



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES - 2003

AEFRTES – Strasbourg

Option : personnes en difficulté sociale

**L'ACTIVITE ECONOMIQUE, MOYEN DE
LUTTE CONTRE L'EXCLUSION DES
TZIGANES: EVALUER LE PROJET
D'ATEMA ET L'AMELIORER.**

Jean-Claude MOOG

Sommaire

<u>L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, MOYEN DE LUTTE CONTRE L'EXCLUSION DES TZIGANES: EVALUER LE PROJET D'ATEMA ET L'AMÉLIORER.</u>	1
<u>INTRODUCTION</u>	1
<u>1- LE CONTEXTE</u>	2
<u>1.1 Tsiganes</u>	2
1.1.1 <u>Un long voyage qui ne s'arrête pas à l'Europe.</u>	2
1.1.2 <u>L'appartenance</u>	3
1.1.2.1 <u>Etre tzigane ?</u>	3
1.1.2.2 <u>Les modes d'intégration au groupe</u>	4
1.1.3 <u>Modes de vie et de fonctionnement</u>	5
1.1.3.1 <u>La prise en charge collective et l'entraide</u>	5
1.1.3.2 <u>La force des modes de vie</u>	5
1.1.3.3 <u>La pratique du coup par coup</u>	6
1.1.3.4 <u>Le sens de la fête (demain il fera beau ou l'immédiateté comme mode de vie)</u>	6
1.1.4 <u>Le rapport aux langues</u>	7
1.1.4.1 <u>Le rapport à la langue parlée</u>	7
1.1.4.2 <u>Le rapport à l'écrit</u>	7
1.1.5 <u>Le rapport du groupe à la société</u>	9
1.1.5.1 <u>Règles sociales (du groupe) contre règles sociétales (et loi) :</u>	9
1.1.5.2 <u>Une longue pratique de la vie en marge de la société sédentaire:</u>	10
1.1.5.3 <u>Racisme et victimisation</u>	11
1.1.6 <u>Economie tzigane</u>	13
<u>Culture et autonomie</u>	15
<u>1.2 Le quartier du Neuhof :</u>	16
1.2.1.1 <u>Les caractéristiques du quartier</u>	16
1.2.1.2 <u>Les tziganes et le Neuhof</u>	17
<u>1.3 Les dispositifs d'insertion par l'économique</u>	18
1.3.1 <u>Un dispositif jeune pour une idée ancienne</u>	18
1.3.2 <u>L'organisation de l'insertion par l'économique :</u>	20
1.3.3 <u>Les différents dispositifs actuels et leur évolution récente :</u>	21
1.3.3.1 <u>Les activités d'utilité sociale :</u>	21

1.3.3.2	<u>L'insertion de secteur marchand</u>	22
1.3.4	<u>Le poids de l'insertion par l'économique</u> :	26
1.3.5	<u>Les résultats obtenus en matière d'insertion</u>	27
1.3.6	<u>Deux approches des dépenses actives</u> :	28
	<u>L'utilisation des outils de l'insertion par l'économique</u> :	29
2 -	<u>LES ATELIERS MANOUCHES D'ALSACE</u>	31
2.1	<u>les associations travaillant avec les tsiganes en alsace</u> :	31
2.1.1	<u>Les associations</u>	32
2.1.2	<u>La place des tsiganes dans le mouvement associatif</u>	34
2.2	<u>D'autres pratiques économiques pour les tsiganes en France</u>	35
2.2.1	<u>Les actions</u>	35
2.2.2	<u>Les caractéristiques constantes des publics</u>	36
2.2.3	<u>Les modalités d'action</u>	36
2.2.4	<u>L'impact de ces actions</u>	37
2.3	<u>Les bénéficiaires des postes d'insertion</u> :	38
2.4	<u>l'historique d'ATEMA</u>	39
2.4.1	<u>La préfiguration</u>	40
2.4.2	<u>La création</u>	41
2.4.2.1	<u>L'activité de régie de quartier</u> :	41
2.4.2.2	<u>L'activité artisanale</u> :	42
2.4.2.3	<u>Le remoulage</u> :	43
2.4.2.4	<u>Le projet d'atelier de décapage</u>	43
2.4.3	<u>L'évolution globale de l'association jusqu'en 1995</u>	44
2.5	<u>L'évolution de l'association depuis 1996</u>	44
2.5.1	<u>Les secteurs d'activité fonctionnant en 96, et leur évolution</u>	45
2.5.1.1	<u>le secteur régie de quartier</u> :	46
2.5.1.2	<u>Neuhof Cité Beauté</u>	48
2.5.1.3	<u>Le décapage</u>	48
2.5.1.4	<u>Les activités artisanales</u> :	49
2.5.1.5	<u>La diffusion</u>	49
2.5.1.6	<u>L'activité de sous traitance et la naissance du projet «Ligne Manouche»</u> »....	50
2.5.1.7	<u>La production musicale</u>	53
2.5.2	<u>Les constats après 6 ans de direction</u> :	54
2.5.2.1	<u>Les réussites</u>	54
2.5.2.2	<u>Les difficultés</u>	55

<u>3 - EVALUER LE PROJET D'ATEMA ET L'AMÉLIORER POUR DÉVELOPPER LE</u>	
<u>PROJET ASSOCIATIF :</u>	57
<u>3.1 La démarche d'analyse</u>	57
<u>3.1.1 L'audit participatif</u>	57
<u>3.1.2 Les éléments dégagés par cette démarche :</u>	58
<u>3.1.2.1 Les objectifs partagés</u>	58
<u>3.1.2.2 les atouts</u>	59
<u>3.1.2.3 Les pistes d'amélioration</u>	60
<u>3.1.3 Continuer la démarche :</u>	61
<u>3.2 La suite de l'audit</u>	63
<u>3.2.1 Les axes de développement</u>	63
<u>3.2.2 La redéfinition des postes et des tâches :</u>	64
<u>3.2.3 Le développement du travail d'accompagnement social et professionnel.</u>	66
<u>3.2.4 La mise en place d'une action commerciale dynamique adaptée aux impératifs de l'entreprise.</u>	68
<u>3.2.5 Un plan de développement des fonds propres de l'association.</u>	69
<u>3.3 Les développements stratégiques</u>	70
<u>3.3.1 Articuler les interventions associatives.</u>	70
<u>3.3.2 Recentrer les activités sur les axes pertinents :</u>	72
<u>3.3.3 Proposer des services et de l'insertion dans le cadre de la loi Besson :</u>	72
<u>3.3.4 Créer un dispositif de diffusion commun à l'économie solidaire</u>	73
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE ET PROVISOIRE</u>	75

Liste des sigles utilisés

A2, Antenne 2	COORACE coordination des organismes d'aide aux chômeurs pour l'emploi
AAVG Association des Amis des Voyageurs de la Gironde	CP cours préparatoire
ACTA (association Coopérative des tziganes d'Alsace)	CRE contrat de retour à l'emploi
AFI Allocation forfaitaire d'insertion,	CUS communauté urbaine de Strasbourg
AI association d'insertion	DDTEFP direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
Anef association Neuhoef emploi formation	CDIAE comité départemental de l'insertion par l'activité économique
ANPE agence nationale pour l'emploi	EI entreprise d'insertion
APPONA association pour la promotion des populations d'origine nomade en Alsace	EIL emploi d'initiative locale
ARPOMT Association de Recherche Pédagogique en Milieu Tzigane	ETTI entreprise de travail temporaire d'insertion
ATEMA les ateliers manouches d'Alsace	JP : jeunesse du Polygone
ATS Association Tsiganes Solidarité	LUPOVINO (Lutte pour une vie Normale)
AVA (oui en romani) habitat et nomadisme	MIDE maison de l'insertion et du développement économique
BTP bâtiment et travaux publics	PAE permanence adultes emploi
CA conseil d'administration	PLIE programme local d'insertion par l'économique
CAVA centre d'adaptation à la vie active	PME petites et moyennes entreprises
CD Compact Disque	RC registre de commerce
CDIAE Conseil Départemental de l'Insertion par l'Economique	RMI revenu minimum d'insertion
CEC contrat emploi consolidé	SAGV Solidarité Avec les Gens du Voyage
CES contrat emploi solidarité	SARL société anonyme à responsabilité limitée
CHRS centre d'hébergement et de réadaptation sociale	TUC travaux d'utilité collective
CIE contrat initiative emploi	ZFU zone franche urbaine
CNEI comité national des entreprises d'insertion	
CNLRQ comité national de liaison des régies de quartier	

INTRODUCTION

L'image de la caravane rutilante tractée par une grosse voiture souvent allemande suscite bien des questions, surtout quant aux sources de revenus des voyageurs.

Les familles sédentarisées dans de petites communes focalisent les réactions de rejet, surtout quand la caravane s'est enlisée dans la précarité.

Pourtant la roulotte évoque aussi les musiques et des fêtes autour du feu, le voyage et une liberté que l'on envie. Les noms des circassiens rappellent des souvenirs de frissons d'enfance, et les musiciens un rythme qu'aucune partition ne viendra figer.

Lorsqu'on évoque les tsiganes, l'image d'Épinal n'est jamais bien loin ! Mais la connaissance que l'on a d'eux est souvent limitée au besoin de dépasser un train de caravanes !

Et l'assertion de la relation antinomique des tsiganes au travail, souvent sujet de plaisanterie, figure en bonne place dans la série de ces images d'Épinal

Depuis son apparition en Alsace, la population tzigane est restée largement marginalisée et stigmatisée.

Les situations des tsiganes et des voyageurs ne sont pas homogènes et le mode de vie, la capacité d'adaptation à l'économie globale interrogent.

Du fait des évolutions économiques, de l'exclusion qui frappe les personnes et les groupes en situation fragile, l'insertion économique des tsiganes pose un problème accru depuis le début des années 80.

ATEMA, l'entreprise d'insertion que je dirige développe des projets professionnels diversifiés prioritairement destinés aux tsiganes vivant en Alsace.

Mais peut-on répondre à des situations de précarité, un mode de vie hors norme avec des outils de droit commun ? Au vu des caractéristiques de ce public, en quoi les propositions d'activités salariées au sein d'une entreprise d'insertion sont elles pertinentes ? Comment les optimiser et améliorer à notre action ?

Pour répondre à ces questions, je vais m'attacher dans un premier temps à préciser les caractéristiques de la culture tzigane influant sur l'insertion professionnelle, donner une information rapide sur le cadre géographique de l'activité, puis préciser les modalités des activités d'insertion qui peuvent être mises en œuvre.

A partir de cet état des lieux, je vais préciser la réponse mise en œuvre par d'autres associations, l'environnement associatif mais surtout préciser l'action des ATEliers Manouches d'Alsace (ATEMA), en retraçant son évolution.

Puis en m'appuyant sur ces constats et le travail d'analyse et d'évaluation de la pratique que nous menons actuellement, j'exposerai les évolutions et les axes de travail à mettre en œuvre pour améliorer l'action d'ATEMA et développer le projet associatif.

1 - LE CONTEXTE

Dans cette première partie, je vais exposer mon analyse du public touché, de son environnement social, et des dispositifs mis en œuvre pour apporter des réponses aux difficultés d'insertion sociales et professionnelles.

Il s'agit d'analyser les modes de fonctionnement d'un public particulier, les tsiganes d'Alsace, auxquels l'activité de l'entreprise d'insertion est destinée. L'association ATEMA exerce son activité dans un quartier de Strasbourg particulièrement touché par les difficultés économiques et sociales : je vais rapidement évoquer la situation et le contexte du quartier du Neuhof.

Puis je vais faire le point sur le dispositif réglementaire de l'insertion par l'économie, mis en œuvre dans le cadre de ma pratique professionnelle

1.1 TSIGANES

Cette présentation permettra de préciser les aspects de la culture et du mode de vie tsiganes liés aux questions d'insertion sociale et professionnelle. Elle n'a pas de prétention à l'exhaustivité, mais vise à donner une image synthétique. En effet, chacun des points évoqués pourrait mériter une étude approfondie !

Ces points d'analyse et d'observation s'appuient d'une part sur ma pratique professionnelle, essentiellement avec les manouches d'Alsace, mais aussi sur les constats d'un certain nombre d'autres observateurs (cf. bibliographie).

Je vais rappeler très brièvement l'histoire du « peuple tzigane ». Je vais ensuite expliquer ce qui fait l'appartenance d'un individu à ce peuple, évoquer quelques éléments importants du mode de vie et de fonctionnement, avant d'analyser le rapport à la langue orale et écrite et le rapport du groupe à la société. Ces éléments de compréhension permettront de mieux aborder ce qui fait l'économie tzigane.

1.1.1 Un long voyage qui ne s'arrête pas à l'Europe.

Les roms, les manouches, les gitans sont issus d'une même souche, qui a essaimé depuis le Rajasthan, aux Indes, terre d'origine des tsiganes¹.

Cette origine n'est reconnue comme certaine que depuis les travaux de linguistes attestant de la proximité des parlers des Rajputs avec le romani. Malgré des emprunts aux différents parlers des régions traversées, le fond linguistique de l'ensemble des tsiganes est identique.

¹ Terme générique pour l'ensemble des groupes.

Les roms sont les groupes ayant fait souche dans l'ensemble des pays des blocs de l'Est, les manouches ceux qui n'ont pas dépassé dans leurs voyages le centre ouest de la France. Les gitanos sont les groupes établis en Espagne. Ils ont eux assimilés la langue du pays en la pratiquant selon des modalités spécifiques.

Au cours du XVIIIe, du XIXe et au début du XXe siècle, des groupes se sont établis en Amérique et en Australie.

Les yéniches sont des groupes nomades poussés sur les routes lors de la guerre de 30 ans, en Europe Centrale et notamment en Alsace, mais originaires des contrées dans lesquelles ils nomadisent. Ils ne parlent pas le romani, et ne sont pas considérés comme tsiganes.

1.1.2 L'appartenance

La question de ce qui fonde un groupe est importante pour comprendre ses modalités de fonctionnement. Je vais rapidement évoquer ce qui fait l'appartenance à la communauté tsigane, et comment se fait cette appartenance, ce qui distingue le tsigane du non tsigane, du « gadjo »².

1.1.2.1 Etre tsigane ?

Il n'existe aucune formalisation de la « tsigneité », mais une pratique de reconnaissance mutuelle. En règle générale « Est rom celui qui est reconnu comme tel par les autres ». La reconnaissance mutuelle de l'inscription dans la lignée ou le groupe fonde l'identité sociale et culturelle tsigne.

Ainsi est tsigne celui qui vit dans un des groupes ou une des familles reconnues, et qui est reconnu comme tsigne par ce groupe.

Un des signes de cette « tsigneité » me semble le surnom : « chez les manouches...ces noms parfois hautement poétiques se transmettent souvent des parrains et des marraines...Comme tous les tsignes, ils considèrent que le nom de l'état civil ne signifie rien de bon. C'est celui que contrôlent les gendarmes, celui qui vous désigne aux mauvais coups. Le nom romano est plus facile à porter, il vous attache à la famille et vous plonge dans la chaude sécurité du clan. »³ La survivance des tsignes en tant que groupe n'a été possible que par leur volonté et leur pratique d'une part de l'endogamie, d'autre part de l'assimilation de gadgés.

² Le terme gadjo désigne le non-tsigne, le sédentaire, le paysan avec la nuance péjorative qui peut être associée à ce terme.

³ André Barthélémy, routes de gitanie, cité par Henriette Asséo

A l'inverse de cette volonté de survivre en tant que groupe manifestée par les tsiganes, les autorités des pays les accueillant ont très tôt essayé d'assimiler ou de faire disparaître les différences.

1.1.2.2 Les modes d'intégration au groupe

La connaissance des familles et des groupes familiaux m'a permis de constater que le groupe minoritaire était capable d'intégrer en son sein des personnes d'autres origines.

Dans le cas de l'intégration par mariage, celui qui concerne deux membres de familles différentes ne relève que du fonctionnement habituel de n'importe quelle communauté. A titre de comparaison, la pratique alsacienne du mariage à l'intérieur de communautés religieuses homogènes peut être comparée à celle de l'endogamie des groupes tsiganes (rejetant de manière très stricte toute alliance de parents proches).

Le second type de mariage intègre un(e) gadjo au groupe familial, par la volonté d'un de ses membres. Cette évolution est récente (un peu plus d'une génération).

Dans la mesure où le conjoint adhère au mode de vie familial, il adopte sa langue et fait ainsi partie du groupe, avec toutefois de fortes différences d'intégration selon les individus, leur maîtrise de langue et leur assimilation du mode de vie. Les enfants de ce couple mixte seront eux pleinement intégrés au groupe. C'est à mon avis un exemple rare d'une minorité qui intègre des membres d'un groupe majoritaire.

Les pratiques de mariage en dehors de la communauté sont relativement nouvelles. Pour certains, cette ouverture des liens familiaux est concomitante à l'arrêt du voyage. Même si le conjoint fait partie de ce groupe et y est intégré, dans le cas de familles sédentarisées dans des conditions précaires, la rupture du lien d'alliance à l'intérieur du groupe est ressentie comme participant à une perte d'identité. C'est ainsi que des hommes d'âge mur vivant une union durable avec une femme gadgi rejettent leur vie matrimoniale au nom de leur culture... Ils stigmatisent d'autant plus une double infidélité à leur culture qu'ils n'ont pu vivre positivement l'évolution économique et l'arrêt du voyage.

Enfin, très différente, la dernière modalité de participation à un groupe familial que l'on peut trouver exclut une réelle intégration dans le groupe et une reconnaissance en tant que tsigane. Il s'agit de celle du « valet » : des personnes habitent avec le groupe, qui leur assure le gîte et le couvert en échange de services.

1.1.3 Modes de vie et de fonctionnement

L'appartenance au groupe implique un habitus, une structure de comportements, des modes de fonctionnements spécifiques. Je souhaite évoquer des pratiques significatives, comme l'entraide, l'importance de modes de vie et de comportements spécifiques.

1.1.3.1 La prise en charge collective et l'entraide

Les liens et la solidarité sont très forts, essentiellement au sein des groupes familiaux. Ils sont entretenus par les pratiques festives, par la cohésion du groupe qui voyage ensemble, la proximité quotidienne ou les événements collectifs comme les pèlerinages ou les conventions.

