidaires afin de ne pas s'enfermer dans un face à face entre entreprises de l'IAE et élus.

Points de vigilance

- Eviter de se laisser enfermer dans une logique de clientélisme, qui obligerait l'entreprise de l'IAE à n'embaucher que des personnes ressortissant du territoire de la convention.
- Eviter que les tâches ingrates ne soient confiées aux personnes souvent déjà stigmatisées par leur situation d'exclusion (ex. nettoyage de sites, tri des déchets)

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-e Vision stratégique
- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-h Participation des salariés

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-1 Analyser le système d'acteurs territorial
- FICHE II-3 Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable

Fiches « Expérience »

- FICHE III-10 Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire - AIR (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)
- FICHE III-8 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi - Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- Pour définir les critères d'une démarche de progrès destinée à des collectivités, on pourra s'inspirer de la campagne « Territoires de commerce équitable » www.territoires-ce.fr/index.php?post/2008/07/25/TdCE-comment-ca-marche.
- Fiche action élaborées dans le cadre du projet « Participation des salariés à la vie de l'entreprise »³, accessible aux adhérents COORACE (avec d'autres ressources concernant la participation et la représentation des salariés) : Groupe participation de POE www.coorace.org/downloadfichier?id=7110

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Porte Ouverte Emplois (Pays Thouarsais, Deux-Sèvres)

Annie CAILLOSSE, Directrice de POE - annie.caillosse@annedesrays.fr

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)



³ Projet porté par COORACE en 2009-2010 avec le soutien de l'Année Européenne de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion, de l'Association Georges Hourdin et de la Fondation de France.

Construction d'un groupement d'acteurs sociaux à l'échelle d'un département

Groupement des acteurs sociaux sur le Maine-et-Loire (GAS 49)

EN BREF

Acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) et de l'accompagnement social et professionnel sur le département du Maine-et-Loire, les Centres sociaux et les associations intermédiaires (AI) COORACE subissent les méfaits d'une logique de mise en concurrence, d'appels d'offres et de réduction des moyens.

Ils décident de réagir collectivement en créant un groupement départemental d'acteurs sociaux. Ils partagent des valeurs, mettent des moyens en commun, saisissent de nouvelles opportunités.

Mais les membres du groupement sauront-ils dépasser les premiers échecs et rebondir pour concevoir ensemble un nouveau projet, partagé et inscrit dans le temps ?

Le contexte de l'expérience

Un territoire disparate

Le Maine-et-Loire est un département dont les indicateurs sociaux et de santé sont proches des moyennes nationales et régionales. Il existe pourtant **des disparités à l'échelle des territoires** (Communautés d'agglomérations et Pays).

Le Maine-et-Loire est le département ligérien le plus **touché par la pauvreté et la précarité**, dans les villes et à l'est du département à l'exception des Mauges et de l'espace périurbain autour d'Angers.

Des acteurs de l'économie sociale et solidaire fragilisés

Au début des années 1990, le service public de l'emploi sollicite la fédération et les centres sociaux pour l'accompagnement social et professionnel des personnes en difficulté sur les territoires ruraux. Constatant sa difficulté d'intervention sur ces territoires, l'ANPE avait en effet identifié les centres sociaux et socioculturels comme des acteurs susceptibles de répondre à ces besoins. La fédération et les centres sociaux se sont dès lors structurés, en se professionnalisant (compétences et postes dédiés).

Dès 1994, un travail partenarial démarre avec le Conseil Général du Maine-et-Loire, notamment sur l'accompagnement des bénéficiaires du RMI, que ce soit dans des actions individuelles ou collectives.

Pour stabiliser leurs interventions, les centres sociaux sollicitent par ailleurs le soutien de la DDASS 49 par le biais de la mesure ASI¹. Différents partenariats locaux se créent ainsi, permettant un maillage territorial des acteurs et des structures autour des personnes.

Les actions en elles-mêmes s'inscrivent alors dans des projets de territoires, en fonction des besoins et des manques sur chaque territoire. Ainsi, chaque centre adapte alors ses interventions en fonction de son contexte territorial et des personnes.

Cependant, le paysage s'est assombri depuis plusieurs années. Derrière les évolutions des politiques publiques (RGPP², fusion ANPE-ASSEDIC au sein de Pôle Emploi, création du RSA), la logique de mise en concurrence et d'appel d'offres s'est installée. Les positionnements des uns et des autres se sont ouverts (« *tout le monde fait plus ou moins la même chose !* »).

Les centres sociaux ont ainsi perdu de gros clients : Pôle Emploi sur des prestations d'accompagnement individuel, DDASS sur les prestations ASI. Seules sont préservées à ce jour les prestations d'accompagnement des bénéficiaires du RSA pour le département.

De nombreux chargés d'insertion partent ou réorientent leurs activités, l'effectif des professionnels en charge de l'insertion au sein de la fédération départementale et des centres sociaux passant de 17 à 6.

L'état de santé des AI sur le département est également bien fragilisé, notamment en ce qui concerne les prestations d'accompagnement.

¹ Appui Social Individualisé (ASI)

² Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP)

L'expérience

La structuration collective

Dans ce contexte de fragilisation, en 2009, la question du positionnement stratégique et même de la survie des structures est posée.

Pour tenter d'y répondre, la fédération des Centres sociaux et le COORACE régional se rencontrent pour vérifier si le constat est partagé sur le terrain et si elles peuvent imaginer agir ensemble.

Après plusieurs rencontres, les deux associations décident d'organiser un séminaire de travail, sur deux jours, ouverts à d'autres réseaux du département. Objectifs : partager les constats et réfléchir ensemble à la façon de réagir.

Plusieurs acteurs répondent présents : UFCV, LEC³ (lutte contre l'illettrisme), organismes de formation ruraux, URIOPSS (en tant qu'intervenants), ADAPEI⁴, et bien entendu des AI et centres sociaux.

A partir de ce séminaire, les parties prenantes identifient des raisons de faire alliance :

- Remporter des appels d'offres
- Faire du lobbying (de manière moindre)
- Renforcer le maillage territorial des acteurs autour des personnes fragilisées sur le territoire.

Le projet d'alliance voit le jour. Une dizaine de personnes convaincues et issues des deux fédérations s'emparent du projet. Elles veulent agir ensemble. Le projet est ambitieux. Alors, pour limiter l'effet « usine à gaz », COORACE et fédération des Centres sociaux décident d'avancer d'abord tous les deux.

Ainsi naît l'idée de créer un Groupement d'acteurs sociaux sur le département de Maine-et-Loire, le **GAS 49**, « pour répondre aux problématiques des personnes rencontrant et/ou étant confrontées à des difficultés d'ordre social ou professionnel ».

Le GAS 49 est une association loi 1901, dont les statuts sont déposés fin janvier 2010, qui regroupe 34 associations (16 centres sociaux et 18 AI) réparties sur le département de Maine-et-Loire.

Dès septembre 2009, La fédération des centres sociaux met à disposition du GAS un temps de coordination, financé en 2010 par le Fond Social Européen. Au sein du COORACE Pays-de-la-Loire, une professionnelle très impliquée dans le projet de coopération quitte l'organisation. Elle n'est remplacée que très partiellement sur cette mission.

Le Comité de pilotage est composé d'administrateurs et bénévoles. Il a une fonction de cadrage des orientations. La cellule technique composée de techniciens a une fonction plus opérationnelle. Elle doit notamment accompagner la réactivité des structures et leur permettre d'anticiper davantage.

Première opportunité...

La première opportunité arrive rapidement : l'appel d'offres relatif à la **mobilisation vers l'emploi** (MVE) de Pôle Emploi. Il s'agit de prestations d'accompagnement qui visent à faciliter l'intégration dans un emploi de personnes qui rencontrent des difficultés de réinsertion professionnelle et sociale. Ce type d'activités est bien en phase avec les orientations définies par le groupement.

Toutefois, le GAS ne se sent pas en capacité de répondre seul, ni en termes de moyens financiers, ni en termes de couverture territoriale. Il décide alors de répondre avec trois autres partenaires : l'ADAPEI et deux LEC, en prenant appui sur leurs valeurs partagées. Pour des raisons administratives, le mandataire de ce nouveau groupement pour répondre au marché ne peut pas être le GAS. Ce sera l'ADAPEI, qui a une autre assise.

Le montage fonctionne, le dossier est déposé dans les temps. Mais, au final, c'est un autre organisme qui remporte le marché.

Dès ce premier échec, le doute s'installe au sein des adhérents du GAS. Un essoufflement se fait déjà sentir : « *qu'est-ce qu'on fait maintenant ?* ».

Cependant, au sein du groupement, ce sont des questions plus fondamentales qui se posent, sur le cœur de métier de chacun, sur la stratégie à adopter, sur le positionnement des acteurs : prestataire, promoteur de l'insertion ou plus largement de la cohésion sociale ?

En attendant, de nouveaux emplois sont menacés, et notamment celui de l'animatrice du groupement.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

La finalité du collectif est de répondre aux problématiques des personnes rencontrant et/ou étant confrontées à des difficultés d'ordre social ou professionnel.

³ Lire Ecrire Compter (LEC)

⁴ Association Départementale des Amis et Parents de Personnes ayant un Handicap Mental (ADAPEI)

Pour les deux fédérations, il s'agit notamment de renforcer la réactivité et la capacité d'anticipation des associations membres intervenant dans le champ de l'emploi.

Le groupement porte principalement la mission de **sécurisation des parcours professionnels**, avec la préoccupation d'augmenter et de diversifier ses prestations en se positionnant notamment sur des marchés publics.

Le principe d'action majeur est la **coopération**, avec la construction d'une stratégie d'alliance. La prospective émerge au travers d'un premier positionnement dans le cadre d'une réponse à l'appel d'offres MVE.

Les questionnements et points de tension

Au regard de cette expérience et de la difficulté des partenaires à dépasser ce premier échec, la question de la préparation collective en amont est posée. Il ne suffit pas de vivre des difficultés similaires et d'afficher les mêmes valeurs pour pouvoir travailler vraiment ensemble. Ne s'agit-il pas d'« *une stratégie d'alliances de circonstance* » qui présente ses limites ?

Il paraît nécessaire de dépasser cette réaction de survie : « *on ne veut pas disparaître* » (les motivations qui poussent...), une stratégie d'alliances que l'on pourrait qualifier « de circonstance », pour faire projet, avec les salariés et les bénévoles (les motivations qui tirent).

Les valeurs doivent s'incarner dans le projet mais leur proclamation ne suffit pas (on est souvent d'accord quand il s'agit d'afficher des valeurs). Il est nécessaire désormais de rechercher aussi les convergences ou les complémentarités opérationnelles : redescendre sur des territoires, se mettre à l'écoute des habitants, de leurs besoins et de leurs désirs, identifier les coopérations qui marchent, trouver les bonnes dimensions territoriales (notamment sur les territoires ruraux), imaginer des complémentarités et des partenariats adaptés à ces territoires.

Clefs de réussite

- Définir une stratégie sur un projet politique

Points de vigilance

- Eviter ou poser les limites d'une stratégie d'alliances de circonstance.

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clés

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-e Vision stratégique

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE III-8 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE sur un bassin d'emploi - Collectif CYRCEE 78 (Yvelines)

Fiches « Expérience »

- FICHE III-9 Construction d'un collectif d'entreprises de l'IAE à l'échelle d'un département - Collectif des Associations Intermédiaires des Bouches-du-Rhône

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Groupement des acteurs sociaux sur le Maine-et-Loire (GAS 49)

Odile CHARROUX, Coordinatrice - odile.charroux@wanadoo.fr

Retour au sommaire [sur www.coorace.org]

Concevoir autrement une agence locale de maîtrise de l'énergie

Association Environnement Volembert Argenteuil (Agglomération Argenteuil - Bezons, Val d'Oise)

EN BREF

Fort de son expérience militante comme association environnementale, l'association Environnement Volembert Argenteuil (EVA) souhaite voir la création d'une agence locale de maîtrise de l'énergie (ALE) sur son territoire pour changer d'échelle et aller plus loin. Cette agence pourrait même s'inscrire dans une démarche de développement de territoire solidaire, en associant les acteurs de l'ESS et de l'IAE et en intégrant la dimension sociale dans son développement. La question de l'énergie renvoie en effet à des questions de précarité, de solidarité et de création d'emplois nouveaux.

EVA développe une stratégie territoriale pour promouvoir cette idée et faire avancer ce projet d'un genre un peu nouveau. Mais les collectivités territoriales jouent un rôle prépondérant dans la création, la gestion et le financement (avec l'ADEME¹) des ALE.

Comment initier un projet tout en envisageant d'en perdre la main, à terme ? Quelle posture adopter en étant à la fois initiateur, animateur de la réflexion et partie prenante ?

Le contexte de l'expérience

Le territoire de la Communauté d'agglomération Argenteuil-Bezons est très urbanisé. Le secteur de l'énergie évolue dans le département du Val d'Oise. Plusieurs EIE (espaces info énergie) y sont notamment créés.

L'association Environnement Volembert Argenteuil (EVA) naît dans un quartier d'Argenteuil il y a une dizaine d'années. Développant une expertise sur les questions environnementales, elle se fixe pour mission d'intervenir sur ce sujet auprès des instances communales, départementales et régionales, de suivre leurs projets et réalisations et de contribuer à les améliorer.

Après trois années de fonctionnement, elle est agréée par l'Etat en tant qu'association environnementale², ce qui lui permet d'être présente dans différents lieux de concertation du territoire : elle intervient lors de l'élaboration des plans de prévention des risques, sur des problèmes d'urbanisme ou de voirie, sur des programmes de redynamisation de quartiers, ou encore sur la protection des enfants dans les déplacements urbains.

A titre d'exemple, elle est présente dans la commission locale d'information et de sécurité (CLIS) pour le remblaiement d'une ancienne carrière à Argenteuil, participe à une commission locale d'information et de concertation concernant la mise en place d'un plan de prévention des risques sur des sites Seveso à Gennevilliers, à une commission de suivi de la construction d'un collège, etc. Elle réalise un contrôle de dépollution d'une ancienne casse préalablement à la construction de ce nouveau collège. Elle intervient également en sensibilisation auprès des habitants sur le développement durable (à travers par exemple une exposition sur la maîtrise de l'énergie et sur les différents types de risques, sur le développement durable à Bezons et Argenteuil).

