

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES Session 1998

CRFPFD - Montpellier

Un CHRS promoteur d'un groupement d'employeurs
pour l'insertion et la qualification

SNITSELAAR Andrew

Février 1999

*« Idéalisme et réalisme, je vous aime, comme l'eau et la pierre,
vous êtes parties du monde, lumière et racine de l'arbre de la vie. »*

Pablo NERUDA, extrait de *La Vérité*.



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

1^{re} partie : L'existant

ALLIER LE MONDE DU SOCIAL ET LE MONDE DU TRAVAIL.....	3
---	---

1. L'insertion et la nécessaire adaptation du travail social	4
■ 1.1 - <i>Les exclus : un mot, plusieurs réalités</i>	4
■ 1.2 - <i>Les missions de l'Association La Clède dans les textes</i>	7
■ 1.3 - <i>L'insertion par l'activité économique au fil des lois</i>	11
2. Des dispositifs divers pour des parcours d'insertion pluriels	16
■ 2.1 - <i>L'insertion par l'activité économique à La Clède</i>	16
■ 2.2 - <i>Quel est le bilan pour les bénéficiaires ?</i>	20
■ 2.3 - <i>Quel est le bilan global ?</i>	22
3. Evaluer l'existant pour évoluer.....	24
■ 3.1 - <i>La fin du travail ?</i>	24
■ 3.2 - <i>Rendre notre intervention sociale cohérente</i>	27
■ 3.3 - <i>Quatre écueils de l'insertion par l'économique</i>	30
4. Manager le changement	35
■ 4.1 - <i>Une orientation directoriale axée sur la participation</i>	35
■ 4.2 - <i>Un partenariat avec les entreprises locales : un GEIQ</i>	37
■ 4.3 - <i>Le personnel de La Clède et le projet du GEIQ</i>	39

2^e partie : Un nouvel élan

UN OUTIL INNOVANT : LE GEIQ	42
1. Le GEIQ : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification.....	43
■ 1.1 - <i>Réflexions préalables à l'étude de faisabilité d'un GEIQ</i>	43
■ 1.2 - <i>Le concept GEIQ favorable aux salariés</i>	46
■ 1.3 - <i>L'intérêt d'un GEIQ pour les entreprises</i>	45
■ 1.4 - <i>Le Comité National de Coordination et d'Evaluation (CNCE)</i>	48
2. Les bénéficiaires du GEIQ et le rôle de <i>La Clède</i>	50
■ 2.1 - <i>Le public visé par la création du GEIQ</i>	50
■ 2.2 - <i>Quels contrats de travail peut proposer un GEIQ ?</i>	50
■ 2.3 - <i>La gestion de l'alternance : place de la formation</i>	52
■ 2.4 - <i>La Clède, partenaire social</i>	53
3. <i>La Clède</i> promoteur du GEIQ	58
■ 3.1 - <i>Des bases préalables</i>	58
■ 3.2 - <i>Des partenaires locaux prêts à coopérer</i>	59
■ 3.3 - <i>La mobilisation réelle d'un nombre suffisant d'entreprises</i>	60
4. Le déroulement de l'étude de faisabilité.....	66
■ 4.1 - <i>La première réunion et le lancement de l'étude</i>	66
■ 4.2 - <i>Le déroulement futur de l'action</i>	69
■ 4.3 - <i>Le montage de GEIQ-CÉVENNES</i>	70
■ 4.4 - <i>Synthèse et éléments de prospective</i>	81
CONCLUSION.....	83
ANNEXES.....	86
■ 1 - <i>Les ressources financières de l'Association La Clède</i>	87
■ 2 - <i>Les ressources humaines de l'Association La Clède</i>	88
■ 3 - <i>Des expériences européennes originales et réussies</i>	89
■ 4 - <i>La Charte Nationale des GEIQ</i>	94
■ 5 - <i>Projet de contractualisation "salarié GEIQ-CÉVENNES - La Clède "</i>	96
■ 6 - <i>Ébauche d'une grille d'évaluation du salarié GEIQ</i>	97
■ 7 - <i>Récapitulatif des principales étapes de création du GEIQ</i>	98

SIGLES UTILISES

AAH	Allocation adulte handicapé
AEF	Association emplois familiaux
AFI	Allocation forfaitaire d'insertion
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
AG	Assemblée générale
AGE	Assemblée générale extraordinaire
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APARE	Association périgourdine d'action et de recherche contre l'exclusion
APE	Accompagnement personnalisé à l'emploi
API	Allocation parent isolé
ASFO	Association de formation
ASI	Appui social individualisé
ASLL	Accompagnement social lié au logement
ASS	Allocation spécifique de solidarité
AVI	Accompagnement vers l'insertion
BTI	Bâtiment travaux d'intérieur
BTP	Bâtiment et travaux publics
CA	Conseil d'administration
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CAVA	Centre d'adaptation à la vie active
CC	Convention de coopération
CCAS	Centre communal d'action sociale
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEC	Contrat emploi consolidé
CERC	Centre d'études des revenus et des coûts
CES	Contrat emploi solidarité
CFAS	Code de la famille et de l'aide sociale
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CIBC	Centre interinstitutionnel de bilan de compétence
CIE	Contrat initiative emploi
CMS	Centre médico-social
CNCE-GEIQ	Comité national de coordination et d'évaluation des GEIQ
CNPF	Conseil national du patronat français
CO	Contrat d'orientation
COTOREP	Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel
CPE	Convention promotion de l'emploi
CQ	Contrat de qualification
CREDOC	Centre de recherche documentaire
CROSS	Comité régional d'organisation sanitaire et sociale
DAS	Direction de l'action sociale
DDASS	Direction départementale de l'action sanitaire et sociale
DDE	Direction départementale de l'équipement
DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DGEFP	Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DRT	Direction des relations du travail
DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DSQ	Développement social des quartiers
ETP	Équivalent temps plein
EVI	Espaces Verts Insertion
FAFCA	Fonds d'assurance formation de la coopération agricole
FNARS	Fédération nationale des associations d'accueil et de réadaptation sociale
FNB	Fédération nationale du bâtiment
GE	Groupement d'employeurs

GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GRETA	Groupement d'établissements
HLM	Habitation à loyer modéré
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IRFA	Institut régional de formation des adultes
MDI	Mission départementale d'insertion
MLI	Mission locale d'insertion
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OPHLM	Office public HLM
PACT	Programme d'aménagement concerté du territoire
PAIO	Permanence d'accueil, d'information et d'orientation
PDI	Plan départemental d'insertion
PIB	Produit intérieur brut
PLIE	Plan local d'insertion par l'économie
PME	Petites et moyennes entreprises
RMI	Revenu minimum d'insertion
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
TRACE	Trajet d'accès à l'emploi
UNFOHLM	Union nationale des fédérations d'organismes HLM
UNIOFSS	Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

INTRODUCTION

Le volet emploi de la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions, comprend une série de dispositions visant à favoriser l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. Preuve est donnée, si besoin était, que la lutte contre l'exclusion sociale passe encore et surtout par l'accès ou le maintien dans l'emploi salarié. La loi affirme le droit à un « *nouveau départ* » permettant aux demandeurs d'emploi, jeunes ou chômeurs de longue durée, de bénéficier d'un parcours personnalisé vers l'emploi.

Le Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) est le pivot de *L'Association La Clède* (association loi 1901) que je dirige à Alès-en-Cévennes depuis le début de l'année 1998 après avoir assuré durant quatre ans le poste de directeur adjoint et, durant cinq ans, celui de chef du service éducatif.

Autour de *La Clède*, s'est développé, au fil des ans, un ensemble de structures d'insertion par l'activité économique qui mêle, en un dosage différent, finalités sociales et finalités économiques : un Centre d'Adaptation à la Vie Active, une Association Intermédiaire et une Entreprise d'Insertion. Ces différents dispositifs permettent aux bénéficiaires de suivre un véritable parcours d'insertion : l'expérience acquise dans la structure la plus éloignée de l'emploi peut permettre d'atteindre, par paliers successifs, une activité plus productive pour rejoindre, dans l'idéal, l'emploi salarié de droit commun.

Dans la première partie du mémoire, *L'existant*, j'exposerai pourquoi et comment ce secteur de l'insertion par l'activité économique tente de réaliser un équilibre entre accompagnement social et mise au travail, et la place qu'il occupe sur fond de crise de l'emploi. Comme nombre d'associations du même type, aussi dénommées "ensembliers d'insertion", *La Clède* se situe entre logique sociale et logique économique.

Dès ma prise de fonction, le conseil d'administration, qui connaissait mon engagement sur le terrain de l'insertion par l'activité économique, m'a demandé de procéder à l'évaluation des dispositifs existants au sein de *La Clède* afin de définir les priorités et les choix stratégiques. Après analyse, j'ai soumis aux membres du conseil quatre axes de réflexion sur ce qui

constituait, à mon sens, les maillons faibles de nos structures :

- Le *statut* des bénéficiaires : le pouvoir "insérant" d'un réel statut de droit commun est connu et reconnu or, les personnes employées demeurent des salariés *en insertion*, appellation stigmatisante, ou reçoivent des *pécules*.
- La *formation* des bénéficiaires, surtout des jeunes : bien qu'effective, elle demeure insuffisamment adaptée, surtout par manque de prise concrète avec la réalité des besoins de qualification des entreprises classiques.
- La *fonction de passerelle* : à l'évidence, les structures d'insertion par l'économie remplissent de plus en plus difficilement leur mission première de tremplin vers l'emploi classique et pérenne.
- L'ambiguïté que vit l'Association entre *objectif social* et *objectif économique* : ces objectifs sont compatibles puisque menés de front sur le terrain, mais jusqu'à quel point d'efficacité peut-on les poursuivre ensemble ?

Un dispositif d'insertion récent me paraissait éviter, de manière innovante, ces écueils : le *Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification*, dont j'explicitai le concept au conseil d'administration de l'Association et les avantages pour les salariés bénéficiaires (statut, garantie de l'emploi, polyvalence des expériences, formation qualifiante et tutorat, accompagnement social).

Le conseil d'administration a définitivement approuvé ce projet en mai 1998 et m'a mandaté pour étudier, dans un premier temps, sa faisabilité.

Dans la seconde partie, *Un nouvel élan*, j'exposerai les bases de l'étude préalable à ce qui pourrait devenir, en 1999, le GEIQ-CÉVENNES. Les conditions à réunir sont complexes puisqu'elles reposent sur la connaissance, la compréhension puis la sensibilisation des partenaires détenteurs d'emplois, les entreprises, traditionnellement éloignés de notre mission sociale. Le but étant de faire converger nos intérêts au sein d'un regroupement.

Au moment de la rédaction de ce mémoire, le projet est en cours. La promotion d'un GEIQ ne va pas de soi. Elle suppose de rassembler des entrepreneurs derrière une conviction personnelle profonde, faute de quoi le projet, même séduisant, restera lettre morte. Si toutes les étapes sont franchies avec succès, le montage du GEIQ-CÉVENNES devrait permettre à *La Clède* de démarrer une coopération novatrice avec les employeurs pour prolonger l'alliance locale entre le "monde du social" et le "monde du travail".

L'EXISTANT

ALLIER

LE MONDE DU SOCIAL

ET

LE MONDE DU TRAVAIL



1. L'insertion et la nécessaire adaptation du travail social

La notion d'*insertion* se veut innovante et opposée aux politiques traditionnelles de protection et d'assistance. Dans la logique de l'insertion, on donne aux individus la possibilité de faire valoir leurs capacités, de contribuer à l'activité générale de production de biens et de services, on tente de redonner à tous *les exclus* le désir et les moyens de participer à la vie sociale.

1.1 - Les exclus : un mot, plusieurs réalités

Faisant suite au rapport de René Lenoir ¹, secrétaire d'État à l'action sociale, la *loi n° 74.995 du 19 novembre 1974* fait adopter la dénomination officielle de Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS). Cette loi, reprise dans *les articles 185, 185-2 et 185-3* du Code de la Famille et de l'Aide Sociale (CFAS), demeure la base de ce secteur et étend l'aide sociale à de nouvelles catégories de bénéficiaires et notamment aux familles. Cette loi met l'accent sur une « *action éducative temporaire* » et introduit le concept de « *handicapés sociaux* ».

La loi n° 75-535 du 30 juin 1975 porte sur les institutions sociales et médico-sociales et indique les dispositions relatives à la création ou l'extension et leur financement, soumis à l'avis du Comité Régional des Organismes Sanitaires et Sociaux (CROSS).

Par la *loi d'orientation n° 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions*, le rôle des institutions sociales et médico-sociales est élargi à tout le secteur de l'urgence sociale et de l'insertion : « [...] *Les organismes qui assurent, avec ou sans hébergement, dans leur cadre ordinaire de vie, l'éducation spéciale, l'adaptation ou la réinsertion sociale et professionnelle, l'aide par le travail ou l'insertion par l'activité économique, au bénéfice des personnes handicapées ou inadaptées, ainsi que des personnes ou des familles en détresse* ». Par rapport à l'ancienne définition, la notion d'hébergement remplace celle d'internat et d'externat ; celle d'adaptation ou de réadaptation professionnelle est élargie à l'adaptation ou la réinsertion sociale et professionnelle, l'insertion par l'activité économique est ajoutée ; enfin, les bénéficiaires ne sont plus uniquement des personnes handicapées ou inadaptées mais également des *personnes ou familles en détresse*.

L'article 185 du CFAS est modifié par cette loi et devient : « *Bénéficient sur leur demande, de*

¹ René LENOIR, *Les Exclus, un Français sur dix*, Paris, Le Seuil, 1974.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

l'aide sociale pour être accueillies dans des centres d'hébergement et de réinsertion sociale publics ou privés, les personnes ou les familles qui connaissent de graves difficultés, notamment économiques, familiales, de logement, de santé ou d'insertion, en vue de les aider à accéder ou à recouvrer leur autonomie personnelle et sociale. Les centres d'hébergement et de réinsertion sociale, dont les conditions de fonctionnement et de financement sont prévues par décret en Conseil d'État, assurent tout ou partie des missions définies au 8° de l'article 3 de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975. »

Les principales modifications sont :

- Le nom des CHRS : "Réinsertion" remplace "Réadaptation" ;
- La définition des "difficultés" qui justifient l'admission à l'aide sociale : l'adjectif « graves » a été ajouté ; l'expression « dont les ressources sont insuffisantes » a été supprimée ainsi que « en raison du manque ou de conditions défectueuses de logement »;
- L'objectif à poursuivre : la nouvelle définition, « aider à accéder ou recouvrer leur autonomie personnelle et sociale », remplace la formulation fondée sur le besoin « d'un soutien matériel et psychologique et, le cas échéant, d'une action éducative temporaire » ;
- Le lien avec la loi de 1975, essentiel puisqu'il implique les liens avec l'État, le CROSS, etc., est dorénavant explicite.

Ainsi donc, face à l'accroissement des publics concernés, l'*exclusion* et les *exclus* ont dû récemment faire l'objet d'une loi. Celle-ci ne prévoit plus de catégories de personnes et de familles, ni de limite à la durée de l'aide sociale accordée. Alors, combien sont-ils, qui sont-ils, ces exclus ?

ATD-Quart Monde définit la précarité comme « l'absence d'une ou plusieurs sécurités, notamment celle de l'emploi, permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs obligations et de jouir de leurs droits fondamentaux ».

En 1993, dans son rapport au ministre des Affaires sociales sur "la grande exclusion sociale", Christian Chassériaud s'efforçait de distinguer, parmi les personnes en situation de précarité, les "noyaux durs" de la grande exclusion qu'il chiffrait à près de *1,4 million de personnes*.

D'autres analyses insistent sur le chômage et notamment le chômage de longue durée : *le million de personnes* qui demande en vain un emploi depuis plus d'un an est mis à l'écart du

travail, donc des ressources qu'il procure et des relations sociales qu'il occasionne.

Pour l'INSEE ainsi que pour l'Union européenne, est considéré comme "pauvre" un ménage dont le revenu monétaire net est inférieur à 50 % du revenu moyen dans son pays, soit 3 716 F pour une personne seule en France, en 1997. Environ *6 millions de personnes (10 % des Français)* sont en dessous de ce seuil. Parmi eux, 40 % vivent avec moins de 2 000 F par mois et 10 % se trouvent sans ressource aucune. Il y avait en 1993, dans les douze Etats membres qui constituaient alors l'Union, près de 57 millions de personnes "pauvres", soit près de 23 millions de ménages ².

Les critères de pauvreté et de privation d'emploi sont assurément déterminants. Comment vivre sans argent dans une société de consommation ? Mais tous ces critères ne rendent pas compte des multiples facettes de l'exclusion. D'après le dictionnaire Robert, *exclure* a deux sens principaux : *renvoyer quelqu'un d'un endroit où il était admis ; empêcher quelqu'un d'entrer, ne pas l'admettre*. L'exclu est donc un "renvoyé" ou un "refusé". Son contraire est "admis", "gardé", "impliqué". Les deux sens du mot appellent immédiatement une question. D'où est renvoyé l'exclu ? Où n'est-il pas admis ? Il faudrait toujours qualifier l'exclusion : exclu de l'emploi, exclu du logement, exclu de la consommation, si l'on pense aux biens économiques ; exclu de l'école, exclu de la santé, exclu du vote, si l'on pense aux institutions ; exclu des relations sociales, si l'on pense aux modes de vie et aux valeurs (marginalité, drogues, déviances). Ou encore exclu de tout à la fois et c'est ce qui est fréquemment sous-entendu par l'usage du mot.

Cette impression d'être rejetés de partout est souvent exprimée par ceux qui ont vécu une succession d'exclusions ou d'expulsions : exclus d'un travail parce que licenciés, exclus d'un secteur professionnel parce qu'il ne s'y fait plus d'embauches, exclus des niveaux de qualification qu'ils n'ont pas, exclus du système scolaire parce qu'ils n'y ont pas réussi, exclus du logement parce que sans ressources, exclus du système de soins parce que sans papiers, exclus de leur couple, exclus de leur milieu familial ou relationnel... Échecs et exclusions se confondent et se superposent, ajoutant à la difficulté matérielle de survivre celle de la culpabilité et de la destruction de l'image de soi. Sous les coups successifs, on en vient à la fin à se définir avant tout par ce qu'on n'a pas, par ce qu'on n'est plus.

Face à toutes ces facettes de l'exclusion qui ne touche plus seulement une population marginale, l'Association *La Clède* a dû adapter ses missions. Même si ses objectifs sont

² *La pauvreté en Europe*, European anti-poverty network, 1998.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

demeurés identiques en termes d'accueil, d'accompagnement, d'écoute, d'orientation, d'hébergement, il a fallu, progressivement, faire évoluer ses pratiques et ses moyens.

1.2 - Les missions de l'Association *La Clède* dans les textes

A travers les axes de son intervention sociale, l'Association *La Clède* s'occupe de ce public d'exclus : diagnostic et évaluation de la situation de la personne ; conduite de la relation et accompagnement ; montage de projets (concernant la personne aidée ou des projets d'action et de service) ; animation de groupes de personnes (actions collectives). Ces axes sont communs à toutes les formes d'interventions : dans l'urgence, dans la durée, dans les actions d'insertion par l'économique et de formation. Ceci suppose une technicité des travailleurs sociaux :

- savoir effectuer, y compris rapidement (dans une situation d'accueil en urgence), un diagnostic de la situation matérielle et psychologique des personnes, évaluer des niveaux de formation, des aptitudes à effectuer une tâche (dans le cadre de l'insertion par l'économique);
- conduire une relation, maîtriser la situation d'entretien ou d'accompagnement, gérer des contrats, soutenir, écouter, mettre en situation d'apprentissage, organiser des parcours ;
- savoir élaborer des projets pour ou avec la personne, organiser des actions, savoir instruire des projets dans tous leurs aspects, administratifs, éducatifs, financiers, partenariaux ;
- savoir utiliser le levier du groupe pour faciliter certaines acquisitions chez la personne ou amorcer des changements, organiser des animations favorisant l'intégration des personnes.

On ajoutera à ces compétences la nécessaire connaissance de l'environnement du travail social, des institutions et de leurs logiques et contraintes particulières, la capacité à reconnaître ses limites et à mobiliser un réseau de partenaires dans leurs diversités et complémentarités.

a) Les statuts de l'Association

En 1978, deux visiteurs de prison, Monsieur le Pasteur Verseils et Madame Fischer, remarquent que certains détenus au moment de leur libération ne trouvent aucun hébergement (ils sont rejetés par leur famille ou n'en ont pas, et sans ressources ils ne peuvent accéder à un logement). De ce constat, naît l'Association *La Clède* qui ouvre, en 1979, un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale de onze places réservées aux hommes seuls.

L'Association *La Clède*, conformément aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901, a déclaré son existence en préfecture du Gard le 3 juin 1978. L'origine du nom est cévenole : une *clède* est une construction en pierre des mas cévenols où sèchent les châtaignes. La partie haute de

la construction est constituée de claies sur lesquelles on dépose les châtaignes et au-dessous desquelles brûle un feu.

La Clède accueillait, à l'origine, des vagabonds ou des gens de passage. Son nom voulait évoquer un lieu chaud et accueillant. Les statuts de l'association, datés du 26 mai 1978, spécifient dans l'article 2 ses buts :

« *Le but de l'association est de rechercher, dans un esprit de respect et de promotion humaine, la rencontre et l'accompagnement de personnes seules³, marginalisées ou en danger de le devenir (détenus libérés, réfugiés, jeunes ayant rompu avec leur entourage, vagabonds, etc.). A cet effet, elle se propose notamment :*

- *de s'informer et d'informer l'opinion publique sur la situation de ces personnes,*
- *de créer et de gérer toutes réalisations telles que foyers d'hébergement, centres d'accueil, restaurants, ateliers, etc., de nature à rendre à ces personnes des conditions de vie décentes,*
- *de promouvoir leur développement en leur offrant la possibilité de retrouver un équilibre matériel, moral et spirituel. »*

L'Association a changé deux fois d'agrément. Le premier ne prévoyait que l'hébergement d'hommes seuls, le second des couples et des familles. Un troisième est en cours pour les femmes seules, avec ou sans enfants (passage en Comité Régional d'Organisation Sanitaire et Sanitaire - CROSS - décembre 1998).

b) Les orientations données par le Projet d'Établissement

La Clède est le seul CHRS tout public du Gard. Elle a signé sept conventions d'accompagnement social, six annuelles et une trisannuelle, dont la reconduction est renégociable⁴.

La Clède a accueilli, tous secteurs d'activité confondus, 1200 personnes en 1997. Les missions développées dans le cadre de l'agrément CHRS sont de trois ordres :

- *l'accueil et l'hébergement*, réponse immédiate à des besoins primaires non satisfaits : logement, alimentation, vêture ;
- *l'identification et la résolution des dysfonctionnements sociaux* touchant à la famille ou la personne : problèmes administratifs, de droit, de santé, etc. ;

³ On entend par *seules*, privées de lien social.

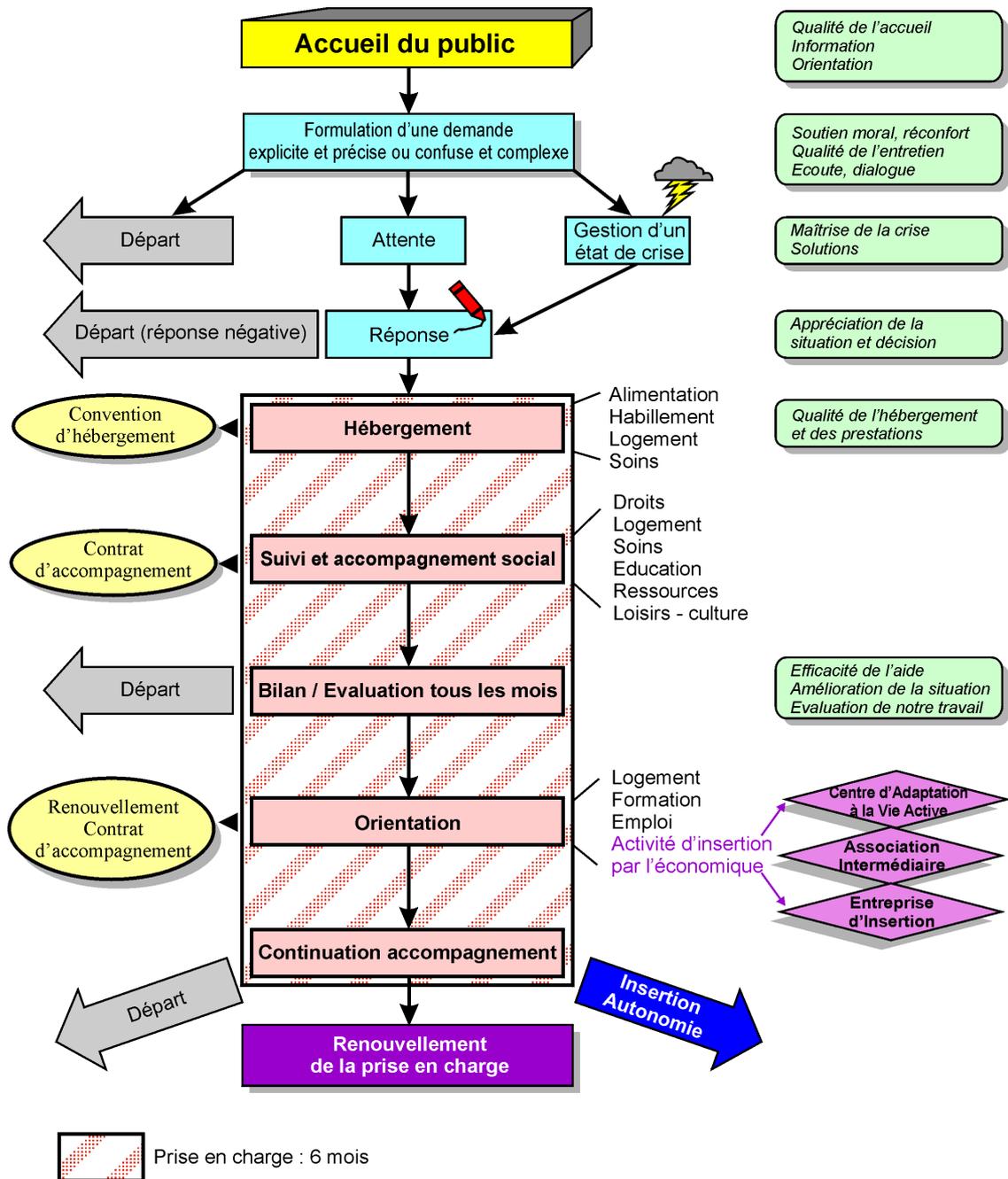
⁴ Voir Annexe n° 1 p. 87.