Il peut s'agir de l'entraide au quotidien, mais aussi de solidarités plus durables. L'entraide va des courses, des aides domestiques, à la conduite du véhicule et la traction de la caravane des anciens.

Les solidarités plus fortes peuvent consister en prise en charge d'enfants lorsqu'un parent rencontre de graves difficultés (maladies, hospitalisation, incarcération). Ainsi, lorsqu'un des membres d'un groupe familial est hospitalisé, celui-ci peut stationner au plus près du lieu d'hospitalisation pour permettre un accompagnement soutenu du malade.

Cette pratique permet aussi que des enfants, vivant dans des familles fortement déstructurées, puissent trouver accueil et abri auprès de différents membres de la famille.

1.1.3.2 La force des modes de vie

Dans les discours, les rappels des faits des anciens et des traditions servent de point de repère mais aussi de justification à des pratiques quotidiennes.

Ce rappel des traditions appuie le respect d'un mode de vie et de rites. Celles ci fondent les modalités du mariage, les cérémonies d'adieu aux morts, le respect affiché des anciens, l'énoncé de tabous ou d'interdits prégnants relatifs à la sexualité ou la mort, et organisent la vie quotidienne et domestique, les pratiques culinaires, d'hygiène notamment.

Ces traditions servent aussi à appuyer des entorses ou des manquements aux règles qui ne sont pas celles du groupe, comme les règles collectives de travail (absence au lendemain de l'anniversaire, parce que « chez nous ont fait la fête », semaines de congé inopinées pour veiller un mort, par exemple)

Autre trait de comportement souvent rencontré : l'affirmation péremptoire « je suis comme ça ». Cette affirmation de la personnalité, de la liberté d'être et d'agir correspond à la revendication de liberté. Elle sous tend, à contrario, que l'être ainsi affirmé n'est pas susceptible d'évolution, et devrait en tous les cas être accepté tel quel. Cette affirmation

vient souvent justifier des difficultés à se plier à une règle collective ou contester une règle de travail.

1.1.3.3 La pratique du coup par coup.

Tant pour le stationnement que pour la vie économique, le fonctionnement au quotidien relève le plus souvent de l'aléatoire.

La précarité vécue, l'absence de visibilité sont causes de l'impossibilité de faire des prévisions stables, de l'impossibilité de faire des projets à long terme. Elles entraînent à la réactivité, à l'adaptabilité. Cette réactivité et cette faculté d'adaptation induisent souvent un fonctionnement individuel privilégiant le coup par coup.

Ce mode de fonctionnement est effectivement adapté aux aléas, mais ne permet pas de dégager une stratégie individuelle et collective, après un travail d'analyse des situations, ni de tenir une stratégie qui a été élaborée : chaque événement induira une réaction adaptée à l'évènement, mais qui ne tiendra pas compte de la globalité de la situation et de la pérennité d'un projet.

1.1.3.4 Le sens de la fête (demain il fera beau ou l'immédiateté comme mode de vie)

Le revers ou l'envers de la précarité, c'est aussi la capacité à tirer parti des opportunités, dans le domaine économique comme dans le domaine privé.

Ce parti pris, ainsi que la solidarité familiale, la cohésion des groupes et leur liberté de gestion du temps, permettent de tirer parti des opportunités pour transformer les événements familiaux, les rencontres en fêtes.

Fêtes d'autant plus chaleureuses que la musique, vivante au sein du groupe, sera partie intégrante de l'évènement.

C'est aussi une culture de l'hédonisme.⁴

Le sens de la vie n'est pas à chercher dans l'accumulation de richesse. La tradition, plus ou moins respectée, veut que les biens du mort le suivent dans sa fin, et son souvenir s'estompe rapidement. A ce titre, la dernière scène de « Swing » de Tony Gatlif illustre bien ce propos : la caravane et la guitare du héros partent en fumée à sa mort.

L'important est d'être, pas d'avoir, (même si le paraître peut aussi tenir une grande place).

⁴ doctrine selon laquelle le plaisir est le bien unique et suprême dans la vie, et qui professe que la recherche du plaisir représente la fin idéale de toute conduite. (encyclopédie Encarta)

1.1.4 Le rapport aux langues

La pratique de la langue tzigane est un élément constitutif important de l'identité tzigane, tout comme, en contrepoint, la distance à l'écrit. Cette pratique particulière et le rapport à la langue orale et écrite sont à mon avis des éléments essentiels de compréhension du fonctionnement et de la situation actuelle des tziganes en France.

1.1.4.1 Le rapport à la langue parlée

Le fait qu'une langue soit commune à l'ensemble des communautés tziganes à travers l'Europe fonde le sentiment d'identité des tziganes.

C'est l'unicité de la langue qui fait se reconnaître les groupes entre eux, c'est la proximité de leurs langues qui permet aux différentes branches de se reconnaître du même arbre.

Partant d'une même racine indienne, les dialectes se sont constitués par emprunts ou apports successifs de termes des contrées dans lesquelles ont vécu ou vivent les groupes. Les termes utilisés sont employés en respectant la grammaire du romani.

La proximité linguistique permet des échanges entre les groupes, tout en les distinguant. En effet, les différences entre les groupes roms, manouches ou gitans sont affirmées de manière forte.

La romani est une langue sans territoire, et partant sans besoin d'administration, pratiquée dans toute l'Europe. Les tziganes peuvent se définir comme un peuple sans patrie, et aussi comme le plus européen des peuples d'Europe. L'absence d'administration tzigane est-elle une explication de l'inutilité du recours à l'écrit ?

Dans la vie quotidienne il n'y a pas nécessité de la formalisation écrite : de tradition orale, les tziganes sont aussi gens de parole, que le verbe engage. En outre, l'absence d'écrit nécessite que l'on se souvienne de ce qui est dit : la mémoire des mots passe par l'oreille, comme la mémoire de la musique.

L'art du mot, la maîtrise du verbe, c'est aussi une capacité voire un art de la négociation et de la persuasion, l'outil de Mercure, que tout le monde reconnaît comme dieu des commerçants.

1.1.4.2 Le rapport à l'écrit

Les difficultés récurrentes des tziganes par rapport à l'administration (que ce soit en matière de stationnement ou de fiscalité) et de l'outil fixant les contraintes réglementaires ont pu générer au moins une distance à l'écrit, outil administratif quand ce n'est de coercition.

En effet, après une courte période pendant laquelle les compagnies tziganes pouvaient se targuer de lettres de protections des grands d'Europe, les écrits relevèrent d'un autre genre

littéraire : de la lettre de cachet à l'arrêté restreignant ou interdisant le stationnement, quand ce n'est pas le recensement à fin d'extermination dans un passé proche !

Peut-être des textes à la philosophie différente, comme la loi Besson, pourront ils accompagner des changements de perception des textes et de la réglementation!

La pratique du romani implique aussi pour l'ensemble des familles le bilinguisme, voire le trilinguisme en Alsace.

En effet, la langue maternelle est le romani, appris et parlé dans le cercle familial et social. Mais la langue nécessaire à l'échange sociétal est la langue du pays de résidence, apprise soit sur le tas, soit à l'école, dans la limite de la fréquentation scolaire.

Le fait que ce bilinguisme ne soit pas pris en compte dans l'école accentue la difficulté de l'apprentissage scolaire, et la difficulté du rapport à l'écrit.

Ainsi, un enfant qui n'aura pas été scolarisé en classes maternelles affrontera d'emblée une double difficulté en CP: l'apprentissage du français en tant que langue étrangère, et l'apprentissage de la lecture, sans que la pédagogie ne soit adaptée d'une quelconque manière.

En outre, le mode d'organisation de l'éducation nationale et son manque d'ouverture aux gens du voyage génèrent une absence massive de scolarisation, sans que des alternatives cohérentes soient mises en place. « Pour de nombreux voyageurs, l'obligation de scolariser leur enfant équivaut à une mission incomprise, voire dans certains cas impossible...Chez les adultes, il n'est pas rare de constater un taux proche de 80% d'analphabétisme...»⁵

Sachant que la culture vécue est exclusivement orale, l'apprentissage du support culturel gadje peut tout à fait être vécu comme une trahison de la culture du groupe. L'attachement à la culture peut amener certains à sur privilégier l'oralité, la transmission des savoirs selon des modalités traditionnelles et à refuser l'écrit (et son apprentissage). Si l'on pense à la quasi-disparition des parlers locaux de France, il est facile de comprendre cette crainte.

Cette grande distance à l'écrit augmente la difficulté d'insertion professionnelle : l'évolution réglementaire et législative, l'importance croissante des nouvelles technologies, les évolutions techniques ne peuvent être maîtrisées que par des personnes ayant une bonne compréhension de l'écrit.

Les difficultés quotidiennes induites par l'illettrisme ou les difficultés scolaires amènent toutefois un changement de perspective, et une dynamique d'acceptation des apprentissages scolaires, à défaut d'une adhésion sans faille!

⁵ Rapport du préfet Guy Merrheim

1.1.5 Le rapport du groupe à la société

Lorsque certains groupes défraient la chronique, ce ne sont pas les difficultés de stationnement qui sous-tendent les réactions de la presse et des édiles, mais globalement le rapport complexe des tsiganes avec la société sédentaire (ou vice versa).

1.1.5.1 Règles sociales (du groupe) contre règles sociétales (et loi) :

Dans leur ensemble, les lois et les règles sont censées faciliter et améliorer la vie en société et le fonctionnement de cette société.

Du point de vue des communautés tsiganes, les règles sociétales ont pour effet de sur encadrer ou de restreindre la liberté de voyager ou de commercer, plutôt que d'assurer l'exercice de leur autonomie ou de leur liberté individuelle.

Des textes sociaux ne s'appliquent pas à leur situation, ne prenant pas leur mode de vie en compte. Ainsi, en matière d'allocation logement, l'habitat caravane n'est pas pris en considération.

Le contrôle social est bien plus pesant pour eux que pour le quidam moyen : il faut croire qu'il existe une mémoire collective bien agissante dans les corps constitués !

Ainsi, j'ai pu faire le constat d'un traitement différencié par les forces de l'ordre : je n'ai plus bénéficié de contrôle d'identité en me déplaçant individuellement, avec ma famille ou avec des amis d'origine alsacienne depuis près de 25 ans.

Par contre, en me déplaçant avec des collègues ou des stagiaires d'origine tsigane, j'ai pu bénéficier des mêmes contrôles qu'eux : agents de la SNCF nous escortant en gare, douaniers arrêtant notre véhicule, contrôles d'identité sur autoroute... Lors de ces différents contrôles, le mode opératoire des forces de l'ordre n'était pas à même de me rendre avenant et coopératif, alors que mes compagnons de route tsiganes restaient bien plus respectueux des représentants de l'autorité.

Même les conditions d'exercice du droit de vote et de la citoyenneté ne relèvent pas du droit commun, les conditions d'inscription sur les listes et leur effet cumulatif peuvent « faire que les gens du voyage soient encore plus durablement privés du droit fondamental d'être électeur. »⁶

A l'inverse d'une Loi qui est ressentie comme ce qui fonde et formalise les contraintes bien plus qu'elle ne garantit les libertés, l'ensemble des règles de la communauté de vie tsigane est fondé sur une transmission orale qui fait peu référence à cette Loi. Le mode d'éducation des enfants et des jeunes est respectueux de leur autonomie et de leur liberté, tout en inculquant les règles et des modes de vie collectifs évoqués plus haut.

⁶ rapport du préfet Guy Merrheim

Si l'on se place du point de vue des tsiganes, la comparaison entre le groupe, fondateur de liberté et d'autonomie en son sein, et le monde extérieur, qui paraît bardé de contraintes et de méfiances n'est pas à l'avantage du dernier!

1.1.5.2 Une longue pratique de la vie en marge de la société sédentaire:

Depuis leur apparition en Europe de l'Ouest la caractéristique historique des tsiganes est leur pratique et leur attachement au voyage, au nomadisme.

« Si le renoncement à voyager peut représenter un choix voulu, il est souvent dicté par des considérations économiques, et par conséquent ressenti comme un échec qui ne doit être que passager. Ceux qui ont connu le voyage, quelles que soient les raisons qui ont motivé leur sédentarisation, demeurent potentiellement voyageurs ».⁷

La pratique du voyage nécessite la recherche du terrain, du stationnement plus ou moins long ou épisodique.

Dans l'imaginaire et la pratique collective du sédentaire et du voyageur, le terrain de stationnement reste à l'écart, en marge du collectif sédentaire, souvent en limite du ban communal. Le stationnement n'est inscrit que depuis peu comme droit dans la loi, mais pas dans les faits.

« La loi du 16 juillet 1912 institua le carnet anthropométrique des nomades. La loi instaurait un système de contrôle discriminatoire et disciplinaire et allait rester en vigueur près de soixante ans (soit jusqu'en 1969 !!)...La loi donnait aux maires le pouvoir d'interdire aux nomades tout stationnement sur leur territoire... Le résultat fut l'abandon du voyage pour des familles qui circulaient depuis plus d'un siècle ».⁸

Cette possibilité de réprimer le stationnement reste un mode de fonctionnement que de nombreux élus locaux souhaitent continuer à exercer, plutôt que de prendre en compte la pratique du voyage⁹.

Aussi le stationnement reste t'il dans la pratique source de conflits et de coups de forces.

Je ne reviendrai pas ici sur les évolutions de la loi Besson et du droit au stationnement, mais je m'intéresse plus à la signification des pratiques : le stationnement des gens du voyage relève dans la plupart des cas de la tolérance, au moins dans les représentations des sédentaires et de leurs élus. Ainsi, en Alsace, n'existent après dix ans de schéma départemental que trois terrains de stationnement aménagés, le reste des stationnements

⁷ Rapport du préfet Merrheim, chargé de mission « gens du voyage » septembre 2001

⁸ Henriette Asséo, les tsiganes, une destinée européenne

⁹ J'ai pu constater ces refus dans le conseil municipal et l'instance intercommunale dans lesquelles j'ai siégé.

étant mis en place sur des aires non conformes et non aménagées, dans des conditions d'hygiène et d'entretien en deçà des normes de la réglementation.

Pour les groupes de voyageurs manouches, deux pratiques de stationnement coexistent : des groupes familiaux (souvent les plus petits, de moins de 15 caravanes) négocient des stationnements soit avec des particuliers, soit avec des municipalités, sur des emplacements connus et admis.

Certains grands groupes ont des pratiques relevant du fait accompli ou du coup de force, leur nombre leur permettant de prendre possession d'espaces qui ne leur sont pas destinés, et ce sans négociation : occupation de terrains de sport, d'espaces verts après élimination des obstacles physiques censés empêcher leur installation.

Les groupes roms sont réputés occuper le terrain dans les mêmes conditions d'absence de discussion avec les instances et les collectivités locales ou avec les propriétaires légitimes. Ces modes de stationnement, conséquences ou réponses à la difficulté globale de trouver des aires d'accueil, sont générateurs de conflits et de contentieux. Et par voie de conséquence, la pratique d'activités commerciales, de démarchage sont alors compromises.

1.1.5.3 Racisme et victimisation

Le rejet des minorités homogènes et stables est à mon avis une constante de la société française.

L'antisémitisme du moyen âge à l'affaire Dreyfus et à la déportation des juifs organisée en France sont connus et reconnus.

L'histoire de la répression frappant les tsiganes est aussi ancienne, mais plus inflexible : « la déclaration de 1682, voulue par Colbert et signée par Louis XIV condamne les Bohémiens en rupture à la chaîne des galères, ...au XVIIIe siècle la transportation aux Amériques a été envisagée et même entreprise. Ailleurs, les peines pouvaient aller jusqu'à la décapitation et la pendaison. »¹⁰

La déportation et l'extermination des tsiganes ont été massives pendant la seconde guerre mondiale, avec notamment des camps de regroupement en France, alimentés par les autorités françaises.

Le nombre de tsiganes exterminés semble quant à lui largement sous estimé. Vania de Gila Kochanovski en témoigne : « en tant qu'ancien prisonnier des camps d'extermination nazis, j'ai été amené à témoigner du génocide tsigane dans le cadre du procès intenté contre le révisionniste français Robert Faurisson. Les archives mises à ma disposition, en provenance d'Allemagne, de Pologne, de Tchécoslovaquie, de Bulgarie, etc...permettent d'avancer que les 500.000 tsiganes morts dans les divers camps de concentration ne concernaient en

¹⁰ Les tsiganes, une destinée européenne, Henriette Asséo.

réalité que les individus... ayant servi aux expériences ethnologiques et biologiques des savants et médecins criminels nazis. Simon Wiesenthal, le chasseur de nazis bien connu, chiffre à deux millions l'holocauste tzigane dans les camps et les prisons. Mais tous les autres ? Les témoignages des populations européennes sous la botte allemande abondent sur leurs exécutions massives partout où on les trouvait. »¹¹

Si l'holocauste juif a été massivement verbalisé, celui des tziganes reste ignoré et tu, que ce soit dans le grand public ou au sein de la communauté tzigane.

Les paroles et les réparations venant panser cette plaie ont été bien rares et bien tardives, pour celles qui furent. Cette parole est d'autant plus difficile que la tradition tzigane ne l'organise pas, bien au contraire¹². Je pense que le traumatisme de l'holocauste est bien présent, et agit sur la vie de la communauté, d'une part en ayant rompu sa chaîne de transmission orale, mais aussi en du fait d'un refoulement collectif du traumatisme, et du sentiment persistant d'injustice que rien n'est venu atténuer.

Au-delà de l'histoire, les indigènes et les tziganes ont une relation ambivalente marquée de rejet et de racisme réciproques, mais aussi de fascination et d'envie.

Le rejet est massivement marqué pour certains groupes sédentarisés vivant en marge des collectivités autochtones sans être intégrées ni économiquement, ni socialement. Ces groupes familiaux qui pour certains sont en panne d'intégration depuis deux générations marquent le vécu et l'imaginaire collectif sur un mode conflictuel.

Par contre, les membres du groupe « qui ne font pas parler d'eux » ne génèrent pas de contre feu aux rumeurs négatives.

Tant les difficultés de stationnement, que des pratiques économiques parfois en marge de la réglementation (du fait de sa complexité et de l'incompréhension induite par cette complexité) ou de la légalité, le fonctionnement des aides sociales génèrent souvent un jeu de « cache-cache » avec les autorités ou les tutelles.