L'association est composée à ce jour exclusivement de membres bénévoles (une trentaine). Cependant, si le bureau composé de 7 personnes reste actif, la plupart des autres membres sont peu impliqués. Les membres apportent le plus souvent une expertise technique, directement réinvestie dans les différents lieux de présence de l'association.

¹ Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)

² Agrément donné par la préfecture sur présentation d'un dossier présenté par l'association et d'un avis de la collectivité concernée. L'agrément est localisé (ici : l'agrément a été donné pour Argenteuil. L'agrément agglomération n'a pas été donné faute d'une expérience suffisante de l'association sur le territoire).

L'expérience

Le projet

Convaincue des enjeux importants à travailler sur les questions de l'énergie à l'échelle du territoire, l'association propose la création d'une agence locale de l'énergie (ALE). Une ALE a pour but de promouvoir et coordonner des actions visant à économiser l'énergie, utiliser au mieux les énergies renouvelables et préserver les ressources naturelles, tout cela dans le cadre d'un développement durable. Une ALE intègre éventuellement des espaces info énergie, mais elle a un champ d'intervention plus vaste, intervenant notamment auprès des collectivités locales, des entreprises et des particuliers.

Une ALE est une structure professionnalisée (son budget annuel est estimé à environ 300 000 Euros). Enfin, la structure porteuse d'une agence locale de l'énergie est forcément une collectivité.

La démarche

Pour préparer le terrain, les membres de l'association ont rencontré le vice-président en charge du développement économique au Conseil général.

Mais la création de l'agence a alors été perçue d'abord comme une création d'entreprise (enjeu économique) et le territoire a été compris à travers le prisme du Conseil Général et de son organisation territoriale propre. Si cela a permis d'entrer en relation avec des interlocuteurs locaux, le champ de compétence et l'échelle territoriale n'étaient pas forcément les bons. En effet, l'agence est avant tout un outil au service d'agglomérations.

Les membres de l'association rencontrent le premier adjoint au Maire d'Argenteuil (ville historique d'implantation de l'association) et le maire de Bezons (porteuse d'un agenda 21, en démarrage, qui devrait s'élargir à l'agglomération). L'intérêt semble partagé, mais la question du budget apparaît très rapidement.

Enfin, les membres de l'association rencontrent des techniciens au Conseil Régional et à l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME). Suite à ces rencontres, l'ADEME suggère à l'association d'animer un tour de table sur le projet de création de l'ALE, où pourraient également être invités le PACT-ARIM (logement social), les villes de l'agglomération, le Département, la Région, membre pressenti de la future agence. Mais, à ce jour, la ville d'Argenteuil estime que cette rencontre est « prématurée ». Le dossier est en attente.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

La création d'une ALE participe des engagements internationaux de **réduction des émissions de gaz à effet de serre**. En France, on parle du « Facteur 4 », qui désigne l'engagement pris en 2003 par le chef de l'État et le Premier ministre de « diviser par un facteur 4 les émissions nationales de gaz à effet de serre du niveau de 1990 d'ici 2050 ». Cet objectif a été validé par le Grenelle de l'environnement en 2007.

Une ALE constitue un véritable moteur pour la collectivité dans la politique d'aménagement et de développement durable de son territoire. Sa mission est de **promouvoir une utilisation rationnelle de l'énergie et le développement des énergies renouvelables**, constituant l'une des réponses opérationnelles aux enjeux du développement durable. Elle relève à la fois de **l'expertise et de l'observatoire**, pour analyser les besoins et les ressources du territoire, formuler des propositions, accompagner les différents acteurs dans leur choix énergétiques : collectivités, bailleurs, entreprises et particuliers.

Elle fonctionne selon différents principes d'actions, notamment la **coopération** entre différentes collectivités territoriales et différents acteurs impliqués directement sur les questions énergétiques.

L'apport spécifique d'EVA dans le projet est d'y impulser une dynamique de développement de territoire solidaire, avec les objectifs suivants :

- Aller davantage vers des acteurs de l'ESS ou de l'IAE, s'ouvrir à des collectifs d'habitants du territoire, susciter leur intérêt, les intégrer dans le projet pour partager le diagnostic du territoire, élaborer ensemble une vision stratégique et être une force collective de proposition pouvant susciter l'intérêt des élus.
- Revisiter le projet et y intégrer davantage la dimension solidaire.
- Sensibiliser d'une part les acteurs de l'environnement sur la dimension solidaire, d'autre part les acteurs de l'économie solidaire sur les questions d'énergie.
- Il s'agit d'une démarche d'ouverture et de **décloisonnement** où (presque) tout reste à faire...

Les questionnements et points de tension

L'association, au cœur d'un jeu stratégique

Une ALE est – a priori – forcément un outil au service d'une collectivité qui en est l'initiatrice.

L'association EVA est aujourd'hui questionnée sur la posture à adopter dans ce projet et sur la stratégie à mettre en œuvre dans son montage. A ce jour, l'association se positionne comme initiatrice du projet. A terme, elle souhaite être intégrée dans les parties prenantes, c'est à dire être considérée comme membre fondateur de l'Agence et faire partie de son conseil d'administration.

Elle court cependant le risque de n'être tout simplement pas intégrée dans le projet... Se positionner comme animateur du tour de table peut en effet rendre difficile la reconnaissance en tant que partie prenante. Les mécanismes de prise de décision politique sont parfois complexes et risquent d'échapper à l'association.

L'association, porteuse de ce projet, est elle-même, par voie de conséquence, questionnée sur son propre projet associatif. Le changement d'échelle est aussi un changement de posture, avec potentiellement le passage d'une position militante fondée sur le bénévolat à une posture plus professionnelle, plus institutionnalisée et peut-être plus instrumentalisée...

A ce jour, l'association voit un enjeu à préserver une association de militants – experts à vocation principale d'interpellation, bien distincte de l'« outil » opérationnel que peut constituer une ALE (mais pouvant interpellier les collectivités en étant partie prenante de l'ALE).

EVA n'a que peu de contacts à ce jour dans les réseaux environnementaux, bien qu'elle soit membre de l'association régionale Ile de France et membre du réseau « Rappel » sur la précarité énergétique. Un rapprochement s'avère nécessaire pour découvrir des expériences, partager une analyse stratégique et peut-être trouver des appuis.

Les personnes, confrontées à des questions de positionnement personnel

La création de l'ALE générera la création d'emplois, ce qui peut constituer une opportunité pour des membres de l'association aujourd'hui bénévoles. Ça n'est pas l'objectif premier, mais il paraît judicieux de poser la question, car la posture de l'association pourra alors être totalement différente.

Clefs de réussite

- L'expérience et l'expertise en tant que militant associatif sur le territoire, gages crédibilité.
- L'apport d'une compétence spécifique (celle du DTS), permettant une plus-value territoriale par rapport à ce type de projet qui existe déjà ailleurs.

Points de vigilance

- L'atout que constitue la participation à des réseaux régionaux et nationaux.
- La connaissance préalable des acteurs de l'ESS positionnés dans des secteurs différents et parfois cloisonnés (ex. IAE par rapport à l'environnement)
- Initier des projets territoriaux quitte à en perdre la maîtrise : un scénario à envisager en conscience.

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clés

- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-c Transversalité
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-3 Apprécier une démarche de DTS au regard du développement durable

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- CNAR environnement : www.cnarenvironnement.org/
 - Consolider des relations partenariales pérennes et stables entre associations et pouvoirs publics
 - Perspectives sur le secteur de l'environnement
- Pour la Solidarité : www.pourlasolidarite.be
 - « Europe, énergie et économie sociale », Cahiers de la solidarité N°15
 - « L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique », Cahiers de la solidarité N°19

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Association Environnement Volembert Argenteuil (Val d'Oise)

Evelyne HERIN, Secrétaire générale - association.e.v.a@free.fr

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org)) 

Validation et reconnaissance des compétences acquises au sein d'un Groupe d'entreprises solidaires

Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)

EN BREF

Les enjeux :

- Valider et reconnaître des compétences acquises lors d'un parcours de professionnalisation dans les entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique d'un Groupe Economique Solidaire.
- Montrer comment un groupe d'entreprises solidaires, sur un territoire, en lien avec d'autres structures de l'insertion par l'activité économique et des organismes de formation, développe un projet de validation des acquis de l'expérience afin qu'il soit modélisé.

Le contexte de l'expérience

L'agglomération grenobloise est organisée en Communauté d'agglomération (« Grenoble Alpes Métropole » ou « La Métro »), regroupant 26 communes pour 400 000 habitants.

Le bassin d'emploi essentiellement orienté sur la recherche, l'industrie et les métiers du service est peu porteur d'emplois non qualifiés.

ULISSE est un groupe d'entreprises de l'IAE, Groupe économique solidaire (GES)¹ en structuration, constitué d'un ACI (façonnage d'imprimerie, récupération de mobilier et de vêtements, ressourcerie), d'une AI (manutention, emplois familiaux, restauration en collectivité, nettoyage chez les particuliers et dans les copropriétés), d'une ETTI (bâtiment) et d'un service d'accompagnement (VIAE) pour les personnes en difficulté de logement dont l'action s'appuie sur les outils mis en place par ULISSE. Le groupe a obtenu la certification Qualité CEDRE en 2008.

L'expérience

Les enjeux du projet

Le projet a une **triple origine** :

- la tradition de professionnalisation des salariés au sein de la structure (au travers notamment de l'AI et de l'ETTI) ;
- la démarche Qualité CEDRE engagée dans l'AI, l'ACI et l'ETTI, qui a questionné les pratiques d'accueil et d'accompagnement et les modalités de participation des salariés en parcours à la vie de la structure ;
- la volonté de valoriser l'expérience acquise par ULISSE.

L'objectif du projet est de valoriser l'expérience professionnelle des salariés en parcours, montrer aux entreprises concurrentielles que les personnes ont acquis un savoir faire, des plus values à l'occasion de leur passage chez ULISSE.

¹ Les Groupes Economiques Solidaires (GES) promus par COORACE constituent un mode de regroupement et de mutualisation des structures de l'Economie Sociale et Solidaire au service de la sécurisation des parcours et du développement économique d'un territoire.

Le GES est une entreprise ou un groupement d'entreprises solidaires comportant plusieurs structures ou activités liées par un **projet collectif de contribution à la création d'activité économique** sur le territoire appuyé sur :

* Une offre de services coordonnée qui se traduit notamment par une **stratégie globale de valorisation et de dynamisation des compétences et des emplois**

* Un mode de **gouvernance unique** ou unifiée

* Un logique de **mutualisation de ressources et de moyens**.

En outre, le projet insiste sur la volonté de permettre à ces salariés en parcours de se prévaloir d'une reconnaissance formalisée des compétences acquises (validation des acquis de l'expérience), et de se les approprier afin de mieux se positionner sur le marché du travail.

La démarche adoptée

A partir des activités exercées au sein du GES, le choix a été fait de mettre l'accent sur deux secteurs professionnels : les métiers de la manutention et du magasinage et les métiers de l'entretien et du nettoyage (dans les collectivités et auprès des particuliers).

Globalement, il convient d'adopter une **posture pragmatique**, tout au long du projet. Par ailleurs, la réussite de ce type de projet (outre les conditions techniques) suppose de **connaître les besoins des entreprises du territoire**. Il faut se rapprocher, dès le démarrage de la réflexion, de représentants du secteur professionnel ciblé afin de bien connaître les attentes des entreprises. La logique de besoin territorial des entreprises est essentielle.

Le projet de validation des acquis de l'expérience au travers d'un parcours dans les SIAE d'ULISSE avance. Des contacts ont été pris avec un organisme de formation. L'outil de reconnaissance des savoir faire professionnels (RSFP) de l'AFPA va être expérimenté. La mise en application du cahier des charges issu de l'accompagnement de Jean Dalichoux avance. Une nouvelle dynamique s'est instaurée dans l'équipe, avec davantage de confiance et d'actions concrètes. L'information collective auprès des salariés en parcours est prévue début juillet. Les tuteurs – référents (encadrants qui vont accompagner à la préparation et au passage du jury) seront formés entre septembre et novembre.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Pour ULISSE, la finalité de ce projet est de **mieux réaliser sa mission d'insertion en tant que groupe d'entreprises de l'IAE sur le territoire**.

Il s'inscrit pleinement dans une logique de **gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences**.

Il participe ainsi à l'élargissement des missions de l'IAE en visant la **sécurisation des parcours des salariés** grâce à une augmentation de leur employabilité.

Il mobilise les principes d'action d'une démarche de DTS, notamment la **co-construction** (mutualisation et du **décloisonnement** en valorisant l'expérience acquise au sein d'un groupe d'économie solidaire) et la participation des salariés au projet (voir ci-dessous).

Les questionnements et points de tension

Ce projet s'inscrit dans la durée et implique une **conduite du changement en interne**.

- L'enjeu du **décloisonnement entre les diverses entités du groupe** est clair. Mais la mise en œuvre du projet renvoie également à la **gouvernance du groupe** : il faut qu'il soit porté politiquement en interne. Afin d'assurer ce portage politique, la désignation d'un administrateur référent au sein de la gouvernance du groupe apparaît une nécessité. Sa présence pourrait également apporter un appui pour la recherche de financements publics.
- Il suppose également que du **temps de travail de salariés** permanents soit dégagé et validé par les instances dirigeantes. Il faut être attentif au risque de décalage entre le souhait politique d'agir et la mise en œuvre effective, notamment au regard de la charge interne de travail. Il faut **constituer un collectif interne** (salariés des différentes structures).

Il interroge également les leviers à mobiliser pour **mettre en œuvre concrètement la participation des salariés**. Pour conduire ce type de projet, mobiliser l'expérience des salariés en parcours dans le GES sur les secteurs d'activité dans lesquels ils travaillent apparaît nécessaire. Par ailleurs, la volonté politique d'introduire la participation des salariés en parcours dans le fonctionnement de l'entreprise a été clairement réaffirmée pour ce projet plus particulièrement.

- ULISSE s'est d'abord interrogé : comment identifier les salariés susceptibles de participer à l'expérimentation ? Sur quoi les associer ? Quel niveau de co-décision ?
- L'expérience mobilisable au sein du réseau COORACE pour la constitution de groupes projets avec la participation de salariés en parcours a pu être mobilisée : une journée d'information invitant largement les salariés susceptible d'être intéressés pour partager les enjeux du projet et mobiliser des volontaires devrait permettre d'initier cette dynamique.