- *des actions menant à l'autonomie des familles et personnes*, actions de réadaptation ou d'insertion : éducation, ressources, formation, activité, emploi, loisirs, sport, culture, échanges sociaux, etc.

Elles se traduisent ainsi :

- En fonction de la place disponible, proposer un hébergement aux personnes en demande spontanée ou adressées par des services orienteurs, les inscrire aussitôt dans un statut d'occupants des lieux par un contrat.
- Soumettre à la personne ou à la famille, une fois cet hébergement assuré, un diagnostic et une analyse de leur situation, puis des actions pour sortir des difficultés.
- Contractualiser les engagements et donner les moyens d'accéder aux différents droits, à un logement autonome et/ou à une activité d'insertion.
- Assurer la liaison avec les services sociaux qui prendront le relais de l'action.

Schéma d'une prise en charge par le CHRS de La Clède



c) Les objectifs fixés par le Schéma Départemental des CHRS du Gard

Le Schéma Départemental d'octobre 1997 rappelle que les CHRS doivent faire face à l'arrivée d'une population d'un type nouveau : femmes et hommes seuls avec enfants, familles, couples, jeunes, personnes vieillissantes, tant en milieu urbain que rural. Pour ce public dont le nombre est croissant, il fixe, parmi les objectifs prioritaires des CHRS, l'insertion par l'activité économique : « *Intégrer pleinement les CHRS en tant qu'acteurs dans les dispositifs d'insertion par l'activité économique* ».

d) Le Plan Départemental d'Insertion du Gard 1998-2000

Le Plan Département d'Insertion, élaboré conjointement par la préfecture et le conseil général pour les bénéficiaires du RMI, souligne qu'il faut « *privilégier les actions d'insertion et de formation en milieu de travail* ». D'autre part, que « *l'insertion par l'économie connaît des difficultés à développer suffisamment d'activités pour répondre à l'afflux croissant des demandes* » mais que « *l'insertion par l'économie est une passerelle qui peut être déterminante pour l'accès vers l'emploi* ». Le Plan fixe dans ses objectifs prioritaires l'aide aux porteurs de projet pour les études de faisabilité, les phases de démarrage et le financement d'actions relevant de l'insertion par l'économie.

On le voit, l'insertion par l'activité économique n'est plus l'apanage de structures spécialisées en la matière. L'approche transversale et globale prévaut désormais et se trouve clairement transcrite dans les orientations politiques départementales et nationales qui légitiment progressivement les initiatives menées en ce domaine depuis un quart de siècle, notamment par les CHRS. Avec la loi du 29 juillet contre les exclusions, les structures de l'insertion par l'activité économique se voient doter d'un véritable statut, inséré dans le code du travail.

1.3 - L'insertion par l'activité économique au fil des lois

L'aide sociale à l'hébergement plonge ses racines dans l'histoire profonde de la société, à savoir la place faite à une population conjuguant une double rupture : non-intégration dans le travail et non-intégration communautaire. « *Il y a homologie de position entre ces "inutiles au monde" que représentaient les vagabonds avant la révolution industrielle et différentes catégories "d'inemployables" d'aujourd'hui* »⁵. Ce sont bien ces populations « *désaffiliées* » « *circulantes* », voire « *surnuméraires* », termes fournis par Robert Castel, qui constituent le public du CHRS La Clède.

⁵ Robert CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

Le concept d'insertion par l'activité économique ne compte encore qu'un quart de siècle d'histoire : la loi de 1974 pose le principe que des personnes sont admises à en bénéficier en vue d'un réentraînement au travail. En introduisant le concept « *d'handicapé social* » dans le code du travail, l'autorité publique, dans les circulaires d'application, précise que « *avec des adaptations sur les formes d'accueil et de procédures, les structures mises en place pour les handicapés physiques, mentaux et sensoriels pourraient convenir aux handicapés sociaux* ». Dès les années 70, de nombreux CHRS ont mis en place des ateliers de « *réentraînement à l'effort* », que la circulaire 42 de 1976 assimile, en analogie avec le dispositif du travail des handicapés, à « *des Centres d'Aide par le Travail d'un nouveau type* ». La circulaire 44 de 1979 définit les ateliers de réentraînement au travail et les Centres d'Adaptation à la Vie Active (CAVA), dans lesquels « *les rétributions des travailleurs ne revêtent pas le caractère d'un salaire* ».

Les Centres d'Adaptation à la Vie Active ont pour fonction de préparer à des emplois d'insertion ou des emplois aidés : apprentissage ou réapprentissage des habitudes découlant de la vie professionnelle, dans un cadre proche de celui d'une entreprise. Ce dispositif est conçu pour être le premier maillon de l'activité par l'insertion économique, financé par une dotation globale de fonctionnement (DGF). En échange d'une participation à l'activité d'un atelier, la personne reçoit une indemnité dont le montant n'est pas imposé. Dans les faits, elle est le plus souvent constituée d'un "pécule" et d'avantages en nature sous forme d'hébergement et de repas auxquels s'ajoute la protection sociale. L'accueil peu sélectif du CAVA est rendu possible par le mode de financement qui autorise une moindre productivité. Cela permet une souplesse de fonctionnement qui en fait un outil véritablement adapté aux problématiques spécifiques des personnes les plus démunies. Le CAVA offre une resensibilisation au travail et permet de faire un bilan d'évaluation des compétences, pour envisager éventuellement un contrat plus durable (CES).

A compter de 1981, s'amorce une politique de Développement Social des Quartiers (DSQ). Aux crédits alloués pour la réhabilitation des logements et des espaces s'ajoutent désormais des mesures dites *d'accompagnement social* qui intègrent des expériences d'insertion sociale et professionnelle. Mais il faudra attendre avril 1985 pour que la première circulaire ministérielle de soutien aux *Entreprises Intermédiaires (EI)* voie le jour. Le gouvernement décide en 1986 de sa suspension, les raisons de cette remise en cause étant à la fois politiques (opposition des représentants patronaux les accusant de concurrence déloyale) et administratives (résistance devant la multiplicité des approches).

Reconnues en 1987, les Associations Intermédiaires (AI) se sont orientées, elles, non pas vers

la création de leurs propres activités, mais vers la mise à disposition de chômeurs auprès de tiers, donc vers le secteur non marchand. Leur objet statutaire est de mettre des personnes dépourvues d'emploi (notamment les allocataires du RMI, les chômeurs de longue durée et les chômeurs âgés de plus de 50 ans) à la disposition de personnes physiques et morales pour des activités ponctuelles non assurées dans les conditions économiques locales. Elles présentent le double objectif de lutter contre le travail au noir et faire rentrer dans un circuit socio-économique des publics exclus, sous une forme très graduée (occupation de type "quart de temps").

Les années quatre-vingts s'achèvent par l'instauration du RMI en décembre 1988. En janvier 1991, une loi ⁶ donne un statut aux *Entreprises d'Insertion* qui remplacent les Entreprises Intermédiaires, avec un financement par poste d'insertion et une subvention pour financer l'accompagnement social. Cette loi sera complétée en décembre 1991 ⁷, puis par un décret ⁸ instituant les *Entreprises d'Intérim d'Insertion* qui facilitent l'insertion professionnelle au moyen de la conclusion de contrats de travail temporaire. Les Entreprises d'Insertion sont à la fois des entreprises économiques, soumises aux logiques de la rentabilité, et des entreprises sociales qui prennent en charge pour une durée limitée (deux ans maximum) des personnes qui seraient considérées comme inemployables par des entreprises classiques (SDF, marginaux, chômeurs en fin de droits, etc.). Au sein d'une Entreprise d'Insertion, ces personnes bénéficient d'un suivi social, d'une formation et d'une réadaptation au monde du travail, avec l'aide des pouvoirs publics et des réseaux locaux. Les aides proviennent de l'État et de subventions AFI (Allocation Forfaitaire d'Insertion) attribuées par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP), soit 38 000 F annuels par poste de travail. Les charges patronales sont exonérées à 50 %. Ces sommes viennent principalement compenser trois formes de surcoût liées au public recruté :

- la moindre productivité, notamment au cours des premiers mois de l'embauche,
- le taux d'encadrement nécessairement supérieur à celui de la moyenne des entreprises,
- le "non-retour" sur investissement en formation, dans la mesure où les contrats d'insertion ne peuvent excéder 24 mois.

Les municipalités imaginent des modalités de coordination des initiatives sur leur territoire : les PLIE (Plans Locaux pour l'Insertion par l'Économique), apparus en 1990 et officialisés par une circulaire de 1993. Ils sont les fédérateurs de réseaux d'acteurs institutionnels et

⁶ Loi n° 91-1 du 3 janvier 1991.

⁷ Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991.

⁸ Décret du 22 février 1993.

d'opérateurs de l'insertion. Ils assurent la mise en cohérence des parcours d'insertion et l'amélioration des articulations entre dispositifs d'insertion pour optimiser les sorties vers l'emploi.

Le 29 juillet 1998, a été adoptée la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions. Pour la première fois, le législateur a donné une définition unifiée de l'insertion par l'économique dans le code du travail : « Art. L. 322-4-16 - *L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.* » Cet article et ceux qui l'accompagnent apportent une reconnaissance à l'insertion par l'activité économique, sans précédent dans l'histoire du mouvement né dans les années 70.

Par cette loi, l'aide au poste dans les entreprises d'insertion devrait être modulée selon les difficultés du public, entre 30 000 F et 70 000 F qui s'ajoutent à l'exonération de charges portée à 100 %. La Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) deviendrait le financeur unique. Il serait donc mis fin au cofinancement de la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale (DDASS). Les Associations Intermédiaires font l'objet d'un nouvel article du code du travail ⁹ qui les rattache expressément au secteur de l'insertion par l'activité économique. La clause de non-concurrence qui limitait le champ d'intervention est supprimée (l'adéquation de l'activité sera contrôlée dans le cadre de la procédure de conventionnement). Les salariés ne pourront pas rester en Association Intermédiaire plus de 240 heures par an. Pour les CAVA, « *La contribution aux frais s'effectue à proportion des ressources dans des conditions fixées par décret.* » Ce même décret précisera les conditions de rémunération. Le statut n'est toujours pas clarifié. A suivre...

En outre, cette loi réforme l'organisation de la coordination locale de l'insertion. Elle crée ainsi un conseil départemental de l'insertion par l'activité économique ¹⁰ (mission d'animation et de proposition) ainsi qu'un fonds départemental ¹¹ financé par l'État (destiné à financer le développement et la consolidation des initiatives locales). Il est à noter que le conseil départemental comprendra des élus locaux et des représentants des partenaires sociaux.

Malgré les incertitudes statistiques, la FNARS (Fédération Nationale des Associations

⁹ Article L. 322-4-16-3 du code du travail.

¹⁰ Article L. 322-4-16-4 du code du travail.

¹¹ Article L. 322-4-16-5 du code du travail.

d'Accueil et de Réadaptation Sociale) énonce un ordre de grandeur pour 1998 : l'insertion par l'économique concerne chaque année quelque 260 000 bénéficiaires et représente 30 à 40 000 équivalents temps plein (ETP), dans plus de 2 500 unités. Ces postes ne sont qu'une goutte d'eau, rapportés aux 500 000 personnes accueillies chaque année par les associations et organismes adhérents à la FNARS.

Poids des différentes structures de l'insertion par l'économique en France en 1998
d'après la FNARS

Type de structure	Nombre d'établissements	Personnes au travail à l'instant T	Entrées au travail sur un an
CAVA et ateliers de CHRS	110	2 700	9 700
Centres de vie et communautés	140	1 400	3 400
Entreprises d'insertion	807	7 000	14 500
Associations intermédiaires	1 100	19 000	220 000
Régies de quartier	130	2 000	6 000
Chantiers-écoles	150 à 200	1 600	3 800
GEIQ	66 (soit 2 200 entreprises)	1 050	1 461
TOTAUX	2 553	34 750	258 861

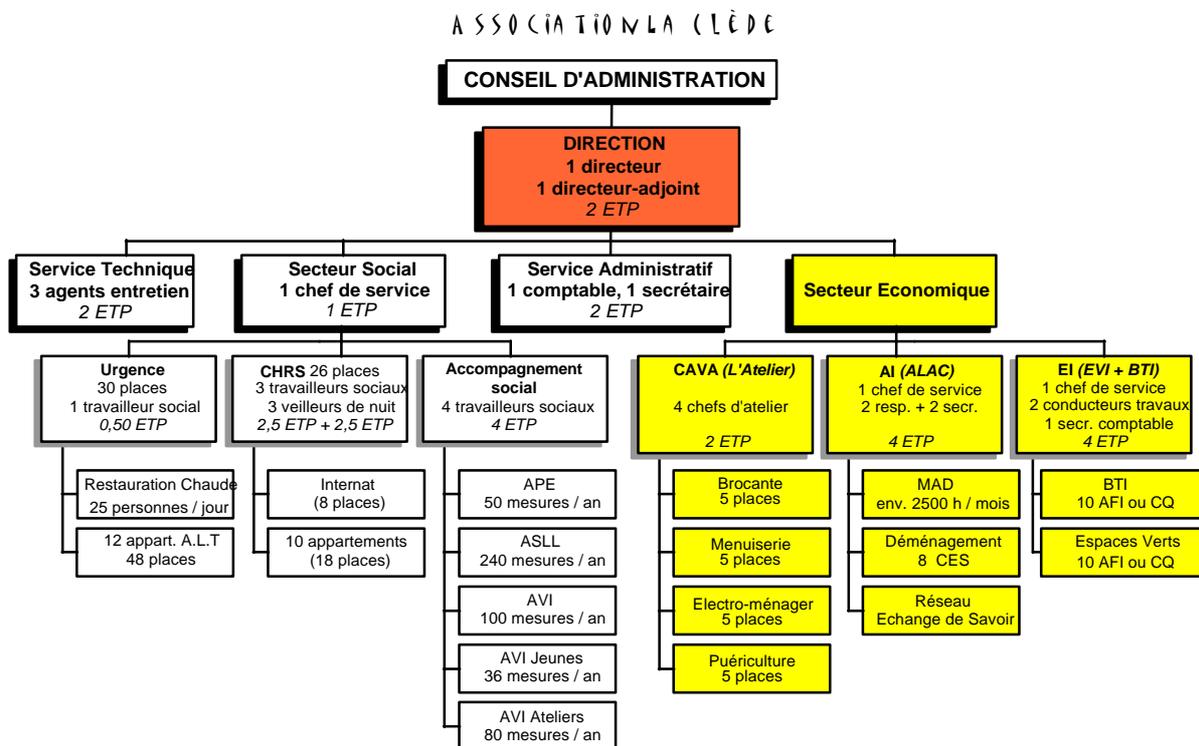
Ces expériences s'inscrivent dans le cadre général de l'économie sociale ou d'un tiers secteur qui vise à équilibrer utilité sociale et viabilité économique à l'aide d'outils spécialisés et complémentaires.

Pour tendre vers cette finalité, *La Clède* a développé un certain nombre des dispositifs précités. Qu'ont-ils apporté aux missions d'insertion sociale et professionnelle de l'Association ? Quel bilan peut-on en tirer pour l'établissement et surtout les bénéficiaires ?

2. Des dispositifs divers pour des parcours d'insertion pluriels

2.1 - L'insertion par l'activité économique à La Clède

Les moyens en personnel ont suivi l'accroissement de l'activité et des prestations offertes. La Clède compte aujourd'hui un effectif de 32 personnes, soit 26,5 emplois temps plein, dont 10 pour le secteur de l'insertion par l'économique qui accompagnent environ 58 personnes ¹².



a) 1987, l'Entreprise d'Insertion : EVI-BTI

➡ Début 1987, La Clède met en place des ateliers d'insertion liés au CHRS et axés sur l'entretien d'espaces verts. En août 1987, une heureuse opportunité se présente : la mairie d'Alès, dans le cadre d'une action de Développement Social des Quartiers, signe une convention avec l'Association pour l'entretien de 45 000 m² d'espaces verts, parterres fleuris, haies, assortie d'une subvention annuelle de 170 KF. Ce premier engagement sur le terrain de l'économique nous permet de fournir des heures de travail ainsi qu'une formation qualifiante

¹² Voir Annexe n° 2 p. 88.

aux personnes accueillies au CHRS.

Début 1988, un moniteur horticole est embauché et une convention de formation est signée avec le Centre Horticole d'Uzès. L'objectif poursuivi est la formation individualisée d'adultes à des diplômes professionnels option espaces verts. Parallèlement, un accord est signé avec le lycée professionnel agricole de Rodilhan pour le suivi des contrats d'apprentissage. Fin 1988, l'expérience s'avère positive et la mairie d'Alès offre une prestation supplémentaire pour l'entretien d'un quartier d'une superficie de 20 000 m².

D'un stade expérimental, l'atelier d'insertion prend de l'ampleur et, en 1989, l'agrément d'Entreprise d'Insertion est accordé à *La Clède* pour ce qui s'appellera dorénavant *EVI* (Espaces Verts Insertion). Par la suite, la loi de 1991 permettra un financement de l'État pour chaque poste d'insertion créé. C'est alors que la branche BTI (Bâtiment Travaux d'Intérieur) viendra compléter le dispositif.

Le public est essentiellement masculin (70 %), plutôt jeune, faiblement qualifié et réparti en parts égales entre chômeurs de longue durée inscrits à l'ANPE, bénéficiaires du RMI et d'autres mesures d'aide sociale. Actuellement, l'entreprise emploie 4 permanents (4 ETP) et 20 personnes en insertion en CDD (20 ETP en contrat Allocation Forfaitaire d'Insertion ou Contrat de Qualification). Elle réalise un chiffre d'affaires de 3 127 KF pour 1 000 KF d'aides et de subventions.

En 1989, sans être florissante, la situation financière de l'Entreprise était saine. Pourtant, le système connaissait une faille : un minimum de formation et de rentabilité était requis car, revers de la médaille de son succès, *EVI* devait dorénavant réaliser des travaux de qualité. Une partie de la population accueillie était très désocialisée et sa constance trop faible pour ce cadre contraignant. L'Entreprise d'Insertion ne pouvait répondre aux profils de ces personnes et il est apparu nécessaire de mettre rapidement en place un outil plus souple.

b) 1989, l'Association Intermédiaire : ALAC

➔ En 1989, nous lançons notre Association Intermédiaire : *ALAC* (Association Les Ateliers de La Clède). Après un départ difficile, elle apparaît bientôt comme un maillon indispensable de notre action globale. Au delà d'une simple mise au travail par des heures effectuées chez des particuliers, des collectivités ou des entreprises, *ALAC* signe une convention dans le cadre du Plan Départemental d'Insertion afin de mettre en place un accompagnement social et éducatif personnalisé, ainsi qu'un réseau d'échange de savoir.

Les secteurs d'activité d'ALAC sont essentiellement les travaux d'entretien, de jardinage, les déménagements, destinés aux particuliers. La mise à disposition peut aussi se faire auprès des collectivités et de certaines entreprises sous certaines conditions. Les salariés sont rémunérés à l'heure par ALAC qui se charge de toutes les formalités administratives en qualité d'employeur (sur la base du SMIC et des congés payés). Les heures de travail sont facturées aux utilisateurs selon le niveau de qualification requis, la qualité et la difficulté des tâches, et la catégorie de clientèle à laquelle ils appartiennent (particulier, entreprise...).

Les personnes employées ont souvent du mal à retrouver un rythme de travail. Leurs préoccupations sont souvent ailleurs : rendez-vous chez le médecin, avec l'assistante sociale, trouver un moyen de transport mais aussi... une émission favorite à la télévision... le temps trop chaud ou trop froid... Les repères, dans le temps et l'espace sont souvent oubliés ou inexistantes et, à l'occasion d'une nouvelle tâche, nous devons souvent accompagner les personnes sur le lieu de travail (même si cela n'entre pas dans nos fonctions), soutenir et conseiller, sous peine de voir la mission échouer.

Le public concerné est féminin à 60 %, majoritairement composé d'employés et d'ouvriers peu qualifiés, plus âgé que dans l'Entreprise d'Insertion. 4 personnes sur 10 déclarent avoir travaillé régulièrement avant de connaître le chômage de longue durée. Plus de la moitié des salariés de l'AI vivent en couple et, lorsqu'il s'agit de femmes, 79 % des conjoints ont une activité professionnelle.

ALAC compte actuellement 5 salariés permanents (4 ETP) et, en 1997, 30 252 heures de travail ont été effectuées par 442 personnes pour des missions qui sont plutôt de courte durée. Elle touche une subvention de la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) et du Plan départemental d'insertion (PDI) de 300 KF, le reste du financement provient des facturations. Le chiffre d'affaires réalisé en 1997 a été de 2 720 KF. Le versement de charges sociales en 1997 a été d'un peu plus de 500 KF.

L'Association Intermédiaire se situe dans une dynamique de services tous publics et les tâches à effectuer ne sont pas "encadrées". Les personnes doivent donc avoir une certaine aptitude au travail autonome. En 1990, face à ce constat, il a fallu que *La Clède* envisage, à nouveau, un autre outil pour le public constitué des plus exclus, ceux qui connaissent les difficultés les plus lourdes.

c) 1990, du travail pour les plus exclus : le Centre d'Adaptation à la Vie Active

➡ En 1990, nous créons un CAVA, *L'Atelier*, qui se structure autour de la récupération des

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

objets ménagers. Il bénéficie d'un financement pérenne qui permet un bon niveau d'encadrement technique. Y travaillent 4 encadrants (2 ETP) et 20 personnes en insertion (10 ETP) pour une dotation de 620 KF. Le chiffre d'affaires réalisé en 1997 a été de 946 KF.

Le public est constitué de personnes très fortement déstructurées : hommes, femmes, jeunes en grande difficulté, chômeurs longue durée, bénéficiaires de l'Aide Sociale à l'Hébergement (catégories visées par le décret du 15 juin 1976) et bénéficiaires du RMI. On note une forte présence de personnes illettrées, très peu formées et/ou souffrant de problèmes personnels aigus (maladie, troubles du comportement, dépendance à l'alcool ou aux drogues...). Les handicaps sont parfois "non reconnus" ou en voie de reconnaissance par la Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP).

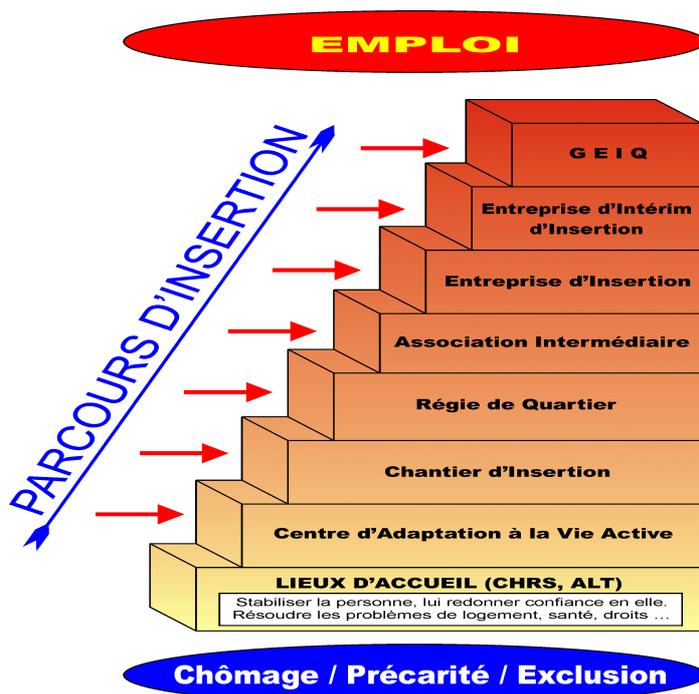
A ce jour, le CAVA a diversifié ses ateliers à côté de la récupération d'objets ménagers : brocante, menuiserie, gros électroménager, puériculture. En "reconstruisant" des objets, les personnes se reconstruisent aussi à travers la valorisation de leurs potentialités et les liens sociaux renoués sur le lieu de travail.

L'Atelier permet de vendre à très bas prix (voire même de donner) des objets de première nécessité en excellent état, utiles pour l'installation des personnes qui accèdent au logement autonome. Ceux-là mêmes qui ont assuré la réfection bénéficient du produit de leur travail ou en font bénéficier les autres, ce qui est aussi gratifiant à leurs yeux. Parallèlement, l'accompagnement social donne les moyens de régler les problèmes administratifs, de santé ou de logement. Cette action socio-économique concertée permet aux individus de retrouver une certaine confiance en eux et de, globalement, stabiliser leur situation.

Tableau récapitulatif des dispositifs d'insertion par l'activité économique de La Clède

	Date de création	Nbre encadrants (personnes)	Nbre encadrants (ETP)	Nbre de postes en insertion (personnes)	Nbre de poste en insertion (équiv. ETP)	Chiffre d'affaires en KF 1997	Subventions en KF 1997
Entreprise d'insertion	1987	4	4	20	20	3 127	1 000
Association intermédiaire	1989	5	4	30 252 heures = 442 personnes	15	2 720	3 00
CAVA	1990	4	2	20	10	946	620

2.2 - Quel est le bilan pour les bénéficiaires ?



Parce que les exclus du travail sont d'origines diverses, l'insertion par l'activité économique est multiforme. Il n'y a pas de modèle idéal. Aucune forme ne s'impose comme la seule pertinente, aucun concept ne répond à tous les besoins. Selon les situations, il faut des activités peu rentables mais très souples dont l'objectif premier est de permettre à ces "travailleurs" de "faire quelque chose" ou d'avoir des activités de production marchande dont la rentabilité avoisine celle de certaines entreprises privées.

Il est nécessaire d'avoir la possibilité de mettre au travail immédiatement les personnes accueillies ou hébergées en urgence, quand elles le souhaitent. Le couplage des lieux d'accueil et d'hébergement d'urgence avec des structures aussi souples que les Centres d'Adaptation à la Vie Active et les Associations Intermédiaires peut répondre à ce besoin. Les diverses formes ont toutes leur efficacité, si elles sont choisies et utilisées en cohérence avec les besoins de la personne.

L'Association *La Clède* a d'abord créé le lieu d'insertion le plus rattaché à la "galaxie" de l'emploi, l'Entreprise d'Insertion, engagée dans le secteur marchand et concurrentiel. Quelques années plus tard est née l'Association Intermédiaire, car l'Entreprise d'Insertion, à la recherche d'efficacité et de productivité, était inadaptée pour des populations éloignées de l'emploi depuis longtemps. Par la suite, un effort de reconstruction théorique s'est encore imposé car certaines populations devaient recevoir en matière de protection, de formation, des aides plus intenses et nous étions devenus nous-mêmes des agents d'exclusion vis-à-vis des plus exclus ! Cette réflexion a conduit à la création de la structure financée, elle, par l'aide sociale, en tant qu'extension du CHRS : le Centre d'Adaptation à la Vie Active.