Les relations sont obligées, mais ambivalentes, chaque groupe revendiquant ses modes de vie comme légitimes

Ces incompréhensions réciproques peuvent-elles se résumer en deux questions emblématiques : comment se paient-ils ces grosses voitures, quel mal y a-t'il à stationner sur une prairie fauchée, fut-elle classée de zone naturelle ?

¹¹ Parlons tzigane, histoire, culture et langue du peuple tzigane, Vania de Gila Kochanovski.

¹² Sur la manière de vivre le deuil, on se référera utilement à l'article de P. Williams « un héritage sans transmission : le jazz manouche »

1.1.6 Economie tzigane

L'économie tzigane a des caractéristiques différentes de l'économie dominante, tout en fonctionnant en symbiose avec elle. Pour proposer des activités économiques adaptées aux tziganes, il me semble indispensable de comprendre les spécificités du fonctionnement de l'économie tzigane, et de dégager ses potentialités.

A mon avis, la première caractéristique des métiers traditionnels est leur adaptation au nomadisme : « la musique et la danse, la vannerie, la confection d'objets en bois, l'étamage, le commerce ambulancier, la vente de chevaux, les travaux journaliers sont des occupations professionnelles ancestrales »¹³.

Le fonctionnement de cette économie était lié au rythme des voyages, des saisons et de leurs opportunités économiques.

A ce titre, elle ne se distinguait pas fondamentalement de l'économie environnante, jusqu'au passage d'une économie à dominante agricole vers l'économie industrielle et tertiaire qui a émergé lors des trente glorieuses.

Au cours du 19^e, et au début du 20^e siècle, les exemples de poly activité sont nombreux : ouvriers-agriculteurs, travailleurs saisonniers de l'agriculture.

Le passage majoritaire au modèle du salariat stable et permanent est relativement récent, l'évolution s'étant effectuée au cours des trente glorieuses.¹⁴

Une part importante des tziganes s'est intégrée dans ce processus, notamment en se sédentarisant, il reste néanmoins de nombreuses familles en marge de la société industrielle (A Reyniers estime à 20% le nombre de tziganes bénéficiaires du RMI).

Deux autres aspects du fonctionnement économique des groupes tziganes influent fortement sur le choix de l'activité économique :

L'adaptabilité et la flexibilité des acteurs, tant en collectif qu'en individuel,

La recherche « d'un travail dont la rentabilité est immédiate...est plutôt liée à un effort ponctuel...(en accord avec) un état d'esprit indépendant et une liberté de mouvement »¹⁵

¹³ Quelques jalons pour comprendre l'économie tzigane, Alain Reyniers, in études tziganes vol 12, 1998.

¹⁴ Je me réfère notamment aux travaux de la MIRE (Mission de recherche et d'Expérimentation du ministère de la santé et des affaires sociales) sur l'identité, la santé, l'insertion sociale et les nouvelles formes d'emploi et de travail (groupe de travail 1995)

¹⁵ Alain Reyniers, opus cité

Les activités relèvent de la niche et de l'opportunité, elles occupent les espaces vacants, les interstices: la pratique de la chine, de l'acte commercial et de l'échange d'information permet de mettre à profit les informations et les demandes de clients potentiels, non pas de manière individuelle, mais en ayant recours au réseau familial ou élargi. Même si l'activité ne relève pas d'une solvabilité pérenne, « la polyvalence individuelle ou collective...(permet)...de répondre à une carence de l'offre ... là où toute entreprise basée sur une organisation du travail moins souple s'avère non rentable. »¹⁶

En reprenant les activités exercées par les personnes inscrites au Registre du Commerce (RC), suivies par les structures de Toulouse et Bordeaux, nous constatons d'une part la diversité des activités exercées, mais aussi le faible niveau d'investissement de départ nécessaire à l'exercice de ces activités.

Mais il faut aussi nuancer la rentabilité des activités exercées.

Ainsi, un ferrailleur peut-il passer une journée pour un gain brut de 150 ou 200 €, mais il ne décomptera dans sa rentabilité que l'affaire du jour, sans tenir compte de l'investissement commercial (la chine) ni du coût habituel de l'utilisation du matériel roulant.

En outre, il ne tiendra pas un compte précis de son temps de travail, ni de celui qui lui aura prêté la main. En décomptant la rentabilité selon les modèles de facturation pratiqués au sein de l'Entreprise d'Insertion (EI) (amortissement du matériel, décompte de l'ensemble des heures, y compris temps de trajet) la rémunération nette est inférieure à celle du SMIC.

L'activité reste une source de revenus appréciable non en tant que rémunération principale mais complément des minimas sociaux considérés comme un revenu fixe de base.

Le fonctionnement de l'économie traditionnelle, réponse ponctuelle à des opportunités, en exerçant des activités nécessitant une formation de base réduite est en perte de vitesse.

« L'accès à la majorité des métiers qu'ils exercent est lié à une formation sanctionnée par un diplôme... la tendance (est) à la réglementation restrictive des professions comme le porte à porte ou le commerce ambulante... la mécanisation remplace peu à peu la main d'œuvre non qualifiée, notamment dans le monde agricole »¹⁷, les réglementations d'un certain nombre de corps de métiers en interdisent ou en réduisent la pratique occasionnelle : garantie décennale et inscription au registre des métiers, respect des réglementations relatives au retraitement des déchets réduisent la possibilité de répondre à des demandes ponctuelles sans être en infraction avec la réglementation.

Cette difficulté est d'autant plus grande que les savoir-faire acquis ne sont pas reconnus, puisque acquis en dehors de tout circuit de transmission officiel : l'apprentissage n'est pas

¹⁶ Alain Reyniers- opus cité

¹⁷ ibidem

fait avec un contrat d'apprentissage, mais au quotidien au sein de la famille. La validation des acquis professionnels ne permet pas pour l'instant de valider ce mode de fonctionnement.

De plus, la faible scolarisation, et les difficultés d'un grand nombre de personnes face à l'écrit empêchent souvent la conformité des activités avec la réglementation.

La transmission du savoir et du savoir-faire, tant dans le domaine de la vente que des métiers traditionnels ou de la musique, se font souvent dans le cadre familial, par démonstration, imitation et explication orale.

Ce mode de transmission n'inclut pas la gestion comptable stricte, la connaissance des textes réglementaires et la prise en compte de leur évolution

Culture et autonomie

La culture et la vie de groupe ne conditionnent pas de manière fermée l'ensemble des individus.

Ceux-ci exercent leur possibilité de choix ou de sélection de leur héritage familial et culturel. Ainsi des familles peuvent elles pratiquer la musique et être des porteuses déterminées de la culture, de la langue tout en ne pratiquant pas le voyage, d'autres pratiquent le voyage sans maîtriser ces aspects de la culture vivante. Dans ma connaissance des parcours individuels, je constate que ceux ci sont divers, mais que la possibilité de les assumer et l'équilibre des personnes dépend bien plus de la manière dont les choix sont effectués, que des choix eux même. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise sédentarisation à priori, mais une maîtrise plus ou moins grande, voire absente, des parcours de vie. Les choix peuvent s'exercer lorsque les personnes maîtrisent leur environnement économique et social, et peuvent élaborer des réponses aux évolutions sociales et sociétales.

C'est sur ces bases que je situe l'action sociale : celles d'ouvrir des perspectives et de nouvelles possibilités à des personnes. En ce sens, la maîtrise des techniques de l'insertion par l'économique est un service proposé aux tsiganes. Nous verrons plus loin comment se réalise cette rencontre.

1.2 LE QUARTIER DU NEUHOF :

L'activité de l'association est localisée au cœur du quartier du Neuhof, il est important d'en dire un mot.

Situé en Zone Franche Urbaine, c'est LA zone franche de Strasbourg.

1.2.1.1 Les caractéristiques du quartier

Quartier d'habitat social dense construit au début des années 60, il a été bâti en marge d'un quartier plus ancien de petit habitat collectif privé qui s'est constitué au début du siècle dernier.

Il compte environ 12000 habitants, qui souffrent d'un taux de chômage de 40%, 60% des habitants sont tributaires de minima sociaux. 35% des habitants du quartier ont moins de 18 ans. Le quartier accueille une proportion importante d'habitants d'origine étrangère, de première ou de deuxième génération.

Ce quartier a bénéficié depuis le milieu des années 70 de l'ensemble des mesures visant à résorber les difficultés de certains quartiers : habitat et vie sociale, développement social des quartiers, contrats ville, d'un classement ZEP pour l'ensemble des établissements scolaires qui accueillent les enfants de la cité.

Enclavé, le quartier est difficile d'accès et desservi par des transports en commun peu pratiques. Les commerces y sont peu nombreux et en difficulté, les problèmes de vol et d'agression récurrents.

Le quotidien du quartier est marqué par les incivilités, l'absence de règles de fonctionnement respectées, l'absence d'autorité à même de faire respecter un tant soit peu ces règles. Par contre, une forme développée d'économie souterraine s'est organisée, autour du commerce de drogues, d'écoulement de recels ou de marchandises de provenance diverse, et une forte activité au noir, pouvant aussi être considérée comme de l'entraide entre habitants.

La gestion locative prend acte de l'état de fait, en mettant en place des collectifs d'habitants se régulant entre eux.

Cette régulation entraîne de fait l'impossibilité du recours à la règle commune pour ceux qui n'entrent pas dans des schémas mis en place par ces groupes homogènes.

De manière chronique, le quartier souffre d'une sous représentation politique, et d'une difficulté à mobiliser des cadres et des bénévoles associatifs.

A la lecture de « violences urbaines »¹⁸, je retrouve comme réalité quotidienne du quartier l'ensemble des symptômes décrits comme ceux des quartiers les plus en difficulté.

Ce tableau statistique et cette description, relativement sombres, ne me font pas oublier les initiatives citoyennes, les volontés individuelles de mieux vivre et les solidarités de voisinage fortes.

L'environnement urbain est maintenu dans un état de dégradation « supportable », mais subit des avanies récurrentes (tags, descentes de gouttières arrachées, boîtes aux lettres dégradées, jets d'ordures sur les espaces publics).

De plus, la pression démographique est très forte sur un secteur restreint.

Enfin, certaines activités, plus ou moins formelles, contribuent à la dégradation du cadre de vie (entretien et réparations automobiles en plein air, brûlage du cuivre et entreposage de récupérations diverses par exemple).

Les modes de vie et les rythmes de vie parfois antagonistes, avec une occupation de l'espace public prégnante pour certains groupes tendent à accroître les tensions à l'intérieur du quartier, tensions étant allées jusqu'à l'affrontement physique, parfois armé. Toutefois, ces crises demeurent exceptionnelles.

1.2.1.2 Les tsiganes et le Neuhof

L'implantation d'une forte minorité tsigane dans le quartier est liée à la conjonction de deux types d'aménagement :

Le quartier abrite depuis la fin de la seconde guerre mondiale le seul terrain de stationnement de la ville officiel et désigné pour les gens du voyage, (à l'heure actuelle encore, les autres stationnements sont des stationnements négociés et tolérés, mais ne sont pas des aires d'accueil officielles et conçues à cet effet). Certaines familles se sont sédentarisées dans des conditions de grande précarité autour de cette aire d'accueil.

Les logements d'habitat social construits dans le reste du quartier ont accueilli des familles sédentarisées dans d'autres quartiers d'habitat populaire plus centraux, lors d'opérations de réhabilitation de ces quartiers.

Enfin, le mode d'attribution des logements et les demandes des familles tendent à encourager les regroupements sur des bases d'affinités familiales et culturelles.

¹⁸ Lucienne Bui Trong « Violences Urbaines, des vérités qui dérangent » Bayard, octobre 2000

1.3 LES DISPOSITIFS D'INSERTION PAR L'ECONOMIQUE

Impliqué dans ces dispositifs depuis leur création en 1986, je mobilise ma connaissance du secteur professionnel et de son évolution, ainsi que des sources bibliographiques.

Je m'appuierai essentiellement sur la synthèse sur les entreprises d'insertion rédigée par Jérôme Ballet et sur le dossier des ASH de décembre 2000 pour rappeler l'histoire de ce dispositif, et situer l'ensemble des modalités de l'insertion par l'économique dans ses diverses composantes, en tant que secteur non marchand (ne s'inscrivant pas en concurrence avec le secteur économique traditionnel) d'une part, mais aussi au sein du secteur marchand (participant d'activités du secteur économique traditionnel). Je préciserai ensuite l'importance du secteur de l'insertion par l'économique, ses résultats, pour faire enfin un rapide commentaire sur les présupposés de l'activité.

1.3.1 Un dispositif jeune pour une idée ancienne

Sous leur forme actuelle, les entreprises d'insertion ont 14 ans, puisque instituées par circulaire le 20 avril 1988.

Elles sont inscrites dans le code du travail en janvier 1991, mais leur fonctionnement est régi par circulaires et décrets. Elles sont ensuite prises en compte dans le cadre de la lutte contre les exclusions en juillet 1998.

Toutefois, l'histoire de l'insertion par l'économique ne se résume pas à cette courte période.

« Cette pratique est relativement ancienne. Des formes d'assistance par le travail existaient avant le développement du capitalisme industriel. Les ateliers de charité sous François I^{er}, les maisons de travail sous Louis XIII et Louis XIV, les ateliers de secours organisés à Paris en 1789 et 1791 étaient des formes d'assistance par le travail. Les dépôts de mendicité... de juillet 1808, les ateliers nationaux de 1848 et les sociétés d'assistance par le travail à la fin du XIXe siècle ont prolongé cette pratique »¹⁹.

Ces dispositifs répondaient à deux types de préoccupations fort différentes :

D'une part des pratiques coercitives et quasi carcérales étaient censées vaincre la paresse et habituer à travailler, d'autre part la mobilisation volontariste par les pouvoirs publics de

¹⁹ In « les entreprises d'insertion » Jérôme Ballet, que sais-je PUF 1997.

moyens et de dispositifs devaient remédier à une conjoncture défavorable et au manque de travail pour une part significative de la population.

Plus près de nous, dans l'immédiat après guerre, l'initiative de l'abbé Pierre avec la création des compagnons d'Emmaüs précède la mobilisation du secteur social.

Des travailleurs du secteur de la prévention spécialisée ont permis l'expérimentation de divers dispositifs depuis la fin des années 70. C'est aussi la mobilisation de demandeurs eux mêmes qui a assis une partie du dispositif que nous connaissons actuellement.

Cette expérimentation de « l'insertion par l'économique », puis sa pérennisation répondent au besoin de lutter contre l'exclusion générée par l'absence ou la perte d'emploi.

L'évolution réglementaire montre l'incertitude et la longue période d'expérimentation précédant une relative institutionnalisation du dispositif.

La première loi relative au dispositif n'apparaît qu'en janvier 87 pour instituer les associations d'insertion, après la publication de plusieurs circulaires instituant tout d'abord les Centres d'Adaptation à la Vie Active (sept 79), puis les entreprises intermédiaires (avril 1985), qui seront supprimées par circulaire un an plus tard.

Les textes relatifs aux entreprises intermédiaires confortent des initiatives associatives, notamment de prévention spécialisée, qui ont mis en place ce qui au début des années 80 était nommé « quasi-entreprise ».

Elles s'adressaient, tout comme le dispositif de formation mis en place par Bertrand Schwartz, aux jeunes sans formation, les premiers touchés par le chômage massif dès la fin des années 70. Après une interruption du dispositif en 1986, elles ont été réglementées à partir de 1990 sous leur forme actuelle d'entreprise d'insertion, ouvertes aux publics jeunes et adultes.

L'histoire des associations intermédiaires est un peu différente. Ce dispositif répond à une revendication du mouvement des chômeurs et précaires, fédéré rapidement par le COORACE²⁰.

Ces demandeurs d'emploi réclamaient des allègements de charge et la diminution des contraintes réglementaires, afin de faciliter, pour le particulier en premier lieu, l'embauche pour de courtes périodes de demandeurs d'emplois. Les textes réglementaires les concernant datent des années 1986-1987, et ont évolué progressivement depuis.

²⁰ Coordination des Organismes d'Aide aux Chômeurs pour l'Emploi

1.3.2 L'organisation de l'insertion par l'économique :

L'ensemble du secteur de l'insertion par l'économique partage un certain nombre de caractéristiques :

Il s'adresse à un public précis, « des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières »²¹ ;

Il a l'obligation d'offrir de véritables contrats de travail, et non de simples occupations,

Des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement doivent être mises en œuvre,

Les structures doivent être conventionnées : la Direction Départementale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DDTEFP) instruit un dossier, qui est soumis au Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) pour avis, la décision de la DDTEFP devant être prise dans les 15 jours suivant cet avis.

Les publics sont soumis à un agrément préalable de l'ANPE (depuis janvier 99).

L'organisation du secteur de l'insertion par l'économique est structurée par des textes législatifs et réglementaires, mais aussi par les institutions dont il s'est doté.

Les textes instituent le Conseil National de l'Insertion par l'Economique, qui a des missions « de consultation, de proposition et d'information ». Ils instituent aussi les Conseils Départementaux de l'Insertion par l'Activité Economique, qui se voient confier « une véritable mission de pilotage des interventions publiques, en matière de développement d'activités...(afin) d'assurer la cohérence des interventions... et des actions... »²².

Des représentants de l'état, des structures d'insertion, mais aussi des organisations syndicales siègent dans ces organes.

Sur le plan national et régional, le secteur de l'insertion s'est doté de structures fédératives, différentes selon l'objectif et la nature de l'intervention : les Entreprises d'Insertion sont regroupées par le Comité National des EI, alors que les Associations Intermédiaires sont fédérées au sein du COORACE et que les régies de quartier, pour être labellisées, sont tenues d'adhérer au Comité National de Liaison des Régies de Quartier.

L'état a déterminé un outil d'intervention au plan local, permettant de structurer le soutien aux EI, mais aussi de mobiliser les fonds européens : les Plans Locaux pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi.

Le plus souvent structuré sous forme d'association, le PLIE « est une plate forme de mobilisation et de coordination de partenaires ».

²¹ Jérôme Ballet, opus cité

²² ibidem

Il permet surtout de mobiliser des financements locaux, et de les faire abonder par les crédits du Fond Social Européen.