Pour la conduite de l'expérimentation sur la validation des acquis au sein du GES**Clefs de réussite**

- Valider politiquement le dossier dès le démarrage
- Clarifier préalablement la gouvernance du groupe

Points de vigilance

- Connaître les attentes des entreprises du territoire
- Mettre en place des modalités pragmatiques de participation des salariés au projet (cf. ci-dessous)
- Identifier puis accompagner les salariés du groupe tout au long du parcours visant à la reconnaissance des acquis de l'expérience

Pour la participation des salariés au montage et au suivi du projet**Clefs de réussite**

- L'expérience et l'expertise en tant que militant associatif sur le territoire, gages crédibilité.
- Préparer la présentation du projet à partir des préoccupations et besoins des salariés
- Etre clair sur les enjeux du projet et dire vers quoi la direction souhaite mobiliser la dynamique (un horizon concret).
- Animer des allers retours entre les avis et propositions du groupe / les instances du groupe / un retour systématique sur les décisions prises (et sur les motifs) auprès du groupe
- Valoriser les travaux du groupe projet

Points de vigilance

- Assumer la responsabilité de l'employeur :
- se décomplexer pour lancer un 1er groupe projet avec des personnes concernées : légitime de la part de l'employeur
 - Présenter de manière transparente les règles de fonctionnement (rémunération des temps de réunion) et les motifs (ex. raisons financière).
- Ne pas confondre avec la représentation des salariés dans l'entreprise qui fait l'objet d'obligations légales

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

**Pour aller plus loin****Fiches « Expérience »**

- FICHE III-5 Consolidation du partenariat territorial et du modèle économique d'une Ressourcerie - Groupe ULISSE (Agglomération grenobloise, Isère)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- Le Groupe ULISSE sur Internet : www.ulisse38.com
- Fiches actions élaborées dans le cadre du projet « Participation des salariés à la vie de l'entreprise », accessibles aux adhérents COORACE, en particulier : « Conseil consultatif des salariés en mission » à partir de l'expérience de Rhys Emplois (Morbihan) www.coorace.org/guide/3510/participation-des-salaries-a-la-vie-de-l-entreprise.html

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Groupe ULISSE (Grenoble, Isère)

Nassima ALLAM, Responsable de service - nallam@ulisse38.com

Christine ALLEGRAUD, Responsable Insertion et Développement - callegraud@ulisse38.com

Retour au sommaire (sur www.coorace.org)

Offre de services en Gestion des Ressources Humaines à destination des entreprises du territoire

AIR & AICM (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)

EN BREF

L'enjeu : contribuer à la sécurisation des parcours professionnel en travaillant à une meilleure adéquation entre emplois offerts et savoir faire requis par un accompagnement rapproché des employeurs.

Le pari : l'analyse des conditions de fonctionnement des entreprises doit permettre d'identifier des tâches correspondant aux compétences des salariés mis à disposition par les associations intermédiaires. A partir de ce travail d'accompagnement, les mises en situation de travail dans le cadre de parcours d'insertion doivent permettre de faciliter l'insertion professionnelle durable en entreprise des personnes en difficulté d'accès à l'emploi sur le territoire.

Le contexte de l'expérience

Les difficultés d'accès à l'emploi en Pays de Gâtine

Situé en zone rurale au cœur du département des Deux-Sèvres, le territoire du Pays de Gâtine (80 000 habitants) est marqué par une forte dispersion de l'emploi, une disparition des emplois industriels et des problématiques de mobilité importantes. Les demandeurs d'emplois sont pénalisés par leur manque de qualifications.

AIR et AICM sont deux associations intermédiaires intervenant le territoire du Pays de Gâtine.

AIR, qui est à l'origine du projet, a acquis une expérience dans l'accompagnement des employeurs du secteur des services à la personne. De 2004 à 2008, AIR a été moteur dans un projet partenarial porté par le Pays de Gâtine, visant à développer et qualifier les acteurs intervenants dans les services aux personnes, en lien avec les structures locales (centres socioculturels du Pays, CLIC, CCAS, MSA...)¹.

Fin 2008, elle souhaite pouvoir essaimer la démarche d'étude et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences auprès des entreprises du territoire (PME et artisans en particulier), qui connaissent des difficultés de recrutement du fait de critères uniquement basés sur la qualification.

L'enjeu est également d'apporter une diversification des support de professionnalisation proposés aux demandeurs d'emplois accompagnés, en particuliers aux femmes (85%) afin qu'elles puissent également accéder à l'emploi en entreprise.

L'expérience

Les objectifs de la démarche proposée

Le projet entend apporter une réponse spécifique aux employeurs du territoire d'intervention des deux associations intermédiaires par une analyse précise des emplois exercés dans les entreprises.

Cette analyse devrait permettre de mieux calibrer l'offre d'emploi des entreprises au regard de l'offre en compétences du territoire d'une part ; et, d'autre part, d'augmenter les gains de productivité des entreprises.

Le projet vise ainsi à :

- contribuer à la sécurisation des parcours professionnels des demandeurs d'emploi peu qualifiés en leur ouvrant la porte de l'entreprise et préparer ainsi leur intégration dans l'entreprise ;
- permettre aux entreprises de gagner en compétitivité grâce aux gains de productivités liés à leur réorganisation, tout en devenant « insérantes »;
- renforcer le territoire dans son développement économique, tout en lui permettant de devenir insérant pour les personnes du bassin d'emploi.

¹ Cf. « Développement et valorisation des services aux personnes sur le territoire du Pays de Gâtine - Recueil d'expériences VITA – mars 2008

L'origine du projet

Dans la logique de réponse à des besoins d'emplois des entreprises, AIR a construit une démarche en amont lui permettant aujourd'hui d'avoir une **légitimité à agir**. C'est ainsi qu'AIR a retravaillé fin sa communication et adhéré au club d'entreprises du Pays de Gâtine. Cela a contribué à crédibiliser son offre de service, à asseoir sa légitimité et à faire connaître son professionnalisme.

Afin d'élargir le champ géographique d'intervention et de mettre en place un **partenariat de qualité**, AIR s'est rapprochée d'AICM, avec laquelle elle a conclu un partenariat pour l'action.

Les deux entreprises ont mis en commun leurs constats sur le décalage entre les besoins exprimés par les employeurs en termes de recrutement et les compétences disponibles sur le territoire. A titre d'exemple, les artisans recherchent prioritairement des compétences techniques en lien avec un diplôme alors que dans les faits les compétences des diplômés ne sont pas pleinement utilisées. La volonté de travailler conjointement à la réduction de ce décalage a conduit au lancement du projet.

La démarche proposée

AIR et AICM proposent de s'immerger une journée dans chaque entreprise volontaire afin d'identifier les tâches (plus que les compétences) nécessaires à remplir.

Grâce à une analyse fine des besoins en tâches des entreprises, AIR et AICM doivent pouvoir identifier l'ensemble des savoir faire requis. L'analyse du contenu des missions réalisées par les salariés doit permettre d'identifier des tâches auxquelles les salariés des associations intermédiaires pourraient être affectés, sous réserve que l'entreprise accepte de se « désorganiser » : il faut qu'elles acceptent que leur outil de production soit désorganisé afin que de nouveaux métiers puissent être inventés

Les étapes du lancement, vers une expérimentation

Le processus d'intervention est rédigé, une action de communication est menée (plaquette, dossier de présentation, assemblée de lancement réunissant près de 150 acteurs et s'appuyant notamment sur les témoignages des entreprises).

La journée de lancement en janvier 2010 a permis de montrer la forte adéquation entre les besoins des entreprises du territoire et l'offre de services des deux associations intermédiaires. Les entreprises concernées par l'expérimentation mettent en avant la dimension « insertion » et se revendiquent comme actrices d'un territoire solidaire.

Il reste désormais à franchir le pas et à expérimenter. Pour ce faire, certaines entreprises du bassin d'emploi ont été sollicitées. Mais la crise économique est venue ralentir le plan d'action.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Pour AIR et AICM, la finalité de ce projet est de **mieux réaliser leur mission d'insertion sur le territoire**. Il vise en effet à enrichir l'offre de services des AI autour de la mission de **sécurisation des parcours professionnels**. En se positionnant comme **acteurs économiques du territoire** à part entière, AIR et AICM élargissent leur offre de service et se trouvent légitimés dans leur action. La sécurisation des parcours des salariés des associations intermédiaires est renforcée par la possibilité d'intégrer une entreprise du secteur concurrentiel à l'issue du parcours.

Elles mettent pour cela en œuvre les principes d'action d'une démarche de DTS, en particulier la **coopération**, mais également la proposition d'une **vision stratégique** (vers des entreprises « insérantes ») et la **prospective** (recherche des conditions de pérennisation).

Les questionnements et points de tension

Les effets attendus du projet sur la qualité des emplois dans les entreprises.

La démarche proposée repose sur une vision très productiviste de la répartition des tâches en entreprise, comportant le risque de créer des emplois concentrant les tâches secondaires difficiles et dévalorisées pour les personnes peu qualifiées et de mécontenter également les salariés qualifiés.

AIR et AICM prévoient d'associer les salariés des entreprises à la phase de diagnostic. Il sera important de mesurer l'impact du projet sur le tissu économique (critères de recrutement et modes organisation des entreprises) et sur le marché de l'emploi local (insertion ou précarisation des emplois peu qualifiés, qualité ou stress au travail des emplois d'encadrants).

L'animation du projet et son transfert éventuel en vue d'un essaimage plus large.

- Est-il préférable d'expérimenter à petite échelle avant de réfléchir à l'extension ou l'essaimage en lien avec les partenaires du territoire (Maison de l'emploi par exemple) ? Ou bien doit-on privilégier le partage avec des partenaires localement dès l'amont du projet ?
- L'échelle et le portage pertinent du projet, ainsi que la place à donner aux partenaires clefs pour l'extension ou l'essaimage (après les avoir identifiés) doivent être traités. Cela renvoie aux modalités d'intégration du projet dans la durée.

Il semble que les partenaires institutionnels se rapprochent des deux AI. La dimension opérationnelle retenue (faire plutôt qu'attendre l'accord de l'ensemble des parties concernées) s'est avérée être un bon choix stratégique.

La transformation d'une innovation en offre de services

- Comment construire un projet structurant alors que l'on est dans la nécessité d'apporter des réponses rapides aux entreprises du bassin d'emploi ?
- Comment stabiliser le modèle économique du projet ? Le recrutement envisagé d'un chargé de mission à mi-temps est dans l'attente de l'obtention de l'ensemble des subventions demandées. Pour l'instant, le projet est autofinancé, ce qui a terme peut nuire à sa mise en œuvre. Les entreprises ne sont sollicitées que pour mettre à disposition du temps de travail du dirigeant et des équipes (pour le diagnostic, puis pour le tutorat des salariés en parcours mis à disposition).

A terme, plusieurs pistes peuvent être investiguées et articulées :

- *Une pérennisation sur financement public d'une expertise en organisation du travail* pour rendre les entreprises « insérantes ». Cela suppose de faire reconnaître comme mission d'intérêt général local le diagnostic / conseil d'AIR et AICM auprès des entreprises locales pour l'identification de tâches et de postes accessibles à des demandeurs d'emploi peu qualifiés.
- *Une pérennisation par la facturation aux entreprises de la prestation d'appui / conseil* d'AIR et AICM, une fois que la phase d'expérimentation aura fait la démonstration que des potentiels de productivité que permet la mise à disposition de personnel sur des tâches secondaires.
- *Une pérennisation par augmentation du nombre d'heures et de mise à disposition de personnel* une fois le diagnostic effectué auprès des entreprises partenaires. Cela suppose que celles-ci aient bien recours à AIR et AICM une fois réalisé le diagnostic de postes et de compétences.

Clefs de réussite

- Connaissance des entreprises du territoire
- Partir d'un noyau dur d'entreprises
- Bâtir des outils destinés à analyser les postes
- Modifier l'angle de présentation des associations intermédiaires et s'inscrire comme un acteur économique du territoire à part entière

Points de vigilance

- Bien se positionner au regard des acteurs institutionnels de l'emploi. Présenter le projet de façon pragmatique
- Veiller à offrir des emplois de qualité aux salariés

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-3 Des modèles économiques spécifiques
- FICHE I-B-4 Des stratégies plurielles

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-e Vision stratégique
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin

Fiches « Méthodes / Outils »

- FICHE II-2 - Mesurer et valoriser l'utilité sociale multidimensionnelle d'une démarche de DTS

Fiches « Expérience »

- FICHE III-10 Renforcer et faire reconnaître une fonction d'appui au développement du territoire - AIR (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- « Développement et valorisation de la filière des Services aux personnes sur le territoire du Pays de Gâtine – AIR (Deux-Sèvres) » – Recueil d'expériences VITA – Mars 2008 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

AIR & AICM (Pays de Gâtine, Deux-Sèvres)

Rémy LE STUM, Directeur d'AIR - lestum.air@orange.fr

Olivier PARNAUDEAU, Président d'AIR - parnaudeauol@cc-parthenay.fr

Jannick VERGNAULT, Directeur d'AICM - aicm@cc-parthenay.fr

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)



Action « Découverte » des entreprises pour valoriser les compétences des demandeurs d'emploi

CIBC – Emploi Conseil (Eure)

EN BREF

Les points clés de l'expérience :

- Sur un bassin d'emploi, identifier les attentes des entreprises,
- Mettre en place des groupes projets mobilisant des demandeurs d'emplois (dénommés chercheurs d'emploi) afin de leur permettre :
 - de découvrir les métiers et secteurs professionnels rencontrant des besoins de recrutement, rencontrer les employeurs,
 - d'être acteurs de leur parcours,
 - d'identifier leurs compétences,
 - de fonder leurs choix sur des observations et des informations concrètes ;
- Mobiliser et faire participer les partenaires locaux ;
- Faciliter leur recrutement, réaliser un suivi post embauche.

Le contexte de l'expérience

Les constats

Expérimenté sur un bassin d'emploi urbain et un autre rural, le projet repose sur les constats suivants :

- l'existence et le renforcement d'un marché « caché » du recrutement qui impose d'être proactif afin de le connaître ;
- la difficulté avérée pour les demandeurs d'emploi de se créer des réseaux relationnels leur permettant d'accéder à ce marché « caché » ;
- le processus de disqualification sociale subi par les demandeurs d'emploi ;
- des expériences déjà conduites par Emploi Conseil (association non conventionnée IAE), qui intervient simultanément auprès des entreprises et des chercheurs d'emploi afin d'optimiser le rapprochement entre l'offre et la demande.