Dorénavant, la double logique de l'économique et du social s'aménage selon un équilibre adapté aux publics avec des modes d'organisation du travail différents selon la nécessité de production et de rentabilité. Le parcours des bénéficiaires ne revêt pas nécessairement un

caractère linéaire mais *La Clède* peut faire bénéficier d'un véritable *parcours ascendant* parce que la diversification des dispositifs est devenue source de complémentarité.

Sur l'ensemble des dispositifs d'insertion par l'activité économique, le taux moyen de sorties vers l'emploi (malheureusement surtout précaire) ou la formation s'établit autour de 40 %. Les embauches se font essentiellement vers les petites et moyennes entreprises locales dans des secteurs traditionnels et les collectivités locales.

Ce que ces statistiques ne diront jamais, c'est que la période de travail en structure d'insertion peut avoir d'autres effets que le retour ou non à l'emploi. Tel chômeur de longue durée pouvait n'avoir d'autre problème que celui d'obtenir enfin une embauche, tel autre pouvait avoir perdu l'habitude ou le goût de se lever, se laver, s'habiller, manger... L'employabilité est le résultat d'un processus. C'est pourquoi l'idée d'adapter les subventions "au résultat" – celui-ci étant entendu comme un accès à l'emploi avec un contrat de six mois au moins – qui figurait dans le projet de loi de 1996 sur la cohésion sociale, a terriblement inquiété les réseaux d'acteurs de l'insertion qui trouvaient le critère insuffisant pour rendre compte de l'efficacité et de la réalité de leur action. Une telle obligation ferait courir le risque d'une sélectivité des publics accueillis.

Ce bilan exige quelques bémols.

Si ces différentes structures tentent de réconcilier l'individu avec lui-même et un milieu donné, elles l'enferment parallèlement dans une identité. Il est souvent perçu comme *un professionnel des stages ou mesures*, ou encore comme non employable ou intégrable parce que les formations reçues, lorsqu'elles existent, sont inadaptées. Il est considéré comme faisant partie d'un public dit "public en insertion" qui, tout simplement, n'a pas su rompre avec le système d'aide sociale.

Ainsi, dans ce type de parcours, c'est paradoxalement l'identité d'exclu et l'effet stigmatisant qui risquent de se développer. Le lien avec la société est résumé à une dépendance aux institutions. L'individu continue d'être perçu comme *assisté*. Cette image peut être renforcée par l'appartenance à un sous-groupe (ethnie ou lieu d'habitat par exemple). Le lieu de résidence, la situation des ascendants, le réseau social fréquenté sont autant de facteurs qui désavantagent les populations. Après de multiples stages "garages", les individus eux-mêmes s'excluent des dispositifs, fatalistes et découragés.

2.3 - Quel est le bilan global ?

Il faut reconnaître que nos actions n'ont plus la même fonction ni le même sens qu'au début. A une phase de création et de développement rapide a succédé une phase de gestion de l'existant dans un contexte économique de plus en plus difficile. D'où une difficulté accrue des travailleurs en insertion à sortir des "sas" vers l'emploi classique, stable et durable. Souvent, c'est une alternance de périodes d'emploi précaire et de chômage que connaissent les personnes à l'issue de leur période d'insertion. Les trajectoires restent fortement marquées par les caractéristiques individuelles à l'entrée du dispositif, les plus jeunes et les mieux formés obtenant naturellement de meilleurs résultats.

A l'intérieur du CHRS, les dernières années ont connu une féminisation et un rajeunissement des publics (*rappel* : le taux de chômage national est de 23 % chez les 16-24 ans). L'augmentation du nombre de personnes, tout simplement *aptés* au travail avant d'être affectées par le chômage de longue durée, est considérable.

Utiles pour les personnes concernées, les actions d'insertion par l'économie ont aussi une utilité sociale. D'abord, elles permettent de "gérer la misère" et d'éviter l'explosion sociale. Cette expression cynique indique, sans embellir la réalité, que ces actions canalisent les effets de la précarité. Elles contribuent à éviter le pire, à empêcher l'expansion des drames humains. Elles organisent la résistance à l'effondrement des personnes, procurent une forme d'emploi et assurent un minimum de ressources, redonnent confiance, sortent de l'isolement et préservent certains savoir-faire. Notre objectif premier n'est ni de développer un chiffre d'affaires ni de faire des bénéfices mais bien, dans des conditions assurant malgré tout la pérennité économique de la structure, de "rebrancher" les individus dans les réseaux relationnels et institutionnels disponibles dans l'environnement.

Par ailleurs, l'insertion par l'activité économique participe à l'économie des territoires et des quartiers. Les produits et services qu'elle fournit s'inscrivent dans les circuits économiques locaux. Le montant des dépenses évitées est difficilement chiffrable mais le coût pour la collectivité de la suppression d'un emploi rémunéré au SMIC dans le secteur privé avoisine le double de celui de la création d'un emploi aidé à mi-temps sous statut CES, et les coûts des aides par l'emploi créé dans le secteur privé sont sensiblement supérieurs aux coûts de l'insertion par l'économie ¹³.

L'imagination créatrice et l'énergie des associations sont toujours là mais, peut-être plus qu'à

¹³ Source : Commissariat Général au Plan 1997.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

d'autres périodes, celles qui sont déjà engagées dans l'insertion par l'activité ou l'emploi s'interrogent sur le sens et l'avenir de ce qu'elles font. Celles qui envisagent de s'y lancer souhaitent en cerner l'objectif et l'utilité avant de tenter l'aventure. Face aux difficultés d'accès à l'emploi, les associations d'insertion sont partagées entre plusieurs attitudes :

- de retrait, dans un sentiment de découragement face à l'ampleur de la question ;
- d'urgence, par la distribution d'heures de travail temporaires, quitte à abaisser les prix et les coûts, dans une économie de survie ;
- de gestion de la précarité, en alimentant un marché secondaire du travail et le chômage récurrent ;
- de création de nouveaux emplois stables dans le secteur marchand ou non marchand par la sélection et la qualification des activités et des travailleurs les plus productifs.

Dans tous les cas, les associations sont conscientes de devoir entrer dans une phase de recréation des démarches existantes et de leur image. Contrairement au champ de l'insertion des personnes handicapées physiques et mentales, les structures de l'insertion par l'économique ne parviennent pas à constituer, à partir d'expériences locales, un mouvement national qui allierait revendications et réalisations. Effet ou cause de cette faiblesse de représentation, les mesures de politique d'insertion par l'économique restent à la frange des politiques sociales et des politiques de l'emploi. Partagées entre le ministère des Affaires sociales et le ministère du Travail, elles relèvent partiellement des politiques du RMI, de la ville, de l'action sociale, de la lutte contre le chômage et jamais de la politique économique globale.

Les unités d'insertion par l'économique ne sont qu'une réponse partielle et limitée, une réponse dont on se saisit faute de mieux. Elles concernent modestement ceux qui n'ont plus guère de chance de retrouver un emploi ou n'ont pas la capacité d'en trouver un pour la première fois, s'ils ne passent pas dans l'une ou l'autre de ces structures.

A l'heure où l'emploi fait défaut, où l'idéologie même du travail se dérobe, on peut se demander quelle valeur revêt aujourd'hui le travail, pour qui et pourquoi se focaliser autant sur l'insertion par le travail ? Notre mission sociale y gagne-t-elle en cohérence ?

3. Evaluer l'existant pour évoluer

Depuis le XIX^e siècle surtout, le travail est devenu l'élément qui structure la vie des êtres humains en Occident. Dans le préambule de 1946 à la Constitution française, il fait même référence : « *Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* ». La première chose qu'on vous demande dès l'âge de raison, c'est « *qu'est-ce que tu veux faire plus tard ?* » La première chose que l'on vous demande à l'âge adulte, c'est « *que faites-vous dans la vie ?* » et non « *qui êtes-vous ?* »

3.1 - La fin du travail ?

Le travail, activité ambiguë par excellence, source de plaisir, voire pour certains de passion mais aussi de fatigue, de peine, de situations détestables¹⁴, a un rôle social unique et demeure la source de revenus du plus grand nombre. Parallèlement, la croyance selon laquelle développement économique, croissance du niveau de vie, plein emploi garanti et diminution constante de la durée du travail iront toujours de pair, cette croyance est mise à mal depuis quelques années.

Les mutations de la valeur travail n'ont pas fini d'alimenter cette fin de siècle. La question même de la fin du travail est posée. Elle l'est par le titre même du livre de Jeremy Rifkin, *La Fin du travail*¹⁵, et par quelques exclamations de *L'Horreur économique* de Viviane Forrester¹⁶ pour qui, entre autres, le travail « *n'est plus aujourd'hui qu'une entité dénuée de substance* ». Plus modéré mais non moins intéressant, le commissaire au Plan, J.- B. de Foucauld, constatait dans une longue interview (*Le Monde* du 16 mars 1993) : « *L'identité par le travail monopolise trop le champ social et monopolise trop la personnalité de certains individus. Il n'y a rien à perdre ni pour la société ni pour l'individu à ce qu'elle joue un rôle moins grand.* »

Le CERC (Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts) publiait déjà fin 1993 un rapport sur l'exclusion¹⁷ et mettait l'accent sur la proportion élevée de personnes fragiles ou menacées parmi la population ayant un emploi stable et considérée comme "à l'abri". Estimant que jusqu'à un tiers des actifs serait mal armé face à une remise en cause de leur emploi actuel, ce

¹⁴ Rappelons que la définition du *travail* (petit Robert) est à l'origine « *état de celui qui souffre, qui est tourmenté ; activité pénible* ».

¹⁵ Jeremy RIFKIN, *La Fin du travail*, Paris, La Découverte, 1996.

¹⁶ Viviane FORRESTER, *L'Horreur Économique*, Paris, Fayard, 1996.

¹⁷ *Précarité et risque d'exclusion en France*, documents du CERC, n° 109, 3^e trimestre 1993.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

rapport chiffrait à *10 millions* le nombre de personnes « *vulnérables* ».

Premier accusé de l'exclusion, à l'évidence, le système de l'emploi qui faillit à fournir du travail pour tous. Mondialisation, course à la productivité, délocalisations dans les pays à bas coût de main-d'œuvre, mobilité et exigence de rendement à court terme des capitaux se trouvent naturellement pointées du doigt pour expliquer la destruction et la précarisation des emplois. L'exclusion serait *inhérente* au système économique lui-même.

Dans la vision du chômage et de ses causes, interviennent des phénomènes de trompe-l'œil. C'est en tout cas la position défendue par Hugues Puel dans son ouvrage ¹⁸. Selon lui, loin de détruire l'emploi, les progrès de productivité sont à la source de nouveaux emplois nets. Entre 1973 et 1997, le nombre d'emplois est passé de 20,8 à 22,3 millions, malgré la chute du nombre des travailleurs indépendants de l'agriculture et du commerce. La création d'emplois salariés supplémentaires a donc été plus forte que la réduction du nombre d'emplois non salariés. Mais, parallèlement, la population active s'est accrue ces vingt dernières années et a transformé l'équilibre offre-demande sur le marché du travail. Celle-ci est passée, entre 1973 et 1996, de 22 à 26,5 millions : "baby-boom" de l'après-guerre et retour des femmes sur le marché du travail. S'agissant de l'exclusion, Puel estime que « *nous sommes face à un problème d'un autre ordre que celui du chômage, même si la difficulté à trouver des emplois retentit sur celui-ci* » et suggère que ce problème pourrait peut-être davantage s'expliquer comme « *un phénomène de marginalisation de certains face à un enrichissement généralisé* ». Et, tout en précisant que son diagnostic ne fait pas l'unanimité des économistes, il déclare : « *La fatalité du chômage n'est que l'inertie de nos représentations, les conservatismes de nos pratiques, les insuffisances culturelles de nos élites et la fuite générale devant la responsabilité.* »

Même refus d'une pseudofatalité économique chez des analystes aussi divers que J.-B. de Foucauld ¹⁹, J.-P. Fitoussi ²⁰, J. M. Albertini ²¹ ou les signataires de *l'Appel des économistes pour sortir de la pensée unique* ²². Taux d'intérêts réels, fiscalité, conditions de mise en place de l'Euro, niveau des salaires, statut des entreprises publiques, taxation des mouvements de capitaux, réforme du contrat de travail, baisse du temps de travail, annualisation... sont à leurs yeux autant de leviers pour lutter contre le chômage et la pauvreté, même si le débat fait rage sur la façon de manipuler ces leviers. Si les exclusions sont le fruit

¹⁸ Hugues PUEL, *Les paradoxes de l'économie. L'éthique au défi*, Paris, Bayard, 1995.

¹⁹ Jean-Baptiste de FOUCAULD, *Une société en quête de sens*, Paris, Odile Jacob, 1995.

²⁰ Jean-Paul FITOUSSI, *Le marché contre la démocratie*, Paris, Arléa, 1997.

²¹ Jean-Marie ALBERTINI, *Le chômage est-il une fatalité ?* Paris, PUF, 1997.

²² *Appel des économistes pour sortir de la pensée unique*, Paris, Syros, 1997.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

d'une fatalité économique, les économistes n'en ont pas tous l'air convaincu.

On n'a pas tout dit quand on a dénoncé le système de l'emploi comme générateur d'exclusion car l'exclusion ne frappe pas au hasard comme l'analyse le magazine *Alternatives Économiques*²³. Le mensuel rappelait que, sur 591 personnes sans domicile, près de la moitié étaient fils d'ouvrier, les autres étant fils d'employé, d'agriculteur, d'artisan ou de petit commerçant. Et de conclure : « *L'exclusion a gardé la mémoire des classes* » mais la "conscience de classe" a disparu et nulle autre forme de défense d'intérêts collectifs ne s'est encore vraiment reconstituée. Comme l'exprime J.-B. de Foucauld, « *à la problématique de l'exploitation vient désormais s'ajouter celle de l'exclusion. Avec cette différence que les moyens utilisés pour combattre la première (la grève, la force, la loi) ne marchent pas bien pour réduire la seconde. Lutter contre l'exclusion requiert capacités d'initiative, sens de la coopération, faculté d'écoute et de dialogue, fût-il conflictuel, et acceptation de disciplines de partage et de solidarité* »²⁴. La lutte des chômeurs durant l'hiver 1997 a prouvé que les moyens de pression classiques ne pèsent pas dès lors qu'on se trouve en dehors des circuits économiques.

L'existence d'un "stock" important de chômeurs provoque une file d'attente, nécessairement préjudiciable aux demandeurs les moins qualifiés. Si l'on suppose que le chômage frappe, au départ, tous les niveaux de qualification, les salariés qui demeurent sans emploi au plus haut niveau de qualification finissent par accepter un poste à un niveau inférieur. Au fur et à mesure, ce glissement tend à généraliser une surqualification des embauches et à augmenter inéluctablement le taux de chômage des personnes les moins qualifiées.

Le constat qui découle se formule fréquemment par un nouveau terme, celui de *mutation*. Une mutation de la société industrielle née dans l'après-guerre et qui s'applique au travail, à l'école, à la famille, à la culture, à la ville, bref à la société dans son ensemble. *Mutation* plutôt que *crise* car crise sous-entend que l'état est exceptionnel et qu'on reviendra au stade antérieur... En tout cas, cette crise n'est pas économique : depuis 1973, début officiel de la *crise*, le PIB a augmenté de 70 %. Nous voilà sans doute à la fin d'un modèle qui n'a pas encore trouvé son remplaçant...

Ni le chômage, ni la pauvreté, ni la délinquance, ni la mendicité ne sont vraiment de nouveaux phénomènes sociaux mais, pendant longtemps, le regard s'est porté sur le centre du système et non sur ses marges. Aujourd'hui, à travers les relations, parents, amis, voisins, touchés de près

²³ Sous la fracture de classes, *Alternatives Économiques*, Hors série n° 29, 1997.

²⁴ Jean-Baptiste de FOUCAULD, *op. cit.*

ou de loin, l'exclusion s'est mise à concerner tout le monde ou presque. Personne n'est totalement en dehors de la société et personne ne peut prétendre en avoir jamais terminé avec son parcours d'intégration sociale. La frontière dressée entre *les exclus* et *les inclus* est fictive.

3.2 - Rendre notre intervention sociale cohérente

Le travail, même "mutant", est un centre de gravité bien ancré dans notre culture. Posséder un emploi demeure une condition essentielle de l'autonomie et de l'identité sociales. Oui, la participation sociale finit par se confondre avec le salariat et l'insertion sociale avec l'insertion professionnelle. *A contrario*, l'exclusion du travail, durable et massive, met en question le fonctionnement global de la société : non seulement il s'agit là d'une situation difficile pour les personnes concernées mais les conséquences économiques et sociales sont lourdes en termes de coûts, de gaspillage des ressources humaines, de cohésion sociale.

Pour les personnes en grande difficulté économique et sociale, l'emploi est même "culturellement" le socle, le pilier sans lequel il n'y a point de salut. C'est ce qu'il est donné d'entendre lors d'entretiens avec les hébergés. Tout autant qu'un lieu de production, l'entreprise est le lieu "où l'on est utile à quelque chose", "où l'on a sa dignité", et c'est la raison pour laquelle les individus y restent attachés. Sonner le glas du travail supposerait que d'autres activités d'échange bénéficient d'une reconnaissance analogue quant à leur pouvoir de valorisation, de réalisation personnelle et d'utilité sociale. Nous avons fait du travail notre « *tout-identitaire* », selon l'expression de Dominique Méda²⁵, et il nous faut maintenant composer avec. En tout cas, la généralisation des rapports monétaires et marchands implique pour chacun l'obtention d'un revenu monétaire, dont, pour nos publics, seul le travail demeure une source valorisante.

Le développement du chômage de masse a changé la position des acteurs du social parce qu'il a fait plonger une part croissante du salariat dans leur "clientèle". Dans la loi contre les exclusions, « *l'accès à l'emploi* » est le chapitre de tête, ce qui reflète bien la priorité occupée par la privation d'emploi dans l'exclusion.

L'emploi à tout prix ? Aux États-Unis, l'emploi abonde en raison de minima salariaux très peu élevés et de charges sociales d'autant plus basses que la protection est réduite. Mais la population a payé au prix fort la baisse du chômage qui n'a pas débouché, loin s'en faut, sur un bien-être généralisé. Le nombre de pauvres a augmenté de 12 millions depuis la fin des années

²⁵ Dominique MEDA, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

70, passant de 24 à 36 millions (soit 14 % de la population totale)²⁶. La rudesse de la formule anglo-saxonne force à réfléchir sur les conséquences d'un renoncement à relier les deux dimensions, du social et de l'économique.

Nos voisins européens sont confrontés au même phénomène croissant de l'exclusion. Si chaque pays adopte une façon spécifique de lutter contre le chômage et la précarité, de par son identité culturelle et politique, tous poursuivent le même objectif final : permettre aux personnes en situation d'exclusion de retrouver leur autonomie et leur citoyenneté active par le biais d'un logement, de l'accès aux droits et de l'emploi. Les exemples sont riches et variés²⁷.

C'est ainsi qu'en Belgique, le secteur social empiète, pour ainsi dire franchement, sur le champ économique puisqu'il met en place des actions qui créent directement de l'emploi pérenne. D'autres pays ont mis l'accent sur la création de coopératives comme par exemple en Italie. D'autres, comme en Allemagne, centrent leurs actions sur la formation et l'insertion professionnelle ou comme en Suède, sur le développement local et la redynamisation d'un territoire.

Tous ces exemples attestent, entre autres, de deux faits : l'innovation doit être de mise pour lutter efficacement contre l'exclusion et les dispositifs doivent s'imbriquer dans le tissu économique local. S'il n'est pas envisageable de reproduire à l'identique ces expériences, aussi réussies soient-elles, elles représentent des modèles vivifiants pour qui s'attelle à l'insertion économique. Ces initiatives, caractérisées par l'acquisition, dans le cadre d'une activité productive, de savoir-faire et de connaissances, et de plus en plus de "savoir-être", ont émergé lorsque le marché du travail est devenu plus sélectif. Ces structures d'insertion, conçues à l'origine comme transitoires, ouvrant sur des emplois dans les entreprises classiques, permettent au public accueilli de rester acteur économique à part entière. La dégradation constante du marché de l'emploi conduit ces structures à se pérenniser et les oblige à réussir. Si leurs formes sont diversifiées, le travail rémunéré y reste la référence de base sur laquelle s'appuie le processus de (re)socialisation.

Pour les structures, entre logique privée et logique publique, entre les deux blocs institutionnels (marché et État) qui ont développé leurs pratiques et leurs règles en fonction de leurs logiques respectives, l'exercice est difficile, tient du grand écart. D'autant que les activités d'insertion par l'économique génèrent plus de conflits que de consensus : les polémiques au niveau de l'Union européenne sur le bien-fondé d'exonération de taxes pour des

²⁶ *Alternatives Économiques*, décembre 1997.

²⁷ Voir des exemples en Annexe n° 3 p. 89.

entreprises à finalité sociale ou de clauses d'insertion dans les marchés publics en sont la preuve.

Pour les bénéficiaires, il existe un danger de "parcage" dans une économie encore considérée comme palliative et fragile. Mais le public concerné est trop nombreux et les défis à relever trop complexes pour ne pas reconnaître l'utilité des approches diversifiées que proposent les établissements sociaux avec les structures d'insertion par l'activité économique. Agents de la cohésion sociale, les travailleurs sociaux sont donc devenus aussi agents de réintégration vers le salariat puisque ce dernier, "matrice" de la société moderne selon l'expression de Robert Castel ²⁸, est devenu *la* réponse à *la* question sociale, une voie royale pour l'insertion.

Tant que l'objectif du travail social était le traitement de la marginalité, du handicap par rapport au travail, le rôle du travailleur social paraissait simple : rapprocher ces marginaux du monde du travail en adaptant les règles de celui-ci à leurs handicaps. Cette posture professionnelle s'est trouvée bouleversée par la recrudescence des situations de précarité. Les travailleurs sociaux sont obligés de remettre en cause les modes de prise en charge et d'accompagnement parce que leur public a changé en nombre mais aussi en nature. Ils n'ont plus tant affaire à des invalides qu'il faudrait valider, à des "anormaux" qu'il faudrait rendre "normaux" qu'à des valides invalidés par la conjoncture du marché de l'emploi, à des personnes "employables" et néanmoins inutiles pour les entreprises. Bien sûr, ce nouveau public présente les mêmes problèmes sociaux que le précédent mais, à présent, ces problèmes renvoient directement à la perte du travail. Sans le travail qui représentait une valeur liante, l'équilibre a été rompu et a pu tourner à l'effondrement. Et celui-ci n'appelle pas uniquement un soutien des individus par un accompagnement social, si empathique soit-il.

Cet accompagnement est d'ailleurs souvent très mal accepté car il laisse entendre que le bénéficiaire souffre d'une quelconque anomalie ou invalidité. Or, les victimes de la crise veulent être traitées sur un strict plan d'égalité et récusent toute forme de tutorat jugée humiliante. L'attribution de l'aide financière leur paraît parfois arbitraire et intolérable parce qu'elles ne s'estiment en rien responsables de l'impossibilité de subvenir par elles-mêmes à leurs besoins. Cette aide est devenue un droit avec le RMI en 1988 et ce droit engage pour partie son bénéficiaire : la charge de la démonstration de bonne volonté change de camp. Les travailleurs sociaux doivent donc donner les moyens d'accomplir le projet d'insertion que le bénéficiaire est appelé à formuler. Ce dernier ne juge plus les travailleurs sociaux à travers le seul critère de la tolérance (envers les écarts, les déviances) mais aussi et surtout par rapport à

²⁸ Robert CASTEL, *op.cit.*

l'efficacité dont ils font preuve.

C'est pourquoi le conseil d'administration, lors de ma nomination au poste de directeur début 1998, m'a demandé d'évaluer l'existant et d'explorer de nouvelles pistes stratégiques pour nos actions d'insertion par l'économique. Nous devions à tout prix éviter une attitude d'illusion et d'attentisme, qui se résumerait à espérer la baisse du chômage, et une attitude de fatalisme qui consisterait à subir la situation "d'engorgement" de nos dispositifs puisqu'il était peu probable que nos moyens soient accrus. A partir de mes observations, j'ai rapporté au conseil d'administration des axes de réflexion et des directions possibles qui me conduiront à proposer un outil innovant à la fois pour les usagers, pour l'Association, mais aussi pour l'économie locale et les différents partenaires.

Même si les expériences sont globalement positives, même si l'Association surmonte année après année les difficultés inhérentes à ce type de structures, elle doit savoir admettre ses limites pour mieux les dépasser.

3.3 - Quatre écueils de l'insertion par l'économique

a) Le statut de salarié de "droit commun"

Une enquête réalisée pour le compte de la FNARS en 1996 (sur 76 structures d'insertion par l'économique) montre que près de 70 % des structures accueillent des personnes non salariées, se situant ainsi dans un *no man's land statutaire* vis-à-vis de leurs hébergés. De même, 60 % des structures ne citent comme modalités du droit d'expression des travailleurs que la visite médicale du travail, en l'absence de toute autre forme de représentation individuelle ou collective.

La création du Contrat Emploi Solidarité en 1989 a donné une ouverture supplémentaire aux associations pour qui le "pécule" n'était plus un cadre réglementaire acceptable au regard des activités productives des bénéficiaires. Pourtant, dans bien des structures, le pécule, le contrat emploi solidarité (CES), le contrat initiative emploi (CIE), le contrat de qualification, le contrat d'orientation, se superpose aux statuts sociaux de personnes allocataires du Revenu minimum d'insertion (RMI), de l'Allocation spécifique de solidarité (ASS), de l'Allocation parent isolé (API), de l'Allocation adulte handicapé (AH)... La situation devient parfois floue et ambiguë.

Il est certain que, partant d'un cadre général qui était l'aide sociale, beaucoup d'individus se

trouvent aujourd'hui dans des situations de salariés ou de quasi salariés, sans que leurs droits et leurs devoirs vis-à-vis de leur employeur (ou quasi-employeur) soient éclaircis : absence fréquente de cadre conventionnel, de représentation, de délégués et de grille de salaires...

Dans les Associations Intermédiaires ou les Entreprises d'Insertion, la donne juridique a été d'emblée moins atypique : le travail est en général salarié. Mais on ne doit pas négliger les particularités qui pèsent sur ces emplois et les travailleurs qui les occupent : contrats systématiquement limités dans le temps, restrictions dans l'accès à la formation professionnelle, fréquentes exclusions de la représentation collective, absence de conventions collectives... et toujours ce titre stigmatisant de "salarié en insertion".