1.3.3 Les différents dispositifs actuels et leur évolution récente :

En dehors des entreprises d'insertion, dont je parlerais plus longuement puisqu'elles sont au centre de mon travail, il faut situer d'autres dispositifs partie prenante de la dynamique globale de « l'insertion par l'économique ».

D'une part, les activités relevant de l'utilité sociale, les chantiers éducatifs, les CAVA, les chantiers écoles et les chantiers d'insertion ou encore les régies de quartier s'adressent aux personnes les plus éloignées de l'emploi et se «situent plutôt en amont des parcours d'insertion ».

D'autre part, les dispositifs se situant dans la sphère des activités marchandes, exercent leurs activités dans des domaines identiques ou voisins des entreprises classiques.

1.3.3.1 Les activités d'utilité sociale :

1.3.3.1.1 Les Centres d'Adaptation à la Vie Active (CAVA)

Premiers dispositifs à être formalisés par circulaire en 1979, ils accueillent des personnes en rupture et sont financés, au même titre que les Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS), sur la base de prix de journée couvrant l'ensemble des frais de structure (encadrement, gestion). Les personnes prises en charge ne sont pas salariées, mais rétribuées en fonction de critères définis par le projet de l'établissement. Je n'ai pas cherché plus avant les bases juridiques de cette rétribution, qui n'est pas un salaire : « le statut de ces personnes n'est réglementé par aucun texte »²³.

Ces dispositifs ne sont pas réglementés par le code du travail, mais par le code de la famille. Les CAVA ne sont pas considérés comme faisant partie de l'insertion par l'activité économique par les autres types de structures de l'Insertion par l'économique, car ils agissent plus dans le champ de l'insertion sociale que professionnelle.

1.3.3.1.2 Les chantiers éducatifs :

Ils s'adressent à des jeunes de 14 à 26 ans, et ont pour objectif de confronter ces jeunes à une production socialement utile, rémunérée, et de mener avec eux une activité les rapprochant de la vie professionnelle.

²³ « L'insertion par l'activité économique » ASH supplément du 15/12/2000

Après des débuts sans bases juridiques, ces actions s'appuient sur les associations intermédiaires, afin que l'emploi des jeunes « s'exerce dans de bonnes conditions de sécurité juridique. »

1.3.3.1.3 Les chantiers école, les chantiers d'insertion :

Ils développent des actions d'intérêt collectif, dans une logique d'insertion sociale et de qualification professionnelle.

Les participants à ces actions sont salariés dans le cadre de contrats aidés (CES et CEC), les recettes issues de l'activité sont limitées à 30% des recettes globales. Ce sont les aides publiques et privées qui assurent l'essentiel des financements de ces dispositifs. Leur mise en œuvre et leur fonctionnement nécessitent un agrément du CDIAE.

1.3.3.1.4 Les régies de quartier

« articulent une démarche d'entreprise en vraie grandeur et de développement social communautaire » (art 1 de la charte nationale des régies de quartier).

Elles effectuent des services de requalification urbaine au prix du marché, en impliquant les habitants des quartiers concernés à participer au projet à tous les niveaux (salariés, usagers, administrateurs).

Les collectivités partenaires (bailleurs sociaux et communes) sont engagées dans la pérennité de l'action, en passant des marchés et en rémunérant la régie pour ses prestations.

A la différence des CAVA, les autres structures relevant de l'insertion par l'activité économique (AI, ETTI, EI et Chantiers d'Insertion) salarient les personnes bénéficiant de leurs services, et leur fonctionnement est inscrit dans le droit du travail.

1.3.3.2 L'insertion de secteur marchand

1.3.3.2.1 Les Associations Intermédiaires (AI) et les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI).

Ce sont deux dispositifs complémentaires, et qui se suivent dans le temps.

L'association Intermédiaire a été la première structure d'insertion reconnue par le législateur. Le principe prévalant à sa mise en place était de légaliser les « petits boulots » et le travail au noir que des demandeurs d'emploi pouvaient trouver en se « débrouillant ».

Le législateur a permis à des structures sans but lucratif de « mettre des publics en difficulté à la disposition de personnes physiques ou morales, à titre onéreux »²⁴, dans les limites très précises, d' « assurer l'accueil ainsi que l'accompagnement de ces publics en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable ».

L'exonération de charges sociales est accompagnée d'une aide permettant de mettre en place un accueil et un suivi social pour les personnes accueillies.

Le champ d'action et l'agrément des AI sont territorialisés.

A leur origine, les Associations Intermédiaires avaient la possibilité de mettre à disposition des entreprises des personnes pendant plus de 700 heures, mais elles étaient assujetties à une clause de non concurrence avec les entreprises artisanales ou les entreprises de travail temporaire. Cette possibilité a été réduite en 1999.

Actuellement, les AI ont pour mission première la mise à disposition de personnels à des particuliers, des associations ou des collectivités locales. Les mises à disposition des entreprises sont limitées à un mois renouvelable une fois, et la clause de non concurrence levée.

A l'inverse, les entreprises d'intérim d'insertion, devenues Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion ne connaissent pas les mêmes limites de mise à disposition. Intervenant en fin de parcours d'insertion, elles sont soumises aux règles du travail temporaire tout en remplissant une mission d'accompagnement de salariés agréés par l'ANPE, en raison de leurs difficultés spécifiques.

Les AI et les ETTI perçoivent une aide proratisée au poste d'accompagnement et bénéficient de l'exonération de charges sociales.

« Les chômeurs de très longue durée sont plus souvent représentés en AI... cela pourrait s'expliquer par la féminisation des AI »²⁵.

Un autre facteur d'explication est le changement structurel et réglementaire, amenant à ce que 70% des utilisateurs d'AI soient des particuliers, 54% l'étant au titre des emplois à domicile. Cette évolution n'est pas en contradiction avec la féminisation de l'emploi en AI.

Les salariés passés par les ETTI retrouvent le plus souvent un emploi «classique», les entreprises utilisatrices (100% des heures travaillées) leur proposant plus facilement un débouché que les particuliers ou les collectivités, utilisateurs des services des AI.

D'autre part, les ETTI s'adressent à un public moins éloigné de l'emploi.

²⁴ ASH, opus cité

²⁵ Premières synthèses : l'insertion par l'activité économique, DARES décembre 2001

1.3.3.2.2 Les Entreprises d'Insertion (EI) :

« Elles embauchent des personnes en situation d'insertion : la situation d'insertion se définit par l'éloignement du marché du travail, la situation précaire ou l'incapacité à être employé dans une « entreprise traditionnelle »²⁶.

Elles permettent à leurs salariés un parcours d'insertion.

« La circulaire du 26 mars 99 repère trois étapes du projet social selon les profils et les difficultés des personnes recrutées :

Le réentrainement au rythme de travail, au respect des horaires, au travail en équipe et au respect des consignes ; l'apprentissage professionnel... l'accompagnement social. »²⁷

Définies par le public accueilli, les EI sont soumises à un agrément préalable et à un contrôle de leur activité par les autorités de tutelle, lors du réexamen ou du renouvellement de leur conventionnement.

Toutefois les Entreprises d'Insertion travaillent dans les mêmes domaines que les entreprises traditionnelles, et sont soumises aux mêmes règles de marché et de concurrence. Les principaux secteurs d'activité des EI sont le Bâtiment, l'environnement et les services rendus aux entreprises.

Elles dépendent souvent de commandes ou de marchés publics, comme les Régies de Quartier, ou dans les secteurs du Bâtiment et de l'environnement,.

Les aides consenties aux EI sous forme d'exonération de charge, ou versées ont pour objectif de pallier à la productivité inférieure induite par l'emploi systématique de personnes exclues du marché du travail en raison de leurs difficultés. Elles permettent aussi de pallier à la difficulté liée au turn-over généré par l'obligation d'insertion dans les entreprises traditionnelles des personnes ayant résolu leurs difficultés.

Alors que les entreprises traditionnelles s'attachent à fidéliser les éléments les plus performants, les EI s'obligent à proposer à leurs salariés productifs des emplois auprès d'entreprises concurrentes!

Dans un premier temps, entre 1991 et 1995, les aides aux EI étaient inférieures aux aides mises en places pour les CRE²⁸, tout en concernant des publics identiques, voire plus en difficulté.

Les aides aux postes étaient fixées à 38000 F/ an, et permettaient à l'EI de bénéficier d'une exonération de 50% des charges patronales de sécurité sociale. Dans le même temps, les

²⁶ l'insertion par l'activité économique ASH.

²⁷ idem

²⁸ Les Contrats de Retour à l'Emploi, rebaptisés Contrats Initiative Emploi, permettaient aux entreprises embauchant un chômeur de longue durée (plus d'un an) de bénéficier de primes annuelles et d'une exonération totale de charges patronales de sécurité sociale.

CRE (en entreprises classiques) bénéficiaient d'une aide de 24000F/an, et d'une exonération de 100% des charges patronales de sécurité sociale.

Ces aides ont été sensiblement améliorées avec la loi de lutte contre les exclusions, qui a relevé l'exonération des charges de sécurité sociale à 100% et le montant de l'aide de 38000 F à 50000 F. En effet, l'aide au poste est maintenant cofinancée par le ministère de l'Emploi et le fond social européen.

Avec la loi Aubry II, les structures appliquant les 35 heures bénéficient pour leurs salariés des abattements de charge de droit commun et de l'augmentation de l'aide, qui passe de 50000 F à 58.000 F (soit 8842 €).

En comparant, en francs constants, l'aide des débuts des entreprises intermédiaires, en 86, à celle versée en 1999, j'ai constaté une amélioration de 18% grâce à cette augmentation. Mais ce calcul ne prend pas en compte la possibilité de cofinancement DDASS de 30.000 F.- qui a, elle, disparu par la même occasion !

Si nous reprenons les secteurs d'activité, nous constatons aussi une faiblesse des entreprises d'insertion en terme d'innovation technique, et surtout de valeur ajoutée.

Les domaines du Bâtiment, de la récupération ou de l'entretien des espaces publics, la sous traitance sont traditionnellement les secteurs où la concurrence est la plus rude, mais aussi où les marges des petites entreprises sont les plus faibles.

Enfin la grande majorité des EI sont des entreprises de petites taille, 78,5% ont moins de 20 salariés, 4% en comptent plus de 50.

Une part importante de l'activité des entreprises de ces secteurs est liée à la commande publique.

Afin d'encourager le secteur de l'insertion par l'économique, des clauses de mieux disant social, puis d'insertion ont été mise en place.

La clause de mieux disant social était définie par des circulaires, mais a été remise en cause en 1999 « au motif d'une discrimination entre les entreprises ou d'une distorsion de la concurrence »²⁹.

Le décret du 7 mars 2001 « autorise le maître d'ouvrage à poser comme condition d'exécution un engagement d'insertion/emploi et de le retenir comme critère »³⁰.

Toutefois, « seule une forte détermination politique permet l'inscription d'une clause d'insertion dans les appels d'offre. »³¹

²⁹ dossier « du mieux disant social à la clause d'insertion » CNEI Mag n°15, Véronique Paul et Alain Goussault

³⁰ idem

³¹ idem

Les derniers appels d'offre parus à Strasbourg en 2002 ne mentionnent plus ces clauses, alors qu'ils concernent des marchés pour lesquels elles étaient en vigueur.

Le principe de fonctionnement des EI mobilise réellement les dépenses actives : « pour 1F de subvention, les EI génèrent en moyenne 1.38F de masse salariale supplémentaire. A chiffre d'affaire égal, les EI créent en moyenne 30% d'emplois de plus qu'une PME classique et génèrent 100% de masse salariale supplémentaire (incluant le surencadrement). Ce surcroît de masse salariale n'est compensé qu'à 75% environ par les subventions publiques »³²

1.3.4 Le poids de l'insertion par l'économique :

Secteur jeune, l'insertion par l'économique concerne toutefois un public important. Il a touché plus de 240000 personnes par an, et génère plus de 30.000 équivalents temps plein

Le tableau ci dessous synthétise les données 2000 de la DARES³³ sur ce sujet.

structure	nombre total de salariés	% de DE touchés	ETP/an	% de DE touchés	ETP ³⁴ encadrants
AI	181860	6,06%	17100	0,57%	3230
ETTI	49300	1,64%	6770	0,23%	890
EI	12440	0,41%	6460	0,22%	4260
	243600	8,12%	30330	1,01%	8380

En valeur absolue, au regard du nombre de demandeurs d'emploi, de chômeurs de longue durée ou de bénéficiaires du RMI, le nombre de postes proposés et le nombre d'emplois est relativement faible.

La comparaison des différentes structures dénote un faible développement des entreprises d'insertion, et leur poids relatif peu important dans l'ensemble du dispositif de l'insertion par l'activité économique.

Malgré ce peu d'importance numérique, l'impact de ces structures sur leur quartier est loin d'être négligeable : dans des quartiers en grande difficulté, les Régies ou les EI sont les seules à proposer des emplois accessibles à des personnes en situation très précaire.

A titre de comparaison, les centres d'aide par le travail offraient 88203 places en 1999.

³² Alain Lipietz – rapport sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale- 1998

³³ Direction de l'Animation, de la recherche, des études de la statistique, Ministère de l'Emploi et de la solidarité,

³⁴ ETP : Equivalent Temps Plein

1.3.5 Les résultats obtenus en matière d'insertion.

Deux indicateurs peuvent être pris en compte : d'une part les sorties individuelles vers l'emploi traditionnel, d'autre part la répercussion de l'activité en matière d'insertion sociale et de redynamisation plus collective.

Pour l'année 2000, à l'issue de leurs contrats en structure d'insertion, les sorties vers un emploi varient de 44% pour les sortants d'EI, à 47,5% pour les sortants d'AI et 54% pour les sortants d'ETTI, 8% des sortants d'EI s'orientent vers une formation, 48 % des personnes sortants d'EI sont inactives, demandeuses d'emploi, ou n'ayant pas donné de nouvelles, contre 45,5% pour les AI et 41,4% pour les ETTI.³⁵

Ces chiffres de sortie vers l'emploi sont importants, surtout si l'on considère les antécédents des personnes et leurs parcours : 72% à 78% inscrits à l'ANPE depuis plus d'un an ou inactifs, ou encore non inscrits mais bénéficiaires du RMI.

Les personnes concernées n'ayant pu s'insérer dans le marché du travail avant leur passage en structure d'insertion, les résultats que nous constatons peuvent être portés au crédit de l'insertion par l'économie.

Les statistiques régionales, en Alsace, montrent en outre que les salariés des structures d'insertion sont très majoritairement pas ou peu qualifiés.

Toutefois, il faudra revisiter les bons chiffres de placement en entreprise en 2002 et 2003, et vérifier qu'ils ne soient pas par trop liés à la relativement bonne conjoncture de l'emploi pendant ces périodes.

Mais au delà de ces résultats encourageants, le fait de pouvoir proposer sans discrimination à l'embauche, sans forte sélection, des emplois à des personnes qui en étaient éloignés, est un facteur de socialisation et d'insertion en soi.

« Les entreprises d'insertion adoptent une démarche globale liant le social à l'économique... elles provoquent des modifications de comportement, des effets positifs en matière de logement et de santé »³⁶. L'accès au revenu permet aussi de sortir d'une logique de pauvreté, de précarité et d'autonomiser des individus, de leur permettre de ne plus dépendre de minimas sociaux.

A la différence des dépenses passives, indemnités et allocations, les dépenses actives permettent, pour des coûts unitaires équivalents, de redynamiser les personnes et leur environnement.

³⁵ données DARES décembre 2001

³⁶ Les entreprises d'insertion, Jérôme Ballet PUF

1.3.6 Deux approches des dépenses actives :

Historiquement, parallèlement aux dispositifs créant des structures d'accueil de personnes durablement écartées de l'emploi, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs successifs ou complémentaires d'emplois aidés.

Il faut distinguer les mesures de financements d'emploi auprès des collectivités et des associations : EIL puis TUC, puis CES et CEC, Emplois ville puis emplois jeunes, Adultes Relais, des mesures « de droit commun » concernant l'ensemble des employeurs : CRE puis CIE, contrats en Alternance, aides territorialisées diverses réglementant aides et subventions directes et/ou exonérations de charges, comme les dispositifs des zones franches urbaines pour les plus connues.

Dans le premier cas, l'état finance des postes dans les structures à but non lucratif ou des collectivités territoriales, en contrepartie de l'embauche de catégories précises de personnels. Il a actuellement 4 mesures en vigueur, dont celle des emplois jeunes en voie de disparition.

Dans le second cas de figure, l'état aide à l'embauche de personnes privées d'emploi en accordant des aides modulées et des exonérations de charges sociales (de sécurité sociale) totales ou partielles, avec contrepartie de formation (5 mesures) ou sans contrepartie (6 mesures)³⁷.

Il y a actuellement 19 mesures différentes en vigueur, en dehors des mesures spécifiques concernant le secteur de l'insertion par l'activité économique.

Les mesures de financements d'emplois aidés et les mesures de droit commun de réduction des coûts ont deux types d'a priori opposés.

D'une part les personnes exclues de l'emploi le sont du fait de leur problématique individuelle. Il convient de mettre en place des dispositifs éducatifs ou ré éducatifs permettant de remédier à ce « handicap social »³⁸.

D'autre part les personnes exclues de l'emploi le sont du fait de l'environnement économique sur lequel elles n'ont pas prise. L'offre d'emploi étant inférieure à la demande, un nombre important de personnes ne trouvent pas leur place dans le marché du travail.

³⁷ « les mesures pour l'emploi » ANPE mars 2002

³⁸ Dénomination inscrite dans la circulaire 44 du 10 septembre 1979 du ministère de la santé et de la Sécurité Sociale.

Ces conceptions génèrent des réponses différentes :

Dans le premier cas, il faut mettre en place des dispositifs de remédiation et d'appui à la personne lui permettant de reprendre pied dans les structures de droit commun. L'ensemble du secteur de l'insertion par l'économique s'inscrit dans cette catégorie de mesures et de structures.

Dans le second cas, il faut agir sur l'environnement défavorable et donner aux acteurs économiques des moyens adaptés, leur permettant de remédier globalement aux effets des difficultés économiques : les aides aux entreprises et les dispositifs d'emplois aidés répondront à cette conception du chômage, de manière diversifiée.