L'expérience

Les finalités et effets attendus de l'expérience

- permettre aux chercheurs d'emploi de connaître et de maîtriser les codes facilitant leur accès et leur maintien dans l'entreprise ;
- développer le réseau des chercheurs d'emploi ;
- faire évoluer les représentations de part et d'autre pour un rapprochement facilité entre offre et demande ;
- favoriser l'intégration des candidats dans les entreprises

40 entreprises (PME) seront concernées ainsi que 160 demandeurs d'emploi.

L'action expérimentée

Emploi Conseil met en place des « Actions de découverte des métiers », notamment sur les métiers en tension, qui permettent simultanément de mixer les publics (salariés, demandeurs d'emploi, salariés en parcours en SIAE ou autres), de les faire travailler avec des entreprises et des professionnels et de faire évoluer les représentations réciproques.

Ces actions ont été expérimentées sur les métiers du commerce, de l'agroalimentaire, du transport, du médico-social, et également sur un bassin d'emploi spécifique (intersectoriel).

Les étapes sont les suivantes :

- Emploi Conseil communique auprès des partenaires de l'insertion et de toutes les entreprises d'un secteur ou d'un territoire pour monter un « groupe projet », composé en majorité de chercheurs d'emploi dans le secteur concerné, mais également de salariés en bilan de compétences, de bénévoles d'Emploi conseil (personnes ressources à la retraite, membres des jurys de VAE), etc.
- Le « groupe projet » prépare l'action pendant 2-3 mois, suivi par un accompagnateur d'Emploi Conseil (réunions une fois par semaine). Le premier jour de réunion vise à préparer les personnes pour qu'elles soient actrices dans la rencontre avec les entreprises. L'objectif est d'impliquer le groupe projet.
- □ Les participants se répartissent les tâches en binômes : ils se renseignent sur le secteur, préparent la communication pour attirer d'autres personnes du territoire, prennent contact avec des entreprises, des professionnels qui vont venir parler de leur métier, des fédérations professionnelles, etc. Ils préparent le programme et organisent la communication pour une diffusion la plus large possible. Les canaux varient (par le biais des structures qui accompagnent les personnes sur Evreux, par le biais d'affiches ailleurs).
- Des fiches de liaison sont mises en place pour que les partenaires de l'accompagnement professionnel qui suivent un participant du groupe projet puissent avoir un retour sur ces personnes.
- Les actions découvertes comprennent 2 à 3 visites d'entreprise, des tables rondes, avec à chaque fois des témoignages de salariés, des échanges, une présentation détaillée de l'entreprise et du secteur. Elles sont ouvertes à tous : autres chercheurs d'emploi, conseillers en insertion professionnelle, etc. Cette ouverture aux autres contribue à la valorisation des chercheurs d'emploi s'étant investis.
- Un accompagnement régulier des chercheurs d'emploi est réalisé par Emploi conseil pour faciliter le retour à l'emploi (entretien d'embauche, intégration et suivi dans l'emploi).

La démarche formalisée

A partir des premières expériences réalisées, Emploi Conseil a formalisé une démarche en trois phases :

- Une mise en situation sur le terrain dans le « concret » (notamment par la rencontre avec des employeurs au travers d'actions « découverte »), définie à partir d'objectifs concrets d'acquisition de compétences (ex. « mettre en œuvre un plan d'action ») ;
- L'analyse de cette mise en situation en utilisant le groupe projet comme lieu ressource. Cela permet mettre en évidence et de travailler sur les compétences à renforcer ;
- La mobilisation de formations sur ces « compétences de base ou clés » (organisationnelles, techniques, etc.), toujours en lien avec les objectifs concrets définis lors de la phase 1.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Pour Emploi Conseil, la finalité de la démarche proposée est d'**améliorer l'insertion dans l'emploi**.

La démarche répond à la mission de **sécurisation des parcours professionnels** en assurant un début de parcours ou une transition de parcours pour les chercheurs d'emploi. Elle mobilise également la mission d'**animation du territoire** à travers la mobilisation de nombreux partenaires, notamment les entreprises.

Emploi conseil met plus particulièrement en œuvre les principes d'action suivant :

- La **participation** (la personne est actrice du groupe projet, elle est impliquée dans son parcours, elle devient offreuse de compétences pour l'entreprise),
- La **coopération** et le **décloisonnement** (la meilleure connaissance réciproque entre entreprises et chercheurs d'emploi) contribue à modifier les représentations.

Les questionnements et points de tension

L'expérimentation est confrontée aujourd'hui aux enjeux de pérennisation, de modélisation et d'essaimage.

Emploi conseil est confrontée à l'enjeu de **faire reconnaître et financer** l'ensemble de la démarche proposée. Si l'action « découverte » séduit les financeurs, ils ne souhaitent pas pour l'instant soutenir le travail sur les « compétences clés ». Par ailleurs, ils sont réticents à soutenir un projet de petite échelle.

Lancées initialement dans le cadre des expérimentations périphériques au RSA de l'ANSA, en 2008, ces actions ont obtenu un financement sur l'appel à projet « médiation vers et dans l'emploi » de la Fondation de France pour la période 2009-2011, avec un co-financement de l'Etat et du FSE mais ce projet n'intègre pas les actions de formation.

Celles ci sont aujourd'hui mises en œuvre dans le cadre d'une action financée par le Département de l'Eure, pour les seuls bénéficiaires du RSA. L'action dans sa globalité s'appuie au final sur un financement croisé qui rend difficile sa mise en œuvre (les financements ont des temporalités et des cibles différentes) et sa pérennisation.

Pour engager un travail de **modélisation en vue d'un essaiage**, Emploi conseil a avancé sur la formalisation des compétences acquises en mettant en place un référentiel des compétences du chercheur d'emploi, autour de la notion de « compétences clefs » (organisationnelles, relationnelles, liées aux techniques de recherche d'emploi, techniques), ainsi que sur l'acquisition de compétences permettant aux personnes de développer leur organisation face à une situation problème, via un outil de formation ludique.

Clefs de réussite

- la participation des personnes, actrices de leur propre parcours ;
- l'implication des entreprises ;
- la mobilisation des partenaires.

Points de vigilance

- La pérennisation (les semaines découvertes ont été lancées dans un cadre expérimental) et l'essaiage ne sont pas assurés;
- Le coût ;
- L'action « compétences clefs » semble moins intéresser les financeurs ;
- Comment formaliser une reconnaissance pour ce type d'action (éventuellement par la VAE) ?

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-d Décloisonnement

Pour aller plus loin

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- CIBC Emploi Conseil sur Internet : www.emploiconseil.fr
- Fondation de France : Le Programme Emploi et les appels à projets « Médiation vers et dans l'emploi » et « Initiatives solidaires et création d'emplois » : www.fondationdefrance.org/Nos-Aides/Vous-etes-un-organisme/Solidarite-avec-les-personnes-vulnerables/En-France/Insertion-economique-et-sociale/Emploi

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

CIBC - Emploi Conseil (Eure)

Muriel MOUJEARD, Chargée de mission - muriel.moujeard@emploiconseil.fr

Retour au sommaire (sur www.coorace.org)



Territoire d'emploi : dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et compétences

ALCG (Pays de Revermont, Jura)

EN BREF

A travers le projet « Territoire d'Emploi », l'ALCG expérimente un dispositif de gestion territoriale et solidaire des emplois et des compétences.

En s'appuyant sur un partenariat multiple (entreprises de l'industrie, entreprises de travail temporaire, organisme de formation, institutionnels), le projet vise à former des salariés en parcours dans des SIAE, à les qualifier et à les accompagner en vue de leur embauche dans une entreprise du secteur industriel du territoire.

Le projet contribue à faire évoluer le positionnement de l'ALCG sur le territoire, lui permettant d'être reconnu comme un acteur professionnel de l'accompagnement et du retour à l'emploi.

Le contexte de l'expérience

L'ALCG : logique d'adaptation aux besoins du territoire et dynamique de coopération

Créée en 1978 à Poligny dans le Jura, l'Association de Lutte Contre le Gaspillage (ALCG) porte un projet articulant développement durable, développement territorial et économie sociale.

Conventionnée Atelier et Chantier d'Insertion, elle intervient principalement dans le domaine de la collecte et de la valorisation des déchets (Ressourcerie) auprès de 380 entreprises et de 140 collectivités clientes. L'ALCG compte 28 salariés permanents et 85 emplois en insertion (chiffres 2009).

Implantée sur un territoire rural marqué par une difficulté d'accès aux services publics, le Pays du Revermont, elle initie en 2003 une Boutique de l'Initiative Solidaire et de l'Emploi (BISE)¹, pôle d'accueil et de services à destination de la population.

Sur un territoire caractérisé également par une forte dépendance de l'emploi au secteur industriel de la métallurgie, L'ALCG s'engage dans des démarches de rapprochement avec les entreprises, qui se concrétisent dans des actions communes (événementiels, constitution de jurys professionnels, etc.).

En 2008, l'ALCG souhaite aller plus loin en mettant en place une gestion territoriale des emplois et compétences (GTEC), qui articule l'économique, l'insertion et la formation professionnelle

Le soutien d'un chef d'entreprise et l'obtention d'un financement de la Fondation de France en réponse à l'appel à projet « Médiation vers et dans l'emploi » ont permis de démarrer le projet.

Initiée fin 2008, la première expérimentation doit prendre fin en mars 2011, avant son éventuel essaimage à d'autres secteurs professionnels en lien avec l'activité de l'ALCG.

L'expérience

L'objectif du projet partenarial

« Territoire d'emploi » expérimente un dispositif d'accompagnement spécifique visant l'accès à l'emploi de personnes qui en sont éloignées en sécurisant leur parcours, de l'entrée en ACI à leur intégration durable en entreprise.

Le projet s'appuie pour cela sur la mise en synergie entre :

- un territoire pertinent (le Pays),
- un secteur professionnel (un réseau local d'entreprises et un organisme de formation de branche),
- un métier (opérateur - régléur sur machines-outils à commande numérique)
- et un acteur de l'insertion (l'ALCG).

Au-delà de ce noyau partenarial opérationnel, un Comité de suivi et de capitalisation réunissant initialement la DDTEFP, le Conseil Régional, le Conseil Général, Pôle Emploi, l'Espace Jeunes et Communauté d'agglomération doit permettre de favoriser l'essaimage.

¹ Cf. « La BISE : un projet collectif au service du territoire (Jura) » - Recueil d'expériences VITA - mars 2008

Le déroulement de l'expérimentation

Le déroulement prévoit l'articulation suivante :

- analyse des métiers en tension à moyen terme dans les entreprises ;
- définition des pré-requis d'embauche (avec l'organisme de formation de branche) ;
- mobilisation des prescripteurs en amont ;
- parcours au sein d'ALCG de 4 à 8 mois, en formation alternée afin de permettre la préparation d'un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) d'opérateur-régleur sur machines-outils à commande numérique
- sortie positive dans une entreprise.

6 stagiaires ont été retenus grâce à un diagnostic établi par leur accompagnant de l'ALCG en fonction de leur projet professionnel, puis sur la base de tests (NV7² qui évalue les aptitudes naturelles en mécanique, la capacité de concentration, les savoirs de base, etc.) et enfin après un entretien de motivation. Ils sont issus de l'ALCG (pour 3 d'entre eux), d'autres SIAE partenaires (pour 1) ou ont été orientés par une agence d'intérim (pour 2 d'entre eux).

Leur parcours de formation est le suivant :

- 420 heures de formation ;
- 4 semaines de stage en entreprise
- L'organisme de formation retenu après l'appel d'offres est le GRETA local, qui a sous-traité un nombre conséquent de modules à l'AFPI, organisme de formation de branche.
- A l'issue de la formation (septembre 2010), les sorties dans l'emploi seront finalisées. Les sorties emplois, en priorité dans les entreprises partenaires, pourront mobiliser des CDD ou des contrats temporaires par l'intermédiaire de deux entreprises de travail temporaires associées au projet. Le partenariat avec l'intérim permettra également aux stagiaires d'accéder à des missions dans d'autres entreprises.
- L'ALCG poursuivra un accompagnement dans l'emploi durant 6 mois, afin de sécuriser l'accès à l'emploi de la personne. Elle prolongera l'accompagnement au retour à l'emploi pour les stagiaires qui n'auraient pas encore obtenu de contrat de travail.
- L'expérimentation prendra fin en mars 2011 avant, le cas échéant, son essaimage à d'autres secteurs en partenariat avec d'autres organismes de formation et d'autres partenaires de l'emploi et de l'insertion (grande distribution, vente, environnement, etc.).

Fondements

Identité & stratégies

Missions clés

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Le projet « Territoire d'emploi » répond à la finalité d'**améliorer l'insertion dans l'emploi**, mais élargit également le projet social de l'association en intégrant la contribution de l'ALCG à l'animation d'un dialogue social territorialisé.

Pour cela, l'ALCG met en œuvre la mission de **sécurisation des parcours professionnels** tout en s'appuyant sur une compétence forte en animation du territoire (mobilisation, ingénierie, animation de coopérations complexes sur la durée, etc.).

L'association mobilise à ce titre également fortement les principes d'action de **décloisonnement** (entre acteurs de la formation, de l'insertion, de l'entreprise, voire même institutionnels), de **coopération**, et de **co-construction** (notamment avec les entreprises et l'organisme de formation).

Les questionnements et points de tension

Mesure de l'utilité sociale du projet : le risque de ne s'attacher qu'aux résultats quantitatifs

Les résultats quantitatifs relativement modestes ne permettront pas de mettre en avant une réussite du projet. Il convient de les expliquer au regard d'imprévus qui ont pu freiner la mise en œuvre (crise économique, désengagement de la Région), et de mesurer également les plus values multiples pour les stagiaires, sur le mécanisme de coopération engagé, sur l'évolution du positionnement de la structure et de ses pratiques professionnelles, par exemple.

Grâce à l'expérimentation, l'ALCG a acquis une reconnaissance et une nouvelle légitimité qui lui permettent de passer de l'image d'un organisme d'insertion au profit des personnes éloignées de l'emploi, à celle d'un acteur professionnel de l'accompagnement et du retour à l'emploi. Cette évolution se concrétise aujourd'hui autour d'actions d'accompagnement en GRH auprès d'une entreprise partenaire, du lien avec les agences d'intérim, du positionnement sur de nouveaux projets (avec la Maison de l'Emploi de Lons sur une plateforme d'appui en RH aux TPE / PME ; avec le Haut-Jura sur un projet de GTEC).