Une réflexion s'impose sur le statut proposé au bénéficiaire de l'insertion par l'économique :

- économiquement : fournit-il des ressources suffisantes pour une vie autonome dans la dignité ? Permet-il l'accès aux droits sociaux ?
- pédagogiquement : place-t-il le travailleur dans un équilibre de droits et de devoirs qui le prépare au milieu de travail ordinaire ?
- civiquement : valorise-t-il le travail effectué par un paiement qui relève de l'échange économique et non de la charité ? Reconnaît-il la dignité du travailleur ?

Si elle crée une différenciation des modes d'intégration des individus, l'insertion est-elle effective ?

b) La formation

Je constate un rajeunissement du public accueilli dans nos structures, la plupart du temps dépourvu de qualification. Mais la formation n'a de valeur que si elle s'accompagne d'une évidente et visible "mise en selle" dans le monde du travail. La formation n'est pas une fin en soi. Croire que la formation ou le stage donne l'autonomie à un chômeur de longue durée est une illusion. Il faut que la démarche soit réelle, intégrée et efficace. On apprend deux fois plus vite si l'on sait que ce que l'on fait est utile et sert concrètement un objectif.

Ensuite, la formation ne doit pas reproduire les schémas qui ont échoué dans le cadre scolaire. Il faudrait privilégier les formations en alternance car c'est à partir de situations vécues et motivantes que les personnes auront envie d'aller jusqu'à la qualification. Aux stages préalables à l'emploi, sont préférables les itinéraires dans lesquels l'immersion en situation de travail précède la formation théorique. La logique pédagogique devrait s'inverser.

Nous l'avons constaté, l'insertion par l'activité économique doit concevoir des parcours différenciés. Certaines personnes accueillies ont besoin d'être remotivées et remobilisées, d'autres ont besoin d'un minimum d'heures de formation et ont les moyens nécessaires pour accéder à un emploi dans les plus brefs délais... si l'opportunité leur est offerte.

Ce public est de plus en plus nombreux parmi nos hébergés et nous n'avons ni les compétences ni les moyens d'offrir des formations en alternance même si nous savons qu'elles seules sont véritablement porteuses.

c) La passerelle vers l'emploi

Qu'est-ce que l'*employabilité* ? Pour un chef d'entreprise, on pourrait la définir comme l'attractivité d'un individu, appréciée par une évaluation des aptitudes et des comportements : une adaptation professionnelle (compétence, savoir-faire, motivation apparente, capacité d'adaptation, expériences antérieures) à laquelle s'ajoutent une qualification tacite (avec des critères aussi divers que l'apparence physique, vestimentaire, la confiance en soi, le sexe, l'ethnie) et une qualification sociale (adhésion aux règles et valeurs de la société, logement, santé, mobilité géographique, adhésion aux contraintes du travail, ponctualité, savoir lire, respecter les autres). Cette dernière est aussi influente que les compétences professionnelles. C'est donc une notion complexe qui renvoie à plusieurs réalités dont il faut trouver les articulations. Les caractéristiques du public démuni sont souvent en inadéquation avec ces exigences. Mais nous le notons dans nos unités d'insertion : l'accès à la responsabilisation dans l'emploi joue un rôle moteur favorable et essentiel sur le comportement général de la personne. La qualification sociale est aussi le produit dérivé acquis grâce à l'emploi.

Il serait illusoire de penser que l'immersion en situation de travail suffit, notamment pour certains qui cumulent les handicaps, à supprimer les problèmes d'adaptation. Mais pour les autres, les *a priori* "employables" ? Nos unités d'insertion par l'économique ne réussissent plus leurs "sorties" aussi aisément qu'il y a dix ans et certains bénéficiaires n'ont aucune possibilité de travail à la fin de leurs contrats temporaires dans ces unités : faut-il les renvoyer sans rien ou faut-il organiser l'insertion par l'économique pour qu'ils puissent y rester travailler tant qu'aucun autre emploi ne leur est accessible ? Nous constatons que, de fait, certains restent longtemps, très longtemps sans avoir d'autres possibilités de travail, or servir de "passerelle" demeure notre objectif premier.

d) Le social et l'économique

Le tiraillement entre le social et l'économique est constitutif des organisations qui veulent atteindre un but social avec des pratiques économiques. Poser ce constat ne résout en rien les problèmes quotidiens : exploration de tel ou tel marché, choix d'investissement, détermination des aptitudes requises pour telle ou telle tâche, modes de recrutement et niveau de performance demandé aux travailleurs, etc.

Pour un directeur, assurer le développement des structures implique à la fois que soient respectées les orientations, les objectifs, l'éthique, le projet de l'association, mais aussi que les clients extérieurs soient satisfaits. Du coup, si l'on hésite à embaucher des personnes qui n'ont aucune compétence, aucun "rythme", tout est dit des limites d'une structure qui choisit de jouer pleinement la carte de l'économique. Inversement, quelle réinsertion, ou même quel parcours personnel de requalification, pourrait provenir d'une activité - hors activités d'art ou de créativité - sans aucune dynamique de résultat ? Sur chacun des modèles schématiques que l'on peut adopter, pèse intrinsèquement un certain nombre de menaces car la nécessité d'un compromis difficile maintient les structures en état de tension et de fragilité :

- Si les responsables recherchent la compétitivité de chaque "futur travailleur" et le respect de l'organisation du travail, les activités tendent à être standardisées et rentables. C'est un mode d'organisation sélectif donc élitiste...
- Si les responsables recherchent la capacité de chaque "citoyen" à assumer ses droits et ses devoirs dans la collectivité, les activités tendent à exiger peu de compétences techniques et plus d'aptitudes à la coopération et au travail en équipe. L'objectif "qualification" passe un peu à la trappe...
- Si les responsables recherchent l'épanouissement de chaque membre de la communauté dans un cadre protecteur, comment sortir du cocon sans appréhension ?
- Si les responsables recherchent l'aptitude à un comportement "raisonnable" et l'acceptation des règles fixées par l'autorité, certains se découragent vite...

Il est évident que le savoir-faire professionnel des encadrants est une référence fondamentale pour les usagers mais leur capacité d'accompagnement social est tout aussi indispensable. Ce qui caractérise l'encadrant des structures d'insertion par l'économique, c'est cette double compétence : technicien d'une activité productive et du social. A la question "*comment régler le curseur entre ces deux pôles ?*", pas de réponse standardisée et aisée.

Dois-je privilégier le modèle économique de la réinsertion, visant avant tout à améliorer la productivité des travailleurs en laissant de côté leurs difficultés personnelles tant qu'elles ne perturbent pas leur travail ? Dois-je au contraire ne considérer l'activité économique que

comme un des moyens de renouer avec la socialisation, voire chercher à protéger des personnes réputées fragiles au sein de communautés durables ?

L'Association a développé des outils adaptés à chaque type de public et s'est appuyée sur l'éthique de l'Association pour, dans la pratique, minimiser les écueils évoqués. Néanmoins, il me semblait indispensable de contourner ces limites non pas en recourant à un dispositif supplémentaire, mais bien complémentaire, qui s'appuierait sur le monde du travail "classique" et les entreprises locales. Il s'agissait donc de mettre en place un projet qui garantirait la cohérence entre projet associatif et réalité économique.

4. Manager le changement

4.1 - Une orientation directoriale axée sur la participation

Notre secteur repose avant tout sur les relations humaines et l'échange des idées. Les projets conduits jusqu'à présent par *La Clède*, ont mis en exergue les dénominateurs communs à cet exercice :

- identifier clairement les objectifs du projet,
- respecter les missions et les valeurs de l'Association,
- intégrer le projet à la stratégie globale de celle-ci,
- garantir la satisfaction durable des usagers pour qui le projet est élaboré,
- insérer le projet dans l'environnement immédiat et externe,
- estimer les coûts et la planification,
- amener à une vision commune du projet au sein de l'institution,
- gérer les résistances aux changements qu'implique tout projet,
- stabiliser, souder et motiver les équipes,
- mesurer, le plus objectivement possible, l'avancement du projet.

Un projet est un processus complexe qui transforme un *besoin* en *système* et implique schématiquement quatre groupes : l'Association (et plus particulièrement le conseil d'administration) en tant que demandeur, le directeur en tant que "maître d'œuvre", les salariés en tant que relais actifs et réactifs et les usagers en tant qu'utilisateurs. Le rôle du directeur est d'agencer un ensemble de paramètres complexes pour parvenir à la mise en place du système. C'est l'optimisation des objectifs des quatre parties et la conformité des résultats par rapport à ces mêmes objectifs qui attesteront de la qualité du projet.

L'élaboration d'un projet nécessite la maîtrise d'une grande palette d'outils, de techniques, de méthodes tant quantitatives que qualitatives. Mais le leadership va au-delà de la recherche de l'efficacité pure et simple. Elle comprend la détermination et la définition des buts, ainsi que l'édification d'une organisation fonctionnelle et cohérente pour y répondre. Un directeur institutionnel est avant tout un expert dans la protection et la promotion des valeurs institutionnelles. Ses compétences sont basées sur la connaissance des théories de l'organisation et de la prise de décision et s'articulent autour de la double capacité d'analyse de *la valeur* et de *la logique* des choix.

Plus précisément dans les périodes de transition, marquées par l'incertitude et la perplexité, il est nécessaire que la position du directeur soit bien identifiée et clairement affirmée. Pour porter sa démarche et ses choix, il doit être convaincu, savoir expliquer le pourquoi, communiquer, être à l'écoute, être sur le terrain, être critique, imaginatif, créatif. Sa responsabilité première est de mettre en place des stratégies, de faire des choix même audacieux et de les appliquer avec conviction dans le cadre d'une politique associative.

Un peu à l'instar d'un phare, le directeur doit indiquer vers où il faut progresser. Ensuite, il doit s'y conformer avec cohérence et constance. L'important pour les membres du personnel est de savoir où ils se trouvent, où ils vont et comment s'y rendre. Si la principale responsabilité du directeur est donc de mener l'institution qu'il dirige à la réalisation des objectifs fixés, les voies pour y parvenir sont multiples, en fonction de la conjoncture, de l'environnement où se situe l'organisation, mais aussi de sa taille, de sa structure interne, de la diversité de sa composition.

La source majeure du risque, pour tout projet, réside dans la sous-estimation du facteur humain et de la part du non rationnel et de l'affectif dans le comportement des hommes et la conduite de leurs activités. C'est donc en puisant dans la boîte à outils des sciences humaines que l'on peut trouver de quoi gérer des projets avec une plus grande efficacité. Pour ma part, j'ai toujours misé, en tant que chef de service, puis directeur adjoint et maintenant directeur, sur la maîtrise des relations humaines et de la communication pour négocier les compromis inévitables et mobiliser les équipes de manière optimale vers les objectifs liés à ces compromis. Ces consensus sont des phénomènes dynamiques au sens où ils ne sont jamais acquis une fois pour toutes. Capacité de dialogue et d'écoute, habileté à gagner l'adhésion, aptitude à gérer des conflits et à agir en situation de stress, capacité à motiver, sont donc quelques éléments liés à cette fonction de direction.

Sur les trois volets majeurs constitutifs de la gestion de *La Clède* – gestion des ressources, gestion des relations et gestion des valeurs – mes objectifs et ceux de l'Association sont plus aisément atteints si je sais m'appuyer sur l'ensemble des acteurs de l'établissement. Les hommes n'acceptent pas d'être traités comme des moyens au service de buts plus ou moins opaques. Chacun ayant ses objectifs propres, la meilleure stratégie est de faire en sorte que les acteurs aient été consultés sur la définition des buts de l'institution, dans lesquels ils sauront alors se reconnaître.

L'exercice d'un tel mode de direction, quelque peu éloigné de la conception traditionnelle de l'autorité, implique que l'Association fasse confiance au directeur et que le directeur ait une position claire et précise. Ce dernier pourra alors, à son tour, faire confiance à ses

collaborateurs et leur offrir la condition de base pour qu'ils se sentent valorisés et co-responsables de l'avancement et l'aboutissement des projets.

C'est dans cet esprit que j'entends le partenariat et l'implication du personnel autour de l'élaboration de tout projet : concertation, participation, travail en équipe, communication, pour une adhésion optimale de tous autour d'un objectif commun.

4.2 - Un partenariat avec les entreprises locales : un GEIQ

Un mois après ma prise de fonction de directeur, j'ai proposé au conseil d'administration deux orientations stratégiques possibles.

Une première consisterait à continuer, malgré tout, à nous approprier l'outil économique et à *multiplier nos dispositifs* : créer une autre Entreprise d'Insertion, une autre Association Intermédiaire, ou une autre structure, en palliant au mieux les difficultés énoncées précédemment. Puisque la sortie vers l'emploi s'avère de plus en plus difficile, que la mission impose néanmoins de répondre à un besoin légitime des personnes, que nous avons acquis l'expérience du montage et de la pérennisation de telles structures, que ma conviction personnelle en ce domaine est forte, c'est un choix facile et plutôt sécurisant pour l'Association.

J'ai toutefois émis des réserves sur la multiplication des structures qui pose certainement, à moyen terme, autant de problèmes qu'elle n'en résout. L'échec de la sortie vers l'emploi peut toujours justifier la création de nouvelles structures, théoriquement transitoires, tandis que l'accès à la vie normale se dérobe indéfiniment... Corrélativement, la probabilité est grande de voir l'association grossir, grossir, et envahir le champ de l'insertion par l'économique. Sans compter que cet expansionnisme et, paradoxalement, ce repli autarcique de l'association vont à l'encontre d'une mission d'insertion ouverte et partenariale. En bref, cette première hypothèse d'action s'inscrit dans la continuité alors que les problèmes auxquels nous sommes confrontés nécessitent des solutions novatrices.

C'est pourquoi j'ai proposé une seconde orientation.

Si au lieu de nous approprier les outils économiques, nous **amenions les acteurs économiques locaux, les "détenteurs" d'emplois, à une implication sociale** ? Construire un partenariat avec les entreprises, acteurs aux capacités spécifiques, relève-t-il de l'utopie ? Les entreprises sont-elles préparées et ont-elles un quelconque intérêt à s'engager à nos côtés ?

Notre intérêt commun est en tout cas d'inscrire nos démarches dans la durée afin de permettre des avancées significatives en matière de développement social et économique. Un outil relativement récent dans sa conception (1991), presque encore expérimental, *le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)*, peut concilier le besoin de rapprochement avec les entreprises et le nouvel élan décidé par l'association et ses membres.

J'en explique alors le concept et les finalités au conseil d'administration. Avec un GEIQ, il ne s'agit plus que le secteur social se substitue au secteur économique mais au contraire qu'ils se coordonnent pour optimiser les actions d'insertion sociale *et* professionnelle. Le public concerné par le GEIQ est celui qui présente simultanément deux caractéristiques : être demandeur d'emploi et être dépourvu de qualification professionnelle reconnue (ou détenteur d'une qualification obsolète ou n'ayant pas permis jusqu'alors l'accès à l'emploi).

Le GEIQ n'est pas un dispositif d'insertion qui mobilise les entreprises autour de lui mais un dispositif d'entreprises qui se mobilisent pour l'insertion. Il est leur outil et elles en ont la responsabilité. Il permet à des entreprises petites et moyennes de réaliser, à l'aide d'un *outil collectif*, ce qu'elles ont souvent des difficultés à faire seules : gérer un processus de formation en alternance, organiser un tutorat efficace, répondre aux critères additionnels relatifs à l'emploi dans un appel d'offre de marché public ²⁹, gérer conjointement la saisonnalité et la flexibilité de leurs marchés, etc. Il décharge l'entreprise des formalités administratives liées à la signature des contrats aidés. Il assure, avec les partenaires sociaux spécialisés, l'accompagnement social qui ne ressort pas de son domaine de compétence. Du fait des nombreux partenariats dont il doit s'entourer, le GEIQ est un précieux outil de *mise en synergie de multiples acteurs locaux*.

J'ai rencontré, avec les membres du conseil d'administration, des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification ouvrant dans d'autres départements. Au vu de ces expériences prometteuses bien que récentes, le conseil d'administration a décidé de mettre en place un GEIQ sur notre bassin local, si possible opérationnel avant fin 1999.

Malgré ce que Simon Wuhl écrit : « *Intégrer les chômeurs en voie d'exclusion dans l'emploi ? Beaucoup le souhaitent "sur le terrain" mais sont sceptiques : est-ce vraiment possible, alors que les qualifications requises, les conditions d'adaptation à l'entreprise deviennent si sélectives ? Le monde de l'entreprise semble poursuivre une voie toute tracée de réduction de la main-d'œuvre d'exécution, de rejet de la ressource humaine la moins qualifiée, celle-ci étant*

²⁹ Circulaire interministérielle de décembre 1993 liant l'exécution des marchés publics à une action de lutte locale contre le chômage et pour l'insertion professionnelle.

*considérée comme une contrainte et non comme un atout*³⁰», mission m'était confiée d'aller plus loin dans le rapprochement local du "monde du social" et du "monde du travail".

Comment les salariés de l'Association, et notamment les travailleurs sociaux, allaient-ils s'approprier ce projet destiné à élargir le champ de leurs actions possibles ?

4.3 - Le personnel de *La Clède* et le projet du GEIQ

a) Le contexte

Les travailleurs sociaux de *La Clède* connaissent une forme de désenchantement qui s'explique par le fait que cette profession, qui a toujours pensé en termes de flux, est condamnée à gérer des "stocks". *La Clède* reçoit cinq demandes d'admission par jour ! Même si elle ne peut répondre à toutes, elle se doit de prendre le temps d'apporter des réponses.

Si l'équipe fait preuve d'une vitalité rassurante, je ne peux ignorer l'usure (quand il ne s'agit pas d'épuisement). Elle s'explique bien évidemment par l'augmentation des situations d'agressivité, de violence auxquelles les membres du personnel sont confrontés, mais également par l'insuffisance des réponses à apporter aux problèmes posés, aux questions essentielles du travail et des moyens de vie. Tenir des familles à bout de bras pendant des années, à coups d'aides sporadiques et d'aménagements de la survie, était déjà difficilement supportable lorsque celles-ci étaient peu nombreuses. Il s'agit actuellement d'une gageure.

Lors de ma prise de fonction, j'avais pu aisément repérer le découragement et les attentes des travailleurs sociaux au travers d'entretiens individuels, de rencontres avec les instances représentatives du personnel (les délégués du personnel, le comité d'entreprise), ou lors de réunions collectives. L'Association dans son ensemble était dans l'expectative d'innovations.

Ma nomination, suite au départ à la retraite de la directrice en exercice depuis huit ans, sous-entendait, dans l'esprit du personnel, une phase de relance et de renouveau souhaitée. L'idée d'un projet quelque peu hors normes, bousculant la gestion ardue mais "tranquille" de l'existant, n'a donc pas surpris. L'Association étant arrivée à une certaine maturité, chacun avait conscience qu'il était temps d'envisager de nouvelles orientations sans toutefois alourdir le fonctionnement et la charge de travail déjà conséquente de chacun.

³⁰ Simon WUHL, *Les Exclus face à l'emploi*, Paris, Syros Alternatives, 1992.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

Dès que l'idée du GEIQ a pris corps, en collaboration avec le président, j'ai organisé, début mai 1998, des réunions avec l'ensemble du personnel afin de l'associer aux différentes étapes de réflexion, d'évaluation, de structuration et par la suite de mise en place du projet. J'ai auparavant fait distribuer une note d'information concise sur le projet GEIQ que je comptais mettre en place, extérieur et complémentaire aux structures déjà existantes.

Voici, dans les grandes lignes, la teneur des échanges.

b) L'opportunité du projet

En préambule, je rappelle le potentiel de l'Association : son existence depuis vingt ans, la complémentarité de ses actions sociales mais aussi économiques, son image de marque positive et ses résultats reconnus, sa bonne situation financière et son développement géographique et technique régulier. Tous ces atouts constituent un support d'opportunité pour un nouveau défi : un outil externe, le GEIQ, pour valoriser notre capacité d'insertion professionnelle et notre action, de manière globale. Je rappelle que l'innovation dans le domaine de l'insertion économique s'appuie sur une volonté des politiques sociales, transcrite au travers de cadres tels que le Schéma Départemental des CHRS du Gard et le Plan Départemental d'Insertion.

Nous nous devons de faire bénéficier nos usagers de tous les moyens que nous pourrons mettre à leur disposition pour atteindre l'objectif de mise à l'emploi, support de l'insertion sociale, et je sais que cet objectif a créé, chez tous, par manque de places à offrir, un fort découragement malgré leurs volontés et leurs intérêts. En 1997, sur les 1200 personnes suivies à *La Clède*, je rappelle que 85 % ont expressément sollicité l'accès à un emploi comme une priorité...

Parce que nos outils actuels s'avèrent insuffisants et incomplets sur le plan de la qualification et de la sortie vers l'emploi classique, nous avons, avec le conseil d'administration, estimé nécessaire d'impulser sur la ville d'Alès un nouvel outil, le GEIQ. En liant étroitement le social et l'économique, il favorisera plus efficacement l'insertion professionnelle. Le projet du GEIQ ne nécessitera ni investissement financier, ni embauche, ni restructuration au sein de nos unités. Il sera géré par d'autres, au profit des personnes que nous accueillons.

En revanche, l'adhésion du personnel sera primordiale pour que des articulations efficaces puissent se réaliser. Passer de l'insertion par l'économique à un véritable partenariat avec les entreprises relèvera d'un apprentissage différent. *A priori*, cela peut sembler hors du champ de

leurs compétences spécifiques et de leurs choix professionnels. Mais je suis convaincu que se doter de moyens transversaux pour faire "aboutir" notre mission ne peut que constituer une perspective motivante.

c) La stratégie du projet

Le GEIQ permettra d'obtenir, pour le public accueilli, des résultats en termes de statut, de formation, d'emploi, sans surcharger nos dispositifs actuels qui font par ailleurs "le plein". L'accompagnement social constitue l'axe essentiel qui justifie l'implication de l'Association dans ce dispositif parce qu'il fait appel à nos compétences initiales. Après avoir été le promoteur de ce projet, mon rôle consistera, une fois le GEIQ créé, à positionner *La Clède* comme partenaire à part entière du groupement afin d'être le garant du volet social. En effet, il m'importe avant tout de garantir une priorité d'embauche au sein du GEIQ pour certaines personnes issues des structures d'insertion de *La Clède*. Ensuite, il me faut être vigilant sur la façon dont l'accompagnement social sera mené, avec quels partenaires, quels moyens, et veiller à l'articulation permanente entre l'insertion sociale, la qualification et l'insertion dans l'entreprise. Afin de garantir cette collaboration directe avec le GEIQ, une convention de partenariat sera signée.

Les bénéficiaires pourront, eux, signer un contrat d'accompagnement ³¹ et être suivis dans le cadre des mesures d'accompagnement social de droit commun mises en place par les politiques d'action sociale :

- mesures d'Accompagnement Social Individualisé (ASI), financées par l'État et ouvertes à tout public,
- mesures d'Accompagnement Vers l'Insertion (AVI) pour les bénéficiaires du RMI,
- mesures AVI-Jeunes pour les personnes de moins de 26 ans,
- mesures d'Accompagnement Social Lié au Logement (ASLL) pour les personnes nécessitant ce type de suivi,
- mesures d'Accompagnement Personnalisé à l'Emploi (APE), visant l'insertion, le reclassement ou la promotion professionnelle,
- et tout dernièrement, les mesures TRACE à destination des jeunes ³².

L'ensemble de ces mesures a pour finalité l'accompagnement et l'aide à la résolution des problématiques personnelles, vers la réinsertion ou l'insertion professionnelle et sociale. Le

³¹ Voir Annexe n° 5 p. 96.

³² Un nouveau dispositif "trajet d'accès à l'emploi" (TRACE) propose aux jeunes de 16 à 25 ans, en difficulté et confrontés à un risque d'exclusion professionnelle, des actions d'accompagnement personnalisé et renforcé.

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

salarié du GEIQ aura donc la possibilité, dans une démarche individuelle et volontaire, de contractualiser avec l'un des travailleurs sociaux. Notre rôle d'accompagnement social ne sera pas différent de celui tenu à l'intérieur de l'Association : des objectifs précis et individualisés fixés en vue de l'autonomie.

Le GEIQ nous "sous-traitera" des emplois. Nous "sous-traiterons" au GEIQ notre savoir-faire social. En quelque sorte, une démarche gagnant-gagnant. Le public bénéficiaire a tout à y gagner, les travailleurs sociaux et l'Association aussi.

Le GEIQ viendra prolonger les parcours d'insertion que nous proposons car il est un dispositif performant si l'on vise l'accès à l'autonomie et la socialisation. Il est un dispositif au-delà du sas ou de la passerelle. A l'inverse, nos structures existantes permettront le retour en cas de rupture ou d'échec du parcours au sein des entreprises.

d) L'adaptation au projet

Je dois faire face à certaines contestations. Tout d'abord parce que le projet est "étranger" à notre Association, qu'il n'est pas géré par elle, et que ce qui est nouveau surprend et, souvent, dérange : changement de certaines habitudes, peur de perdre de l'autonomie... Deux points spécifiques ont fait l'objet de plusieurs débats : *pourquoi donner tant d'importance à l'insertion par l'économique* (par rapport au logement ou à la santé, par exemple) et l'apparente *incompatibilité éthique* entre les finalités du monde des entreprises et du secteur social.

Concernant les raisons pour lesquelles j'axe prioritairement mon action de direction sur le travail et par le travail, j'ai fait part de mon analyse sur ce qu'il représente dans la société et pour le public accueilli (analyse exposée précédemment). Ensuite, je dois à nouveau insister sur nos moyens existants, *leurs limites*. Le caractère spécifique du GEIQ réside dans un partenariat qui a du sens pour *La Clède* : partage et union des compétences, des moyens, dans un contexte global de politiques sociales et économiques, et non plus dans le cadre strictement institutionnel. Chacun demeurant à la place qui lui est propre. Il me semble judicieux de proposer une politique d'ouverture face à ce cloisonnement institutionnel, à une certaine autarcie, sans qu'elle soit pour autant contradictoire avec nos missions. La place que j'ai prise, en tant que porteur de projet et non d'opérateur, permettra d'utiliser toutes les ressources de l'Association afin de la *recentrer* sur sa dimension sociale, comme organisme relais, comme porte d'accès. Notre savoir-faire est la garantie que nous offrons. L'expérience ne pourra que nous obliger à aller de l'avant. Il en va de la crédibilité et du professionnalisme de notre secteur, qualités dont nous faisons déjà preuve par ailleurs.