Dans l'argumentaire traditionnel du patronat, le coût de la main d'œuvre est le premier frein à l'emploi, surtout celui des personnes de bas niveau de qualification.

Il argumente ainsi en revendiquant une baisse du coût du salaire ouvrier français, celui-ci étant mis en concurrence avec le salaire « servi » dans les pays du tiers monde. Mais pour les économistes orthodoxes, la part relative des sursalaires des dirigeants n'est pas une variable discutable, comme l'est le salaire ouvrier.

L'utilisation des outils de l'insertion par l'économique :

Les outils de l'insertion par l'économique sont formatés pour amener des personnes exclues de l'emploi vers des activités salariées classiques, dont le modèle est le contrat à durée indéterminée à temps plein en faisant carrière dans une entreprise. Il place le travail et le salariat comme pivot central de la vie économique et sociale. Mais ce modèle n'est pas pertinent pour des groupes ou des personnes développant leurs activités selon d'autres modèles de fonctionnement que nous avons pu évoquer plus haut, ou en fonction d'autres aspirations.

A la rencontre des modes de vie tsiganes et de l'économie, peut-être faut-il se poser la question de la part d'incertitude économique choisie et assumée, et de la part de la précarité subie?

Je considère qu'il convient de prendre en compte les dispositifs en place, non pas comme préalable à l'action, comme modèle ou comme moule, mais comme outils à adapter à la problématique particulière à laquelle il convient de répondre. Il y a possibilité de faire entrer un public dans un dispositif. Je préfère l'option qui consiste à utiliser et articuler les outils et les dispositifs, en fonction des besoins, des attentes des publics.

Les dispositifs doivent permettre d'organiser des modalités adaptées et souples de réponse à des situations de précarités individuelles et collectives.

Lorsque je situe ainsi ma mise en œuvre des dispositifs, ce n'est pas pour les détourner, mais pour en tirer toutes leurs possibilités.

Ce qui n'est possible qu'en les connaissant bien et en les maîtrisant : si je ne comprends pas comment fonctionne une voile, je ne peux pas remonter au vent, je serais obligé d'aller où le vent me mène !

2 - LES ATELIERS MANOUCHES D'ALSACE

Cette partie du mémoire est consacrée à ma pratique.

Je dirige Les ATEliers Manouches d'Alsace depuis maintenant 6 ans. Elle compte aujourd'hui 42 salariés travaillant dans 4 secteurs d'activité.

Le principe de fonctionnement de l'association que je défends se rapproche de ce que nous avons vu des modalités de l'économie tzigane : *à partir des potentialités et des savoirs-faire, rechercher des opportunités et les développer, en proposant les modalités de pérennisation des activités et des postes.*

Ainsi le principe de lancement des activités, après 1996, ne respecte pas les modalités classiques de lancement d'une activité : financer une étude, à hauteur de l'équivalent d'un poste, puis mettre en place d'une personne morale, pour ensuite passer à l'action).

Nous avons mobilisé les savoir-faire, pour tester les activités grandeur nature (avec plus ou moins de bonheur) et pour ensuite les développer.

Ce mode de fonctionnement permet d'emblée de proposer une activité économique à des personnes en insertion, de vérifier les hypothèses de départ sans investissement lourd, puis éventuellement de pérenniser l'action.

Je vais commencer par situer ATEMA dans le concert des associations alsaciennes travaillant avec les tziganes. Je ferai ensuite un rapide tour de France des actions économiques en direction des tziganes, en décrivant l'action de partenaires notamment du Sud Ouest.

Après ce rappel, je retracerai l'évolution d'ATEMA, pour ensuite décrire les actions en cours et faire un état des lieux.

L'analyse de notre fonctionnement permettra de développer les perspectives et les projets que je souhaite mener.

2.1 LES ASSOCIATIONS TRAVAILLANT AVEC LES TSIKANES EN ALSACE :

L'environnement alsacien des associations d'actions tournées vers les tziganes est particulièrement riche, mais aussi morcelé.

Nous trouvons actuellement:

- l'APPONA (association pour la promotion des populations d'origine nomade en Alsace) créée en 1974, qui a essaimé en favorisant la création de:
- La Source à la Mer, association culturelle créée en 1987
- ATEMA (les ateliers manouches d'Alsace) créés en 1992

- LUPOVINO (Lutte pour une vie Normale) créée en 1997
- L'ACTA (association Coopérative des tziganes d'Alsace) créée en 1998
- Jeunesse du Polygone, association d'usagers du terrain d'accueil du Polygone souhaitant développer des animations pour leurs enfants

et deux structures dissidentes de l'APPONA et se plaçant en concurrence:

- L'ARPOMT (Association de Recherche Pédagogique en Milieu Tzigane) créée en 1995 par un instituteur de l'école des voyageurs, en désaccord avec les dirigeants de l'APPONA
- AVA habitat et nomadisme créée en 2002 par des travailleurs sociaux ayant quitté l'APPONA ou ayant été licencié pour malversation (pour l'un d'eux).

Les 6 premières associations ont signé une charte de coopération en 2000, et créé une instance de concertation visant à harmoniser leurs projets et les pratiques.

Cette formalisation avait été rendue nécessaire par les difficultés de coopération rencontrées avec l'APPONA, représentée alors par un directeur licencié depuis.

L'histoire de ces associations est faite de relations interpersonnelles complexes et conflictuelles, de décisions de créations de nouvelles structures filiales aboutissant à disperser les lieux et les modalités de décision, générant des pertes d'information et des conflits. De plus, les mêmes personnes peuvent être salariées d'une association et administrateur d'une ou deux autres. Cette configuration crée des liens d'interdépendance et des conflits de responsabilité et de pouvoir difficiles à décrypter et à gérer.

2.1.1 Les associations

L'APPONA, association la plus ancienne, a été créée en 1974 en réaction à un mini pogrom perpétré par le maire d'une petite commune, assisté de ses administrés.

Association militante à ses débuts, elle s'est progressivement professionnalisée, en intégrant les militants de départ dans les premiers postes.

Pendant 20 ans, ses membres fondateurs se sont partagé les postes de responsabilité au sein de la structure et du bureau, 3 cofondateurs marquant par la durée de leur présence la vie de l'association.

Les premières années d'action ont été consacrées à la promotion culturelle et à l'action liée du logement.

L'action liée au logement visait à permettre à des familles vivant dans la grande précarité d'accéder à l'eau et à l'électricité sur leurs terrains de stationnement, et à mettre en œuvre des solutions de relogement pérennes et dignes.

Les actions de promotion culturelle ont permis de mettre en place un festival international de musique tzigane, de bonne notoriété et une école de musique municipale encadrée par un professeur de jazz manouche

Très vite, les difficultés économiques des familles amenèrent l'équipe à proposer des actions visant à remédier à ces problèmes : stages jeunes dès 1982, actions de promotion artisanale à partir de 1986, menées en parallèle à l'action culturelle et à l'action d'amélioration de l'habitat.

Les actions d'amélioration d'habitat se menaient avec la participation active des familles, ce qui permit dès 1988, de mener les premiers chantiers écoles intégrant les familles aux chantiers de relogement.

Ce mode d'action a pu être mené de manière systématique pour diverses opérations de relogement ou d'amélioration de l'habitat pendant près de 10 ans.

Dès le début des années 90, l'association créa des postes de médiateurs tziganes, encore en place actuellement.

La première équipe salariée, pluridisciplinaire, se structura à partir de 1980, fonctionnant sur des bases égalitaires et paritaires jusqu'en 1996.

Avec la mise en place d'actions liées au RMI en 1990 et le départ des premiers salariés pour d'autres projets, les travailleurs sociaux sont devenus majoritaires au sein de l'équipe.

Avec la croissance de l'équipe salariée, un poste de coordinateur de l'équipe salariée fut mis en place ; mais la personne recrutée ne put faire face à l'hostilité de l'équipe. Un des travailleurs sociaux de l'équipe fut nommé directeur par la suite.

Son mode de direction généra le départ de l'ensemble de ses collègues, qui avaient été embauchés lors du renouvellement des cadres lié au départ de l'équipe « historique » des premiers salariés.

Sa gestion financière creusa un grave déficit d'exploitation. Sa gestion administrative, accumulant les retards et les imprécisions, fut critiquée en assemblée générale par des représentants des financeurs en 2001.

Lors de cette assemblée générale, le conseil d'administration a été largement renouvelé, des tziganes accédant aux postes clés : présidence, vice-présidence et poste de trésorier en mai 2001. En raison des difficultés accumulées, ils formalisèrent des exigences de gestion et de fonctionnement que le directeur refusa d'appliquer. Il fut licencié en septembre 2001. Malgré les tentatives de redressement, l'association reste en très grave difficulté aujourd'hui, étant placée en situation de redressement judiciaire. Toutefois l'ensemble des financeurs tiennent à la poursuite de l'action. Les difficultés de l'APPONA rejaillissent sur ses partenaires.

L'ACTA, association coopérative des tziganes d'Alsace, est une structure de droit local ayant pour objectif de fournir des produits aux commerçants non sédentaires, et de permettre à un

certain nombre d'entre eux de s'essayer au commerce ambulancier en étant salariés et en respectant d'emblée la réglementation contraignante du commerce ambulancier.

L'idée séduisit un grand nombre de financeurs, mais son développement semble marquer le pas, et ne pas répondre aux espoirs que ses promoteurs avaient placés dans la structure.

LUPOVINO est une association travaillant avec une petite partie des habitants du quartier du Polygone, secteur d'habitat précaire de tsiganes sédentarisés dans le quartier du Neuhof, lui-même classé zone franche. L'association a été créée sur l'initiative d'une salariée de l'APPONA, afin de mobiliser les habitants sur les questions d'amélioration du cadre de vie. Elle a embauché ses premiers salariés lorsque sa fondatrice quitta l'APPONA en raison de ses divergences avec l'ancien directeur de cette dernière.

2.1.2 La place des tsiganes dans le mouvement associatif

Une des caractéristiques et des forces des associations est la place des tsiganes en leur sein. En effet, ils ne sont pas seulement bénéficiaires des actions mais sont engagés dans leur mise en œuvre. Ainsi, dans les opérations de relogement, les définitions de programme ont associé les futurs habitants à la conception du logement adapté dès les premières opérations.

Des membres de la communauté tsigane sont engagés dans les actions associatives à tous les niveaux : bénévoles, administrateurs et salariés, et ce depuis le lancement de ces associations : le premier salarié de l'APPONA était Mandino Reinhardt, professeur de musique ! Cette implication est importante et ne se dément pas.

L'engagement dans les projets, leur définition, leur conception et leur conduite permet de garantir leur adéquation aux besoins et leur concordance avec la culture et le mode de vie tsigane. Par contre, l'implication individuelle, comme dans toute structure associative ne va pas sans mise en œuvre de réseaux d'influence et de pouvoir, ce d'autant plus que les enjeux financiers sont loin d'être négligeables. Mais la règle de séparation des fonctions reste bien observée au sein de chaque structure : il y est hors de question qu'un salarié puisse être administrateur dans l'association qui l'emploie.

De plus, les missions générales et les objectifs à long terme peuvent être en contradiction avec les besoins immédiats ou les intérêts individuels. En effet, un objectif émancipateur peut entrer fortement en contradiction avec la tradition : c'est le cas de la place traditionnelle de la femme dans le groupe, par exemple.

Enfin, l'implication de certains tsiganes dans la gestion ou l'action sociale est plus difficile du fait d'un manque de technicité ou de formation, handicap pour mettre des débats en perspective, élaborer des projets à long terme ou maîtriser tous les aspects de la gestion

associative. Mais ces handicaps ne sont pas, et de loin, l'apanage des associations impliquant des tsiganes...

La courte histoire de ces associations est marquée par les difficultés multiples. Elles sont liées autant à la précarité de leurs ressources, qu'à des difficultés à asseoir une politique d'association, et à des relations de pouvoir et de concurrence interpersonnelles, notamment entre salariés, mal ou non maîtrisées par les administrateurs bénévoles de ces structures.

2.2 D'AUTRES PRATIQUES ECONOMIQUES POUR LES TSIKANES EN FRANCE:

L'action de promotion économique en direction des tsiganes n'est pas une spécificité alsacienne. Dans le reste de la France, j'ai travaillé plus particulièrement avec cinq structures³⁹ associatives ayant des pratiques d'insertion économique.

2.2.1 Les actions

Elles soutiennent l'inscription aux registres de commerce ou des métiers et assurent le suivi des activités de travailleurs indépendants, par l'utilisation du régime simplifié (micro-bic), et l'accompagnement des projets économiques (pour l'ensemble des structures).

A Tarbes, l'association gère en outre une action de chantier d'insertion (collecte sélective de papiers, de vêtements avec tri et revente) et de formation (création artisanale de petits objets et de bijoux).

Avec des publics semblables, ces associations ont des pratiques complémentaires et voisines: Chaque structure a mobilisé les financements de l'activité d'insertion liée au RMI.

Ces financements ont permis à des degrés divers de dégager des compétences et des moyens humains affectés à l'action de suivi et de soutien aux activités des travailleurs indépendants.

Pour Lorient et Bordeaux, les dispositifs sont plus importants, et financés directement au titre de l'action, alors que la mise en oeuvre de l'action s'appuie partiellement sur le dispositif emploi jeune à Tarbes et Toulouse.

Les équipes pluridisciplinaires mobilisent des compétences de gestion et de travail social, et proposent un accompagnement et une démarche prenant en compte la culture et les acquis des personnes et le contexte économique.

³⁹ réseau d'accueil Lorient, Association des Amis des voyageurs de la Gironde (AAVG) Bordeaux Talence, Service d'Accueil des gens du Voyage (SAGV) 65 Tarbes, Association Tsiganes Solidarité (ATS) Toulouse

2.2.2 Les caractéristiques constantes des publics

Ces équipes sont confrontées aux caractéristiques constantes des publics accueillis : distance à l'écrit et scolarisation (très) lacunaire, tendance à ne pas formaliser et à vivre dans une relative immédiateté, recherche de revenus immédiats, bonne capacité à s'adapter à des situations très diverses, forte inventivité et capacité à déceler des niches d'activité et de revenus, mobilité professionnelle et géographique.

Nous avons vu que l'ensemble de ces caractéristiques cumulées deviennent des handicaps dans une société insistant sur la structuration et la pérennisation des activités. La culture orale et l'écart à l'écrit sont caractéristiques de l'illettrisme, et causent la difficulté de mettre en place la gestion administrative et comptable de l'activité. La non-déclaration administrative corollaire de cette distance à l'écrit peut être considérée comme une tentative de fraude.

Dans leur grande majorité, les personnes sont bénéficiaires du RMI, vivent des difficultés de stationnement et de logement importantes.

Conçues pour protéger le consommateur, les réglementations encadrant la vente à domicile et l'artisanat (notamment dans le bâtiment) éliminent les savoir-faire et les expériences professionnelles non formalisées.

Les revenus moyens déclarés par les commerçants indépendants dans les quatre associations visitées, ainsi qu'à Strasbourg sont de l'ordre de 2000 € uros annuels en moyenne. Les activités et leur fonctionnement sont aléatoires, les moyens financiers disponibles des travailleurs indépendants sont en deçà de leurs besoins de développement.

2.2.3 Les modalités d'action

Dans chacune des associations l'action de suivi des travailleurs indépendants mobilise deux à trois personnes au sein d'équipes pluridisciplinaires d'une vingtaine de personnes.

Chaque association a développé des outils d'information, de formalisation et de suivis, des modes opératoires à développer et à consolider: grilles d'analyse des activités et des projets, outils d'information expliquant les modalités de déclaration, l'impact financier des activités en terme de montant de cotisations sociales, outil comptable simplifié, par exemple.

Ces outils sont souvent repris de documents de droit commun, mais simplifiés, complétés et développés en fonction des pratiques d'information et de soutien des projets de chacun.

Les outils mis en place méritent d'être comparés terme à terme, les questions à résoudre étant globalement identiques, le développement de ces outils pourrait être mieux mutualisé avec profit. Toutefois, ce travail de comparaison et de mutualisation nécessite un budget temps conséquent. Ainsi l'association de Bordeaux a mis en place une formation pour les

travailleurs sociaux concernés par l'insertion économique d'une semaine, qui à l'usage s'avère trop courte!

2.2.4 L'impact de ces actions

La valorisation de l'action est aussi différente selon la structure: la majorité valorise les aspects pédagogiques, les résultats individuels.

Seule l'AAVG a, à ma connaissance, chiffré globalement l'impact de son action en terme d'atténuation du volume de RMI servi aux personnes inscrites dans l'action menée. Cette globalisation permet de valoriser au mieux son action auprès des services instructeurs du RMI et des financeurs.

Le revenu individuel de l'activité minore le versement de RMI d'environ un million d'€uros de prestations versées, et génère environ 150.000 €uros de cotisations sociales et 60.000 €uros de taxe professionnelle! Ces 1.200.000 €uros représentent 10 fois le coût de l'action⁴⁰ !

Dans chacune des structures, l'action permet de sensibiliser au droit commun et d'intégrer une dynamique de conduite d'entreprise, de favoriser le respect des projets et des modes de fonctionnement des personnes concernées.

Dans chacun des dispositifs, un travail pédagogique rappelant les origines et les modalités de fonctionnement des dispositifs de solidarité est mené en parallèle à l'accompagnement.

L'évolution des personnes, de leur activité, la pérennité de leur implication dans leur activité économique et la croissance du nombre de bénéficiaires de ces actions atteste d'une part de la pertinence du projet, mais aussi de la volonté de ces personnes de « s'en sortir ».

La faiblesse des moyens disponibles au regard de la quantité de travail est un point commun de ce travail associatif..

Même si le volume financier de chacun des dossiers reste peu important, le temps nécessaire au suivi est inversement proportionnel au chiffre d'affaires réalisé.

La difficulté du travail est aussi fonction de la difficulté antérieure des personnes, de leur durée d'inscription dans la précarité et de leur éloignement du droit commun.

L'accompagnement produit ses effets après plus d'un an, et pour certains plusieurs années.