² NV7 BATTERIE MULTIFACTORIELLE D'APTITUDES - 1994, BERNAUD J.-L., P. PRIOU, R. SIMONNET, les Editions du Centre de Psychologie Appliquée (www.ecpa.fr)

Le soutien accordé par la Fondation de France dans le cadre de l'appel à projets « Médiation vers et dans l'emploi » a été couronné en septembre 2010 par l'obtention du 1er prix « Innovation » du Prix S'unir pour Agir décerné par la Fondation de France et ses jurys d'experts (composés de bénévoles de la Fondation de France, de professionnels, d'acteurs associatifs et de médias).

Enfin, l'ALCG tire profit des premières leçons de l'expérimentation en vue de **faire évoluer ses pratiques professionnelles**.

- sur l'insertion professionnelle des publics éloignés dans l'emploi dans le secteur concurrentiel : une telle action ne peut concerner que des personnes pouvant se mobiliser dans la durée, ayant déjà un niveau de préparation et pouvant accéder à la qualification ;
- sur le partenariat : s'appuyer sur les professionnels du secteur (les entreprises, leurs réseaux et leurs dirigeants ainsi que les organismes de formation de branche) est un gage de légitimité ; décloisonner les représentations est indispensable ;
- sur le modèle économique et l'essaimage : ils doivent être réfléchis dès le lancement de la réflexion avec l'ensemble des parties prenantes.

L'animation de système de coopération « complexes »

La réussite du projet repose sur l'animation d'un dialogue entre plusieurs mondes (économie / emploi / insertion / formation) qui suppose un partenariat respectueux entre des acteurs très divers (entreprises, SIAE, organismes de formation et institutionnels). Réciprocité d'intérêt, engagement mutuel et définition de processus de coopération sont indispensables.

Le partenariat autour du projet se concrétise en deux cercles aux logiques différentes, à animer conjointement :

- Le premier cercle « opérationnel », composé de 4 entreprises particulièrement impliquées (importantes PME du territoire), de 2 agences d'intérim, de l'organisme de formation et des acteurs de l'IAE (ALCG et une autre SIAE) a su instaurer une coopération dynamique.
- Le second cercle composé des institutionnels (réunis volontairement au sein du comité de suivi et non de pilotage) a connu plus de vicissitudes. Un exemple : Pôle Emploi a lancé en parallèle une action visant à mettre en place une pré qualification « industrie ».

Clefs de réussite

- S'appuyer sur la relation privilégiée avec les entreprises du territoire (et entre les entreprises du territoire via un réseau local)
- Prendre en compte le temps : les premières réflexions se sont engagées début 2008
- Développer une fonction « projet » (ingénierie et animation) qui passe par la reconnaissance de la compétence et de la légitimité du porteur
- Brasser largement les enjeux afin que chaque partenaire y trouve des intérêts réciproques
- Décloisonner les représentations et les logiques professionnelles
- S'assurer d'appuis influents (chef d'entreprise, organisme de formation reconnu, etc.) ;
- Mettre en place des mécanismes de management des modes de coopération complexes (noyau dur, comité de suivi, etc.) ;

Points de vigilance

- Rester ferme sur son projet et ne pas s'inscrire comme un outil des politiques publiques, avec le même type de fonctionnement. Par exemple, les entreprises s'engagent à accueillir le stagiaire en alternance. Mais elles ne s'engagent pas à embaucher les stagiaires à l'issue de la formation.
- Viser à qualifier le territoire à partir d'une approche territoriale des besoins et des réponses, au-delà de l'entrée « emploi » ;
- Sur les publics visés, prendre en compte que le projet ne pourra pas correspondre à la totalité d'entre eux.
- Asseoir le projet en interne à la structure (élargissement du projet social et une solidarité économique), notamment par la sensibilisation.
- Intégrer le coût financier du projet;
- Viser à qualifier le territoire à partir d'une approche territoriale des besoins et des réponses, au-delà de l'entrée « emploi » ;
- Sur les publics visés, prendre en compte que le projet ne pourra pas correspondre à la totalité d'entre eux.
- Asseoir le projet en interne à la structure (élargissement du projet social et une solidarité économique), notamment par la sensibilisation.
- Intégrer le coût financier du projet

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-4 Des stratégies plurielles

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération

Pour aller plus loin

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- L'ALCG sur Internet : www.alcg.fr/association/presentation
- Fondation de France : Le Programme Emploi et les appels à projets « Médiation vers et dans l'emploi » et « Initiatives solidaires et création d'emplois » - www.fondationdefrance.org/Nos-Aides/Vous-etes-un-organisme/Solidarite-avec-les-personnes-vulnerables/En-France/Insertion-economique-et-sociale/Emploi
- « La Boutique de l'Initiative Solidaire et de l'Emploi (BISE): Un projet collectif au service du territoire » – ALCG (Jura) - Recueil d'expériences VITA – Mars 2008 - <http://www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867>

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

ALCG (Jura)

Emilie MEGE, Responsable de l'accompagnement socio-professionnel - e.mege@alcg.fr
Xavier COLLARD, ancien Directeur - xcd@orange.fr

Retour au sommaire (sur www.coorace.org)



Construction d'un partenariat structurant dans le secteur des services à la personne

ADPEI (Marseille, Bouches du Rhône)

EN BREF

En se fondant sur son expérience acquise dans les services à la personne (SAP), l'association intermédiaire ADPEI souhaite développer des passerelles vers des associations intervenant dans ce domaine (hors insertion) afin de proposer des emplois pérennes aux salariés de l'ADPEI.

Le projet suppose la création de liens partenariaux forts avec des structures situées en dehors du champ de l'insertion.

Il amène l'association intermédiaire à développer une offre de service en gestion des ressources humaines « insérante », complémentaire à la mise à disposition de personnels auprès d'entreprises ou de particuliers clients et à l'accompagnement socio-professionnel des demandeurs d'emploi en parcours.

Le projet vise à montrer que le secteur des SAP offre des opportunités d'emploi durable pour les personnes issues d'un parcours d'insertion au sein de l'ADPEI.

Le contexte de l'expérience

L'ADPEI est une association intermédiaire située à Marseille. Créée en 1987, elle intervient principalement sur le champ des services à la personne (SAP). 25 salariés permanents travaillent dans la structure, qui réalise 190 000 heures de mise à disposition (1000 salariés). L'activité de l'ADPEI est marquée par son histoire liée à l'URIOPSS¹ (rassemblant les acteurs associatifs du secteur médico social). Deux structures de ce secteur assurent près d'un tiers de l'activité de l'ADPEI en tant que clientes.

L'ADPEI est l'unique association intermédiaire présente sur Marseille.

L'expérience

Les objectifs du projet

Le projet vise dans un premier temps à proposer, sur un effectif limité, des passerelles avec des associations du champ des SAP qui permettraient aux salariés de l'AI déjà pré-qualifiés, ayant acquis une expérience et souhaitant développer un projet professionnel dans le secteur du SAP, de s'insérer durablement dans ce secteur.

Afin d'optimiser les chances de retour à l'emploi durable, l'ADPEI souhaite proposer une prestation d'accompagnement durant les 6 premiers mois du contrat de travail au sein de l'association partenaire. A cette fin, le partenariat doit être mis en œuvre avec des structures ayant un fonctionnement et des valeurs proches de celles promues par l'ADPEI.

La nécessité ressentie par l'ADPEI de faire évoluer progressivement le partenariat avec les deux structures clientes précitées vers une relation plus qualitative la conduit à élargir son champ de réflexion : l'ADPEI souhaite trouver un positionnement au sein du réseau des structures intervenant dans les SAP mais hors du champ de l'insertion professionnelle. L'élargissement de son champ partenarial passe, tout d'abord, par une implication plus large dans les instances de réflexion et de concertation existantes sur le champ des SAP, telles que le Pôle de Services à la Personnes PACA labellisé « Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire » (PRIDES) par le Conseil régional.

Enfin, l'ADPEI souhaite retrouver une posture plus en phase avec son objet social, à savoir assurer un suivi social et professionnel pour les personnes en parcours qui contribue à une pérennisation d'emploi dans le secteur des SAP.

Le projet doit ainsi à positionner l'ADPEI comme un acteur reconnu du secteur des SAP, autour d'une offre de service spécifique en gestion des ressources humaine « insérantes » à destination des associations.

¹ Union régionale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

Le déroulement de l'expérimentation

Initialement, l'ADPEI souhaitait sécuriser l'expérimentation en s'appuyant sur ces deux clients « historiques » avant de démarrer un essaimage. Depuis le mois de septembre 2010, prenant acte que les changements allaient s'inscrire dans la durée, l'ADPEI réfléchit à de nouveaux partenariats qui restent à construire.

Son plan d'action repose sur plusieurs axes :

- embauche d'une personne chargée de l'accueil et de l'accompagnement des salariés en parcours, plus spécifiquement dans le secteur du SAP ;
- participation à des réseaux de réflexion (PRIDES notamment) sur les SAP afin de se présenter et de valider l'opportunité de son projet. L'ADPEI observe que son projet de passerelles entre structures afin de proposer des emplois pérennes reçoit un écho favorable.

Il lui reste néanmoins à formaliser l'offre de service qu'elle souhaite proposer aux associations (ainsi que le modèle économique à expérimenter), avant d'aller les démarcher individuellement.

L'ADPEI commence à bâtir son plan d'actions qui devrait déboucher sur la mise en œuvre des premiers partenariats en 2011. Elle réfléchit à des moyens de relayer son action sur le terrain (étudiants en Diplôme Universitaire de Technologies option SAP, par exemple).

Les finalités et effets attendus de l'expérience

- faciliter l'insertion professionnelle durable dans le secteur des SAP ;
- élargir l'offre de service de l'ADPEI et la formaliser en adéquation avec son projet social ;
- inscrire dans l'ADPEI un réseau partenarial ;
- assurer des mutations nécessaires pour garantir la pertinence de l'outil que constitue l'Association Intermédiaire.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

L'ADPEI inscrit son action dans un **partenariat** qu'il lui faut encore construire. Par sa participation active à divers réseaux, elle valorise son projet associatif, qui demeure semble-t-il encore largement méconnu. Elle est donc dans une logique de **coopération** et de **décloisonnement sur un territoire**. Le projet de passerelles participe pleinement à la **sécurisation des parcours professionnels** des personnes en parcours au sein de l'ADPEI. En proposant cette prestation d'accompagnement dans l'emploi durant les 6 mois qui suivront l'embauche, l'ADPEI limite le risque de rupture de contrat.

Les questionnements et points de tension

L'offre de service proposée par l'ADPEI trouvera-t-elle un écho favorable se traduisant par des mises en œuvre opérationnelles ? Dans l'affirmative, il sera nécessaire de s'appuyer sur des partenaires solides acceptant une contractualisation d'engagements réels (par exemple en termes d'embauches de salariés en parcours et de recours aux services d'accompagnement dans l'emploi par l'ADPEI).

Les passerelles entre l'ADPEI et les associations de SAP ne concerneront qu'un effectif limité de structures et donc de bénéficiaires. C'est pourquoi la réussite du projet devra principalement être évaluée non pas au regard de résultats quantitatifs mais plutôt d'impacts qualitatifs.

Le financement du projet doit également être abordé. La prestation d'accompagnement proposée par l'ADPEI peut-elle faire l'objet d'un financement public dédié ou doit-elle être supportée par la structure partenaire ?

Clefs de réussite

- Formaliser l'offre de service, la tester, la faire partager ;
- Bâtir un argumentaire sous forme de questions/réponses ;
- Trouver des partenaires susceptibles d'offrir des poursuites de parcours aux salariés issus de l'AI ;
- Etre exigeant dans les critères de choix des partenaires (valeurs partagées).

Points de vigilance

- Comment proposer une prestation d'accompagnement rémunérée à des structures partenaires en vue de sécuriser l'insertion professionnelle ?
- Avoir des personnes disponibles, susceptibles de s'inscrire dans cette logique de parcours

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-d Décloisonnement

Pour aller plus loin

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

L'ADPEI sur Internet : www.adpei.fr

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

ADPEI (Marseille, Bouches-du Rhône)

Samuel MOUGIN, Directeur - s.mougin@adpei.org

Issma BENKHALED, Directrice adjointe - i.benkhaled@adpei.org

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Organisation et mise en œuvre de formations à l'éco-construction au travers de différents projets

Etudes et chantiers Bretagne - Pays de la Loire

EN BREF

Les points clefs de l'expérience :

- Changer de positionnement stratégique tout en conservant l'objet social ;
- Devenir un acteur à part entière de la profession du bâtiment ;
- Accroître l'employabilité des personnes par le biais de formations nouvelles et adaptées ;
- Monter et animer des partenariats complexes.

Le contexte de l'expérience

Les constats

Le secteur des emplois verts est considéré comme un moyen de développer l'emploi et l'innovation sur un territoire et intègre à ce titre de nombreuses stratégies et politiques locales. Les acteurs de l'insertion et plus largement de l'économie sociale et solidaire sont historiquement engagés dans des filières vertes. Cependant, ils peinent à valoriser cette expérience auprès des politiques et du secteur économique.

Par ailleurs, les acteurs de l'insertion par l'activité économique deviennent de plus en plus des prestataires de service pour les collectivités ou les grandes entreprises. Cette situation engage davantage les actions d'insertion dans un « tout production » au détriment des missions d'accompagnement à l'insertion des personnes accueillies.

E&C mène des chantiers d'insertion, de formation et de bénévoles internationaux notamment sur le patrimoine naturel et bâti depuis les années 1970. L'association a réalisé des chantiers en éco réhabilitation dès 1997, notamment avec l'utilisation du chanvre et de la terre sur des bâtis communaux. Aujourd'hui, l'association souhaite professionnaliser son équipe d'encadrement puis les personnes en parcours d'insertion qu'elle accueille sur des techniques d'éco réhabilitation.

Dans ce projet, elle se confronte à plusieurs questions :

- comment formaliser, développer et faire reconnaître son expérience sur des marchés verts ?
- comment contribuer au développement de cette économie ?
- comment se positionner et positionner ses valeurs sur ce marché ?
- comment professionnaliser les personnes en parcours sachant que la formation professionnelle ne permet pas de couvrir le financement de cette professionnalisation ?
- comment financer le travail d'ingénierie nécessaire à la création des outils de gestion des compétences ?