La Clède s'engagera, auprès du GEIQ composé des entreprises utilisatrices, à fournir des prestations-conseils quant aux mesures d'aide à l'emploi et effectuera les prérecrutements. Elle présentera aux salariés potentiels, lors d'entretiens individuels et personnalisés, les entreprises pour lesquelles ils seront susceptibles de travailler. Les profils des postes auront été établis en amont avec le GEIQ. *La Clède* jouera un rôle de médiateur socio-économique, ou d'interface, entre le social et l'économique.

Ce développement de partenariat avec les entreprises deviendra un capital au profit de notre action globale et inscrira l'Association dans une dynamique locale, non seulement comme exécutant mais comme *acteur* des politiques sociales. Ce projet technique sera bien en harmonie avec les objectifs associatifs et la politique sociale, et ne fera aucune concession à notre déontologie.

Je demande que le personnel social commence à participer à des journées d'étude, des colloques sur le thème de l'entreprise et de l'économie afin d'élargir les points de vue sur la question. Je souhaite qu'une dynamique de réflexion s'instaure, lorsque le GEIQ sera créé, entre le personnel de *La Clède* et des responsables d'entreprise, afin d'enrichir leur connaissance mutuelle. A cette fin, je propose qu'un programme de sensibilisation et de formation puisse être engagé sous forme de stages de courte durée dans les futures entreprises adhérentes du GEIQ afin de permettre à chacun d'en comprendre la logique, le fonctionnement et les rouages.

D'autre part, pour permettre au GEIQ de mener à bien sa mission et à *La Clède* d'évaluer ce nouvel outil, il sera indispensable, dès le démarrage, de mettre en place des moyens d'évaluation quantitatifs mais surtout qualitatifs afin de corriger d'éventuels dysfonctionnements ou orientations qui seraient incompatibles avec l'éthique et les objectifs de l'Association.

Grâce à ces différents échanges, les salariés ont pu prendre conscience du défi. Ce projet n'indira pas de modifications importantes dans leurs missions ni dans la gestion des ressources humaines. Le GEIQ est bien ressenti par tous comme une nouvelle articulation qui s'ajoute à leurs différentes structures et ne les met nullement "en danger". Toutefois, même si les pratiques ne se trouvent pas bouleversées, le "particularisme" professionnel devra s'ouvrir à la faveur d'une meilleure connaissance du secteur économique.

UN NOUVEL ÉLAN

UN OUTIL INNOVANT :

LE GEIQ



5. Le GEIQ : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification

1.1 - Réflexions préalables à l'étude de faisabilité d'un GEIQ

Parce qu'un GEIQ est un Groupement d'employeurs et que je suis directeur d'une structure externe au monde des entreprises, je peux seulement, ce qui n'est pas mince, avoir "le projet que des entreprises aient ce projet", en être le *promoteur*³³. Il me paraissait indispensable, pour l'Association que je dirige, de concrétiser le lien avec les entreprises et d'insérer *La Clède* dans un partenariat économique et social ouvert sur l'emploi. L'évolution de nos missions d'insertion repose sur le pari de faire vivre un véritable réseau, pragmatique, progressif, et, de l'adaptation de nos prestations, doit émerger un bénéfice concret pour notre public.

Le GEIQ n'a pas d'intérêt en soi pour *La Clède* mais, grâce à sa fonction transversale, il représente une sorte d'aboutissement stratégique pour l'insertion économique. Mon objectif est triple :

- développer un partenariat économique fort, pouvant bénéficier à l'ensemble des dispositifs et donc aux personnes en insertion accueillies au CHRS,
- occuper un espace de négociation et d'adaptation entre la demande de travail du public en difficulté et les offres des entreprises,
- offrir au monde de l'entreprise un partenariat social de qualité, garantissant le suivi et l'accompagnement du personnel en insertion.

Un GEIQ peut être pertinent dans bien des situations locales. Il ne l'est cependant pas dans toutes. La notion de dispositif passe-partout ou de modèle est à écarter. Certes, il faut puiser dans l'expérience des autres mais laquelle peut être un point de référence pertinent au regard du projet ? En bref, le GEIQ est-il l'outil qu'il faut à ce moment-là et dans cet environnement-là ?

J'exposerai dans cette seconde partie le concept du GEIQ, ses avantages et les conditions nécessaires à sa faisabilité. Il faut sans doute compter une année pour vraiment conclure qu'un GEIQ est faisable. Le partenariat *La Clède* - GEIQ n'a de sens que s'il est porteur de résultats. Cela signifie qu'il aura été possible de définir de manière suffisamment élaborée, sur un cycle

³³ Définition (petit Robert) de *promoteur* : « *Personne qui donne la première impulsion, qui en provoque la création, la réalisation* ».

d'un an, combien de salariés pourront être mis à disposition par le GEIQ, dans quelles entreprises, sur quels types de postes de travail, avec quel processus de qualification, avec quel accompagnement social et avec quelles perspectives crédibles en termes d'emploi à l'issue des contrats de travail signés.

La condition fondamentale de la faisabilité est la mobilisation consciente et concrète d'un nombre suffisant d'employeurs sur des objectifs clairs. Si l'étude de faisabilité aboutit à la mise en œuvre, les deuxième et troisième années seront consacrées au développement du GEIQ qui peut espérer atteindre l'autofinancement lors de la quatrième année.

1.2 - Le concept GEIQ favorable aux salariés

C'est à la fin des années 80, à l'initiative du Fonds d'Assurance Formation de la Coopération Agricole (FAFCA, devenu Organisme Paritaire Collecteur Agréé 2), que la notion de GEIQ voit le jour. Après quelques expérimentations limitées dans le temps, cette idée est reprise en 1991 en Dordogne par l'APARE (Association Périgourdine d'Action et de Recherche contre l'Exclusion), association adhérente de la FNARS. C'est le point de départ d'un développement continu de ces Groupements d'employeurs (GE) particuliers qui se donnent pour mission la qualification et l'accès à l'emploi de personnes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle. En 1994, les GEIQ se regroupent au sein du Comité National de Coordination et d'Evaluation (CNCE-GEIQ) et se dotent d'une charte nationale servant de base pour la délivrance du label GEIQ.

Le GEIQ doit être constitué sous la forme d'une association déclarée loi du 1^{er} juillet 1901. Il est d'abord un Groupement d'employeurs et la clé de sa réussite réside dans la mobilisation d'un collectif d'entreprises, laquelle ne va pas de soi. Elle suppose, de leur part, compréhension et conviction de l'intérêt potentiel d'un GE, faute de quoi les projets éventuels, même séduisants sur le papier, ne peuvent que rester lettre morte.

Il n'existe aucun texte spécifique aux GEIQ qui s'inscrivent donc dans les règles législatives et réglementaires applicables à tout Groupement d'employeurs : loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 modifiée successivement par la loi n° 87-588 du 30 juillet 1987 et par la loi n° 93-1313 du 20 décembre 1993. L'article L.127-1 du code du travail en fixe la définition : « *Des groupements de personnes physiques ou morales entrant dans le champ d'application d'une même convention collective peuvent être constitués dans le but exclusif de mettre à la disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail.* »

Les GEIQ se distinguent des GE par une démarche émanant de ce que l'on pourrait qualifier

"d'entreprises citoyennes" et par la mission qu'elles se donnent dont les principes déontologiques sont définis par la charte nationale dans l'article 1 :

« *Le GEIQ est un Groupement d'employeurs dont la mission centrale est l'organisation de parcours d'insertion et de qualification au profit de demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle : jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RMI...* »

Les avantages du GEIQ pour les salariés sont indéniables :

- un retour dans le monde du travail par un emploi stable,
- un statut de salarié de droit commun,
- une garantie d'emploi sur une période donnée,
- un seul employeur : le GEIQ,
- une formation qualifiante et une polyvalence d'expériences,
- un accompagnement professionnel compétent (tuteur),
- un accompagnement social individuel et adapté.

1.3 - L'intérêt d'un GEIQ pour les entreprises

Répetons une fois encore qu'un GEIQ est d'abord un Groupement d'employeurs. Il ne pourra donc fonctionner de manière opérationnelle que si certains employeurs identifient clairement, ensemble, en quoi cet outil est pertinent pour mettre en œuvre une pratique conforme à leurs besoins.

J'avais conscience qu'il ne suffirait pas de rassembler quelques employeurs sensibilisés aux difficultés liées au chômage et désireux de "faire quelque chose" dans le domaine de l'insertion. Une sensibilité sociale est bien entendu nécessaire, mais ne peut à elle seule faire vivre un dispositif tel qu'un GEIQ. Il faut que cette préoccupation soit reliée concrètement à des critères économiques de fonctionnement de l'entreprise, faute de quoi la réalité économique brute l'emportera toujours dès lors qu'une difficulté l'opposera à un critère d'ordre social. Il est donc inopérant de présenter le dispositif GEIQ aux entreprises exclusivement sous l'angle d'une démarche altruiste. Le GEIQ est un outil qui fonctionnera si les entreprises se l'approprient. Or, sans nier la sensibilité sociale de bon nombre d'entre elles, elles ne s'en empareront véritablement que si elles y trouvent un intérêt économique pour elles-mêmes.

a) La gestion des besoins typiquement saisonniers

Un grand nombre d'entreprises sont confrontées au problème de la gestion d'une main-d'œuvre occasionnelle. Pour un certain nombre d'entre elles, les volumes de salariés concernés et les périodes auxquelles il y sera fait appel sont connus à l'avance parce que leur activité est saisonnière au sens strict, c'est-à-dire que ses fluctuations sont prévisibles dans le temps : c'est le cas par exemple de nombreuses entreprises du secteur de l'agro-alimentaire, de l'horticulture, de la viticulture.

Pour faire face à leurs impératifs de production, ces entreprises sont contraintes, à certaines périodes de l'année, de faire appel à une main-d'œuvre occasionnelle dont le volume excède même parfois celui de ses salariés permanents. Le recours à l'intérim ou au CDD est alors la réponse la plus courante. Mais elle présente l'inconvénient que les entreprises ont à renouveler périodiquement la même procédure de recrutement de salariés qui devront s'adapter aux caractéristiques d'une entreprise que la plupart d'entre eux ne connaissent pas.

Pour tout ou partie de la main-d'œuvre ainsi gérée, le Groupement d'employeurs apporte une réponse à la fois stable et souple : un même salarié, embauché par le Groupement, pourra effectuer des périodes de travail successives chez différents utilisateurs. L'intérêt pour les entreprises utilisatrices est manifeste : elles peuvent bénéficier chaque année des prestations du même salarié qui est immédiatement opérationnel puisqu'il connaît l'entreprise. Il devient alors envisageable, pour un salarié ainsi fidélisé, d'engager si nécessaire un processus de formation professionnelle continue sans risque d'investir "à perte" pour l'entrepreneur. L'intérêt pour le salarié est évident puisqu'il se trouve dans une situation d'emploi stabilisé avec un employeur unique et une couverture conventionnelle.

b) La gestion des besoins en temps partiel

Un autre mode de répartition du temps de travail peut être géré au moyen d'un Groupement d'employeurs, là encore à condition d'identifier clairement des besoins complémentaires des entreprises adhérentes : il s'agit de besoins plus permanents dans le temps mais relevant seulement du temps partiel.

De nombreuses entreprises (essentiellement petites et moyennes) réclament du personnel qualifié, voire très qualifié, tout au long de l'année mais sans que cela nécessite un temps plein. Bien souvent, de manière isolée, une petite entreprise ne peut pas se doter en permanence d'une compétence de ce type. Par ailleurs, les personnes susceptibles de satisfaire ce besoin recherchent en général une activité à temps plein. Le temps partagé peut alors

apparaître comme une solution qui présente toutefois des inconvénients majeurs (expliquant sans aucun doute son faible développement). En effet, le salarié qui travaille directement et conjointement pour plusieurs employeurs se trouve dans une situation dont il assume seul la complexité : l'existence de plusieurs bulletins de paye multiplie d'autant le nombre de cotisations à des organismes qui sont parfois les mêmes mais parfois différents. Par ailleurs, la répartition du temps de travail entre les différents employeurs n'offre pratiquement aucune souplesse puisque personne n'est chargé de la gérer et de l'organiser. Du côté des employeurs, la situation n'est pas meilleure : chacun doit par exemple tenir compte des rémunérations versées par les autres pour déterminer l'assiette des cotisations de Sécurité sociale et de retraite complémentaire.

c) Des besoins des PME difficiles à satisfaire de manière isolée

Les petites et moyennes entreprises doivent faire face à des problèmes de gestion des ressources humaines qu'elles ont bien souvent du mal à résoudre de manière isolée. En premier lieu, celui de recruter de manière pertinente, c'est-à-dire de choisir des salariés qu'elles pourront fidéliser parce que cette fidélisation sera la traduction d'une volonté partagée de l'employeur et du salarié.

Que l'on déplore ou non cette réalité, l'embauche directe en CDI devient un cas de figure de moins en moins répandu. On peut penser que l'incertitude de bon nombre de PME quant à leur propre avenir les incite à ne pas s'engager durablement. De plus, la crainte de ne pas recruter le bon salarié, celui qui "fera l'affaire" sur le long terme incite les entreprises à la plus extrême prudence.

D'autre part, les entreprises souhaitent, lorsqu'elles ont la volonté de recruter des jeunes, que la formation dont ils ont bénéficié leur donne une qualification adaptée à leurs besoins. C'est en général le but essentiel poursuivi par celles qui signent des contrats de travail en alternance (contrats d'apprentissage, de qualification, voire d'adaptation ou d'orientation). Mais les contraintes (administratives en particulier) induites par la mise en œuvre de tels contrats de travail font renoncer bon nombre de petites entreprises.

d) Le GEIQ, outil d'insertion professionnelle et d'aide à la gestion des ressources humaines

Lorsqu'un GEIQ signe un contrat de travail, les avantages que cela procure à la fois aux employeurs potentiellement utilisateurs et aux salariés concernés sont réels et, qui plus est,

convergens pour plusieurs raisons :

- l'employeur qui a l'intention de recruter un jeune (par exemple pour remplacer un départ à la retraite) peut, à l'occasion d'une mise à disposition d'une durée significative, évaluer si le jeune pourrait être intégré durablement dans l'entreprise. Dans le même temps, le jeune lui-même pourra se forger un avis sur la question ;
- la possibilité de "circulation" entre plusieurs employeurs ayant un objectif d'embauche permet de rechercher, parce qu'elle en donne le temps, la meilleure adéquation entreprise / salarié ;
- pendant le déroulement du contrat, la qualification en cours d'acquisition peut être enrichie par les mises en situation de travail diverses chez différents employeurs, le coordonnateur du GEIQ ayant pour mission de rendre l'alternance productive en organisant la liaison concrète tuteurs / formateurs ;
- pendant l'intégralité du déroulement du contrat de travail (qui est dans le cas général un contrat aidé), le GEIQ décharge l'entreprise de toutes les formalités administratives liées à sa mise en œuvre, obstacle d'autant plus important que l'entreprise est petite ;
- le GEIQ permet de former le salarié à l'emploi spécifique qu'il aura à assurer dans l'entreprise. Celui-ci présente ainsi des avantages notables pour continuer dans l'entreprise par qui et pour qui il a été formé, et qui aura intérêt à le fidéliser ;
- les caractéristiques des salariés embauchés par un GEIQ, en application des principes de la charte nationale, nécessitent un accompagnement social que l'entreprise ne sait pas assumer parce que ce n'est pas son métier. Cette mission est remplie par le GEIQ lui-même en collaboration avec ses partenaires spécialisés (*ex. La Clède*). Ainsi, l'entreprise est recentrée sur son véritable rôle : offrir des situations de travail permettant, avec un tutorat, l'acquisition d'une qualification professionnelle.

1.4 - Le Comité National de Coordination et d'Evaluation (CNCE)

En tant que directeur d'institution sociale, la garantie offerte par l'existence d'un Comité National et d'une charte déontologique a été l'une des raisons de mon intérêt pour le concept GEIQ.

a) Le CNCE-GEIQ

En 1994, deux structures nationales, le Fonds d'Assurance Formation de la Coopération Agricole (FAFCA) et la FNARS, ont été les membres fondateurs de l'association loi 1901 :

Comité National de Coordination et d'Evaluation des GEIQ (CNCE-GEIQ).

Quatre grandes missions structurent l'activité du CNCE-GEIQ :

- labellisation des GEIQ sur la base des principes de la charte nationale,
- coordination, animation, information du réseau des GEIQ (information, conseil, organisation de journées professionnelles...),
- représentation du réseau des GEIQ au plan national auprès des pouvoirs publics (en particulier ministère de l'Emploi et de la Solidarité) et des organisations professionnelles et paritaires,
- essaimage du dispositif GEIQ : expertise de situations, conseil pour la création et le montage, formation des porteurs de projet.

Le CNCE-GEIQ m'a vivement incité à suivre le programme "Transfert de Savoir-Faire", conduit par l'association France Active à Paris. Il s'agit d'une prestation d'assistance technique réalisée par des professionnels de l'insertion par l'économie, pour les porteurs de projets, créateurs ou développeurs de structures d'insertion par l'économie.

b) Pourquoi une charte nationale des GEIQ ?

A partir de 1994, le développement des GEIQ s'est accéléré : il en existait 8 fin 1993 et 66 en 1998. En décembre 1996, à l'occasion d'une assemblée générale extraordinaire du CNCE-GEIQ, la charte a été adoptée pour prendre sa forme actuelle³⁴.

- Elle prend en compte les évolutions des pratiques des GEIQ, non pour faire entrer "coûte que coûte" dans la charte n'importe quelle pratique, mais pour y intégrer ce qui relève de l'enrichissement de la démarche d'origine.
- Elle affirme fortement et clairement une déontologie, compte tenu de l'accroissement rapide du nombre de projets en gestation.
- Elle énonce de manière explicite le rôle de labellisation du comité national.

La charte joue aujourd'hui un double rôle : d'une part, elle constitue un texte fédérateur des GEIQ existants : *85 % sont adhérents du CNCE sur cette base déontologique commune.* D'autre part, c'est par référence aux principes énoncés par la charte nationale que le CNCE "labellise" les GEIQ en prenant en compte en particulier les éléments suivants :

³⁴ Voir Annexe n° 4 p. 94.

- la place des employeurs dans les instances statutaires,
- les caractéristiques des salariés recrutés,
- les contrats de travail mis en œuvre,
- la durée minimale des mises à disposition,
- les éléments financiers (budgets et tarifs pratiqués).

L'assemblée générale extraordinaire du CNCE-GEIQ du 11 décembre 1996 a décidé de lier cette labellisation à l'adhésion. Les GEIQ non labellisés ne peuvent donc être adhérents.

6. Les bénéficiaires du GEIQ et le rôle de *La Clède*

Le public concerné par le GEIQ viendra en partie des différentes structures de *La Clède* (CHRS, CAVA, EI, AI) mais pourra aussi avoir été orienté par les partenaires sociaux (MLI, PLIE, CCAS...). Ce public connaît des problèmes sociaux et familiaux créés par l'exclusion du monde du travail et des revenus. Il est donc fragilisé et cette instabilité peut se répercuter sur le poste de travail, principalement par des absences répétées ou un comportement inadapté et déviant. *La Clède* prendra en charge les problèmes extra-professionnels qui viennent freiner l'insertion, perturber le parcours et la stabilité du salarié au sein de l'entreprise.

2.1 - Le public visé par la création du GEIQ

Le niveau des salariés sera la plupart du temps inférieur au niveau V selon la classification de l'Éducation nationale ³⁵. Le GEIQ s'adressera aussi à des jeunes qui ont obtenu un CAP plusieurs années auparavant ou bien à ceux qui ont suivi une filière d'enseignement général (seconde, première...), sans accéder durablement à l'emploi.

Quant aux salariés de plus de 26 ans, c'est le chômage de longue durée qui sera le critère de recrutement. Ces salariés ne seront pas forcément plus diplômés que les plus jeunes. En revanche, malgré le temps de chômage accumulé, leur expérience du travail est plus large et certains ont acquis au fil du temps de réelles compétences. Ce sont d'autres éléments (sociaux et médicaux) qui les ont amenés à devenir "éligibles" aux contrats aidés.

2.2 - Quels contrats de travail peut proposer un GEIQ ?

En créant un Groupement d'employeurs, les entreprises décident de mutualiser une main-d'œuvre susceptible d'exercer son activité dans plusieurs d'entre elles, de manière successive, en fonction des besoins. La règle de base s'impose donc d'elle-même : puisque les salariés du Groupement exerceront leur activité au sein des entreprises adhérentes, le Groupement ne peut mettre à leur disposition que des salariés qu'il aura embauchés sur des types de contrats de travail qu'elles sont elles-mêmes autorisées à signer directement. Autrement dit, un Groupement d'employeurs ne doit pas être utilisé pour détourner la

³⁵ Niveau V : niveau de formation équivalent à celui du Brevet d'Études Professionnelles (BEP) et du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP).

législation en la matière. A titre d'exemple, bien qu'il soit lui-même une association, un Groupement ne peut embaucher un salarié en contrat emploi solidarité (CES) pour le mettre à disposition d'une entreprise privée non habilitée à signer des CES. Il peut en revanche le faire pour son propre fonctionnement.

L'objectif originel du cadre juridique Groupement d'employeurs est clair : satisfaire les besoins de flexibilité des entreprises tout en stabilisant des salariés qui, hors de ce cadre, se trouveraient dans une situation de travail précaire. C'est pourquoi la circulaire de la Direction des Relations du Travail (DRT) du 20 mai 1994 a rappelé que « *le contrat à durée indéterminée doit constituer la forme privilégiée du contrat de travail* ». Dans une mise en œuvre classique, c'est en effet la permanence de l'emploi de ses salariés qui doit caractériser un Groupement d'employeurs. Il s'agit là, avec le but non lucratif et la responsabilité solidaire des membres, d'un élément qui distingue le Groupement d'employeurs du travail intérimaire. Cette possibilité de permanence de l'emploi est d'ailleurs une condition de faisabilité et de viabilité financière.

Si le CDI doit être privilégié, c'est encore le CDD qui est le plus souvent utilisé. Compte tenu de sa mission spécifique d'insertion professionnelle et de qualification, le GEIQ met en œuvre, pour l'essentiel, des contrats de travail à durée déterminée de type particulier : contrats de qualification, contrats initiative emploi, contrats d'orientation et convention de coopération. Ceux-ci correspondent au profil des salariés que les GEIQ doivent embaucher pour agir dans le cadre de leur charte nationale et permettent le financement d'actions de formation qui, s'il est aléatoire pour les CIE, est obligatoire pour les contrats en alternance à destination des jeunes, à savoir les contrats de qualification et d'orientation.

Depuis la loi du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions, un contrat de qualification est ouvert, à titre expérimental jusqu'au 31 décembre 2000, aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus : le contrat de qualification adulte ³⁶.

La conclusion de contrats en alternance suppose la mise en œuvre d'un tutorat qui est prévu dans le fonctionnement du GEIQ.

³⁶ Loi n° 98-657, 29 juillet 1998, article 25.

2.3 - La gestion de l'alternance : place de la formation

a) Les conditions d'une alternance efficace

Compte tenu de leur mission, les GEIQ mettent en œuvre essentiellement des contrats de travail en alternance, l'acquisition d'une qualification, au terme d'une formation, étant un moyen de faciliter le débouché sur l'emploi durable au terme des contrats signés.

Dans ces conditions, la qualité du processus d'alternance est un élément décisif de la réussite. Cette qualité ne peut reposer sur le seul GEIQ en tant que structure. Qui dit alternance dit en effet interactions entre quatre acteurs :

- un salarié (au centre du processus),
- un tuteur professionnel (dans l'entreprise),
- un ou plusieurs formateurs,
- un accompagnateur social.

La mission du GEIQ est de faire vivre ces interactions de telle manière que se développe un véritable processus d'apprentissage ancré sur la situation de travail. Partir des mises en situation de travail effectif est une condition essentielle pour que le salarié se mobilise et perçoive la nécessité d'apprentissages théoriques. D'autant plus que les bénéficiaires des GEIQ s'avèrent, *a priori*, très peu tentés par les formations classiques évocatrices de mauvais souvenirs.

b) Comment s'organiser ?

Le tuteur

L'interaction travail/formation étant essentielle, le rôle du tuteur professionnel dans l'entreprise utilisatrice sera une condition centrale de l'efficacité de l'alternance. Même s'il n'est pas rare de rencontrer des pratiques tutorales de grande qualité, d'énormes progrès restent à faire à cet égard. Bien utilisé, le cadre d'un GEIQ permet de tels progrès puisqu'il offre potentiellement des moyens (certes souvent insuffisants) de préparer le tuteur à sa mission et de l'épauler dans celle-ci. C'est là l'un des rôles essentiels du coordonnateur du GEIQ qui cherchera à déceler les points forts et les points faibles du tuteur au moyen d'un suivi régulier que seule une présence fréquente dans l'entreprise pourra rendre efficace. Un budget pourra être envisagé afin que le tuteur reçoive une formation spécifique de tutorat.

L'organisme de formation

Tout cela ne sera pleinement productif que dans le cadre d'une coopération pertinente avec un organisme de formation. En plus de leurs compétences techniques dans les métiers concernés, quatre critères principaux ont été simultanément pris en compte lors de la recherche des organismes de formation avec qui le GEIQ coopérera :

- pour sa capacité à s'organiser afin que la formation soit connectée au travail : le GRETA (Groupement d'Etablissements) des vallées cévenoles,
- pour ses possibilités réelles de souplesse de calendrier : l'IRFA (Institut Régional de Formation des Adultes),
- pour leurs moyens de personnaliser la formation : le GRETA, l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes),
- pour leurs expériences dans la formation de personnes ayant vécu l'échec scolaire : le GRETA, l'IRFA.

Je pense qu'ancrer réellement un processus de formation sur l'expérience en situation de travail est une pratique ni courante ni facile. Elle suppose en effet une relation réelle formateur/tuteur qui ne va pas de soi, mais que l'existence du GEIQ peut cependant faciliter, notamment sur le plan de l'organisation. Le fait qu'un formateur puisse se rendre sur le lieu de travail pour y rencontrer à la fois la personne en formation et son tuteur est particulièrement important. C'est en effet un moyen de convaincre le salarié de la nécessité de se former pour acquérir une meilleure qualification mais aussi de mettre le tuteur dans une position de référent reconnu.