L'ancienneté dans leur poste des salariés menant les actions mérite d'être soulignée, d'autant plus que les conditions de l'activité sont loin d'être faciles. Elle est de vingt à quatre ou 5 ans pour les personnes non concernées par le dispositif emploi jeunes. Ainsi les salariés impliqués dans ces projets sont ils pour la plupart à l'origine de l'action! L'ensemble de mes interlocuteurs a témoigné d'une profonde connaissance de l'ensemble des aspects de la vie culturelle, sociale et professionnelle des populations et des personnes concernées.

⁴⁰ ces résultats intéressent l'état finançant les allocations, mais concernent moins la gestion du département qui finance les actions d'insertion.

L'impact des actions d'inscription des gens du voyage dans une dynamique d'activité indépendante est important, en terme de nombre de personnes concernées et demandeuses, de volume d'activité économique cumulé.

La nécessité de confronter les pratiques, de mettre en place des outils d'échange de bonnes pratiques et de savoir-faire confirme notre volonté de mettre en place de modalités de travail commun et d'échange.

Les difficultés rencontrées par les associations, mais aussi les travailleurs indépendants sont constantes: faiblesse des ressources mobilisées et mobilisables, à ces deux niveaux, obérant les résultats de l'action, et en terme de rentabilité économique, et en terme d'impact social, mérite un travail de fond afin de permettre de les dépasser.

2.3 LES BENEFICIAIRES DES POSTES D'INSERTION :

Les problématiques des personnes que nous accueillons au sein d'ATEMA sont constantes depuis le démarrage de l'action.

Les personnes employées sont dans des mêmes difficultés face à l'emploi, quelle que soit leur origine culturelle, difficultés définies par les critères des postes AFI. La « sélection » se résume à la capacité à avoir rempli les dossiers de candidatures et effectué les démarches nécessaires pour l'agrément AFI auprès de l'ANPE, la capacité d'être à l'heure pour l'entretien d'embauche, de n'être à ce moment là sous l'emprise d'aucune substance hallucinogène ou euphorisante, et la capacité physique à exercer un métier manuel en plein air.

Les jeunes, issus du quartier, sont tous sans qualification, de niveau scolaire VI ou infra V, sans aucune expérience professionnelle et sans aucune habitude du travail salarié et des règles structurant la vie en entreprise.

Issus majoritairement de familles réputées monoparentales, les sources de revenus familiales sont soit le RMI, soit l'API renouvelée par la génération d'une nombreuse fratrie. En règle générale, il n'y pas de tradition de travail salarié ou régulier dans le cercle familial.

Sans moyens, une très petite minorité est titulaire du permis de conduire, quasi indispensable pour prétendre à un emploi hors du quartier.

Certains sollicitent un emploi pour échapper à des peines de prison, les plus en difficulté ont ou ont eu récemment un passage toxicomane et essaient de s'en remettre.

Dans cette tranche d'âge, nous rencontrons trois types de comportement face à l'emploi.

Le plus difficile à concilier avec les impératifs de l'entreprise est celui des jeunes qui ont besoin d'un certificat de travail pour les raisons conjoncturelles envisagées plus haut. Ils n'ont pas d'appétence pour le travail proposé et une fois le sursis ou la dispense de peine

obtenus, ils se distinguent par un fort taux de retards, d'absentéisme et une faible productivité.

Leur contrat prend fin rapidement, dans la mesure où je refuse de le renouveler ou sanctionne de manière claire les fautes dans l'exécution du travail.

Une seconde catégorie de jeunes généralement plus âgés s'accroche au travail et est intégrée dans l'équipe. Si les difficultés sociales peuvent être résolues pendant la durée du contrat, les problèmes comportementaux et la faiblesse des capacités d'apprentissage rendent la sortie vers l'emploi traditionnel très aléatoire. En règle générale, les personnes non titulaires du permis B qui n'arrivent pas à l'obtenir au cours des deux ans de contrat AFI, malgré les soutiens et les sollicitations, resteront en difficulté face à l'emploi.

Une troisième catégorie, cumulant moins de difficultés de départ (comportementales, de motivation et de capacités) pourra réellement bénéficier de la dynamique de l'emploi en entreprise d'insertion.

Les salariés plus âgés ont les mêmes manques de formation initiale et professionnelle. Ils ont en outre connu des ruptures professionnelles liées à la disparition de certains métiers, des problèmes physiques, de justice ou d'alcoolisme. L'exemple le plus frappant qui me vient à l'esprit est celui de livreurs de charbon usés par la pénibilité de leur travail et l'alcool.

Ils sont en outre usés psychologiquement par la longue recherche infructueuse d'emploi et la perte de confiance en soi qui en résulte.

Les salariés employés dans les métiers de l'artisanat tsigane (chaiserie et vannerie) ont subi les mêmes parcours. Ils sont eux quasiment exclusivement manouches, leur savoir-faire leur a été transmis dans le cercle familial.

Avant 1996, l'entreprise d'insertion proposait très peu de poste d'insertions à des femmes.

Celles ci cumulent les mêmes difficultés face à l'emploi, avec toutefois des difficultés supplémentaires, liées au poids des traditions qui cantonnent les femmes aux activités domestiques, au nombre important d'enfants, et parfois à leur situation de chef de famille monoparentale.

2.4 L'HISTORIQUE D'ATEMA

Après cette présentation des partenaires et des homologues d'ATEMA et de son public, je vais rappeler notre histoire, des origines de la création à la première période précédant ma prise de fonction.

Puis je présenterai la situation à mon arrivée, les objectifs que je poursuis, ainsi que l'évolution de l'association jusqu'à ce jour.

L'histoire de l'association est relativement brève, mais particulièrement dense et mouvementée. Je la retranscris ici autant en tant qu'acteur : éducateur stagiaire puis animateur du centre de promotion artisanale dans les prémises du projet et son lancement par l'APPONA, bénévole de l'APPONA entre 1989 et 1996, puis directeur de la structure depuis 1996 à la demande de ses dirigeants bénévoles. Je retrace les grandes étapes de l'association de mon point de vue de participant engagé dans l'action.

L'exposé des faits, des axes d'interventions, au vu de la complexité de la structure, mérite que l'on s'y attarde afin de comprendre l'association d'aujourd'hui.

Afin de permettre un meilleur repérage dans la chronologie et le fonctionnement de l'association, il convient de se reporter aux annexes : tableau historique synthétique de l'association, reprenant la chronologie, organigramme extrait du rapport d'activité.

Le tableau des administrateurs depuis 96 complétera cette information, en précisant les fonctions des différents administrateurs au sein des diverses associations tsiganes.

2.4.1 La préfiguration

Comme je l'évoquais plus haut, l'éloignement d'un grand nombre de tsiganes de l'emploi, le chômage massif des jeunes ont très vite amené l'APPONA à se préoccuper d'insertion sociale et professionnelle.

Les démarches de formation ont permis de constater l'adhésion des jeunes aux modes d'apprentissage mis en place mais aussi le fossé à franchir, pour ces jeunes, avant d'envisager d'entrer en entreprise classique.

La promotion des métiers traditionnels et la tentative de les relancer s'est traduite par un début de commercialisation de chaiserie et de vannerie par l'APPONA, dans le cadre de stages, puis en rémunérant le travail en faisant intervenir des associations intermédiaires, à partir de 1986.

Les quelques expériences de placement des jeunes tsiganes en entreprise furent des échecs.

Pendant cinq ans de préfiguration, les activités de formation et de promotion artisanale ont été menées sans structure adaptée, amenant rapidement à constater les limites de développement et de pérennisation de ce mode de fonctionnement.

A la fin de cette période, en 1990, une tentative de formation au CAP de vannerie, en coopération avec le lycée national de vannerie de Fayl Billot ne permit pas d'aboutir au diplôme pour les stagiaires ayant participé à la formation.

Cette période de lancement a prouvé la nécessité de formaliser l'activité et de la structurer.

L'expérimentation du travail de régie de quartier sur une partie du quartier du Neuhof, habitée par un nombre important de manouches a été conduite au sein de l'APPONA.

2.4.2 La création

Après un an de fonctionnement au sein de l'APPONA, et pour répondre à une exigence des textes et des autorités de tutelle, une structure associative nouvelle a été créée, avec pour objet la gestion d'une entreprise d'insertion, l'APPONA gardant une mainmise statutaire sur cette dernière, et détachant à mi-temps l'animateur du secteur artisanat pour sa direction jusqu'à ce qu'il intègre la structure comme directeur à temps plein, en 1993.

2.4.2.1 L'activité de régie de quartier :

A ses débuts, ATEMA était la première association faisant un travail de Régie de quartier à Strasbourg, sur un secteur relativement restreint du Neuhof, mais réputé le plus difficile. Cette primauté permit de fixer des tarifs de prestation relativement avantageux, avec le soutien des élus qui souhaitaient promouvoir ce type de service. Depuis 1991, les salariés exécutent quotidiennement le balayage des voies publiques, et le ramassage des déchets sur les espaces gérés par le bailleur social : espaces verts, parkings et accès aux immeubles.

Au départ, le 1^{er} directeur suivait le travail de l'équipe, aidé d'un bénévole responsable d'une société de nettoyage. Les salariés étaient employés à plein temps, nettoyaient un secteur précis et quittaient leur poste lorsque leur tâche était terminée.

Un des premiers salariés, en longue maladie puis en invalidité, habitant de longue date du quartier, a pris une responsabilité de supervision de l'équipe en 1994, entrant au CA. Il a été actif jusqu'en novembre 1997, date de son décès.

Toutefois, le principe de « fini-parti » causait quelques problèmes de qualité de travail, certains salariés ayant tendance à négliger leur travail pour terminer plus vite.

En 1993 d'autres régies furent créées sur l'ensemble des quartiers d'habitat social de la ville de Strasbourg. A l'époque, une autre régie s'est constituée pour desservir le quartier du Neuhof, et un vif débat a fini par imposer une répartition des secteurs d'intervention des deux régies.

Entre 1994 et 1996, l'association ne s'est pas positionnée sur d'autres prestations de régie possibles (entretien de parties communes, rotations de poubelles) laissant à l'autre régie la possibilité de se développer sur ces prestations. La direction de l'époque privilégiait des projets de diversification des activités que nous verrons plus loin.

Enfin l'association n'a pas pu postuler de manière crédible pour un marché d'entretien des terrains de stationnement des gens du voyage en 1995.

De même, pendant la période de création des autres régies, celles-ci se sont regroupées et ont mutualisé des savoir-faire et des informations au cours de réunions régulières de directeurs et ont partagé le marché de nettoyage des terrains des gens du voyage, évoqué plus haut.

En raison du caractère conflictuel de la distribution du travail sur le Neuhof, ATEMA n'a pas participé à ce travail de regroupement.

2.4.2.2 L'activité artisanale :

Les activités artisanales prenaient logiquement la suite des activités développées dans le cadre des projets de l'APPONA, reprenant dans un premier temps les locaux de formation de cette dernière, dans un appartement en rez de chaussée du quartier desservi par l'activité régie, au Neuhof.

Un adulte manouche maîtrisant les techniques de la chaiserie et de la vannerie, proche de l'âge de la retraite, et un encadrant gadjo, ancien artisan ayant une clientèle existante encadraient l'atelier artisanal. L'encadrant gadjo mourut (de mort naturelle) après un an de fonctionnement de l'EI, alors que le formateur manouche partait à la retraite. Cette conjonction laissait l'atelier de vannerie sans encadrant technique qualifié.

Deux activités distinctes étaient menées dans ce secteur : la réparation de chaises et la vannerie, employant des personnels différents. Certains salariés travaillaient à domicile, selon les modalités réglementaires du travail à domicile : l'employeur fournit matière d'œuvre et commandes, et rémunère le travail effectué sur la base du SMIC horaire, les tâches étant affectées d'un temps de réalisation.

Alors que ces activités étaient au cœur du métier de l'association avant 1995, leur importance a été largement réduite par l'ancien directeur au moment du lancement du projet de décapage dont je parlerai plus loin.

Avant 95, un ou deux vanniers produisaient en grande quantité des paniers à provision ou des paniers à cueillette, qui étaient ensuite stockés au magasin : quand je suis arrivé, le stock de vannerie représentait deux ans de vente de ces produits !

Le cannage de chaises était partiellement effectué dans un petit local au cœur du quartier du Neuhof, puis un des salariés affecté à cette tâche avait été maintenu dans son activité, après 95, dans les locaux loués à la Meinau pour y installer la machine à décaper.

Alors que l'activité employait 5 salariés dont une partie en CES avant 95, elle avait été largement réduite après cette période.

Les travaux de réparation de chaises s'adressaient quasiment uniquement à des particuliers, tant pour réparer leurs sièges que pour leur vendre des chaises restaurées, cédées par les compagnons d'Emmaüs.

L'association a pu bénéficier d'un pas de porte et d'une petite boutique en centre ville pour la commercialisation des activités artisanales. A cette époque la Grand-rue était une ancienne rue commerçante sur le déclin et aux commerces vieillissants, encombrée de voitures.

La commercialisation des produits a été faite en magasin, en ville, en opposition à la vente sur les marchés, au démarchage à domicile ou à la diffusion à partir des locaux en banlieue.

Animée au départ par deux salarié(e)s, la boutique avait un chiffre d'affaire annuel proche des 300KF.

Les personnes travaillant dans le cadre de la boutique avaient des profils complémentaires.

Au départ, une personne en contrat de qualification dans les métiers de la gestion et de la vente était secondée par une personne en CES.

2.4.2.3 Le remoulage :

En 94, l'association avait racheté une camionnette atelier d'occasion à un artisan ayant arrêté son activité.

Le salarié, non tzigane, avait à la fois un rôle de commercial, démarchant les PME de l'hôtellerie et de la restauration, et effectuant les tâches de remoulage et d'affûtage. Au terme de la période d'insertion, le contrat fut transformé en CIE, puis le poste évolua vers un poste plus commercial, l'objectif étant de former un salarié en insertion sur le savoir-faire du remoulage pour lui permettre à terme de reprendre l'activité de manière autonome.

Le poste d'insertion a été occupé par une personne « gravement accidentée de la vie » :

Chef d'entreprise ayant sombré dans l'alcoolisme, sa vie avait basculé dans la précarité après la rupture professionnelle, familiale et sociale causée par le dépôt de bilan de la société qu'il avait créée.

2.4.2.4 Le projet d'atelier de décapage

En 1995, fort de la réserve de trésorerie de l'association à cette époque, le directeur de l'époque lança un projet de décapage de meubles en achetant une machine pour un montant de 500KF. Il avait prévu de mettre cette machine à disposition d'une SARL, dont il était actionnaire avec 5 autres personnes de son entourage.

Le projet d'atelier de décapage était organisé autour de la mise en œuvre d'une machine, censée remédier aux problèmes posés par les techniques traditionnelles de décapage par immersion : l'ensemble des pièces à décaper étaient enfournés dans une gigantesque machine à laver, qui les aspergeait de produits caustiques pour en ôter la peinture. Des

résistances électriques, disposées dans les bacs contenant les produits, les chauffaient pour accélérer la réaction. Les liquides caustiques, se chargeant graduellement de résidus de peintures en suspension, étaient projetés par un système de pompes.

L'investissement avait été entièrement réalisé sur les fonds propres de l'association ainsi que l'aménagement technique des locaux loués, notamment le creusement de bacs de décantation et l'aménagement de l'assainissement.

Ce projet avait été précédé d'une étude de faisabilité, effectuée par un organisme extérieur.

2.4.3 L'évolution globale de l'association jusqu'en 1995

En cumulant les tarifs préférentiels de l'époque, la possibilité de bénéficier de contrats CES, l'impact de la création d'un magasin de vente en centre ville, l'association put se constituer une trésorerie confortable, tout en expérimentant une nouvelle activité de remoulage.

Pendant cette période, le personnel, en majorité manouche au départ, fut graduellement remplacé par des salariés d'origine alsacienne ou yéniche, au grand dam des représentants de l'APPONA.

De 92 à 94, cette conjoncture favorable permit de provisionner 1MF.

En 95, le premier directeur organisa un coup de force au sein du conseil d'administration pour en évincer le président et le secrétaire, représentant l'APPONA, et pour exclure les membres du CA adhérent de l'APPONA. En effet, il souhaitait accaparer les réserves de trésorerie ainsi que l'atelier de décapage à son profit.

Ce coup de force entraîna une bataille juridique d'un an. Le conflit et les remous qu'il généra causèrent la perte de l'agrément entreprise d'insertion, l'exclusion d'un marché de nettoyage des terrains des gens du voyage sur la CUS, d'important frais de procédure pendant cette période, une grave déstabilisation de l'ensemble du personnel.

Le jugement qui conclut le conflit légitima la présidence du représentant de l'APPONA, et aboutit au licenciement pour faute lourde du directeur.

Pendant cette période, la structure employait 6 à 7 personnes en contrat d'insertion (AFI), un nombre variable de personnes en CES, un directeur, une personne chargée de l'administratif, et une de la vente, soit un effectif moyen d'une quinzaine de personnes, pour 9 équivalents temps plein (ETP).

2.5 L'EVOLUTION DE L'ASSOCIATION DEPUIS 1996

A l'issue du conflit entre le directeur et les administrateurs bénévoles, en janvier 96, l'association était fragilisée. Il fallait recouvrer l'agrément « entreprise d'insertion » et retrouver la confiance des donneurs d'ordre, mais aussi restabiliser l'entreprise et la remettre

en ordre de marche en gérant les suites du conflit, au niveau juridique et auprès de l'ensemble des interlocuteurs.

Le conseil d'administration était encore à l'époque composé en partie de personnes qui avaient soutenus le directeur licencié, mais qui avaient ensuite, après le jugement d'appel, révisés leur position.

Il fallait aussi légitimer la direction de l'entreprise auprès des salariés qui en majorité avaient pris fait et cause pour la stratégie du directeur licencié.

A ma nomination comme directeur, en juillet 1996, l'EI avait recouvré son agrément ainsi que le marché de balayage sur le secteur desservi depuis son lancement, mais n'employait qu'un salarié en poste AFI, les autres personnes étant employées sous statut CRE ou CIE, sur des postes peu structurés.

En prenant la direction de l'association, j'ai trouvé une structure cumulant quatre secteurs d'activités, avec quelques points forts et des handicaps relativement nombreux.

Une machine à décaper qui n'avait jamais fonctionné, avait été installée dans un site mal adapté situé à trois kilomètres du quartier desservi par l'équipe de la régie de quartier. Un salarié en insertion avait été embauché pour la faire tourner, sans connaissance et sans formation sur le métier du décapage.