L'expérience

Les finalités et effets attendus de l'expérience

E&C a engagé plusieurs actions autonomes qui s'appuient toutes sur une démarche collective (partenariats croisés et des financements différents), indispensable afin d'atteindre des objectifs audacieux :

- professionnaliser et développer des activités en éco construction et éco réhabilitation,
- sensibiliser au développement durable,
- contribuer au transfert de savoirs et d'expériences sur des thématiques liées à l'éco construction, à l'éco réhabilitation et à l'innovation sociale.

6 actions sont engagées :

- ingénierie de formation destinée à créer des référentiels de compétences et de formation sur des techniques d'éco construction ;
- formation diplômante pour les demandeurs d'emploi, dont quelques places sont réservées aux personnes ayant eu un parcours d'insertion ;
- formation en éco réhabilitation destinée à des encadrants techniques ;
- formation en éco réhabilitation et éco construction à destination de personnes en parcours d'insertion ;
- valorisation et transfert d'expérience au travers de séminaires : Séminaire éco réhabilitation et BBC dans le cadre du projet ECO 3 (ECO 3 action 3)
- valorisation de sites s'inscrivant dans le développement durable¹.

Les actions expérimentées

1. Création de référentiels de compétences et de formation sur des techniques d'éco construction - Projet européen « Inater' »

Ce projet européen (Léonardo, transfert d'innovation) d'ingénierie de formation est d'une durée de deux ans (2009-2011). Associant, outre E&C, des structures d'Italie, de Belgique et de Suisse, il vise à adapter et développer des référentiels d'activité, de compétences et de formation sur des techniques d'isolation de bâtiment à partir de matériaux naturels dans le but de permettre la professionnalisation et le maintien dans l'emploi des personnes travaillant sur des chantiers du bâtiment.

A cette fin, le projet repose sur un partenariat multiple, associant des entreprises, l'OPCA du bâtiment au travers de l'AREF Bretagne, le GIP FAR (réseau des GRETA).

En s'appuyant sur l'ouverture à de nouveaux partenariats, E&C souhaite que le projet ouvre la possibilité de mettre en œuvre des formations courtes pour les personnes en parcours d'insertion.

2. Formation diplômante au Titre Professionnel « Ouvrier Professionnel en Restauration du Patrimoine », pour les demandeurs d'emploi avec quelques places réservées à des personnes issues d'un parcours d'insertion.

La préparation de cette formation longue diplômante (durée de 10 mois) financée par la Région Bretagne a demandé près d'un an, en s'appuyant sur un partenariat multiple : CAUE 32² (propriétaire du titre), groupement solidaire local rassemblant deux associations d'insertion (Steredenn et Etudes et Chantiers) et une SCIC regroupant notamment des professionnels du bâtiment engagés dans l'éco construction et l'éco réhabilitation (ECLIS³).

A terme, l'ambition est de créer une filière économique patrimoine bâti et éco construction sur le territoire du Pays de Dinan en renforçant le partenariat local et de proposer une offre de formation en chantier-école⁴. Pour E&C, l'enjeu est aussi de faire reconnaître le chantier-école comme un outil pédagogique adapté à un dispositif de formation diplômante, ouvrant la possibilité de professionnaliser des personnes en fin de parcours d'insertion.

La formation est engagée depuis mars 2010 : elle « mixe » des demandeurs d'emploi et des personnes en insertion. Le suivi de ces derniers s'avère difficile (absentéisme, perte de repères à l'occasion du changement d'entreprise d'accueil durant la formation, etc.). Un accompagnement socio-professionnel s'avère indispensable, tout comme une coordination technique et pédagogique renforcée.

3. Formation en éco réhabilitation pour des salariés du secteur du bâtiment, notamment les encadrant de chantiers : « plan de professionnalisation au Développement Durable (PADD) »

Financée par la Région Bretagne, cette action vise à former des salariés sur des techniques d'éco construction, d'éco réhabilitation et d'énergies renouvelables par le biais de modules d'une durée variable (3 à 10 jours).

Elle repose sur un partenariat solide avec le groupement solidaire de structures d'insertion constitué entre E&C et Steredenn et deux SCIC (SCIC ECLIS et SCIC ENR⁵).

¹ Recherche sur les « éco lieux » dans le cadre du projet ECO 3 (ECO 3 action 4) – action non développée ici.

² Conseil Architecture Urbanisme Environnement

³ <http://scic-eclis.org/>

⁴ Le concept de « Chantier-école » a été formalisé dans une charte par l'association nationale des acteurs du **Chantier Ecole**. Pour en savoir plus : www.chantierecole.org/charte.html

⁵ <http://scic-enr-paysdedinan.frblogs.com/>

Résultats généraux attendus : proposer une offre de formation sur des techniques éco construction, adaptée aux personnes en emploi dans le domaine du bâtiment (ouvriers du bâtiment, encadrants techniques de chantier d'insertion, etc.).

Résultats attendus pour Etudes et Chantiers : la réalisation d'actions de formation à destination des équipes d'encadrement de chantier.

Cette formation intéresse beaucoup de demandeurs d'emplois, mais ceux-ci n'entrent pas dans les critères déterminés par la Région.

Cette action soulève la difficulté d'expérimenter dans des cadres pré-déterminés. L'expérimentation passe donc par l'existence de relais politiques pour définir conjointement les cadres en amont et les adapter.

4. Formation en éco réhabilitation et éco construction destinée à des personnes en parcours d'insertion : « le développement durable accessible et compris par tous (D'AC) »

Cette formation vise à sensibiliser la société civile aux problématiques liées aux énergies renouvelable, à l'eau et à la construction écologique. Elle comprend divers modules, d'une durée variable (d'une demi-journée à 10 jours). Elle bénéficie d'un financement de la Région Bretagne, complété par un autofinancement.

Les bénéficiaires finaux sont variés : écoles primaires, collèges, lycées, Missions locales, personnes en parcours d'insertion, particuliers, acteurs de société civile, volontaires internationaux, etc.

Le partenariat est formalisé au travers du portage par un groupement solidaire rassemblant E&C, Steredenn et les SCIC ECLIS et ENR, s'appuyant parfois sur des compétences externes comme celles de l'entreprise d'insertion OCRE.

Résultats attendus du projet : la promotion du développement durable auprès de la société civile. Pour E&C, il s'agit plus spécifiquement de proposer une formation sur l'éco construction, la réhabilitation de cours d'eau et les énergies renouvelables pour des personnes en parcours d'insertion.

5. Valorisation et transfert d'expérience : « Séminaire éco réhabilitation et Bâtiment Basse Consommation (BBC) » (dans le cadre du projet « ECO 3 »)

Ce séminaire d'une journée (novembre 2010), réunissant les acteurs du patrimoine et du bâtiment régionaux et européen, doit permettre un temps d'échange, de transfert de savoirs et d'expérience et de débat entre experts et maîtres d'ouvrage sur une thématique peu abordée : « patrimoine, éco réhabilitation et BBC »

E&C souhaite ainsi concourir aux échanges et à l'inter connaissance entre professionnels du bâtiment et se faire reconnaître comme un acteur capable d'organiser un événement européen sur une thématique à fort enjeu.

La démarche formalisée

E&C a choisi de mobiliser et d'animer une **démarche de réseau associant de multiples partenaires sur des projets à intérêt commun** pour :

- transférer des actions dites expérimentales vers des actions intégrées dans des politiques publiques, des marchés, des organisations,
- mener des actions communes en créant des synergies de compétences,
- formaliser avec d'autres son expérience dans la professionnalisation des encadrant techniques puis des personnes en parcours d'insertion,
- participer à la formation des professionnels du bâtiment au sens large.

Cette démarche partenariale est formalisée par le biais d'un groupement solidaire ou par le biais conventions de partenariat. Ces actions ont des financements. Elles demandent également une part d'auto financement.

Le financement a été réparti entre les partenaires en clarifiant le temps de travail imparti pour chacun. Les actions sont suivies et coordonnées par une personne dédiée.

Ce cadre de travail, qui permet un réel engagement de chacun des partenaires, demande une ingénierie de projet en amont qui n'est pas financée, variant de 1 à 2 ans.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Les actions ont notamment pu se mettre en œuvre par une implication des acteurs du territoire concernés. Elles ont été soutenues soit par des élus, soit par des acteurs institutionnels (Pôle emploi, Mission locale, Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, etc.)

Les principes d'action qui ont guidé la démarche d'Etudes et chantier sont les suivants :

- la poursuite d'un objectif nécessite la mise en œuvre de plusieurs actions, autonomes les unes des autres, mais qui se croisent et s'enrichissent mutuellement (**vision stratégique**) ;
- les partenariats doivent être fondés sur des intérêts communs, permettant de mobiliser des partenaires avec qui l'on n'a pas l'habitude de travailler. Les réunions de régulation permettent la participation de chacun et l'appropriation par chacun du projet, évitant ainsi l'écueil d'une démobilitation (**coopération**);
- les acteurs des territoires ou de la thématique doivent être associés aux actions dès leur conception (**co-construction**).

Les questionnements et points de tension

Etudes et chantier doit encore travailler à l'intégration des différents outils au sein de son organisation et préparer la pérennisation des différentes actions et partenariats. E&C devra également trouver un moyen de financer la professionnalisation des personnes en parcours.

Enfin, E&C garde comme point de vigilance la nécessité de valoriser ses outils auprès des acteurs qui n'ont pas intégré le partenariat.

Clefs de réussite

- La construction d'un partenariat exigeant, durable et complexe
- L'engagement dans la durée
- La recherche de modèles non traditionnels, la création de dispositifs de financement ad hoc

Points de vigilance

- Le statut des personnes en parcours de formation
- Le financement des actions
- L'appropriation et le partage en interne du projet

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels
- FICHE I-C-1-c Animation du territoire

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-a Coopération
- FICHE I-C-2-b Co construction
- FICHE I-C-2-e Vision stratégique

Pour aller plus loin

Fiches « Expérience »

- FICHE III-1 Valorisation du patrimoine et ouverture internationale autour d'un projet durable et solidaire -ETUDES ET CHANTIERS Bretagne - Pays de la Loire - Site du Palacret (Côtes d'Armor)

Bibliographie / Autres ressources mises à disposition

- Etudes et Chantiers Bretagne Pays de la Loire sur Internet : www.unarec.org/espace_bretagne/index.php
- « Ingénierie de formation, éco construction, échanges européens et participation des salariés en parcours » – Lettre VITA n°10 – Octobre 2009 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=6656

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Etudes et Chantiers Bretagne Pays-de-la-Loire

Typhaine LESSELINGUE - ec.bretagne.lesselingue@orange.fr

Retour au sommaire ([sur www.coorace.org](http://www.coorace.org))

Initiatives d'un groupe économique solidaire en faveur de la sécurisation des parcours professionnels

Groupe ISACTYS - (Communauté de communes Les Vallons du Guiers, Isère)

EN BREF

Dans trois champs d'activités différents (logistique, agro-alimentaire, services à la personne), le Groupe ISACTYS développe des actions qui visent la sécurisation des parcours professionnels en s'appuyant sur une qualification et une consolidation de l'emploi, en partenariat avec les différents acteurs économiques, associatifs et institutionnels.

Le contexte de l'expérience

Le groupe ISACTYS est un Groupe Economique Solidaire (GES)¹ regroupant quatre structures d'insertion par l'activité économique : un chantier d'insertion dans le domaine de l'environnement (l'ACI Acty chantiers), une association intermédiaire (l'AI Acty Services), une entreprise de travail temporaire d'insertion (l'ETTI ACT intérim Isère) et une agence d'emploi à vocation sociale (ACT Intérim Savoie).

Le groupe comporte aussi une association assurant des missions d'accompagnement et d'animation d'un lieu d'accueil et d'initiatives solidaires (ACTY Initiatives) et une association assurant la gestion des moyens mutualisés du groupe ainsi que l'accueil et la coordination de la « Maison Emplois et Services », lieu de proximité dédié à l'emploi et à la formation rassemblant notamment, outre les structures d'ISACTYS, des permanences de Pôle Emploi, de la Mission locale, et de divers organismes de formation et d'accompagnement de porteurs de projets.

Le territoire d'implantation du GES présente deux caractéristiques :

- **Une activité économique fractionnée et segmentée**, composée de petites et moyennes entreprises de divers secteurs (agro-alimentaire, mécanique de précision, plateformes logistiques, etc.). Le territoire est marqué par une logique de localisation d'emplois de la part des entreprises (dont plusieurs ont leurs sièges ailleurs), en raison des avantages du territoire (proximité de l'autoroute, faible coût du foncier, avantages fiscaux, logistique), plutôt qu'une logique territoriale de développement.
- **Une complexité institutionnelle** en raison de la multiplicité des territoires administratifs dont relève la zone de l'expérience. Le groupe ISACTYS se situe à la frontière entre la Savoie et l'Isère (certaines communes sont coupées en deux, à cheval sur les deux départements). Son territoire compte deux départements, sept communautés de communes, deux syndicats mixtes de développement, deux Contrats Territoriaux Emploi / Formation (découpage de la Région), mais pas de Comités de Bassin d'Emploi.

A cette complexité se surajoute une faible régulation : il n'existe pas (ou peu) de lieux fédérateurs entre acteurs publics et acteurs privés, et les dynamiques de développement entre l'avant-pays savoyard et le Nord-Isère sont fort inégales, plus actives dans le premier qui concentre 60% des entreprises, alors que les demandeurs d'emploi sont plus nombreux dans le second.

¹ Les Groupes Economiques Solidaires (GES) promus par COORACE constituent un mode de regroupement et de mutualisation des structures de l'Economie Sociale et Solidaire au service de la sécurisation des parcours et du développement économique d'un territoire.

Le GES est une entreprise ou un groupement d'entreprises solidaires comportant plusieurs structures ou activités liées par un **projet collectif de contribution à la création d'activité économique** sur le territoire appuyé sur :

* Une offre de services coordonnée qui se traduit notamment par une **stratégie globale de valorisation et de dynamisation des compétences et des emplois**

* Un mode de **gouvernance unique** ou unifiée

* Un logique de **mutualisation de ressources et de moyens**.

L'expérience

Le groupe ISACTYS a engagé, ou envisage d'engager **plusieurs actions visant à consolider et à sécuriser des parcours socio-professionnels**, notamment à partir du levier de la qualification. Trois expériences vont en ce sens, mais se situent à des stades différents d'avancée.

1. La mise en place de « contrats d'insertion professionnelle intérimaire » (CIPI)

Cette première action est une expérience aboutie et en voie de renouvellement fin 2010.