Tous les principes évoqués ci-dessus sont plus simples à énoncer qu'à mettre en œuvre. Habituellement, la liaison formateur/tuteur n'est pas spontanée. Culturellement, en France, elle est même souvent soigneusement évitée : la tradition veut qu'il faille apprendre avant de faire plutôt que d'apprendre en prenant appui sur les problèmes à résoudre. L'un des intérêts majeurs d'un GEIQ est de se doter des moyens de cette organisation par l'existence du coordonnateur permanent qui doit faire le trait d'union entre les tuteurs, les formateurs et les salariés.

Les apprentissages en situation de travail, le rôle joué par le tuteur à cet égard, le temps consacré, le travail assumé par le coordonnateur pour optimiser cette pratique justifient le principe des "heures internes" financées par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) dans le cadre des contrats de qualification.

2.4 - *La Clède*, partenaire social

Sur le plan social, le GEIQ porte une responsabilité, comme le souligne la charte nationale. Il ne faut pas dissocier les aspects professionnels et sociaux dans la mesure où ils interagissent de manière connue. L'accompagnement social signifie une approche globale des personnes en difficulté et un consensus partenarial. Des réunions seront programmées afin que la finalité du GEIQ soit transparente pour les travailleurs sociaux et que les objectifs soient clairement assimilés. Inversement, le coordonnateur devra appréhender le rôle des travailleurs sociaux pour qui le GEIQ n'offrira pas seulement un poste de travail aux personnes en difficulté, mais un parcours d'insertion professionnelle dans lequel influent des facteurs tels que le logement, la santé, la famille, le budget, etc., qu'ils auront pour mission de réguler.

Je me dois de veiller à ce que ce consensus soit tangible et j'ai donc l'intention de proposer qu'une *convention* soit signée entre le GEIQ et *La Clède*. Cet accord réciproque engagera les deux parties sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun.

La convention reprendrait les divers points de ce chapitre.

a) Le référent social et l'évaluation

Le public concerné par le GEIQ sera essentiellement issu des structures d'insertion de *La Clède*. Les travailleurs sociaux de l'Association réaliseront un bilan puis une évaluation sociale pendant toute la durée du contrat de travail. Ce bilan socio-professionnel, réalisé à titre préventif, permettra de repérer ce qui peut empêcher la prise de poste ou fragiliser le maintien dans l'emploi. L'évaluation sociale sera faite à partir d'une grille informatisée (agrée par la CNIL), reprenant pour chaque salarié son parcours complet, son formateur, son tuteur dans l'entreprise, ses difficultés, et un suivi social détaillé³⁷.

Pour effectuer des bilans individuels de compétence, il sera fait appel au Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétence (CIBC) ou au 3 EP (Elaboration-Émergence-Étape de Projet) de l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA), ou aux services de la mission locale dans le cadre du programme TRACE. Le retour du bilan vers le GEIQ se fera dans le cadre d'entretiens individuels entre le référent social, le coordonnateur et la personne concernée, suivant les règles déontologiques de confidentialité de notre secteur.

Si des problèmes avec les bénéficiaires, ou des indices de ces problèmes, sont décelés au sein

³⁷ Voix Annexe n° 6 p. 97.

de l'entreprise utilisatrice ou de l'organisme de formation, les responsables sauront qu'il est indispensable de se manifester rapidement auprès du GEIQ qui lui, fera appel à *La Clède*.

A l'entrée dans le GEIQ, les personnes embauchées, issues d'une des structures d'insertion de *La Clède*, continueront d'être suivies par le travailleur social référent, correspondant du GEIQ pendant la durée du contrat et au-delà. Si le salarié a été adressé par un partenaire, il sera pris en charge sur la base du dispositif de droit commun que sont les mesures d'accompagnement (ASI, AVI, APE, ASLL, TRACE)³⁸, au sein de *La Clède* ou avec des partenaires extérieurs. Dans tous les cas, il s'agira de garantir la continuité et un accompagnement existant ne devra jamais être interrompu.

L'accompagnement social sera épaulé, suivant les situations, par les partenaires sociaux : Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), Mission Locale d'Insertion (MLI), Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation (PAIO), Mission Départementale d'Insertion (MDI), Centre Médico-Social (CMS) et autres associations.

Un livret d'accueil sera remis à chaque nouveau salarié qui y trouvera des informations d'ordre pratique sur le fonctionnement du GEIQ, sur les entreprises adhérentes ainsi que la liste des différents interlocuteurs auxquels il pourra s'adresser. Le rôle de *La Clède* y sera expliqué et il sera clairement notifié que le salarié peut recourir à l'Association chaque fois que nécessaire. Ce livret consignera aussi les détails de son parcours au sein du GEIQ.

Une contractualisation pourra être signée entre *La Clède* et le salarié, s'il le souhaite³⁹. Le salarié pourra ainsi faire appel à tout moment à son référent social de *La Clède*. Les rencontres se feront toujours à l'extérieur de l'entreprise et en dehors des heures de travail.

b) Le suivi social

Les limites de l'intervention du travailleur social doivent être claires. Il n'est pas question qu'il s'immisce dans la gestion du personnel de l'entreprise.

Le suivi nécessitera une approche globale et transversale de la situation de chaque individu :

- Le budget (gestion, dettes, anticipation des dépenses...)
- La santé (accès aux droits, partenariat...)
- Le logement (accès, maintien)

³⁸ Voir définitions détaillées, p. 38.

³⁹ Voir Annexe n° 5 p. 96.

- La mobilité (aide à l'entretien du véhicule personnel, achat, transports en commun...)
- L'adaptation sociale (normes sociales, droits, loi...)
- L'adaptation au poste de travail (présentation, ponctualité, relationnel, évolution...)

c) La coopération travailleurs sociaux-coordonnateur

Le coordonnateur fera appel au travailleur social référent de *La Clède* en cas d'urgence ou de besoin, s'il est interpellé par une entreprise. Le relais social de l'Association comprendra des assistantes sociales, des conseillères en économie sociale et familiale, des éducateurs spécialisés. Cette pluridisciplinarité sera profitable pour le coordonnateur mais aussi pour les salariés du GEIQ, les différentes technicités répondant à divers besoins.

La Clède s'engagera sur la disponibilité de ses travailleurs sociaux afin d'assurer des interventions rapides et éviter toute fragilisation du salarié sur son poste et toute cristallisation d'un conflit. Le coordonnateur pourra donc joindre *directement* les travailleurs sociaux, ceux-ci ayant été informés et étant partie prenante de ce dispositif.

Le coordonnateur devra observer le secret professionnel sur les situations dont il prendra connaissance. Les personnes concernées seront toujours mises au courant du questionnement dont elles peuvent faire l'objet.

Des réunions régulières seront organisées entre les travailleurs sociaux et le coordonnateur afin que les informations soient mutualisées et circulent rapidement, que des décisions collégiales soient prises s'il le faut, que les actions restent coordonnées.

d) La reconnaissance de la qualification acquise

Dès lors qu'un contrat ira jusqu'à son terme, le salarié aura prouvé qu'il est apte à un emploi dans une entreprise.

Les compétences acquises, quel qu'en soit le niveau, devront être attestées officiellement, dans le cadre d'un parcours de qualification. Quels que soient le type de contrat de travail mis en œuvre et le type de formation, la fin du contrat signé avec le GEIQ devra se traduire par une reconnaissance de ce qui a été acquis, même si tous les objectifs n'ont pas été atteints.

Dans le cas d'un contrat de qualification, la validation pourra prendre plusieurs formes en fonction de l'objectif poursuivi (diplôme, reconnaissance convention collective, titre homologué...).

Des validations partielles pourront être délivrées (unités capitalisables par exemple) si l'ensemble de l'objectif n'a pas été atteint.

e) La recherche de sortie sur l'emploi

L'emploi, à l'issue des contrats signés avec ses salariés, est *l'objectif fondamental* du GEIQ, l'acquisition d'une qualification étant un moyen important pour l'atteindre. Ceci devra être défini dans la convention.

Les entreprises adhérentes ne devront pas considérer le GEIQ comme un simple prestataire extérieur qui leur rend des services au même titre que n'importe quel autre (le travail intérimaire par exemple). En revanche, il me paraît important qu'elles soient conscientes qu'elles sont l'un des pivots essentiels de l'employeur collectif qu'est le GEIQ. Si elles ont fait appel à lui dans cet esprit, avec par exemple la volonté de former et recruter un salarié qu'elles n'auraient pas embauché en direct, alors elles devront, individuellement ou de manière collective, rechercher une solution d'emploi.

Si aucune issue ne semble se dégager naturellement dans les derniers mois du contrat, il appartiendra au coordonnateur et aux travailleurs sociaux, sur la base des informations qu'ils détiennent, de rechercher et proposer une solution d'emploi, en premier lieu dans l'une des entreprises où le salarié a été mis à disposition, à défaut dans toute autre entreprise extérieure au GEIQ.

7. *La Clède* promoteur du GEIQ

La volonté associative s'est exprimée par la délégation qui m'a été donnée de proposer et d'engager le projet GEIQ. J'ai maintenant à m'assurer de sa viabilité. Je me suis fixé la période de mai 1998 à septembre 1998, pour élaborer les bases préalables à l'étude de faisabilité proprement dite et contacter les entreprises que ce projet pourrait séduire. La continuation ou l'abandon du projet seront décidés, par le conseil d'administration de *La Clède*, après une première réunion avec les entreprises potentiellement adhérentes.

3.1 - Des bases préalables

Le GEIQ ne nécessitait pas d'investissement financier, pas d'embauche au sein de *La Clède*. Le personnel étant partie prenante du projet, l'investissement était plutôt de l'ordre du temps (collecte d'informations, prises de contacts), de l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques, et toujours, en filigrane, de l'impulsion, de la coordination et de la vérification de la pertinence du projet.

Il était primordial que mon action repose sur une bonne connaissance du dispositif. C'est la raison pour laquelle, outre la lecture de documentations et d'articles traitant du sujet, j'ai suivi, en mai 1998, deux journées de formation liée à la création d'un GEIQ. Ce stage m'a permis d'acquérir des connaissances de base dans le but de rendre plus opérationnelle et plus efficace la rencontre avec les employeurs :

- réfléchir au rôle, au niveau local, des médiateurs de l'insertion,
- contacter les employeurs en étant crédible (veiller à la forme des documents autant qu'au fond),
- repérer les postes de travail à destination de la main-d'œuvre réputée peu ou pas qualifiée,
- connaître les modes de recrutement possibles du personnel temporaire et/ou peu qualifié,
- faire adhérer les entreprises à l'intérêt d'un suivi social.

J'étais évidemment curieux des expériences menées ailleurs et je suis allé à la rencontre de plusieurs GEIQ, dans d'autres départements. Ces visites m'ont permis de "digérer", petit à petit, la complexité de l'outil, d'en évaluer les résultats et d'aborder avec les différents responsables les difficultés et les écueils qu'ils avaient rencontrés mais aussi les appuis et les soutiens locaux dont ils avaient bénéficié.

3.2 - Des partenaires locaux prêts à coopérer

L'organisme initiateur, *La Clède*, ne serait véritablement porteur que s'il pouvait jouer un rôle fédérateur à deux niveaux : les entreprises elles-mêmes et les différents partenaires. C'est pourquoi l'Association devait se positionner dans un premier temps comme porteur de l'étude de faisabilité et rassembler les principaux partenaires pour "caler" avec eux le futur mode de fonctionnement possible. Le partenariat est l'élément clé de la réussite de tout projet et de celui-ci en particulier. C'est pourquoi il était important d'impliquer dès le démarrage tous les acteurs. Il m'a d'ailleurs fallu faire face à certaines réticences (voire méfiance) de la part de certains partenaires tant institutionnels qu'associatifs. Même si *La Clède* jouit d'une bonne image, elle a dû justifier son choix et la démarche de l'Association pour arriver à mobiliser, convaincre puis impliquer les partenaires.

J'ai pris contact avec la mairie d'Alès qui a adhéré au projet et a pris l'engagement de mettre à disposition du futur GEIQ des locaux situés au centre ville, comprenant quatre pièces qui permettront d'installer une salle d'accueil, les bureaux du coordonnateur et de la secrétaire comptable, ainsi qu'une salle de formation. Les travaux de rénovation seront effectués par notre Entreprise d'Insertion.

Il n'a pas suffi d'obtenir l'appui de la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) au démarrage de l'étude de faisabilité (dans le cadre d'une convention de coopération pour l'emploi), la collaboration devra se poursuivre jusqu'à l'assemblée générale constitutive qui permettra de déclarer l'existence du Groupement. Divers services de l'administration du travail ont été des interlocuteurs réguliers, en particulier, outre le délégué emploi/formation de la DDTEFP, l'Inspection du travail et l'ANPE.

C'est avec *un comité technique* volontairement restreint que j'ai commencé à élaborer concrètement le projet du GEIQ, le 2 septembre 1998. Ce comité avait pour mission de valider le projet, de le porter et d'être en quelque sorte le garant des objectifs à atteindre. Il était composé de différents partenaires sociaux : la DDTEFP (coordonnateur emploi-formation), la MDI (antenne locale d'Alès), l'ANPE (antenne d'Alès), la MLI, le Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétence (CIBC), des associations locales d'insertion par l'économie. Chaque membre avait reçu l'enquête à destination des entreprises du bassin alésien, mise au point avec le CIBC d'Alès⁴⁰. Tout le monde s'accordait à penser que la tâche serait ardue mais le projet était accueilli favorablement. Ce comité technique, une fois le GEIQ créé, se réunira une fois par trimestre pour assurer le bon fonctionnement "pratique" du

⁴⁰ Voir détails de l'enquête p. 66.

GEIQ et évaluer les parcours d'insertion des salariés tout en étant extérieur au groupement. Il vient en appui et en force de propositions sur le volet "insertion".

D'autre part, *un comité de pilotage* s'est constitué, sur la base du comité technique, élargi à d'autres partenaires : le sous-préfet d'Alès, des responsables du Conseil général du Gard, du Conseil régional, de la Chambre de commerce et d'industrie, de la Chambre des métiers, de la Chambre d'agriculture. Par la suite, certains chefs d'entreprise adhérents et le coordonnateur du GEIQ seront évidemment membres de ce comité de pilotage.

Le 16 septembre s'est déroulée la première réunion et rendez-vous a été pris pour le 28 septembre pour une première rencontre avec les chefs d'entreprise favorablement intéressés par le projet. Le comité de pilotage se réunira une fois par an pour dresser le bilan des actions et présenter les perspectives et orientations de l'année à venir.

3.3 - La mobilisation réelle d'un nombre suffisant d'entreprises

a) Quelques chiffres clefs du Gard

Le bassin d'emploi d'Alès compte 135 735 habitants ; la ville d'Alès elle-même en compte 41 037. Le taux de chômage dans le Gard est l'un des plus élevés du pays (18,8% début 1998 et 20,1% pour la ville d'Alès). L'économie du bassin alésien, longtemps fondée sur le charbon, la métallurgie et le textile a connu un grave déclin. Plusieurs indicateurs mettent en avant la situation économique préoccupante :

- plus de 45 % des allocataires du RMI ont moins de 35 ans,
- le taux de personnes n'ayant jamais travaillé est plus fort que la moyenne régionale.

Pourtant, le Gard est le plus industrialisé des 5 départements du Languedoc-Roussillon :

Emplois salariés dans le Gard	Nombre	%
Agriculture	5 743	3,4 %
Industrie	29 992	17,7 %
BTP	9 944	5,8 %
Commerce	22 969	13,5 %
Services	101 256	59,6 %
TOTAL	169 904	100,0 %

Source : INSEE 1996

b) Le questionnaire aux entreprises

En juin 1998, j'ai fait parvenir à 430 entreprises d'Alès et de ses environs, toutes activités confondues, un dépliant explicitant le concept du GEIQ et un questionnaire (établi avec le CIBC) à me retourner sur leurs perspectives ou besoins en termes de recrutement de salariés occasionnels et non qualifiés. Mon objectif était que les entreprises perçoivent le GEIQ comme un outil commun dont elles seraient toutes responsables, qui leur permettrait de mieux résoudre ensemble des problèmes rencontrés par toutes séparément, qui les aiderait à réaliser des objectifs difficiles à atteindre de manière isolée.

Les employeurs doivent être, bien entendu, autorisés à constituer un Groupement. Chaque entreprise ciblée devait donc :

- entrer dans le champ d'une convention collective (pas forcément commune à toutes les entreprises), ce qui exclut par exemple les entreprises et établissements publics, ainsi que les collectivités territoriales,
- ne pas occuper plus de 300 salariés.

Enquête auprès des entreprises

En plus de l'identification de l'entreprise, du statut, de l'activité, de l'effectif global, des principaux clients, les questions portaient évidemment sur les emplois saisonniers et non qualifiés existants, et sur ceux envisagés. En voici un aperçu :

LES SALARIÉS OCCASIONNELS
• Employez-vous des salariés saisonniers ou en avez-vous déjà employés ?
• Pourquoi employez-vous des salariés occasionnels ?
TROUVER LES SALARIÉS
• Par quels intermédiaires trouvez-vous ces salariés (ANPE, intérim, bouche à oreille, presse locale)
• De façon générale, ces salariés employés occasionnellement correspondent-ils à vos besoins ? Si non, pourquoi ?
FIDÉLISER LES SALARIÉS
• Combien de fois avez-vous utilisé les mêmes salariés ?
• Combien de salariés occasionnels sont devenus permanents ?
QUALIFIER LES SALARIÉS
• Passez-vous du temps à former votre main-d'œuvre occasionnelle ?
• Qui la forme ?

LA MAIN-D'ŒUVRE NON QUALIFIÉE

- Estimation de la part de main-d'œuvre non qualifiée par rapport à l'ensemble de votre personnel (tous types de contrats confondus).
- Quels sont les principaux types de postes sur lesquels travaille le personnel non qualifié ?
- Estimation globale du degré d'insertion "socioprofessionnelle" du personnel non qualifié.
- Y a-t-il des problématiques qui dominent chez le personnel non qualifié (formation, handicaps, logement, santé, famille, endettement, absence de vie sociale, etc.) ?
- Quel mode d'accompagnement professionnel privilégiez-vous par rapport au personnel non qualifié ?
- Quel mode de recrutement privilégiez-vous pour le personnel non qualifié ?

DANS L'AVENIR

- Pensez-vous créer des postes pour du personnel occasionnel et non qualifié ? Donnez des détails sur l'emploi, le type de contrat envisagé, les périodes de l'année à pourvoir.

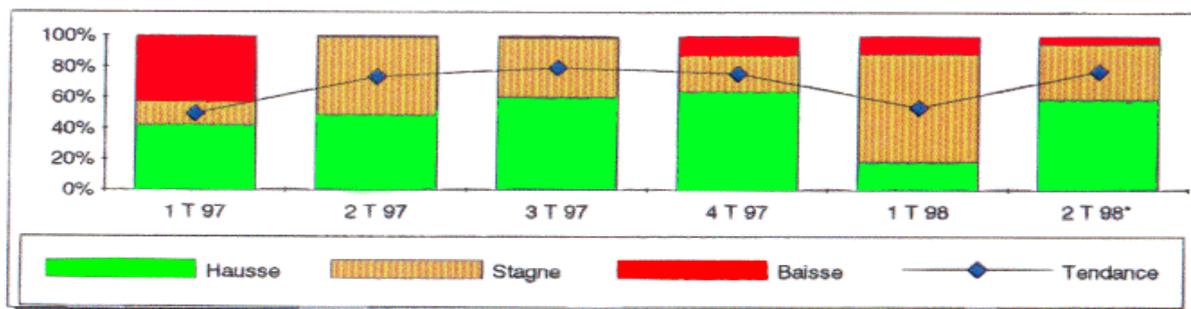
CONCLUSION

- Selon vous, le GEIQ est-il une solution très intéressante, intéressante, peu ou pas intéressante ?
- Accepteriez-vous de rencontrer la personne chargée de l'enquête pour approfondir avec vous ce questionnaire ?

c) Les entreprises intéressées

La proportion de retour au questionnaire a été de près de 14 % (60 réponses sur 430 envois est un plutôt bon résultat). Après dépouillement, 18 entreprises du *secteur agricole et alimentaire* paraissaient posséder les critères que je retenais pour l'étude de faisabilité : taille, statut, activité, postes à pourvoir, possible complémentarité des périodes d'embauche.

D'après le Centre d'Observation Départemental de l'Économie, les grands secteurs d'activité du Gard sont différemment affectés par la conjoncture. L'industrie agricole et alimentaire, qui emploie le plus de salariés après la construction, résiste bien et même mieux que le commerce et les services.



Source : Centre d'Observation Départemental de l'Économie - 1^{er} trimestre 1998

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

ACTIVITES INDUSTRIELLES	Etablissements	Effectifs
Industries extractives	58	447
Extraction de produits énergétiques	3	9
Extraction de produits non énergétiques	55	438
Industries manufacturières	1 511	28 849
Industries agricoles et alimentaires	499	4 627
Industrie du textile et habillement	72	3 342
Industrie du cuir et de la chaussure	12	740
Travail du bois	55	446
Industrie du papier et du carton	140	1 248
Cokéfaction, raffinage, industrie nucléaire	5	2 345
Industrie chimique	41	4 645
Industrie du caoutchouc et des plastiques	32	651
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	113	2 665
Métallurgie et travail des métaux	164	2 976
Fabrication de machines et équipements	74	1 127
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	139	2 609
Fabrication de matériel de transport	36	698
Autres industries manufacturières	129	730
Production et distribution d'électricité, gaz et eau	16	696
Total secteur industriel	1 585	29 992
Bâtiment, génie civil et agricole	1 816	9 944
Total secteur secondaire	3 401	39 936

Source : Chambres de Commerce et d'Industrie d'Alès et de Nîmes

Les 18 entreprises agricoles et alimentaires

Entreprise	Ville	Taille	Activité
GRANDE DISTRIBUTION	Alès	230	Grande distribution
BONNY SA	St Jean du Pin	129	Volailles
LA GARDONNENQUE	Lascours	65	Distillerie
BAMBOUSERAIE DE PRAFRANCE	Généragues	40	Bambouseraie
NOVALIMENT	Boisset et Gaujac	35	Aliments animaux
GARDECHOISE DE PANIFICATION	Barjac	34	Panification
GENERALE PATISSERIE	Bessèges	32	Pâtisserie
AU PAIN GOURMAND	Alès	32	Boulangerie industrielle
THIBON FRERES	Allègre	27	Aliments animaux
DORNE ET COPIJA PAIN	Alès	26	Boulangerie industrielle
COUDENE MICHEL	St Christol les Alès	23	Brandade morue
COMPAGNIE DU MONT-LOZERE	Branoux les Taillades	22	Conserverie
GRANEL ET FILS	Alès	18	Boulangerie
PEPINIERES DE LA BAMBOUSERAIE	Généragues	16	Pépinières
PHILIP FRERES	Alès	15	Exploitation forestière
JAMIN	Alès	14	Boulangerie
LE CUISINIER	Alès	13	Plats préparés
LA CEVENOLE	Alès	10	Fabrication charcuterie

Situation géographique des 18 entreprises agricoles et alimentaires
potentiellement intéressées par le GEIQ



Dans chacune des entreprises intéressées, j'ai passé une demi-journée au cours de laquelle j'ai rencontré le directeur ou le responsable des ressources humaines, les syndicats s'ils existaient ou les délégués du personnel, parfois le chef d'équipe ou le contremaître supervisant directement les personnels peu qualifiés.

Tous les responsables rencontrés ont confirmé leurs réponses à l'enquête sur l'existence de besoins ponctuels de main-d'œuvre et ont reconnu que les solutions qu'ils apportaient n'étaient pas toujours satisfaisantes. On peut décliner les principales :

- Le recours à l'intérim : c'est une méthode simple mais coûteuse et qui ne permet pas d'être assuré de retrouver systématiquement les mêmes personnes.
- Les associations intermédiaires offrent la plupart du temps des services appréciés. Cette solution paraît surtout utilisée par certains chefs d'entreprise qui ont déjà une sensibilité "sociale" (entreprises citoyennes). Certains avaient déjà eu recours à notre Association *ALAC*.
- La gestion du "coup de bourre" en interne : on propose aux salariés des heures supplémentaires, ou bien chacun "met la main à la pâte", même le patron si le carnet de commandes l'exige...
- La sous-traitance permet parfois de pallier une brusque "montée en charge".
- Le contrat de travail à durée déterminée est fréquent mais son inconvénient coule de source : comment être assuré de retrouver, d'un été à l'autre, cet aide-cuisinier que l'on a passé des heures à former ?

Même si les problèmes étaient bien identifiés, je devais aller plus loin dans l'étude pour savoir si la solution que je proposais en termes de pérennisation des emplois liés à ces besoins était applicable. Pour cela, il fallait notamment repérer des maillages possibles entre les différents besoins complémentaires des entreprises... et surtout que leur volonté de changer ou d'améliorer la situation actuelle soit bien présente ! Or, j'avais pu constater que, chez certains employeurs, la crainte de la concurrence et la volonté d'indépendance sont deux freins récurrents.

L'enquête avait permis de mobiliser quelques entreprises pour réfléchir ensemble à une solution pérenne pour pallier les besoins ponctuels de main-d'œuvre. S'ouvraient maintenant devant moi deux voies : soit je pourrais poursuivre concrètement l'étude de faisabilité, soit je devrais faire le constat de l'impossibilité à mettre en œuvre, pour le moment, un GEIQ sur le bassin alsien. La première réunion avec ces employeurs, fixée au 28 septembre 1998, a été déterminante.

8. Le déroulement de l'étude de faisabilité

4.1 - La première réunion et le lancement de l'étude

Le 28 septembre 98, j'ai réuni le comité de pilotage et les 18 entreprises potentiellement concernées. Finalement, 14 chefs d'entreprise ou délégués sont venus. Pour cette journée d'information, j'avais invité la directrice du GEIQ Sud-Ouest pour exposer le concept et surtout le "faire vivre". Un dossier, qui permettait de faire le point sur le projet, a été remis à chaque participant. Le déroulement de la réunion, suivant l'ordre du jour, a été le suivant :

- J'ai exposé les motivations qui m'ont amené à considérer qu'étudier la faisabilité d'un GEIQ était une initiative opportune.

J'ai présenté l'Association, les difficultés rencontrées par le secteur de l'insertion par l'économique, trop coupé du monde des entreprises et dont le nombre de postes est limité, pourquoi je souhaitais le rapprochement de nos compétences.

La directrice de GEIQ Sud-Ouest a détaillé le concept GEIQ, ses avantages et ses contraintes pour les entreprises, ses avantages pour les salariés. Elle a fait référence au GEIQ qu'elle dirige et qui a fait ses preuves. Elle a présenté le rôle que pourrait jouer l'Association *La Clède* dans l'accompagnement social des salariés embauchés :

- A court terme : il s'agira de repérer les freins et contraintes qui viendraient perturber la prise de poste ou le maintien sur le poste de travail des salariés du GEIQ.