Un atelier mobile de remoulage était en fonction, avec un salarié en insertion ayant postulé au poste de direction, mais laissé dans ses fonctions antérieures par le CA.

Un petit atelier de cannage et de vannerie continuait à fonctionner avec deux salariés, dans les locaux attenants au service décapage.

Les locaux étaient vétustes et mal adaptés.

Malgré ma connaissance du secteur et du public, il m'a fallu reconstituer l'ensemble des liens et des contacts professionnels, l'historique des premières années, restructurer le fonctionnement quotidien.

Ma mission était de stabiliser la structure, de faire fonctionner au mieux les différents secteurs d'activité et de dégager les perspectives de développement les plus porteuses possibles en terme d'emplois pour les tsiganes.

2.5.1 Les secteurs d'activité fonctionnant en 96, et leur évolution.

Nous avons vu qu'ATEMA fait coexister des secteurs d'activité différents depuis sa création. Ces activités ont comme point commun leur ancrage dans le quartier d'origine de l'association, leur ancrage culturel et leur adéquation au niveau de formation des salariés potentiels. Chaque secteur mérite une analyse distincte de son fonctionnement et de son évolution pour ensuite pouvoir évoquer l'évolution globale de l'association.

2.5.1.1 le secteur régie de quartier :

Depuis 1996, ce secteur a connu deux évolutions importantes : les modes de fonctionnement et de passation des marchés se sont transformés, l'organisation du travail a évolué.

Avec les modifications successives des règles d'attribution des marchés publics, le bailleur et la collectivité ont restructuré les appels d'offre, les organisant par secteurs géographiques cohérents.

Cette réorganisation a nécessité la coopération de plusieurs régies sur certains marchés, avec des regroupements ou des mises en place de sous traitances à géométrie variable.

Ce regroupement était formalisé en 1998, avec la création d'une personne morale regroupant les régies.

En raison du passif encore présent dans les esprits entre les régies, et notamment PROXIM⁴¹, et ATEMA, il fallait essayer de convaincre et les 6 autres régies strasbourgeoises, et les administrateurs bénévoles d'ATEMA, de la possibilité d'une coopération.

De fait, alors que les administrateurs d'ATEMA étaient en train de débattre du bien fondé de la démarche, ce regroupement s'est mis en place sans attendre leur réponse, générant un blocage réciproque.

Peu après, le marché de nettoyage des terrains des gens du voyage était à nouveau ouvert. Nous proposons un mode d'intervention associant les usagers, avec l'appui des médiateurs de l'APPONA, et avons postulé en concurrence avec les autres régies.

Bien que moins disant, nous avons été écartés de ce marché en raison d'arguments techniques, alors que le premier critère de choix était le prix.

Nous avons demandé des explications au service des marchés de la CUS, et adressé nos réflexions à la préfecture.

Celle ci a ensuite contesté ce marché auprès du tribunal administratif de Strasbourg, générant une jurisprudence qui a remis en cause la clause du mieux disant social pouvant être intégrée aux marchés à ce moment là: le marché a été annulé par le TA, le jugement considérant que la clause du mieux disant social empêchait la concurrence.⁴²

⁴¹ Nom de l'autre régie de quartier travaillant au Neuhof

⁴² Ce qui est paradoxal, puisqu'il y avait concurrence sur ce marché, et que deux organismes ou groupement d'insertion étaient en concurrence !

Du fait de ce différent sur le marché des gens du voyage, la position d'ATEMA semblait remise en cause, ainsi que sa possibilité de participer au renouvellement du marché de balayage « Cus Habitat ⁴³ » de l'ensemble des quartiers qui était ouvert deux mois plus tard.

Nous avons, grâce à l'appui des habitants du quartier, réussi à maintenir notre position, tout en devenant sous-traitant de Proxim!

Lors du marché de balayage de la CUS, l'année suivante, nous avons été intégrés, dans les mêmes conditions d'alliance conflictuelle, dans un marché regroupant quatre régies travaillant sur le quart sud de la Cus, alors que le jugement remettant en cause la clause du mieux disant social venait d'être rendu public !

Avec le recul, le travail législatif qui a suivi cet arrêt du TA de Strasbourg a été plutôt bénéfique pour le secteur de l'insertion par l'économique: le législateur a intégré une clause d'insertion (possibilité de stipuler une obligation pour le prestataire de mettre en place des actions d'insertion), et a formalisé l'article 20⁴⁴ du nouveau code des marchés publics.

Dans le dispositif des régies de quartier de Strasbourg, notre place n'a plus été remise en cause lors de la mise en place des derniers marchés de balayage, en 2001. Par contre le regroupement des régies initié en 1998 a perdu un tiers de ses membres.

Le fonctionnement de l'équipe de nettoyage a lui aussi évolué au fil des ans.

Il y avait souvent conflit entre le souhait des salariés de considérer leur travail et mes exigences de qualité.

De plus, pendant la période allant de 96 à mai 98, le siège de l'association était éloigné du chantier de nettoyage, compliquant le suivi et la gestion de l'équipe.

Après le décès du bénévole supervisant l'action fin 97, nous avons tenté de responsabiliser les deux salariés en insertion les plus anciens, sans que les résultats ne soient très probants.

Après un an passé à essayer de maintenir une qualité de travail évitant les critiques du donneur d'ordre, nous avons mis en place un responsable technique.

Celui-ci a pris ses fonctions en avril 99, sans que son intervention ne résolve les difficultés!

Après deux ans d'atermoiements, j'ai exigé son licenciement en janvier 2002.

⁴³ le principal bailleur social, propriétaire de l'ensemble du parc immobilier sur lequel nous intervenons.

⁴⁴ Article réglementant des conventions passées avec une structure pour ses projets sociaux ou culturels, et mettant ceux-ci hors marché.

Actuellement, deux des salariés en insertion sont responsabilisés sur leurs secteurs d'activité respectifs, et un système de primes de qualité et d'assiduité permet de valoriser le travail ou de sanctionner son éventuelle inefficacité.

De plus, nous avons mis en place des actions de formation à la qualité du travail, et à la connaissance de l'environnement, avec l'animateur de Neuhof Cité Beauté (cf. infra).

2.5.1.2 Neuhof Cité Beauté

Nous menons depuis 1999 un projet de sensibilisation des habitants à l'environnement urbain.

Depuis ma prise de fonction, les balayeurs se plaignaient du manque de considération des habitants pour leur travail, et de la répétition de dégradations quotidiennes de l'environnement.

J'ai proposé la mise en place d'un animateur médiateur travaillant à des actions de sensibilisation au respect de l'environnement, afin de tester la réaction des partenaires et des intervenants du quartier à ce type de projet, en utilisant le dispositif « service national ville », qui a évidemment disparu depuis .

Il a été très favorablement accueilli par les enseignants des écoles primaires et des collèges et par les associations du quartier.

Aussi ai-je déposé une demande de création d'un « emploi jeune » en 99.

Celui ci est entré en fonction en janvier 2000, et a développé une palette d'activités de sensibilisation pour toutes les tranches d'âge d'habitants du quartier.

Il propose des activités de sensibilisation à la propreté de la maternelle au troisième âge, et touche chaque année environ un quart de la population du quartier au moins une fois. Devant le succès de l'opération et l'accroissement de la demande, nous avons sollicité un second poste mis en place en août 2002.

La personnalité de l'animateur, éco-conseiller de formation, a permis de le laisser travailler en autonomie, en faisant un point régulier sur le fonctionnement du projet, l'évolution de ses activités et de leur efficacité.

2.5.1.3 Le décapage.

Pendant un an, la personne chargée du remoulage a été mobilisée sur un mi-temps pour commercialiser l'activité de décapage.

Nous avons en outre employé, dans un premier temps un salarié en insertion, puis modifié le poste de permanent de l'atelier de cannage et de vannerie, pour le mobiliser à mi-temps sur les activités de décapage.

Toutefois, la machine «miracle » ne donnait pas les résultats escomptés. Le temps de traitement relativement long ne permettait pas de décapier des quantités importantes. La contenance de la machine limitait le nombre de meubles en traitement simultané. Les pompes, aspirant des produits caustiques, chargés de particules, connaissaient des problèmes d'usure rapide ; les résistances chauffant les produits décapants cassaient en cas de baisse de niveau des liquides. Les produits utilisés, les charges manipulées nécessitaient de prendre des précautions importantes en terme de sécurité des personnels, précautions difficiles à imposer aux personnes en insertion prévues sur l'activité. Le processus de décapage nécessitait une bonne maîtrise de sa chimie particulière, maîtrise difficile à inculquer de manière précise à des personnes de très bas niveau de qualification. Enfin, à cette époque, il y avait encore sur Strasbourg une concurrence relativement forte en matière de décapage.

Après un an et demi de fonctionnement, l'activité ne parvenait pas à son point d'équilibre financier, générant des pertes d'exploitation importantes.

Cette situation a conduit à décider de l'arrêter et à revendre l'équipement. Notre implantation dans des locaux aménagés de manière spécifique pour le décapage ne se justifiait plus.

Nous avons donc décidé de rapatrier l'ensemble des activités de l'association dans le quartier du Neuhof. Nous avons pu bénéficier de locaux au sein de la Maison de l'Insertion et du Développement Economique (MIDE), et les avons intégré en mai 98.

2.5.1.4 Les activités artisanales :

Au vu de l'imbrication du poste de rémouleur et de l'activité décapage, le départ du salarié ayant assuré cette activité a généré l'arrêt du remoulage début 98.

Les activités de cannage et de vannerie ont connu une évolution structurelle importante : après 1996, la DDTEFP n'a plus autorisé les activités artisanales en insertion à domicile : nous avons dû rapatrier les activités et les salariés qui les effectuaient au sein de l'entreprise, et organiser un atelier dans nos locaux. En outre, l'absence d'encadrant technique nous empêchait de mettre en place des CES, réduisant l'activité de restauration de sièges (équilibrée en utilisant ce type de contrats). Le volume d'activité a régulièrement décru, nous amenant à réduire l'effectif du secteur en conséquence.

2.5.1.5 La diffusion.

En 96, dans le magasin, nous avions une personne en CES puis en CEC. Elle avait connu une longue période de recherche d'emploi, après un long passé dans le commerce. Elle a été secondée par deux jeunes femmes tziganes en insertion, l'une sur un poste AFI, l'autre

sur un poste « emploi ville », à partir de 97. Nous avons mis à profit la possibilité de transformer les emplois ville en emplois jeunes, en 1998, pour mettre en place deux emplois jeunes dans notre boutique.

Peu de temps après cette transformation, la personne titulaire du CEC a opté pour une préretraite.

La production de chaises restaurées, les réparations représentaient un chiffre d'affaire équivalent à la vente de vannerie, pour partie achetée à des artisans de Fayl Billot.

Au fil des ans, l'activité de vente des chaises restaurées a décru, ainsi que l'activité de réparation et la vente de vannerie, en raison de la concurrence de plus en plus rude d'importations à bas prix.

Cette conjoncture n'a pas été contrebalancée par un effort commercial car nous n'avions pas les moyens humains et la disponibilité pour le mener. A partir de 1998, nous avons travaillé à la diffusion de produits culturels (livres et disques) réalisés par des tziganes ou traitant de la question. A partir de 2000, nous avons proposé des modèles de la « Ligne Manouche », mais en quantité et en qualité insuffisantes. La diversification des produits proposés n'a pas permis de redresser les ventes.

Pour redynamiser notre boutique nous avons mis en place une action de formation sur mesure, adaptée aux vendeuses et à leur niveau de qualification, en janvier 2002.

2.5.1.6 L'activité de sous traitance et la naissance du projet « Ligne Manouche » »

Au moment de la cessation de l'activité de décapage, en avril 98, nous avons réintégré le quartier du Neuhof, et pu intégrer des locaux d'activité dans la Maison de l'Insertion du Neuhof.

Cette relocalisation nous permettait d'une part d'être au cœur du quartier, mais aussi de bénéficier des services des différents partenaires, tant pour le recrutement que pour le placement au terme des contrats aidés ou de formations.

Dans le cadre de ce partenariat, nous avons répondu à une offre d'activité soumise à la « permanence adulte emploi » du Neuhof par une entreprise de production de matériel électrique. Elle souhaitait sous traiter une partie du montage de commutateurs à cames, pour répondre à une commande importante à l'export.

J'ai réalisé une étude de faisabilité rapide, fin juin 98, avec les responsables logistiques de BACO, et proposé au CA d'ATEMA la mise en place d'un petit atelier de montage dans les locaux que nous venions d'intégrer. Début juillet, nous avons pu ainsi proposer une activité à des femmes, pour lesquelles il y a toujours une importante demande d'emplois non satisfaite.

Nous avons pu, grâce à l'appui de la PAE, du centre de formation de l'ANEF, et de l'APPONA, recruter et former très rapidement une équipe de 6 salariées en insertion, en capacité d'effectuer les tâches de montage précises demandées, ainsi que les contrôles qualité.

Nous avons défini avec les salariées les modalités, les rythmes de travail et les objectifs permettant d'assurer l'équilibre financier de l'activité. Elles ont ensuite organisé et géré leur fonctionnement, sous ma responsabilité. Les objectifs d'équilibre ont été maintenus. Pour certaines opérations, notre atelier avait une meilleure productivité que le donneur d'ordre.

Toutefois, celui-ci n'a pas maintenu ses commandes, en raison de la perte d'un marché en novembre 99. Nous n'avons pas pu mener l'action commerciale qui aurait permis de diversifier notre activité de sous-traitance en 2000.

Mais...

En janvier 99, l'association a été contactée par une étudiante en stylisme de la région parisienne, cherchant à travailler sur le thème tzigane. Elle avait pour projet de présenter quelques modèles au courant du mois de juin, pour son examen de fin d'études. Le trésorier de l'association d'origine tzigane et moi lui avons fourni des documents de travail. Nous lui avons demandé, en contrepartie de notre appui, de pouvoir présenter ces modèles à l'occasion du festival international de musique tzigane, organisé par l'APPONA en juillet.

La conjonction de la baisse d'activité de sous traitance, qui devait être conjoncturelle, avec l'opportunité de l'offre de la styliste et la présence de salariées ayant un savoir-faire en couture nous a permis de mettre en place une action de formation interne afin de créer des prototypes d'une collection de vêtements féminins, inspirés par les femmes manouches du quartier.

Cette activité de couture répondait aussi à un souhait de développement exprimé de longue date par des membres du CA ayant repéré ce savoir-faire chez des femmes manouches.

Nous avons mis en place une activité test, en développant deux aspects : d'une part la création d'une collection, avec le soutien de la jeune styliste parisienne, puis d'un styliste local, et l'essai de production de petites séries de vêtements afin de répondre à des commandes de petites quantités d'articles très ciblés. Ces commandes avaient été passées spontanément par des commerçants locaux ayant eu connaissance de la mise en place de notre petit atelier de couture.

Grâce à l'investissement du trésorier de l'association nous avons pu présenter un défilé de mode présentant trente modèles. Une équipe de jeunes mannequins tziganes, pour partie habitantes du terrain du Polygone, pour partie issues de groupes continuant le voyage a réalisé le travail de présentation, et défilé lors d'une soirée organisée par nos soins, et en matinée dans le cadre du festival international tzigane d'Alsace fin juin 99.

Cet évènement a eu l'honneur de la presse parisienne (une pleine page dans Libération) et des médias locaux. A la suite de cette médiatisation, nous avons été sollicités par des boutiques souhaitant commercialiser notre ligne, alors que nous n'étions pas encore en mesure d'assurer une production cohérente.

Afin de résoudre cette contradiction, nous avons mis en place une action de formations de 8 à 12 mois, pour 12 personnes, en fonction des savoir-faire des participantes.

Ce stage a produit deux nouvelles collections en 2000, permettant de produire deux défilés avec l'équipe des jeunes mannequins bénévoles. Ces deux évènements ont à nouveau été très bien médiatisés (journaux de 20h sur A2 puis sur TF1, presse nationale). Mais le stage ne nous a pas permis de mettre en place l'outil de production cohérent, intégrant des femmes tsiganes, que nous avions projeté.

De plus, le projet, sous cette forme, avait généré des pertes financières importantes.

Alors que nous en étions à évaluer la possibilité de poursuite du projet, nous avons été sollicités par la gérante d'une petite entreprise de confection souhaitant mettre fin à l'activité de sa société. Elle cherchait des repreneurs permettant de maintenir l'activité et l'emploi de ses salariées.

Après une rapide négociation, nous avons décidé de racheter l'entreprise CRAVITA, intégré sa gérante en tant qu'encadrante technique, et embauché une des salariées.

Cette intégration nous a permis de maintenir la production de CRAVITA, de poursuivre le projet de développement de la «Ligne Manouche»TM et d'équilibrer le compte d'exploitation d'ATEMA en 2001. Toutefois, depuis début 2002, l'activité de production à façon de gilets « Cravita » marque le pas, sans que la production de la «Ligne Manouche» et sa diffusion puisse suffisamment prendre le relais. L'équilibre de l'exploitation de ce secteur d'activité n'est plus assuré alors que son potentiel commercial reste insuffisamment exploité.

Parallèlement, pour proposer une intégration sociale et professionnelle aux jeunes femmes qui s'impliquent depuis maintenant trois ans dans la création et la présentation de la «Ligne Manouche», nous avons mené, en 2001, une étude de faisabilité visant à mettre en place un chantier d'insertion. Cette étude a abouti à l'agrément du projet en CDIAE début juillet 2002.

Si ce projet n'est pas un succès sur le plan économique, n'arrivant pas à équilibrer ses comptes d'exploitation de manière durable pour l'instant, il a par contre eu une importante répercussion pour les participantes, sur le quartier du Polygone et sur le Neuhof. Les jeunes femmes et leurs familles se sont senties valorisées, et ont adhéré à un projet qui montre leurs capacités et leurs compétences. Ce changement de point de vue sur le quartier, qui n'était auparavant mentionné dans les informations nationales que pour relater les incidents

réguliers des 31 décembre successifs et les incendies de véhicules, est radical et bénéfique pour les habitants.