Il s'agit de la mise en place, au sein de deux entreprises gérant des plateformes logistiques, de six « contrats d'insertion professionnelle intérimaire » (CIPI).

Ayant identifié un déficit de main d'œuvre qualifiée dans le secteur de la logistique, le groupe a expérimenté cette forme particulière de contrats, qui consiste en un engagement d'embauche de la part de l'entreprise pour une mission d'intérim de 80 heures, en échange d'une formation d'opérateur de logistique apportée par l'ETTI aux personnes mises à disposition.

La formation a comporté une phase hors entreprise (2 semaines), assurée par un organisme externe de formation, et une phase en entreprise (1 semaine), auprès de tuteurs. Elle a débouché sur une habilitation de « manutentionnaire cariste ».

La période d'emploi intérimaire d'insertion prévue ensuite (9 semaines) a été suivie par une embauche en intérim ou en CDD pour 4 personnes, et d'un prolongement d'intérim pour une personne.

Suite à la satisfaction des employeurs, le renouvellement de cette expérience est en cours de négociation fin 2010 pour deux opérations devant concerner 6 à 10 personnes.

2. Diagnostic partagé dans le secteur agro-alimentaire

Ce projet en construction fin 2010 vise à conduire un diagnostic partagé entre plusieurs partenaires, pouvant déboucher sur des propositions d'emploi et de formation dans le secteur agro-alimentaire.

Ce secteur rassemble plusieurs entreprises sur le territoire (brioches Pasquier, chocolats Marlieux, jambons d'Aoste, des fruitières locales, une petite production bouchère). Pour certaines d'entre elles, la production est marquée par un rythme saisonnier, avec des périodes de pointe exigeant de la main-d'œuvre (chocolats notamment), ainsi que par une certaine expansion de l'activité.

Mais ces entreprises sont peu ou pas coordonnées, et difficiles à pénétrer. Les prises de contact tentées par le groupe sont restées sans réponses. Le même constat est fait par Pôle Emploi qui a du mal à collecter les offres. La communauté de communes a lancé des démarches de son côté.

L'objectif poursuivi actuellement est donc d'aller à la rencontre de ces entreprises dans une démarche commune entre le groupe ISACTYS, la communauté de communes et Pôle emploi, pour arriver à un **diagnostic partagé sur le volume d'emplois potentiels dans cette filière, l'identification des métiers concernés et des compétences requises, et une meilleure connaissance des saisonnalités de ces emplois.**

A terme, il serait envisagé de proposer la mise en place de CIPI dans cette filière agro-alimentaire, sur le modèle de ceux qui ont été expérimentés dans la filière logistique, ainsi qu'une recherche de formes d'emplois partagés tenant compte des facteurs saisonniers.

3. Vers de nouvelles formes d'emploi dans le secteur des services à la personne

Fin 2010, ce projet n'en est encore qu'au stade de la réflexion et de l'hypothèse. Mais cette réflexion se situe, elle aussi, dans une perspective de consolidation d'emplois et de sécurisation de parcours professionnels, dans le champ des services à la personne.

Trois constats ont provoqué la mise en route d'une nouvelle réflexion :

- En raison notamment de la perte du marché de la prise en charge de la dépendance à domicile (lié au retrait de l'agrément qualité qui avait été attribué à l'AI), et de la perte des prestations d'appui social individualisé (ASI), l'association intermédiaire (AI) du groupe est actuellement en difficulté.
- Les associations de services à la personne (ASP) locales n'embauchent pas les salariés de l'AI, jugés insuffisamment proches de l'emploi.
- Les salariés en insertion préfèrent la formule AI qui leur laisse davantage de souplesse dans l'organisation de leur travail avec leurs « clients », à la situation plus cadrée de salariés d'une ASP.
- Cependant la relation avec le client dans le cadre de la mise à disposition de personnel proposée par l'AI ne permet ni encadrement, ni formation par l'AI. Par ailleurs, la structure d'insertion par l'activité économique ne propose pas de réelles solutions de sécurisation dans l'emploi.

Face à l'ensemble de ces blocages, ISACTYS a initié, en y associant les quatre AI du département (via le collectif départemental de SIAE « Territoires Insertion 38 » et avec l'appui de la MCAE Isère Active²), une réflexion sur de nouvelles formes possibles de services à la personne, pouvant permettre de concilier le respect de la liberté et des initiatives des salariés, et l'apport d'une certaine sécurisation de l'emploi et d'un accès à de la formation.

La réflexion pourrait conduire à la création d'une Coopérative d'Activité et d'Emplois³, qui ne laisse pas l'intervenant(e) à domicile isolé(e), tout en le responsabilisant dans son emploi.

Des négociations sont engagées avec la DIRECCTE sur cette hypothèse.

Les points marquants de l'expérience en démarche de DTS

Dans ces trois projets, qu'ils soient aboutis ou en construction, des points forts de convergence peuvent être relevés.

Tout d'abord, la finalité première est celle d'apporter aux salariés des entreprises et des services une qualification ou une formation, un encadrement et une pérennisation de leur emploi. Cela se traduit par l'accès à des qualifications reconnues ou à des habilitations, la recherche de nouvelles formes d'emploi (CIPI, CAE, emplois partagés face à la saisonnalité) et un travail de coopération avec les entreprises (mise en place de tuteurs, démarches pour aller au devant des entreprises). Ce sont, en ce sens, des démarches de **sécurisation des parcours professionnels**.

En deuxième lieu, ces projets mettent fortement l'accent sur la **reconnaissance des salariés comme acteurs premiers de leur parcours**, en insistant sur le respect de leur autonomie, de leurs choix, de leurs initiatives. La responsabilisation des personnes est considérée par le groupe comme le facteur premier de mobilisation.

Enfin, ces projets montrent clairement l'importance de la **construction d'alliances stratégiques** sur un territoire, notamment dans les relations avec les entreprises. Ces alliances stratégiques sont ici en voie de construction et de structuration avec les autres AI du département, avec Pôle emploi et la communauté de communes en première ligne, avec la sous-préfecture, la DIRECCTE, le Conseil général, et le Conseil régional, via la participation au contrat de développement durable de Rhône Alpes (CDDRA).

L'objectif visé est de co-construire une vision partagée sur un projet de territoire en faveur du développement.

L'un des moyens avancé par ISACTYS serait de constituer le territoire en « pôle d'excellence rurale », reconnaissance qui encouragerait l'émergence d'une identité commune qui n'existe pas actuellement, et permettrait d'obtenir des moyens de développement.

Les questionnements et points de tension

Plusieurs questionnements et points de blocage apparaissent au cours de ces projets.

- Des problèmes de gouvernance, et un certain manque de culture de l'innovation dans les instances dirigeantes associatives, qui freinent les prises de risques.
- Les difficultés à entrer dans les entreprises ou à les mobiliser, et la relative concurrence à laquelle se livrent les acteurs, qui cherchent à établir cette relation chacun à son profit.
- La difficulté à passer d'une concertation entre techniciens à une mobilisation politique sur le territoire.
- Les contraintes grandissantes de l'action publique : restrictions budgétaires, instabilité du positionnement des administrations et normalisation du cadre général d'intervention dans le secteur médico-social et des SAP qui, tout en veillant à juste titre à la qualité du service rendu aux usagers, ne favorise pas toujours l'accès des salariés en parcours d'insertion aux emplois de ce secteur⁴.

² La MCAE (Métro Création d'Activité Economique) Isère Active a pour mission de favoriser la création et le développement de initiatives économiques et solidaires créatrices d'emploi en Isère. Elle est membre des réseaux France Active et France Initiative. Elle porte le Dispositif Local d'Accompagnement de l'Isère. Pour en savoir plus : www.mcae.org

³ Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) accueillent, accompagnent, salarient et associent des porteurs de projet d'activité individuelle dans le cadre d'une structure collective. Une (CAE) est une société coopérative de production (SCOP) ou une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) de forme SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires. Pour en savoir plus, consulter les sites Internet des réseaux Coopérer pour Entreprendre (www.cooperer.coop), COOPEA (www.copea.fr) et Réseau des SCOP (www.scop.coop).

⁴ Cf. à ce titre la loi « Hôpital, patients, santé et territoires »

Clefs de réussite

- S'appuyer sur les effets d'entraînement des expérimentations
- S'appuyer sur les résultats pour communiquer
- Aller au devant des entreprises

Points de vigilance

- Associer les personnes.
- Créer des synergies territoriales.
- Veiller à la faisabilité économique.

Fondements

Identité & stratégies

Missions clefs

Principes d'action

Méthodes / Outils

Expériences

Cette fiche illustre plus particulièrement les dimensions suivantes d'une démarche de DTS :

Identité & stratégie

- FICHE I-B-1 L'ancrage territorial, une base commune

Missions clefs

- FICHE I-C-1-b Sécurisation des parcours socio-professionnels

Principes d'actions

- FICHE I-C-2-e Vision stratégique
- FICHE I-C-2-f Prospective

Pour aller plus loin**Bibliographie / Autres ressources mises à disposition**

- Le Groupe ISACTYS sur Internet : www.isactys.com
- « Maison Emploi et Services animée par un groupe d'économie sociale (Isère) – Groupe ISACTYS » - Recueil d'expériences VITA – Mars 2008 - www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867

Pour en savoir plus / pour un échange de pratique :

Groupe ISACTYS (Communauté de communes Les Vallons du Guiers, Isère)

Lionel LAMBERT, Directeur - info@isactys.com (l.lambert@isactys.com)

Retour au sommaire [sur www.coorace.org]



Quelques mots clefs

Cet index cible et regroupe quelques mots clefs à propos d'une démarche de développement de territoires solidaires en orientant vers des fiches du Manuel de référence (les numéros de fiche en gras et en couleur indiquent la ou les fiches les plus pertinentes pour comprendre le ou les concepts).

Alliances (stratégie d'alliance / alliance stratégique) : I-B-1, I-C-1-c, **I-C-2-a**, I-C-2-e, II-1, III-2, III-8, III-9, III-12, III-20

Capitalisation : Introduction, I-C-2-b, **I-C-2-f**, **II-2**, III-2, III-17.

Changement (conduite du / de **posture**) : **Edito**, Introduction, **I-B-4**, **II-4**, III-4, III-6, III-7, III-10, III-13, III-14, III-18

Co-construction / coproduction / co-action : Introduction, I-B-3, I-C-1-c, I-C-2-a, **I-C-2-b**, **I-C-2-h**, III-1, III-2, III-5, III-11, III-14, III-17, III-19

Collectif (d'entreprises / d'acteurs) : I-C-1-c, **I-C-2-a**, I-C-2-e, I-C-2-f, III-1, III-3, III-6, III-8, III-9, III-12

Commande publique / Marchés publics / clauses sociales : I-A-2, I-B-3, I-C-1-c, I-C-2-a, II-1, III-8, III-9, III-10, III-11, III-12

Compétences (polycompétences / acquisition, validation, reconnaissance des compétences / des acquis de l'expérience) : **I-C-1-b**, III-2, III-6, III-8, III-14, III-16

Concurrence (relation de / mise en) / concurrentiel (logique / rapport) / marchandisation : Introduction, **I-A-1**, **I-B-1**, I-B-3, I-B-4, **I-C-1-a**, I-C-2-a, I-C-2-e, I-C-2-f, III-2, III-6, III-8, III-12, III-20

Concertation (démarches / lieux de) - dialogue (social) : I-B-1, I-C-1-a, I-C-1-b, I-C-1-c, **I-C-2-b**, I-C-2-e, **I-C-2-g**, **I-C-2-h**, II-3, II-4, III-1, III-9, III-13, III-17, III-18, III-20

Création d'activités : I-A-1, I-A-2, I-B-2, I-B-3, I-B-4, **I-C-1-a**, III-1, III-2, III-3

Décloisonnement / **solidarisation** / liens solidaires (création de) : I-A-1, **I-A-2**, I-B-1, I-B-2, I-B-4, I-C-2-a, I-C-2-c, **I-C-2-d**, I-C-2-e, III-1, III-2, III-9, III-10, III-13, III-16, III-17, III-18

Développement (du territoire / local) : I-A-1, **I-B-1**, **I-B-4**, I-C-1-a, I-C-1-c, I-C-2-a, I-C-2-b, I-C-2-e, II-2, II-3, III-1, III-10, III-11

Développement durable : I-A-1, I-A-2, I-B-1, I-C-1-c, **II-3**, III-3, III-5, III-8, III-10, III-11, III-13, III-19

Diagnostic (partagé / dynamique / du territoire) : **I-B-1**, I-C-1-c, I-C-2-e, **II-1**, II-3, III-7, III-10, III-11, III-20

Droit(s) (respect du droit, accès aux droits, **statut des personnes**, **représentation des salariés**) : **I-A-1**, I-C-1-b, **I-C-2-g**, III-19

Economie Sociale et Solidaire (ESS) : I-B-1, I-C-1-c, I-C-2-a, I-C-2-g, II-2, II-3, III-3, III-12, III-19, **Bibliographie**

Entrepreneur / **entrepreneuriat** : I-B-3, **I-B-4**, **I-C-1-a**, III-15

Environnement / écologie (enjeux, risques environnementaux / écologiques) : I-A-1, I-B-2, I-C-1-a, **II-3**, III-7, III-13, III-19

Expérimentation / **émergence** (phase d') : Introduction, I-B-3, I-B-4, I-C-1-a, **I-C-2-f**, III-4, III-5, III-6, III-14, III-15, III-16, III-17, III-18, III-19

Expertise (fonction d') : I-B-3, **I-C-1-c**, I-C-2-h, III-5, III-9, III-10, III-11, III-13, III-15

Formation : I-A-1, I-A-2, **I-C-1-b**, II-3, III-5, III-6, III-8, III-15, III-16, III-17, III-19, III-20

Gestion territoriale et prévisionnelle des emplois et compétences : I-A-2, **I-C-1-b**, I-C-1-c, III-17