L'accompagnement consiste :

- à prendre en compte les problèmes extra-professionnels,
- à participer à la régulation en cas de dysfonctionnement ou de conflit liés à la présence du salarié.

Le repérage et le traitement des problèmes repérés permettront de stabiliser les personnes dans leur parcours.

- A long terme : il s'agira de mettre en place une synergie d'acteurs économiques et sociaux afin d'aider les personnes à bâtir leur itinéraire personnel.

L'accompagnement portera davantage sur l'évaluation régulière de l'évolution globale de la personne.

- Présentation des entreprises (nombre, secteur d'activité...) qui sont réunies

La plupart des entreprises présentes se connaissent, ce qui a facilité l'échange.

■ Postes utilisables dans le cadre du GEIQ

Les caractéristiques de l'activité des entreprises présentes permettent d'organiser des parcours continus dans le cadre de contrats de travail pouvant déboucher sur l'emploi dans l'une des entreprises adhérentes ou dans le cadre du GEIQ lui-même.

Le dossier distribué à chacun établissait la liste des postes proposés par les entreprises et retenus parce qu'ils permettaient justement des parcours continus :

Agent de conditionnement
Agent d'expédition
Agent d'entretien
Cariste
Palettiseur manuel et automatique
Manutentionnaire
Emballage
Enfourneur-défourneur
Employé libre service
Aide-cuisinier

■ Nombre d'heures et de salariés envisagés

Même si un GEIQ peut bénéficier pendant sa phase de fonctionnement d'éventuels soutiens financiers externes, l'essentiel de ses ressources doit provenir des produits des facturations émises envers ses entreprises adhérentes. Pour générer les moyens de son fonctionnement, le GEIQ devra donc être en mesure de faire effectuer à ses salariés un volume suffisant d'heures de travail effectif.

S'il s'agit de salariés en contrat de qualification, il faut tenir compte des périodes de formation, des congés payés, des absences éventuelles, des risques de non mise à disposition... le tout amenant à une espérance d'environ 1 000 heures facturables par salarié et par an.

D'après les besoins des entreprises, j'avais pu évaluer qu'un volume d'environ 10 000 heures pouvait être atteint par 15 entreprises, soit 10 salariés temps plein. L'objectif à atteindre serait d'au moins 20 000 heures au terme de la deuxième année de fonctionnement par 25 entreprises, soit 20 salariés temps plein.

■ Échanges

La fidélisation et la qualification des salariés ont donné lieu à discussion.

Il a été constaté que les entreprises de notre région ont peu de pratiques collectives.

Beaucoup d'employeurs se sont plaints de manquer d'informations sur les mesures d'aide à l'emploi.

Ils sont plutôt favorables à l'embauche de personnes en difficulté, à condition qu'il y ait un suivi assuré par une structure externe, assorti de garanties. Plusieurs ont fait part d'expériences malheureuses avec du personnel en insertion.

La directrice du GEIQ Sud-Ouest a précisé la différence entre un GEIQ et l'intérim : d'une part, les principes de non-lucrativité et de solidarité entre les employeurs sont incontournables au sein du GEIQ, et, d'autre part, l'objectif de ce dispositif est de pérenniser l'emploi, d'où une évolution quasi obligée vers le CDI si tous les employeurs sont satisfaits de la prestation d'un salarié.

Les employeurs ont soulevé qu'ils avaient à faire face à deux contraintes majeures :

- être capables de programmer leurs différents besoins de main-d'œuvre pour être certains qu'ils seront complémentaires,
- en cas de passif de l'un d'eux, ils seront tenus solidairement responsables des dettes du GEIQ. La directrice du GEIQ Sud-Ouest a suggéré de prévoir dans le règlement intérieur des modalités de paiement qui permettent de déceler très rapidement la défaillance d'une des entreprises.

La ville d'Alès se situe à la porte des Cévennes et porte depuis peu le nom d'Alès-en-Cévennes. J'ai donc proposé, en conclusion, un nom que je souhaitais fédérateur pour le "futur" GEIQ : *GEIQ-CÉVENNES*.

■ Planification des différentes phases de l'étude et prochains rendez-vous

Étude de faisabilité potentielle : 23 novembre 1998

Étude de faisabilité réelle : mi-janvier 1999

Phase de montage : début mars 1999

A l'issue de cette première réunion, mon sentiment était que le GEIQ apparaissait comme une solution attirante mais son montage et son utilisation plutôt complexes et impliquants... Et pourtant, la majorité des participants étaient d'accord pour dire que des besoins non satisfaits existent et que cette formule qui permettait "d'externaliser" et de partager le personnel occasionnel était séduisante.. La plupart avaient perçu positivement qu'il s'agit d'un dispositif

qui les soulagerait de la "paperasse" et des démarches administratives concernant le recrutement occasionnel. J'ai entendu, de la part de ces chefs d'entreprise des propos amers sur l'assistantat démobilisateur et tous ont bien insisté sur la nécessité d'avoir des garanties des partenaires sur "le sérieux" du personnel embauché et de son suivi en cas de besoin.

Au moment de la rédaction de ce mémoire, j'anticipe la poursuite de l'étude de faisabilité telle que je l'ai planifiée.

4.2 - Le déroulement futur de l'action

a) L'étude de faisabilité potentielle

Il s'agira à cette étape, le 23 novembre 1998, que j'identifie et analyse, avec les entreprises pressenties, les caractéristiques et les besoins de chacune. Puis, nous rechercherons les complémentarités potentielles qui pourraient constituer le support des contrats de travail que signerait le futur Groupement. Nous devons approfondir les besoins pressentis par l'enquête et concrétiser les réponses :

- types de contrats de travail proposés (CDI, CDD, contrats de qualification, CIE...) ?
- rotation de la main-d'œuvre ?
- politique de formation ?
- potentiel de tuteurs ?
- saisonnalité et complémentarité des besoins : volume de main-d'œuvre concerné ? à quels moments ?
- organisation du temps de travail : horaires ? équipes ? annualisation ?

Si ces éléments sont favorables au regard des conditions de faisabilité, je pourrai conclure à la faisabilité potentielle d'un GEIQ, en tant qu'outil adapté à la satisfaction des besoins identifiés. Il conviendra alors d'aller plus loin pour vérifier si ce potentiel peut réellement se concrétiser d'une manière viable.

b) L'étude de faisabilité réelle

Mi-janvier 1999, nous aurons à mettre "noir sur blanc" les conditions de réalisation du GEIQ :

- volume d'heures de travail identifié : quelles entreprises ? quels postes ? à quelles périodes ?
- projet de planning des mises à disposition le plus élaboré possible ?
- profil des futurs salariés et mode de coopération avec les partenaires ?
- types de contrats de travail mis en œuvre ?
- organisme(s) de formation retenus pour coopérer avec le GEIQ ?
- convention collective applicable ?
- OPCA de rattachement et mode de coopération ?
- première esquisse d'un budget prévisionnel permettant en particulier d'estimer au plus près les tarifs de mise à disposition qui devront être pratiqués ?

Cette phase de l'étude devra être validée par toutes les entreprises. Si c'est le cas, nous aurons l'opportunité de déclencher le processus de montage pour aboutir à la création.

c) L'engagement des employeurs dans la phase de montage

Cette réunion, aux alentours du mois de mars 1999, marquera l'appropriation du projet par les entreprises. Elle devra donc être convoquée par un employeur (connu et reconnu), ou par plusieurs employeurs. Au moment de la rédaction de ce mémoire, le directeur d'une grande surface de distribution ⁴¹ est pressenti pour devenir le porteur du GEIQ et nous avons élaboré ensemble cette planification.

L'invitation indiquera clairement l'objet de la réunion : présenter le projet pour décider de s'engager dans la voie de sa concrétisation.

Les employeurs devront être clairement informés des droits et devoirs qui seront les leurs dans le cadre de l'adhésion au GEIQ, et notamment des aspects financiers du projet. S'ils sont suffisamment nombreux à se positionner positivement, nous pourrions prendre la décision de travailler au montage et à la création. Quelques employeurs seront alors mandatés pour suivre plus particulièrement les étapes du montage.

⁴¹ Entreprise qui se trouve être celle dans laquelle j'avais effectué mon stage CAFDES hors secteur.
SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

4.3 - Le montage de GEIQ-CÉVENNES

a) La convention collective, les statuts, le règlement intérieur

Le Code du Travail rend obligatoire l'adhésion d'un Groupement d'employeurs à une convention collective. Si tous les membres du Groupement entrent dans le champ de la même convention collective, c'est celle-ci qui sera appliquée. En tout état de cause, la typologie des entreprises adhérentes sera bien sûr le principal guide du choix et, puisqu'une convention collective est majoritaire et dominante, il sera cohérent de la choisir pour le Groupement lui-même (convention des industries agricoles et alimentaires).

La rédaction des statuts fixera, entre autres, la référence à la charte nationale des GEIQ et au label délivré par le CNCE-GEIQ, la localisation concrète du GEIQ et la responsabilité financière solidaire des employeurs.

Il sera nécessaire d'apporter une attention particulière au règlement intérieur qui est le texte légal complémentaire des statuts et précise un certain nombre de règles de fonctionnement du GEIQ. Il précisera entre autres :

- les responsabilités et les possibles délégations de pouvoir ;
- le montant de la cotisation annuelle ;
- le recours en cas d'exclusion ;
- les bases de facturation et délais de règlement ;
- le recrutement et la mise à disposition ;
- les durées minimales de mises à disposition ;
- les litiges entre le GEIQ et ses adhérents ou ses salariés qui seront instruits par le conseil d'administration (avant procédures classiques du droit).

b) Réunir l'Assemblée générale constitutive

L'AG constitutive est l'acte de naissance officiel du GEIQ. Si tout se passe comme prévu, elle pourra se dérouler autour d'avril ou mai 1999. Les employeurs qui se seront engagés participeront à l'AG constitutive, ainsi que moi-même en tant qu'initiateur du projet.

La déclaration d'association au préfet devra être faite immédiatement après l'AG constitutive. Elle conditionne en effet la parution au *Journal officiel* qui doit être fournie ensuite dans le dossier adressé aux services du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Le délai de parution est d'environ trois semaines.

c) Recruter un coordonnateur

Le GEIQ recrute, met à disposition, planifie, organise l'alternance et l'accompagnement social, facture, prépare l'issue des contrats de travail... Il va donc de soi que son fonctionnement nécessite la présence d'un personnel permanent. L'idéal, dans un premier temps, est de se doter d'un coordonnateur assisté d'un secrétariat.

L'objectif est de rendre le GEIQ opérationnel immédiatement après l'assemblée générale constitutive. Un recrutement peut s'envisager à ce moment-là. Diriger un GEIQ n'est pas chose facile. Cela nécessite des compétences multiples qu'il est rare de trouver réunies d'emblée chez une seule personne : connaître la culture d'entreprise, mais aussi le monde du social, des organismes de formation, des administrations... sans compter les multiples compétences techniques que requiert le fonctionnement d'un GEIQ dans les domaines correspondants (notamment le droit du travail et la gestion).

Puisque le fonctionnement d'un GEIQ repose pour l'essentiel sur le développement de contrats de travail de salariés qui seront mis à disposition en entreprise, le coordonnateur jouera souvent un rôle de médiateur entre les salariés et les employeurs utilisateurs. Ses qualités indispensables seront donc de savoir écouter les uns et les autres, et de savoir mettre en synergie leurs besoins respectifs au travers de l'action du GEIQ.

d) Adopter un budget prévisionnel

Pour compléter l'étude de faisabilité, j'ai établi un budget prévisionnel en collaboration avec le directeur de l'entreprise de grande distribution. Il est indispensable que les employeurs présents à l'AG constitutive aient connaissance du budget prévisionnel pour la première année de fonctionnement et, si possible, une hypothèse de projection pour la seconde. Le budget est en quelque sorte "l'épreuve de vérité". L'établir impose en effet de déterminer notamment une prévision du volume d'heures travaillées, ainsi que des taux de facturation. En s'engageant sur un budget prévisionnel, les employeurs savent clairement à quoi s'en tenir et peuvent se faire une idée du rôle qui devra être le leur pour que les prévisions se concrétisent. Quelques précisions pour comprendre le budget type :

Charges

- Personnel permanent : un coordonnateur à temps plein et une secrétaire-comptable à mi-temps.
- Salaires : il s'agit là des salariés mis à disposition : 10 personnes (puis 20) en contrat de qualification ou CIE (cela ne signifie pas que le GEIQ ne devra mettre en œuvre que ces types de contrat).
- Formation : 25 % de la durée du contrat en centre de formation, soit 440 heures par salarié et par an, rémunérées 50 F à l'organisme de formation. L'OPCA prend en charge ce coût.

Produits

- Cotisations : 1 000 F par entreprise.
- Facturations aux entreprises : 1000 heures de travail annuelles facturables (70 F) par salarié.
- OPCA : financement au titre de la mise en œuvre de la formation sur la base de la norme recommandée par les partenaires sociaux, à savoir 600 h (x 60 F) pour un contrat de qualification d'un an.
- Primes contrats aidés : 5 000 F pour un contrat de qualification de moins de 18 mois (7 000 F au-delà), en tenant compte d'éventuels versements en cas de rupture. Pour les CIE, prime de 0 à 2 000 F suivant les situations et exonérations des charges patronales.

Budget prévisionnel des deux premières années sur la base de :

- 10 puis 20 salariés en contrat de qualification
- 15 puis 25 entreprises adhérentes

CHARGES			PRODUITS		
	1 ^{re} année	2 ^e année		1 ^{re} année	2 ^e année
Personnel permanent 1 coordonnateur 1 secrétaire-comptable	350 000	350 000	Cotisations	15 000	25 000
Équipement	25 000	10 000	Facturation aux entreprises	700 000	1 400 000
Déplacements, téléphone, frais postaux...	30 000	40 000	OPCA	360 000	720 000
Loyer (offert par la mairie), assurance	5 000	6 000	Primes à l'embauche CQ et CIE	35 500	73 500
Prestations (expert comptable...)	8 000	10 000	Aides externes PDI PLIE DDTE (CPE)	150 000 50 000 50 000	130 000 40 000 50 000
Salaires (+ primes, indemnités...)	678 000	1 500 000			
Médecine du travail	3 000	6 000			
Formation	220 000	440 000			
Amortissement	6 000	6 000			
Impôts et taxes	9 000	18 000			
Cotisation CNCE-GEIQ	1 500	2 500			
Provision pour risque	25 000	50 000			
	1 360 500	2 438 500		1 360 500	2 438 500

e) Actions de communication

Une fois le GEIQ créé, les médias seront invités ainsi que les partenaires. Il sera également utile d'organiser avec eux une rencontre particulière permettant d'explicitier davantage l'initiative.

L'invitation aux médias devra être signée par le chef d'entreprise nommé président du GEIQ. A cette occasion, celui-ci exposera les décisions prises et explicitera les objectifs que s'assigne le GEIQ-CÉVENNES. Les partenaires seront alors appelés à définir le rôle qui sera le leur.

Par la suite, le développement commercial du GEIQ-CÉVENNES nécessitera des outils spécifiques : plaquettes, réponses à des appels d'offres, publicité, informations, réunions...

4.4 - Synthèse et éléments de prospective

Alors que le rôle d'un travailleur social consistait à ne traiter que la dimension sociale, il est aujourd'hui amené à prolonger sa fonction jusqu'à la *satisfaction de l'insertion socioprofessionnelle*. Cette pression émane autant de la société que de l'individu lui-même et le refus d'être seulement un assisté est bien plus fort que la demande d'assistance.

Pour répondre aux besoins divers d'un public hétérogène et de plus en plus nombreux, il me faut gérer un ensemble qui regroupe un éventail d'interventions sans que cela nuise à la qualité des prestations, aux lignes fixées par le projet d'établissement et à l'identité de l'Association. L'évaluation de nos résultats doit demeurer ma préoccupation constante mais l'accompagnement social est un acte complexe qui mêle une tâche à accomplir et la gestion d'une relation. Sa qualité se mesure au service rendu et celui-ci n'est pas toujours tangible. Réussir l'évaluation sociale est l'un des défis à relever par notre secteur.

Face aux contraintes budgétaires grandissantes, j'ai proposé que nos activités d'insertion par l'économique rentrent dans un projet unitaire fort qui, à terme, pourrait contribuer à l'action sociale. L'objectif est aussi de fédérer les membres du personnel qui ne doivent pas se perdre dans une diversité de projets dont ils ne percevraient pas la cohésion et la continuité.

La création du GEIQ-CÉVENNES s'inscrit dans la durée et dans ce projet unitaire. Elle s'appuie sur les ressources existantes pour se développer et renforcer les activités de base. Elle risque d'être laborieuse mais correspond à une volonté affirmée de l'Association, portée par toute une équipe. C'est un pari à faire. J'aurai à me donner des repères, si le Groupement aboutit, afin de réagir sur les écarts observés entre l'objectif initial et sa réalisation.

Ce projet doit permettre de participer de manière plus active et formelle aux dispositifs globaux d'insertion économique. Cet engagement induit une représentativité accrue au sein des entreprises locales et des réseaux en vue de lutter plus efficacement contre les exclusions et pour l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. Dans le cadre précis du GEIQ-CÉVENNES, la diversité des offres d'emploi et l'accès à l'emploi stable permettront de proposer une issue aux personnes ayant effectué un parcours professionnel et d'insertion dans nos structures. L'emploi y sera encadré, soutenu, accompagné, progressif, étayé par une politique de formation de qualité.

L'Association *La Clède*, amenée à pratiquer une nouvelle forme de partenariat, devra continuer à offrir une gamme diversifiée d'interventions, au profit des usagers. Ma responsabilité suppose d'accepter de penser de nouveaux modèles, conduire des stratégies, développer et renouveler ses propres compétences. Chaque acteur de l'établissement doit, lui, conserver une vision claire de sa propre contribution. Mais pour tous, rappelons-le, la mission sous-entend toujours la primauté de la personne accompagnée.

Il sera sans doute opportun de s'investir avec de nouveaux opérateurs dans des projets de structures externes et complémentaires, comme la mise en place d'une Entreprise d'Intérim d'Insertion qui pourrait couvrir tous les secteurs d'activité ou encore la création d'un service emploi qui permettrait de lier les demandes émanant de nos structures d'insertion avec les offres des entreprises. L'aide au montage d'une SCOOP (à l'exemple des coopératives italiennes et espagnoles) est aussi envisageable ainsi que celle d'une Association Emplois Familiaux (AEF) disposant de l'agrément qualité et permettant la mise à disposition de personnel chez des particuliers.

Mais avant de lancer de nouvelles initiatives de ce type, il est logique et prudent que j'optimise les structures existantes de *La Clède* en les inscrivant dans un réel parcours d'insertion. La mise en place du GEIQ-CÉVENNES s'inscrit dans cette démarche.

Les idées et la bonne volonté ne manquent pas, même si elles n'ont pas la prétention d'apporter des réponses définitives. Néanmoins, les professionnels du social, aussi innovants et compétents soient-ils, risquent d'être frappés de fatalisme s'ils ne sont pas relayés par la cohérence des financements et des politiques budgétaires, si la puissance publique ne continue pas, elle aussi, de relever le défi, comme elle l'a amorcé avec la nouvelle loi contre les exclusions.

CONCLUSION

L'exclusion avance et dégénère en indifférence. La croissance économique qui a servi pendant les Trente Glorieuses à assurer la cohésion sociale n'est plus au rendez-vous et la montée du chômage a cassé le mécanisme fondamental de l'intégration par le travail. Toute une population se trouve exclue, privée des droits que chacun s'accorde pourtant à juger les plus élémentaires : droit aux soins, au logement, au minimum vital, à une activité, à la culture.

Il devrait être dans la nature même de tout dispositif de s'adapter aux changements économiques et sociaux. L'aide et l'action sociales, qui doivent demeurer au plus près des besoins, n'échappent pas aux mutations. Le directeur d'un ensemble de structures d'insertion doit, surtout au cœur d'une tourmente sociale, s'interroger sur la cohérence et la qualité des prestations qu'il met à la disposition des personnes en grande difficulté.

La mission d'insertion sociale constitue un long parcours : fourniture d'un logement, soutien psychologique si nécessaire, aide sociale, mise en place des instruments matériels et juridiques de l'insertion, définition d'un projet individuel, formation professionnelle, accès à l'emploi, etc. Au départ, l'aide sociale à l'hébergement et à la réinsertion sociale recouvre une aide transitoire, une aide d'urgence qui est accordée pour une durée qui ne peut excéder six mois. Aujourd'hui, donner à une aide qui poursuit de tels objectifs un caractère temporaire, c'est les dénaturer et précariser le bénéficiaire. Bien évidemment, il ne s'agit pas, à l'inverse, d'enfermer quiconque dans le système d'aide sociale : celui-ci a toujours pour finalité d'en faire sortir le demandeur.

L'Association *La Clède* s'est dotée de réelles pratiques d'insertion par l'activité économique. Les avancées sont certaines et les résultats encourageants. Néanmoins, des problèmes importants restent à résoudre afin d'éviter que ces structures ne soient ou ne restent que des "sas" qui débouchent en fait sur un retour à la case départ. Le risque est grand de faire prédominer la logique économique de rendement et d'efficacité sur la finalité unitaire et globale de l'insertion. J'ai exposé que l'Association n'a pas échappé au piège lorsqu'elle s'est lancée dans l'aventure. Ce souci de rentabilité peut même pousser certains établissements à une dérive qui consiste à effectuer une "sélection" des bénéficiaires.

Pourtant, les CHRS, qui se sont finalement montrés moins catégoriels que les autres formes d'aide sociale, peuvent arguer de leur savoir-faire pour devenir à la fois interlocuteurs privilégiés des collectivités locales et prestataires de services pour les bénéficiaires. Qu'ils soient coordinateurs, promoteurs ou directement engagés, l'essentiel est qu'ils conservent leur polyvalence pour répondre à une demande globale ou individuelle et qu'ils demeurent pilotes de projets d'insertion en s'appuyant sur leur spécificité et leur savoir-faire.

La non insertion professionnelle de personnes désavantagées, outre le fait qu'elle est critiquable du point de vue éthique et dangereuse du point de vue civique puisqu'elle empêche de participer à un pan important de la vie sociale, est source de gaspillage des ressources potentiellement productives des exclus du travail. De plus, les coûts que la collectivité doit assumer pour garantir la subsistance de ceux qui ne peuvent l'assurer eux-mêmes par le salariat ne font qu'augmenter. Jusqu'à quand ? Le comportement discriminatoire des employeurs à l'égard des personnes défavorisées peut être évidemment jugé rationnel. Cependant, si ces personnes se voyaient offrir un emploi adéquat et si elles disposaient de la formation et de l'accompagnement social idoines pour l'occuper, aucune étude ne dit qu'elles ne pourraient pas atteindre une productivité semblable à celle des autres travailleurs.

C'est pourquoi, en 1998, l'Association *La Clède* a choisi de compléter ses offres d'insertion économique par la promotion d'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification. Au vu des expériences existant ailleurs, j'avais pu évaluer la pertinence de ce récent dispositif en tant qu'outil de construction d'un véritable parcours d'insertion et de qualification. Le GEIQ propose à des entreprises qui accueillent des chômeurs peu qualifiés une méthodologie et une logistique pour agir simultanément sur l'insertion, la formation et le contenu de l'emploi. Il répond aux soucis dominants des employeurs : souplesse, formation et adaptation. Il permet également à des sociétés de petite taille de construire ensemble ce qu'elles avaient du mal à réaliser isolément, tout en étant déchargées des aspects administratifs inhérents aux contrats aidés.

L'étude de faisabilité que j'effectue pose les conditions préalables et nécessaires pour conclure au bien-fondé de la création d'un GEIQ sur le bassin alésien. Les premiers partenaires indispensables et des entreprises locales ont manifesté leur intérêt. Alors, le GEIQ-CÉVENNES, un nouveau dispositif pour l'Association *La Clède* ? Nous verrons... Une chose est certaine : un tel schéma – classique dans sa description – n'aura de sens que si les entreprises sont réellement partie prenante.

Vraisemblablement, les exclus ne retrouveront leurs droits qu'en fonction de pratiques et d'actions de proximité. Cela suppose une mobilisation permanente des acteurs de terrain et une mutualisation des moyens. L'insertion sociale et économique implique de nouvelles liaisons entre des disciplines et des pratiques qui se sont longtemps considérées comme étrangères, ainsi celles du monde du social et du monde du travail.

L'insertion est l'une des questions centrales du moment (la loi contre les exclusions du 29 juillet 1998 en témoigne) et le restera probablement dans les prochaines années. L'emploi et le lien social dépendent de la volonté de chacun, et doivent être assurés par des méthodes renouvelées, mais un fait est incontestable : l'insertion professionnelle est d'autant plus productive qu'elle est menée à partir de l'entreprise et pas seulement en amont de celle-ci. Il nous faut innover pour articuler les intérêts et les niveaux d'intervention de tous les acteurs qui ont une responsabilité dans la cohésion sociale.

Le travail social est un acte politique dans la mesure où il situe son intervention sur le rapport entre un sujet, son univers de vie et la société. La responsabilité du secteur social ne concerne pas seulement le caractère plus ou moins juste de son intervention auprès des personnes mais aussi l'orientation qu'il imprime, par son action, à la vie de la cité. Concevoir un devoir de veille sociale et d'interpellation, c'est estimer que l'action sociale et le travail social ont quelque chose à dire.

L'acte d'inclure les entreprises dans le champ du social s'inscrit dans cette optique car rapprocher l'économique du social peut permettre, c'est mon souhait, de revitaliser notre cohésion locale par la connaissance et donc la compréhension mutuelles.

L'enjeu de l'insertion par l'activité économique est sans doute l'emploi mais aussi la visée d'une société civile démocratique et revivifiée, créatrice de responsabilités et de solidarités concrètes.