- Gouvernance** (du territoire) : **I-B-1**, I-C-1-c, I-C-2-h, II-2, II-3
- Gouvernance** (d'une entreprise / d'un collectif / d'une démarche) : I-A-1, I-B-3, I-C-2-a, I-C-2-f, I-C-2-h, **II-2**, II-3, III-3, III-5, III-6, III-14, III-20
- Groupe d'entreprises / Groupe économique solidaire** : I-B-1, I-C-1-a, I-C-1-b, **I-C-2-a**, III-5, III-14, III-20
- Innovation** / innovation sociale : I-B-1, I-B-2, I-B-4, I-C-1-a, I-C-1-c, I-C-2-a, **I-C-2-f**, II-2, II-3, II-4, III-7, III-10, III-15, III-17, III-18, III-19, III-20
- Insertion par l'Activité Economique (IAE)** : **Introduction**, **I-A-2**, I-B-2, I-B-3
- Médiation / interface** (fonction de) : **I-C-1-c**, I-C-2-d, I-C-2-f, II-4, III-1, III-10, III-11, III-16, III-17
- Méthodologie de conduite de projet** (de DTS) : I-B-1, I-B-3, I-C-2-a, I-C-2-b, I-C-2-e, I-C-2-f, II-1, **Bibliographie**
- Modèle économique** (d'une démarche de DTS) : **I-B-3**, I-C-1-a, I-C-2-f, III-2, III-5, III-10, III-15
- Mutualisation** (de ressources, moyens, emplois, compétences entre entreprises) : Introduction, I-B-1, I-C-1-a, I-C-1-b, I-C-1-c, **I-C-2-a**, I-C-2-c, I-C-2-f, III-1, III-3, III-7, III-8, III-9, III-15
- Observatoire** (fonction d') : **I-C-1-c**, III-9, III-11, III-13
- Offre de services** (au territoire / aux acteurs du territoire) : **I-A-2**, I-B-2, I-C-1-c, I-C-2-d, I-C-2-e, III-2, III-5, III-6, III-8, III-10, III-15
- Organisation du travail** (formes d') : I-A-1, I-B-3, **I-C-1-b**, III-15, III-20
- Partenariat** (logique de partenariat) / Coopération : I-A-1, I-B-1, I-B-3, I-C-1-a, I-C-1-c, **I-C-2-a**, I-C-2-b, I-C-2-e, II-1, II-2, II-3, III-1, III-4, III-5, III-7, III-10, III-15, III-17, III-18
- Participation** (des salariés) : I-A-1, I-B-1, I-B-2, I-C-1-c, I-C-2-b, I-C-2-g, **I-C-2-h**, II-2, II-3, III-1, III-11, III-14, III-16
- Pérennisation / consolidation** (phase de) : **I-B-3**, I-C-1-a, I-C-2-f, III-2, III-4, III-5, III-10, III-15, III-16, III-19
- Pôle territorial** (de coopération économique) : I-A-1, I-B-1, I-C-1-a, I-C-1-c, **I-C-2-a**, III-2, III-3, III-18
- Pouvoir d'agir** (promotion du) : **I-A-1**, I-C-2-f, **I-C-2-h**, II-2, III-1
- Précarité / instabilité / insécurité** (de l'emploi) : I-A-2, I-B-2, **I-C-1-b**, I-C-2-d, III-11, III-13
- Prospective** : Introduction, I-B-3, I-C-1-c, I-C-2-e, **I-C-2-f**, III-9, III-10, III-12, III-15
- Qualité des services** (démarches Qualité) : **I-A-1**, I-C-1-b, I-C-1-c, III-6, III-8, III-11, III-14
- Qualité sociale / qualité de l'emploi** / emplois de qualité : **I-A-1**, I-C-1-b, III-15
- Régulation** / mode(s) de régulation (du territoire) : **I-B-1**, I-C-2-a, III-20
- Réseau** (d'entreprises / associatifs) : I-B-1, I-B-3, **I-C-2-a**, II-1, III-5, III-9, III-12, III-13, III-17, III-18, III-19
- Sécurisation** (des parcours socio-professionnels / d'insertion) : I-A-1, I-A-2, **I-C-1-b**, II-2, III-2, III-6, III-11, III-15, III-16, III-17, III-18, III-19, III-20
- Solidarité** (valeur) : **I-A-1**, I-A-2, I-B-2, I-C-1-c, I-C-2-a, I-C-2-d, I-C-2-e, II-2, II-3, II-4, III-1
- Système d'acteurs** / rapports entre acteurs : I-B-1, I-C-2-b, **II-1**
- Territoire** (ancrage territorial / configuration territoriale) : I-A-1, **I-B-1**, I-C-1-a, I-C-2-e, II-1, II-2
- Transfert / essaimage** (d'une démarche, de compétence de DTS, du pilotage d'une démarche de DTS) : I-B-3, **I-C-2-f**, III-1, III-4, III-15, III-16, III-17, III-19
- Transversalité** (approche transversale ou globale) : I-A-2, I-C-1-c, I-C-2-a, I-C-2-b, **I-C-2-c**, I-C-2-d, II-3, III-1, III-2, III-10, III-13
- Utilité sociale territoriale** / apports / contribution au territoire (mesure / **évaluation**) : I-A-1, I-B-1, I-B-2, I-C-1-a, **II-2**, II-3, III-1, III-2, III-5, III-7, III-10, III-15, III-17
- Vision stratégique / politique (projet d'entreprise / projet associatif)** : I-B-1, I-C-2-a, I-C-2-b, **I-C-2-e**, I-C-2-f, III-1, III-10, III-11, III-13, III-19

Retour au sommaire (sur www.coorace.org) 

Quelques ressources pour aller plus loin

Cette bibliographie (version 1 – décembre 2010) reprend certaines des ressources mentionnées dans les fiches du Manuel. Elle privilégie les liens vers des ressources disponibles sur Internet. Elle ne vise pas l'exhaustivité et s'enrichira dans les prochaines éditions.

Quelques ressources générales :

Sur l'Economie Sociale et Solidaire et l'Insertion par l'Activité Economique :

- « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France », Bernard EME avec la collaboration de Laurent GARDIN - Working paper EMES
www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_WP_02-01_F.pdf
- « 50 propositions pour changer de cap », une initiative pilotée par Claude ALPHANDERY en collaboration avec Laurent FRAISSE et Tariq GHEZALI
www.lelabo-ess.org/propositions/50-propositions-pour-changer-de-cap/

Des ressources produites par COORACE :

Dans le cadre du projet VITA, avec le soutien du Fonds Social Européen

Centre de ressources VITA : www.vita-ressources.org

- « Recueil d'expériences VITA » – Mars 2008
www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5867
- « Guide méthodologique Conduite de projets partenariaux de développement territorial » – Extra Muros pour COORACE, mars 2008
www.vita-ressources.org/downloadfichier?id=5866
- Lettres VITA
www.vita-ressources.org/publications.do

Sur la « Participation des salariés à la vie de l'entreprise »¹, des fiches action et ressources ont été produites et sont accessibles aux adhérents COORACE.

www.coorace.org/guide/2670/guide-pratique.html

Sur les Groupes économiques solidaires (GES), trois guides ont été produits en 2008, avec le soutien du Fonds Social Européen :

- « Outil d'aide à la structuration d'un Groupe économique solidaire » – réalisé par Extra Muros
- « Organisation juridique et fiscale des Groupes économiques solidaires » – réalisé par TAJ
- « Guide financier pour les Groupe économiques solidaires » – réalisé par Cito Conseil, avec l'appui du Centre National d'Appui et de Ressources Financement porté par France Active.
www.coorace.org/guide/3289/groupes-economiques-solidaires.html

En appui à la démarche Qualité CEDRE

- « Guide pédagogique CEDRE » - mars 2010 – réservé aux entreprises engagées dans la démarche Qualité CEDRE
www.coorace.org/downloadfichier?id=7015
- « Référentiel CEDRE Version 2 » – Février 2008
www.coorace.org/guide/annexes/fiche3/outil_SIAE_ReferentielCEDREVersion2.pdf
- « Manuel Qualité COORACE » (Mai 2010), téléchargeable à partir du Guide pédagogique CEDRE
www.coorace.org/downloadfichier?id=7015

¹ Projet porté par COORACE en 2009-2010 avec le soutien de l'Année Européenne de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion, de l'Association Georges Hourdin et de la Fondation de France.

Pour l'expérimentation du Contrat à durée déterminé d'usage amélioré (CDDUA) en Association intermédiaire

- CDD d'Usage Amélioré : les outils du réseau COORACE (accessibles aux adhérents COORACE)
www.coorace.org/outils/2751/modeles.html

Des ressources et sites Internet de partenaires :

Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio Economiques (AVISE)

- Dispositif Transfert de Savoir Faire (TSF) de l'AVISE
- Evaluer l'utilité sociale de son activité, Cahier de l'Avisé n°5, réalisé avec Culture et Promotion, novembre 2007.
www.avise.org

Agence pour le Développement des Services de Proximité (ADSP)

- « Pour la création de services solidaires : Concept, méthodologie de projet, démarche d'accompagnement »
- « Les ressources dans un service de proximité »
www.vita-ressources.org/element.do?idElement=19960

Association Travail Emploi Europe Société (ASTREES)

- Marchés locaux du travail et parcours professionnels – Note n°4 d'ASTREES, Juin 2009
www.astrees.org/index.php

Banque de Données des Initiatives Solidaires (BDIS)

www.la-bdis.org

Centre National d'Appui et de Ressources Environnement (CNARE)

- Consolider des relations partenariales pérennes et stables entre associations et pouvoirs publics
- Perspectives sur le secteur de l'environnement
www.cnarenvironnement.org/

Conseil National des Chambres Régionales à l'Economie Sociale et Solidaire (CN CRES)

www.cncres.org

Entrepreneuriat social

www.entrepreneur-social.net

ETD

- Gestion territoriale des emplois et compétences – Focus, Mars 2010
- Le Vademecum des petits marchés publics - Marchés à Procédures Adaptées – Focus, septembre 2010
www.projetdeterritoire.com

Labo de l'Economie Sociale et Solidaire

www.lelabo-ess.org

Réseau des Ressourceries

www.ressourcerie.fr/reseau/

Socialement Responsable

www.socialement-responsable.org

Retour au sommaire [sur www.coorace.org]



Une production collective

Nous remercions l'ensemble des personnes ayant contribué à l'élaboration de ce Manuel, dans le cadre de leur participation à la dynamique de recherche action VITA « *Développeurs de territoires solidaires* » conduite en 2009 et 2010 avec le soutien du Fonds Social Européen, du Haut Commissaire aux Solidarités Actives et de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale, de la Direction Générale de la Cohésion Sociale et de la Fondation MACIF.

L'ensemble des contributeurs à la rédaction du Manuel

En particulier les personnes ressources du projet VITA « *Développeurs de territoires solidaires* », qui ont enrichi nos travaux de leur expertise :

- Elisabeth MAUREL, Chercheur au PACTE, IEP de Grenoble
- Laurent FRAISSE, Chercheur au CRIDA
- Fatima BELLAREDJ, Directrice du Département Innovation Sociale, URSCOP Languedoc-Roussillon
- Eric PALLANDRE, Consultant, Coopérative OXALIS
- Jean DALICHOX, Consultant, ASPARAGUS

ainsi qu'Etienne LAURENT, Ingénieur Qualité COORACE

Les porteurs de projet et les participants réguliers aux ateliers et groupes de travail, qui ont alimenté la réflexion de leurs expériences et témoignages

En particulier :

- Nassima ALLAM, Groupe ULISSE
- Christine ALLEGRAUD, Groupe ULISSE
- Virginie AMIEUX, Collectif « Pôle Economie Solidaire Sud Essonne »
- Francette BARON, l'Envol
- Issma BENKHALED, ADPEI
- Isabelle BRIAIRE, Passerelle
- Jean-Luc BROSSAS, Etudes et chantiers Bretagne Pays-de-la-Loire
- Annie CAILLOSSE, Porte Ouverte Emplois
- Odile CHARROUX, Fédération des Centres Sociaux du Maine et Loire
- Ludovic CHIRON, l'Envol
- Xavier COLLARD, au titre de l'ALCG
- Hélène FLOC'H, au titre d'Etudes et chantier Bretagne Pays de la Loire puis de la Communauté de Communes du Pays de Bégard
- Patricia GUIBOUX, Jura Service
- Evelyne HERIN, Association Environnement Volembert Argenteuil
- Daniel JEANTELET, Chantier Emploi Eserpy
- Olivier KOCJAN, Novéo
- Lionel LAMBERT, Groupe Isactys
- Pierre LANGLADE, G.D.I.D.
- Véronique LE DANTEC, Contact Service, Le Temps du Domicile et Act'Eure Insertion
- Rémy LE STUM, AIR

- Jean-François LEBLANC, REAGIR
 - Chantal LEMPEREUR, Solidarité Multi Services et Solidarité Services aux Personnes
 - Typhaine LESSELINGUE, Etudes et chantiers Bretagne Pays-de-la-Loire
 - Emilie MEGE, ALCG
 - Muriel MOUJEARD, Emploi Conseil et Act'Eure Insertion
 - Samuel MOUGIN, ADPEI
 - Olivier PARNAUDEAU, AIR
 - Laurent PINET, Groupe ULISSE
 - Patrick RADJEF, Chantiers Yvelines
 - Paule RAITIERE, Erdre et Loire Initiative
 - Zofia SMYK, Abeilles Aide Entraide
 - Jannick VERGNAULT, AICM
- ainsi que Guy MICHEL.

Les contributeurs à la réflexion qui ont enrichi nos réflexions à partir de leurs travaux de recherche

Tout particulièrement :

- Danièle DEMOUSTIER, IEP de Grenoble
- Julien SCOLARO, CRIDA
- Delphine VALLADE, Université de Montpellier 3

Les relecteurs du Manuel

Michèle BOUTET, Laurent BOUVET, Ronan CESBRON, Laurence DUBOIS, Patrick DAVEAU, Gilbert FAVREAU, Franck GAUMARD, Rémy GAUTHIER, Maryvonne GERMAIN, Chantal RIVAULT, Isabelle ROSSELOT, Jacqueline SAINT YVES, André SCHWALD, Barbara TIRIOU, Olivier TOULEMONDE.

L'équipe d'animation du projet VITA « Développeurs de territoires solidaires »

En particulier les animateurs des ateliers et groupes de travail du projet VITA « *Développeurs de territoires solidaire* » :

- Maryline LEPRINCE, Consultante, Alter'Incub
- Eglantine PELCY, Déléguée régionale, COORACE Franche-Comté
- Alain PIROT, Délégué régional, ZIAE-COORACE Haute-Normandie

Et également

- Denys CORDONNIER, Valeur Plus, qui a accompagné la mise en œuvre de l'ensemble du projet,
- Cécile CARRANI et Salimata DIARRA, assistantes projets, qui ont appuyé sa déclinaison concrète.

[Retour au sommaire \(sur www.coorace.org\)](http://www.coorace.org)