ANNEXES

Annexe 1 - Les ressources financières de l'Association *La Clède*

SERVICE	FINANCEUR	STABILITÉ	MONTANT	C.A.
Urgence ALT	DDE	Non pérenne (3 ans)	245 KF	
CHRS (26 places)	DDASS	Pérenne	2 645 KF	
CAVA	DDASS	Pérenne	620 KF	946 KF
Association Intermédiaire	DDTEFP / PDI	Pérenne	300 KF	2 720 KF
Entreprise d'Insertion	DDTEFP / DDASS / FSE	Non pérenne	1 000 KF	3 127 KF
Mesures d'accompagnement (AVI, ASI, APE, ASLL)	ANPE / DDASS/ DDE	Conseil général Non pérenne	789 KF	
Restauration Chaude	FNARS / DDASS / FSE	Non pérenne	150 KF	

Annexe 2 - Les ressources humaines de l'Association *La Clède*

Effectif d'encadrement pour un suivi de 200 personnes par mois sur l'ensemble des structures

	Nombre de personnes	Nombre d'ETP
Direction	2	2
Service administratif comptable / secrétaire	5	4
Service technique	3	2
Chef de service	3	3
Responsable atelier	6	4
Conducteur travaux	2	2
Veilleur de nuit	3	2,5
Travailleur social	8	7
TOTAL	32	26,5
Taux d'encadrement		0,13 %

Postes en insertion sur l'ensemble des structures d'insertion par l'activité économique

	Nombre de personnes	Nombre d'ETP
Contrat Emploi Solidarité	28	14
Contrat Qualification	6	6
Allocation Forfaitaire d'Insertion	14	14
Pécules	~10	~ 1,5
TOTAL	58	35,5

Annexe 3 - Des expériences européennes originales et réussies ⁴²

En Belgique : le groupe Terre, une expérience phare

Terre a été fondé en 1949. Dans un premier temps, son but était de lutter, autrement que par la charité, contre la pauvreté engendrée par les années de guerre. Par la suite, ce groupe a développé des projets à vocation sociale tant dans les pays en voie de développement qu'en Belgique. De 1961 à 1980, *Terre* a surtout mené des activités de coopération au développement. En 1980, face aux problèmes sociaux rendus de plus en plus aigus par la crise économique, *Terre* a lancé le "projet Wallonie" avec lequel il entendait prouver que l'on pouvait créer une entreprise dont 70 % des travailleurs sont des "marginalisés". Il voulait aussi montrer qu'une entreprise peut avoir le social comme finalité essentielle et qu'elle peut fonctionner à la condition que le profit dégagé soit mis à la disposition du plus grand nombre. Aujourd'hui, le groupe *Terre* comprend les entités suivantes : *Terre ASBL*, *l'ASBL Emmaüs Contravis*, *l'ASBL Terre Tiers Monde et Information*, *Pan-Terre SA* (fabrication de panneaux isolants, de cloisons, de caissons d'isolation), *Terre Engineering SA* (bureau d'études), *Co-Terre SCRL* (isolation acoustique, parachèvement, menuiserie métallique).

Terre a débuté ses activités par la réhabilitation de taudis, la distribution de charbon, de vivres, de jouets et même parfois d'argent à des personnes très défavorisées. L'ASBL (Association Sans But Lucratif) *Terre* s'est largement diversifiée depuis sa création et le groupe compte aujourd'hui dix secteurs d'activité : les récoltes sélectives (vieux papiers : 1 500 tonnes par mois, vieux vêtements : 500 tonnes par mois, métaux non ferreux) ; la valorisation du textile (tri sélectif, reconditionnement, mise en ballots et commercialisation) ; la valorisation des vieux papiers (utilisés dans la fabrication de carton, de papier journal recyclé, de tôles ondulées et des panneaux de *Pan-Terre SA*...) ; un atelier de mécano-soudure ; un secteur recherche ; un secteur maintenance ; un secteur administratif ; et enfin des projets de développement dans le Tiers Monde. En une dizaine d'années, le groupe *Terre* a connu une croissance spectaculaire. Ainsi, le chiffre d'affaires est passé de 26 millions de FB en 1981 à 296 millions actuellement ⁴³. Le budget est essentiellement fondé sur des ressources propres.

Le groupe *Terre* a connu une croissance de l'emploi très importante au cours des dix dernières années et fait travailler actuellement environ 280 personnes qui vivaient toutes, d'une manière ou d'une autre, des formes d'exclusion sociale. Au terme d'une période d'essai, le groupe leur

⁴² Jacques DEFOURNY, Louis FAVREAU, Jean-Louis LAVILLE, *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

⁴³ Franc belge (100) = 16,25 F (cours indicatif novembre 1998).

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

offre un contrat de travail à durée indéterminée. Quant à la formation professionnelle dispensée par *Terre*, elle est organisée sur le terrain afin de mettre les travailleurs en contact direct avec les réalités du travail.

En Italie : Exodus, une coopérative sociale pour la réinsertion des détenus

Fin 1986, le consortium local des coopératives sociales *Solco Brescia* a promu la création d'une coopérative de solidarité sociale à Capriano del Colle près de Brescia. Le nom de cette coopérative, *Exodus*, est révélateur du champ que les fondateurs entendaient couvrir : « *Offrir des possibilités de travail aux prisonniers qui jouissent de mesures alternatives à l'emprisonnement.* »

La coopérative, engagée dans une activité de menuiserie, est à même de réaliser tous types de structures pour des grillages, des clôtures et toutes composantes en bois nécessaires aux grilles blindées. Elle fournit également des composants semi-finis à de nombreuses menuiseries des provinces de Brescia, Vérone et Bergame.

Au cours des dix premières années d'activité, 45 personnes ont été accueillies dans la coopérative : au terme de leur peine, 39 se sont réinsérées socialement (6 sont retournées en prison pour avoir commis d'autres délits).

Depuis 1992, tous les travailleurs sont engagés aux niveaux de rémunération prévus dans la convention collective. En outre, un psychologue, un psychiatre et un criminologue collaborent avec la coopérative.

Les détenus intègrent la coopérative grâce à leurs contacts personnels, c'est-à-dire l'intervention de leur famille et des travailleurs sociaux œuvrant en milieu carcéral. La coopérative est parvenue à développer une collaboration formelle avec différents organismes publics, notamment l'administration pénitentiaire et le service social du ministère de la Justice. Après un premier contact avec le détenu, un entretien a lieu pour évaluer les problèmes de la personne et l'opportunité de son insertion dans la coopérative. Si l'évaluation est positive, le processus d'insertion par le travail est amorcé. Ce processus dure en moyenne 6 mois, bien que la durée soit aussi fonction de celle de la peine du détenu (minimum 1 mois et maximum 3 ans).

Fin 1995, les comptes ont été clôturés avec un volume de dépenses de 2 900 millions de

lires⁴⁴, dont près de 96 % ont été couverts par les ventes au secteur privé et 4 % par les contributions de collectivités publiques. Le coût pour les finances publiques apparaît bien faible en regard du service rendu par la coopérative à la société : la mise à disposition d'emplois pour les prisonniers, tout d'abord dans la coopérative, et ensuite sur le marché normal du travail, en collaboration avec les entreprises.

En Allemagne : Atlantis, l'insertion par des productions écologiques

Atlantis est une entreprise de réinsertion pour des personnes socialement désavantagées. Il s'agit d'une société à responsabilité limitée et à vocation non lucrative fabriquant des produits "éco-techniques" et proposant des services orientés vers l'écologie. En fait, les champs d'activité de l'entreprise sont larges. Citons, par exemple, les systèmes de chauffage hydrauliques thermo-solaires ou encore l'équipement photovoltaïque et les systèmes éoliens pour la production d'électricité. L'entreprise assure, pour chaque activité, le développement, l'installation et l'entretien.

Atlantis a un objectif de formation et de travail social vis-à-vis de ses travailleurs qui sans cela, seraient au chômage. La formation est fondée sur le travail pratique et est complétée par des séminaires sur les thèmes de l'environnement/énergie et du travail. De plus, des assistants sociaux se proposent d'accompagner les salariés dans la résolution de leurs problèmes dans leur vie tant professionnelle que personnelle.

Depuis sa création en 1989, *Atlantis* a créé 450 nouveaux emplois près de Berlin et 100 autres dans le Brandebourg. En 1994, elle a lancé une entreprise pour la promotion de l'emploi à Berlin-Kreuzberg. Cinquante travailleurs y produisent des équipements d'énergie solaire et des systèmes d'énergie éolienne – des projets pilotes pour économiser l'énergie dans les bâtiments publics. Ils développent aussi un service de restauration.

Atlantis est financée par des programmes régionaux et européens de promotion de l'emploi et de l'environnement, et par ses propres activités de vente. Selon elle, les aides publiques permettent de réduire les coûts sociaux provoqués par le chômage et la destruction de l'environnement, ce qui représente donc un investissement pour le futur.

⁴⁴ Lire italienne (1 000) = 3,39 F (cours indicatif novembre 1998).

En Suède : la coopérative d'Husa, un exemple de reconversion rurale

Husa est un village situé à la périphérie du Jämtland, à environ vingt kilomètres du chemin de fer le plus proche. Dans les années 70, ce village connaissait un lent déclin. L'emploi local était virtuellement absent, le rendement agricole était maigre et les habitants allaient chercher du travail dans les villes des environs, dont certaines étaient d'importantes stations de sports d'hiver. L'exode de la population a conduit l'école locale à fermer ses portes et l'unique épicerie était sur le point de cesser ses activités. Elle survécut grâce à la réalisation d'un projet de théâtre local qui constitua un pôle de mobilisation pour les habitants et attira des touristes.

En 1982, un projet de construction de remonte-pente vit le jour, dans le but d'attirer des adeptes des sports d'hiver. Une coopérative de téléphériques fut créée en 1983, grâce à l'aide et l'assistance du réseau national d'agences de développement coopératif (LKU) du Jämtland, qui venait de s'installer, et qui contribua à cette création en mettant à disposition son organisation et en mobilisant des financements. Le remonte-pente fut prêt à fonctionner en décembre 1984 grâce au soutien de très nombreux bénévoles.

Aujourd'hui, le village peut se targuer de posséder un restaurant d'hiver et un café d'été, de nombreux services pour les touristes, une ferme laitière, un comptoir de vente de produits d'élevage de chèvres, environ 50 à 60 chalets et une auberge de jeunesse. Certaines de ces activités sont prises en charge directement par la coopérative, d'autres par des personnes ou des sociétés privées (par exemple, un hôtel pour touristes dans une localité avoisinante), soit en collaboration, soit en vertu d'un crédit-bail conclu avec la coopérative. L'école est à nouveau ouverte.

En Angleterre : une coopérative de soins à domicile

La coopérative a démarré ses activités en juillet 1991, suite à l'octroi d'une subvention de 10 000 £ ⁴⁵ par la municipalité de Wrekin et à la mise à disposition d'un gestionnaire pendant dix-huit mois. Elle a pris pour modèle la Coopérative de soins à domicile de Walsall et un groupe de pilotage a été mis en place pour l'aider à lancer son activité. Le personnel soignant comportait au départ dix personnes.

Actuellement, Wrekin offre des services de soins à domicile sept jours sur sept et vingt-quatre heures sur vingt-quatre, et travaille surtout en milieu urbain, à Telford et dans les environs. Sa clientèle est composée essentiellement de personnes âgées et handicapées vivant d'allocations

⁴⁵ Livre britannique (1) = 9,23 F (cours indicatif novembre 1998).

SNITSELAAR Andrew - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 1999

sociales, mais elle ne peut répondre à toutes les demandes. Elle compte entre 300 et 400 clients.

La coopérative ne fait pas de publicité et constitue sa clientèle grâce au "bouche à oreille" ou par le biais de services publics qui la recommandent. Elle ne reçoit plus de subventions mais dispose d'une grande salle dans un centre communautaire qu'elle loue pour un loyer modéré à la municipalité. Depuis 1994, ses activités se sont développées rapidement et se sont stabilisées avec un effectif de 95 soignants, en majorité des femmes qui, souvent, parviennent à trouver un autre emploi grâce à leur expérience dans la coopérative. L'ensemble du personnel soignant fonctionne avec un statut d'indépendant et est membre de la coopérative. Aucune période d'essai ne lui est imposée.

De plus en plus de personnes cherchent à travailler dans la coopérative. Les candidats doivent être recommandés par deux personnes et ne pas avoir de passé judiciaire. Après un entretien, on demande aux candidats retenus de suivre une formation qui dure quelques semaines et couvre les principaux aspects du travail qu'il leur faudra réaliser, y compris leur rôle de membre de la coopérative. Pour cette formation, les coopératives de soins s'associent. A l'issue de la formation, très peu de personnes se désistent ou sont invitées à quitter la coopérative. Le personnel soignant reçoit un salaire horaire versé directement par les clients. Ces derniers payent en outre 1 £ par heure de prestation à la coopérative. Cela permet de rémunérer les deux personnes salariées qui travaillent à temps plein dans la coopérative.

Le personnel soignant n'entre pas en concurrence réelle avec les aides familiales mises à disposition par la municipalité, leur tarif étant plus élevé et leur travail d'une autre nature. Le secteur privé exerce bien une certaine concurrence, mais la coopérative occupe une bonne position sur le marché local.

Annexe 4 - La Charte Nationale des GEIQ

(adoptée par l'assemblée générale extraordinaire du CNCE-GEIQ le 11 décembre 1996)

LE GEIQ, OUTIL D'UN COLLECTIF D'ENTREPRISES SOLIDAIRES, DESTINE A ORGANISER DES PARCOURS CONTINUS D'INSERTION ET DE QUALIFICATION.

PREAMBULE

La présente charte nationale définit le cadre dans lequel doit agir un Groupement d'employeurs pour obtenir le label GEIQ déposé à l'Institut national de la propriété industrielle et délivré par le CNCE-GEIQ.

Elle ne vise pas à normaliser le concept GEIQ pour en faire un produit fini qui ne saurait s'adapter aux spécificités locales. Elle a au contraire pour objectif de définir les principes de base autour desquels pourront se développer des initiatives diversifiées mobilisant en premier lieu des entreprises de manière collective sur un territoire.

Tout Groupement d'employeurs désireux de revêtir le label GEIQ devra en faire la demande au CNCE-GEIQ qui décidera de sa labellisation sur la base des critères établis par son Conseil d'administration. Pour être effectivement labellisé, un GEIQ doit s'engager à respecter les principes de la charte nationale, fournir les éléments d'information illustrant cet engagement, et formuler simultanément une demande d'adhésion au CNCE-GEIQ.

L'utilisation du label GEIQ exclut toute velléité de recherche de main-d'œuvre au moindre coût, ainsi que toute pratique contraire à l'ensemble de la législation et de la réglementation en vigueur (à la date du 01-06-1998 : articles L. 127-1 à L. 127-9 et R. 127-1 à R. 127-9 du code du travail).

ARTICLE 1

Le GEIQ est un Groupement d'employeurs dont la mission centrale est l'organisation de parcours d'insertion et de qualification au profit de demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle : jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RMI...

ARTICLE 2

Le GEIQ est créé, piloté et géré par les employeurs qui le composent. Le rôle de ces employeurs est central – ils sont solidairement responsables du respect des orientations définies de manière collective et de la mise en œuvre des moyens correspondants.

ARTICLE 3

Pour atteindre ses objectifs, le GEIQ embauche des demandeurs d'emploi sur des contrats de travail dont le type et le déroulement peuvent prendre des formes diversifiées selon le profil des personnes recrutées et la nature des postes de travail offerts par les entreprises adhérentes.

ARTICLE 4

Chaque contrat de travail est le support de la réalisation d'un projet professionnel élaboré d'un commun accord entre le GEIQ et la personne recrutée. Ce projet peut prendre corps au moyen de mises à disposition successives dans différentes entreprises, en particulier dans le but d'enrichir la qualification au moyen de mises en situation de travail variées et complémentaires. Dans ce cas, ces mises à disposition ne sont pas conçues comme des missions ponctuelles mais comme des périodes de travail et d'acquisition d'éléments de qualification validés s'inscrivant dans un parcours cohérent et continu.

ARTICLE 5

Essentielle dans un GEIQ, la démarche d'alternance mise en œuvre lie fortement les apprentissages théoriques aux situations de travail concrètes. Ce processus repose donc en particulier sur l'existence d'un tutorat de qualité, condition d'une formation interne au contenu réel, et sur la liaison tuteurs-formateurs organisée par le GEIQ.

ARTICLE 6

L'accompagnement individuel de ses salariés est partie intégrante des missions d'un GEIQ : il l'assure en coopérant avec les organismes compétents opérant dans son environnement.

ARTICLE 7

Pour recruter ses salariés, le GEIQ mobilise toute structure pertinente localement en matière d'accueil, d'orientation et de suivi des demandeurs d'emploi : agences locales pour l'emploi, Missions locales, associations, services sociaux, administrations spécialisées...

ARTICLE 8

Ces différentes structures, ainsi que les organismes de formation mobilisés et tout autre organisme partie prenante de la démarche sont des partenaires indispensables que le GEIQ s'efforce de mettre en synergie sur son territoire sans pour autant qu'ils interviennent dans sa gestion : le GEIQ est en effet administré par les entreprises qui le composent, dont le rôle prépondérant est statutairement établi.

Annexe 5 - Projet de contractualisation "salarié *GEIQ-CÉVENNES - La Clède* "

Préambule

Vous venez d'être embauché par le **GEIQ-CÉVENNES**.

Afin de pouvoir vous aider tout au long de votre contrat, le **GEIQ-CÉVENNES** s'est engagé avec **l'Association La Clède** à vous permettre de bénéficier d'un accompagnement social pendant toute la durée de votre contrat et au-delà si nécessaire.

Entre les soussignés ci-après :

d'une part, **L'Association La Clède** représentée par **M.....**

d'autre part, **M.....**

Il est convenu ce qui suit :

- 1) L'Association La Clède s'engage à vous assurer un accompagnement social individualisé en accord avec le **GEIQ-CÉVENNES**, tel que définit par la convention qui les lie.
- 2) Avec votre référent social de l'Association La Clède, vous définirez ensemble les actions à mener suivant vos difficultés particulières :
 - santé
 - logement
 - accès aux droits
 - finances
 - projet professionnel
 - autres
- 3) L'Association La Clède assurera votre accompagnement social, ce qui signifie qu'à partir d'entretiens individuels, échelonnés dans le temps, un projet d'insertion sera élaboré. L'Association sera le pivot pour organiser, coordonner et suivre l'ensemble des actions à mettre en œuvre. Ceci jusqu'à consolidation de votre situation.
- 4) Cet accompagnement social implique pour vous de :
 - respecter les rendez-vous individuels avec votre référent,
 - faire les démarches programmées en commun avec votre référent,
 - prendre les contacts nécessaires à la mise en œuvre de votre projet d'insertion.
- 5) Vous pourrez solliciter un rendez-vous à tout moment avec votre référent social, en dehors de vos heures de travail.
- 6) Votre référent social procédera tous les mois à une évaluation de votre situation.
- 7) Notre établissement s'engage à ne communiquer à aucun tiers ni document, ni renseignement vous concernant sans votre accord. Vous pouvez vous-même avoir accès à votre dossier. Le traitement informatique des informations vous concernant est soumis à l'agrément de la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL).
- 8) Vous pouvez décider d'interrompre cet accompagnement à tout moment. Vous devrez toutefois signaler au **GEIQ-CÉVENNES** et à l'Association La Clède les raisons de cette rupture.
- 9) En cas de rupture de votre contrat de travail, vous pourrez continuer à bénéficier de l'accompagnement social de l'Association La Clède.

Annexe 6 - Ebauche d'une grille d'évaluation du salarié GEIQ

Identité complète du salarié.

L'accompagnement a commencé le

L'accompagnement est confié à

VIE QUOTIDIENNE	Au moment de la prise en charge	A la fin de la prise en charge
Gestion de l'hygiène et de la santé		
Gestion du budget		
Gestion de la formation		
Gestion de l'emploi		
Gestion de la vie familiale		
Gestion du logement		
Gestion des loisirs		

Gestion de l'hygiène et de la santé : toilette, alimentation, sommeil, vaccinations, traitements prescrits, vêtue adaptée....

Gestion du budget : lecture et calcul, entrées et sorties d'argent, prévoir, planifier...

Gestion de la formation : planifier, mémoriser, gérer son cursus, se documenter, passer des tests de compétence, apprendre des techniques, réviser ses acquis...

Gestion de l'emploi : dialoguer avec la hiérarchie, avec les collègues, postuler, négocier un poste, des conditions de travail, un stage, un contrat, connaître ses droits et devoirs, les échelles de rémunération...

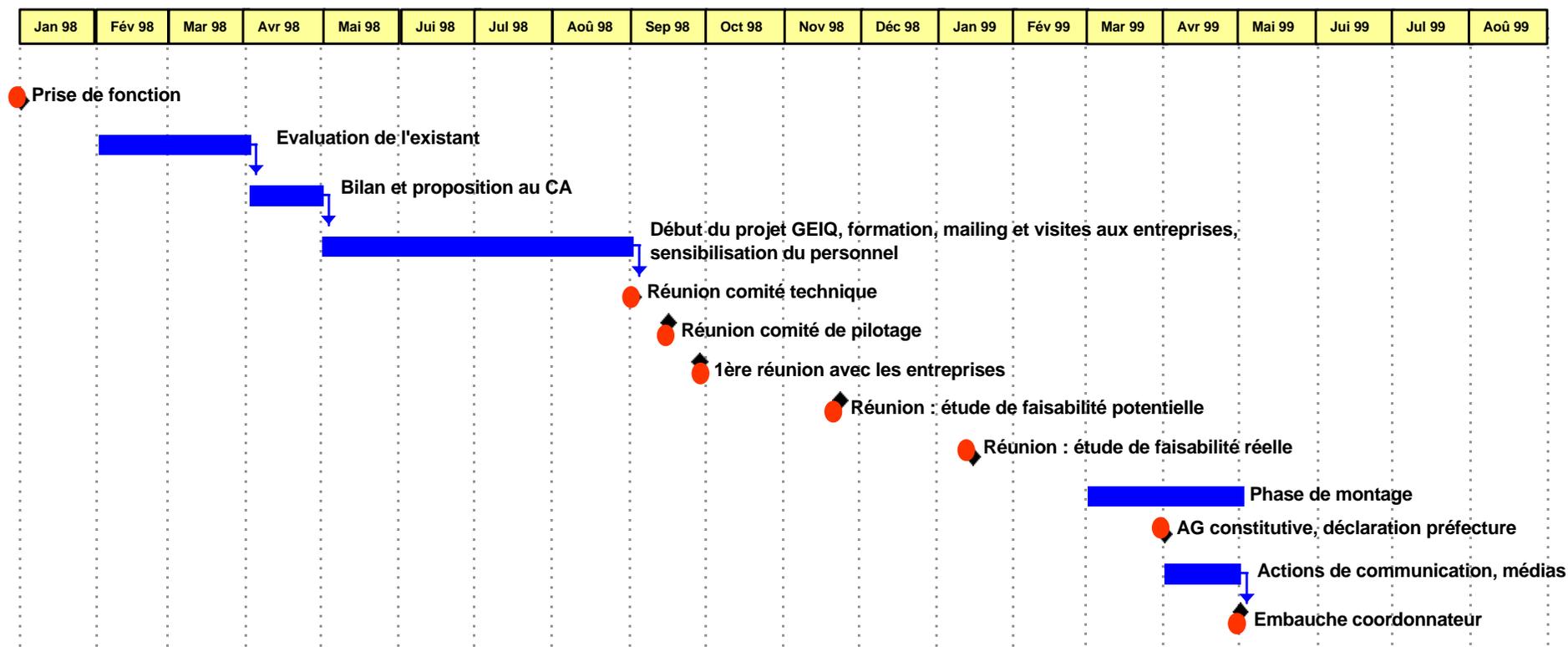
Gestion de la vie familiale : gérer cet univers avec un minimum de conflit, recentrer l'affection, l'amour, apprendre les fêtes et les cadeaux, même modestes...

Gestion du logement : connaître ses droits et devoirs, les contrats de location, les modalités d'entretien et de réfection d'un logement, l'aménagement de l'espace intérieur...

Gestion des loisirs : se promener, jouer, faire du sport, rencontrer des amis, lire, écouter les médias, visiter...

CAPACITES SPECIFIQUES	Au moment de la prise en charge	A la fin de la prise en charge
Motivation		
Anticipation		
Maîtrise de l'espace et du temps		
Image de soi		
Sens des responsabilités		
Capacité d'utilisation des acquis		

Annexe 7 - Récapitulatif des principales étapes de création du GEIQ



BIBLIOGRAPHIE

- ABOU SADA Georges, SWIERGIEL Claudie**, *L'insertion par l'économie, modalités et limites*, Paris, Éditions l'Harmattan, 1996.
- ALBERTINI Jean-Marie**, *Le chômage est-il une fatalité ?* Paris, PUF, 1997.
- ALFANDARI Elie, MAUREL Elisabeth**, *Hébergement et réadaptation sociale*, Paris, Sirey, 1996.
- BIDET Eric**, *L'économie sociale*, Paris, Le Monde-Éditions, 1997.
- CASTEL Robert**, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
- DEFOURNY Jacques, FAVREAU Louis, LAVILLE Jean-Louis**, *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.
- FITOUSSI Jean-Paul**, *Le marché contre la démocratie*, Paris, Arléa, 1997.
- FNARS**, *L'emploi pour tous, Cahier n° 2*, juillet 1997.
- FORRESTER Viviane**, *L'Horreur économique*, Paris, Fayard, 1996.
- FOUCAULD Jean-Baptiste (de)**, *Une société en quête de sens*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- LENOIR René**, *Les Exclus, un Français sur dix*, Paris, Le Seuil, 1974.
- MAZEL Olivier**, *L'exclusion : le social à la dérive*, Paris, Le Monde-Éditions, 1997.
- MEDA Dominique**, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995.
- PAUGAM Serge**, *L'exclusion, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 1996.
- PUEL Hugues**, *Les paradoxes de l'économie. L'éthique au défi*, Bayard, 1995.
- RIFKIN Jeremy**, *La Fin du travail*, Paris, La Découverte, 1996.
- UNIOPSS**, *Accompagnement social et insertion, pratiques associatives*, Paris, Syros, 1995.
- WUHL Simon**, *Les Exclus face à l'emploi*, Paris, Syros Alternatives, 1992.
- La pauvreté en Europe**, European anti-poverty network, 1998.
- Appel des économistes pour sortir de la pensée unique**, Paris, Syros, 1997.
- Sous la fracture de classes**, *Alternatives Économiques*, Hors série n° 29, 1997.
- Le pari de l'emploi pour tous, un risque à partager**, *Economie et humanisme*, FNARS, Hors série n° 6, mai 1998.
- Le groupement d'employeurs**, Paris, La documentation française, 1996.
- L'exclusion nouvelle question sociale**, *Sciences Humaines*, n° 28, 1993.
- Les métamorphoses du travail**, *Sciences Humaines*, n° 86, 1998.
- Les GEIQ, genèse, état des lieux, perspectives**, Daniel VATANT, mai 1996.