2.5.1.7 La production musicale.

En écrivant ces lignes, j'écoute « Point de Départ » de Dino Mehrstein, troisième CD co-produit par l'association.

Depuis 25 ans, de jeunes guitaristes ont été formés par Mandino Reinhardt dans le cadre de l'école de musique de l'APPONA, dans la jeune tradition du jazz initié par Django Reinhardt. Des groupes intégrant des violonistes sont moins nombreux, mais participent de la tradition musicale tzigane, que ce soit dans la lignée du hot club de France ou en reprenant des airs traditionnels (tradition des pays de l'Est ou d'Allemagne).

Ces groupes se produisaient de manière très épisodique, pour des cachets ridicules et sans que leur activité ne soit déclarée.

En novembre 98, nous avons été sollicités par l'association des commerçants de la grande-rue pour animer les week-end de l'avent.

J'ai proposé trois groupes de musiciens, et l'intervention d'une conteuse, sur une scène hippomobile fournie par un manouche du quartier du Polygone.

La proposition d'animation, en plein air en décembre a rencontré un franc succès.

Cette animation a été présentée en contrepoint des reportages à sensation sur les véhicules brûlés régulièrement dans le quartier du Neuhof, au 20h d'A2 entre Noël et Nouvel An. (C'est suite à ce reportage que nous avons été contacté par l'étudiante styliste parisienne !)

A la suite de cette première animation, nous avons été sollicités par la ville de Strasbourg et plusieurs autres communes, afin de leur proposer des groupes.

Sans effort particulier de promotion, nous avons permis à des musiciens peu demandés auparavant de percevoir 100 000 francs de cachets, d'être déclarés et d'ouvrir des droits sociaux !

L'infrastructure d'ATEMA, l'existence d'un service comptable permettait de proposer un service « clé en main » à des particuliers ou des collectivités qui autrement auraient été rebutés par les formalités administratives et la complexité des démarches de déclaration et de régularisation des prestations de musiciens.

Faisant le pari que la proposition de prestations simples, clé en main permettait à des organisateurs de spectacles de régulariser leur pratique, nous avons sollicité un poste d'emploi jeune de promotion des artistes tziganes. La création de ce poste a nécessité le développement d'une argumentation fouillée et soutenue, pour que son bien fondé soit finalement admis par la responsable de la Direction Régionale de Affaires Culturelles en

poste à l'époque. La lourdeur de ces démarches retarda considérablement la mise en place du poste (avril 2000).

Parallèlement à ces propositions de spectacles « sans formalités », nous avons répondu à la demande d'un groupe de musiciens, et coproduit avec le groupe leur CD « Note Manouche », diffusé à partir de novembre 1999.

La qualité du disque, la critique favorable de la presse spécialisée et une politique volontariste de promotion s'appuyant sur le disque, ont permis au groupe de décoller, et lui permettent de bien tourner.

L'équilibre financier atteint pour cette première coproduction, nous avons organisé et encadré l'enregistrement du premier disque entièrement consacré au talent de Tschavolo Schmitt, « Miri Famili ».

Musicien talentueux connu du cercle restreint des fanatiques du jazz manouche, son mode de vie et son fonctionnement le cantonnaient au RMI, à faire la manche dans les restaurants de la ville, à quelques apparitions comme guest-star lors de festival, ou à la participation à des disques ne valorisant pas son talent.

Le lancement du disque a précédé de quelques mois le tournage du film « Swing » de Tony Gatliff, dans lequel il tient le rôle principal et Mandino Reinhardt, guitariste soliste de « Note manouche », un second rôle.

En moins de quatre ans, nous sommes passés d'une animation ponctuelle à un secteur d'activité permettant à 7 groupes de tourner et à plus de 12 personnes de bénéficier du statut d'intermittent du spectacle, alors que la moitié d'entre elles étaient auparavant sans emploi et/ou bénéficiaires du RMI.

2.5.2 Les constats après 6 ans de direction :

2.5.2.1 Les réussites

En 6 ans, nous avons plus que doublé le budget de l'association, nous avons créé 24 nouveaux emplois, sommes passés de 9.5 Equivalents Temps Plein à 22, et de 16 salariés à 42, sans compter les 30 musiciens bénéficiant de nos services et de contrats de travail réguliers en liant un projet social à un projet culturel

Nous sommes régulièrement sollicités, directement, pour des emplois salariés, par des personnes qui ne s'adresseraient à aucun autre employeur.

Nous avons permis à près de 200 personnes de bénéficier d'un emploi salarié, et à mettre en place des projets professionnels et personnels.

Un noyau important d'habitants du quartier, de bénévoles se reconnaissent et adhèrent au projet de l'association, participent à sa mise en œuvre.

Les partenaires, financeurs, pouvoirs publics, reconnaissent l'association comme un interlocuteur capable d'élaborer des projets novateurs, en phase avec les aspirations des habitants et conduits avec eux.

L'association a une image forte auprès du grand public.

L'ensemble des secteurs d'activités crée un effet de synergie et une dynamique d'ensemble.

L'association s'est dotée, au fur et à mesure de sa croissance, d'outils de gestion performants.

Le dialogue social est structuré et confiant au sein de l'entreprise, permettant par exemple de mettre en place un accord de réduction du temps de travail en impliquant l'ensemble des partenaires.

L'intérêt est d'augmenter de manière conséquente l'offre d'emplois à des personnes en grande difficulté, de changer le regard du grand public sur la communauté manouche et le quartier lorsque les initiatives peuvent être valorisées.

C'est aussi une assurance de pérennité, l'association étant en capacité de continuer son activité, même en cas de difficulté grave sur un des secteurs.

2.5.2.2 Les difficultés

Lors de ma prise de fonction, j'ai eu le privilège de subir un contrôle fiscal, et une tentative de redressement sur les fonds provisionnés par mon prédécesseur, et de gérer le contentieux prud'homal que celui-ci avait mis en œuvre.

Notre mode de développement et la succession d'activités a suscité de nombreuses interrogations sur la pertinence et la maîtrise du projet associatif, tant auprès des autorités de tutelle que chez les financeurs ou les partenaires.

Ce développement a été difficile à gérer et à conduire, chaque secteur d'activité étant une entreprise à lui tout seul, et nécessitant pratiquement l'investissement en énergie et en temps d'une PME.

De plus, aucun des secteurs ne dégage suffisamment de volume d'activité et de valeur ajoutée pour pouvoir exister de manière autonome.

L'expérimentation et la mise en œuvre de projets relève plus de la dynamique de pépinière d'entreprise que du mode de fonctionnement classique des autres entreprises d'insertion, qui ne mènent pas de projets de développement pour un public aux possibilités variées, mais intègrent des salariés dans leurs métiers.

Le secteur décapage a généré des pertes de l'ordre de 200kf pendant un an et demi, la perte de clientèle et la baisse conséquente de volume de chiffre d'affaire des secteurs artisanal et de la sous traitance ont eux aussi généré des pertes importantes.

En outre, le lancement de la «Ligne Manouche» a été largement financé par l'association. Ces mauvais résultats financiers ont fragilisé la structure, la laissant quasiment sans fonds propres, mais avec un important besoin en fond de roulement généré par le cycle d'exploitation : délais de règlement des factures par la collectivité pouvant atteindre un an, retard de versement des subventions de l'ordre de 6 mois, retard pris dans les délibérations des collectivités territoriales de l'ordre d'un an.

La réduction ou la fermeture des secteurs d'activité aux mauvais résultats économiques a nécessité plusieurs mini plans sociaux.

Enfin, alors que l'intégration de CRAVITA avait permis d'équilibrer les comptes en 2001, plusieurs clients ont arrêté de commander le produit du fait de l'évolution du marché, amenant une dégradation de la rentabilité et une perte sur ce secteur d'activité, perte qui ne pouvait pas être rattrapée par les autres secteurs, eux même fragiles alors que des décisions de financement, permettant de rééquilibrer l'exploitation, ou des notifications de subventions, permettant de mobiliser de la trésorerie, tardaient gravement..

Du fait de la situation financière précaire avant cette dégradation, les tensions de trésorerie se sont encore accentuées, allant jusqu'à mettre en péril la poursuite de l'exploitation.

Nous avons pris le parti de valoriser les potentialités des personnes. Ce qui implique qu'il faille gérer des activités avec des personnes qui ne possèdent pas alors que les compétences pour maîtriser leur fonctionnement restent à confirmer et à développer.

Il faut aussi accepter que l'affirmation de capacités professionnelles soit démentie par les actions et les réalisations, que la vantardise ou le talent oratoire puisse masquer la faiblesse ou l'incompétence, et savoir en tirer les conséquences.

Ce parti pris de développements nécessite, de la part du directeur, une disponibilité et une écoute des potentialités constantes.

Il implique aussi de faire puis d'assumer des choix parfois difficiles, notamment en cas de restructuration.

La période de croissance quantitative, de développement et de lancement de projets a paradoxalement fragilisé la structure, tout en lui conférant une place reconnue sur le territoire.

Les difficultés de coordination, de gestion nécessitent une remise à plat et une analyse précise permettant de redessiner un projet maîtrisé.

3 - EVALUER LE PROJET D'ATEMA ET L'AMELIORER POUR DEVELOPPER LE PROJET ASSOCIATIF :

Cette démarche d'évaluation part des constats énoncés ci-dessus. Pour dépasser le constat, il faut dans un premier temps l'affiner : c'est le travail de réflexion mené dans le cadre d'un audit participatif élaboré avec des intervenants. Il faut ensuite le mettre à profit pour élaborer des réponses fonctionnelles, à court terme, et des réflexions stratégiques, à moyen et à long terme.

3.1 LA DEMARCHE D'ANALYSE

Le travail de remise à plat nécessite un regard distancié, une capacité d'analyse réelle et le temps de la réflexion et de l'analyse. Habituellement, ce type de démarche est commandé à un organisme spécialisé, au savoir-faire attesté.

3.1.1 L'audit participatif

Nous avons sollicité plusieurs cabinets d'audit, afin de mener un diagnostic du fonctionnement, mais aussi des potentialités de la structure.

Ils nous ont tous proposé des missions lourdes, pour lesquelles nous aurions dû financer un temps important passé à découvrir l'association et son fonctionnement, avant de pouvoir proposer un plan d'action. Dans cette démarche d'audit, les auditeurs doivent tout d'abord découvrir la structure, apprendre son mode de fonctionnement, pour ensuite mener une analyse mobilisant les personnels dans des phases d'entretiens et d'interviews, sans que ceux-ci ne puissent réellement être impliqués dans la mise en œuvre de leurs propositions.

Dans les propositions qui nous ont été faites, les interventions étaient estimées à 20 jours, avec une mobilisation de la direction et des salariés équivalente en terme de temps.

En outre, au vu de la complexité de la structure et de la diversité des champs d'intervention dans plusieurs secteurs d'activité professionnelle, mais aussi à la confluence de l'action économique et sociale, les propositions d'interventions peinaient à considérer l'ensemble de la dynamique associative.

Enfin, au vu des difficultés financières de la structure, il n'était pas possible de financer ce type de démarche au niveau des devis.

Nous avons opté pour une démarche différente : avec des intervenants extérieurs, les salariés et les administrateurs ont été mobilisés pendant deux jours afin de faire un point du fonctionnement de l'association et un diagnostic partagé de la situation, et aussi pour proposer une première approche des possibilités d'évolution d'ATEMA.

Lors de deux séances de travail communes, les intervenantes et moi avons fixé un planning de travail et une grille de questionnement, des modalités de formulation de propositions d'amélioration et de perspectives.

Il s'agissait de déterminer les points forts et les points faibles, les pistes de travail et les projets à poursuivre, le premier jour, et de travailler les fonctionnements par secteurs d'activité le lendemain. Ce travail a été effectué tout au début du mois de juillet 2002.

Au vu des retours, l'analyse me paraît pertinente et prendre en compte l'ensemble des points de vue des personnels de manière positive et dynamique.

En outre, les échanges entre les personnels des différents secteurs d'activité ont permis à chacun des salariés et des administrateurs de mieux appréhender la globalité de l'association.

Quatre items ont été travaillés successivement :

La réflexion sur l'histoire de la structure et ses objectifs, permettant de les verbaliser collectivement et de dégager une formalisation commune à l'ensemble des personnes impliquées,

Deux éléments du diagnostic, « les motifs de fierté » et « les pistes d'amélioration »,
Les questions appelant des prises de décisions.

3.1.2 Les éléments dégagés par cette démarche :

3.1.2.1 Les objectifs partagés

Ils sont retranscrits au présent, restant d'actualité et à travailler. La réflexion sur l'histoire et les objectifs a permis de (re)formuler collectivement les finalités partagées entre les instances dirigeantes de l'association et des salariés :

- faire la promotion des tziganes et lutter contre les stéréotypes dont ils sont victimes, à travers l'activité économique et la création d'une image positive de cette culture et du peuple tzigane
- valoriser la culture et la renouveler par la création artisanale artistique (musique, «Ligne Manouche»)
- viser à l'insertion professionnelle des populations concernées par l'acquisition de savoirs et de savoir-faire : être une entreprise tzigane mais ouverte sur le quartier.
- prendre les risques d'une entreprise, avoir des marchés, investir financièrement, tout en créant des postes de travail et des actions nouvelles pour employer des personnes en situation de précarité et en demande d'insertion.

Un questionnement doit rester permanent et transversal à toutes les activités de l'Association : quelle articulation entre la promotion de la population manouche et les habitants du Neuhof ? De quelle promotion s'agit-il : est-elle mesurable par le nombre de personnes salariées, par la nature des postes occupés dans l'association ou par l'image du domaine d'activités ?

3.1.2.2 les atouts

La réflexion a consisté à mettre en exergue les atouts issus de l'expérience sur lesquels nous pouvons asseoir notre développement. Les motifs de fierté sont nombreux.

Le fonctionnement de deux activités d'un type très différent (balayage et musique) donne de vrais motifs de satisfaction. La promotion de l'image positive des tziganes par l'activité " musique " (concerts, production de disques) et par la «Ligne Manouche» a permis un vrai changement d'image autour du terme " manouche "

La créativité de l'Association et sa capacité à lancer des projets à laquelle adhère l'ensemble des participants, la qualité de travail et des produits sont reconnus. L'acquisition par l'équipe " balayage " de la capacité à organiser et gérer son travail est une caractéristique de notre mode de fonctionnement.

L'existence d'un " dialogue social " dans l'entreprise permet la recherche de solutions en commun.

La promotion d'individus a permis à des salariés en insertion d'assumer des responsabilités en interne, ou d'accéder à des activités reconnues et professionnalisées. L'insertion, si elle n'a pas été effective sur le plan professionnel pour toutes les personnes qui sont passées par ATEMA, est réelle pour certains mais non quantifiée. Pour beaucoup, le chemin parcouru a été long et les résultats en terme d'insertion professionnelle différés. Le passage par ATEMA a permis une insertion sociale et une prise en compte de réalités du travail inaccessibles sans l'association.

Les partenaires, financiers notamment apprécient la rigueur, la transparence de l'Association.

Tous les participants ont noté la forte dynamique de développement d'activités conduites avec un souci de synergie. Mais ces activités sont attachées à des milieux professionnels très différents. La connaissance de ces milieux, l'implication dans ses réseaux, les exigences de savoir-faire spécifiques supposent un investissement intellectuel et économique importants. Or, l'entreprise d'insertion ne dispose pas en interne des ressources suffisantes. C'est là le paradoxe majeur de la structure. Il n'est pas insurmontable mais au prix d'une énergie et d'une motivation de tous les instants des salariés et des administrateurs. Les

salariés d'ATEMA sont totalement partie prenante dans la vie de l'entreprise, ce qui est d'ailleurs un des clés de ses succès et de sa survie.

3.1.2.3 Les pistes d'amélioration

Cependant, un certain nombre de problèmes freinent l'évolution de l'entreprise et peuvent être considérés comme des facteurs de fragilité. Ils ont volontairement été exprimés en termes d'objectifs d'amélioration plutôt qu'en termes de faiblesses ou d'insuffisances.

L'amélioration du management et de la gestion des ressources humaines doit être une des premières préoccupations. Au vu du nombre de décisions à prendre et de la charge de travail, les choix sont souvent effectués dans l'urgence. Les décisions ne sont alors communiquées qu'aux interlocuteurs directs, sans que leurs implications pour l'ensemble de l'association ne soient analysées. Ces décisions sont alors prises oralement, sans formalisation écrite. Le système d'information et de communication interne est à clarifier et à formaliser. Nous avons vu que les tâches et les postes d'encadrement de gestion ont évolué tant pour leur charge de travail que dans le contenu du travail. L'organisation du travail est à remodeler notamment par la redistribution des tâches, puis la clarification des rôles et des fonctions de chacun, la clarification des circuits de décision. La gestion et le suivi des projets devront faire l'objet d'une vigilance particulière, ce surtout en terme de fonctionnement administratif et de gestion.

Il faut plus et mieux assurer le suivi social et professionnel des personnes en insertion. Alors que celui ci était une des tâches que j'assumais, l'évolution de l'association rend impossible que je sois la personne qui effectue ce suivi professionnel individuel.

La gestion de ressources humaines devra prendre davantage en compte la motivation des salariés, leur reconnaissance et le respect des règles de fonctionnement mises en place.

La commercialisation de toutes les activités et en particulier celui de la « Ligne Manouche » doit faire l'objet d'un plan structuré (recours à des compétences externes, implication des membres du CA). La question de la diversification des produits vendus par le magasin doit être posée

L'activité " entretien balayage " doit être enrichie par la dimension écologique du projet Neuhof cité beauté. Continuer d'avoir une exigence de qualité permet aux salariés d'avoir une meilleure image d'eux-mêmes et de leurs capacités. Les objectifs et le contenu du centre de ressources sont à clarifier afin qu'il soit en cohérence avec les missions de l'Association

Les modalités de la conduite du projet d'insertion que représentent le chantier d'insertion et la «Ligne Manouche» doivent être mieux définies pour leur mise en oeuvre:

- définition du partage des tâches et notamment de l'encadrement des personnes en insertion
- articulation entre le travail des jeunes femmes en Chantier d'Insertion, la création et l'activité confection
- mise en cohérence entre le projet, le profil de recrutement et la formation complémentaire

La rentabilité de l'entreprise est un impératif vital pour assurer sa pérennité. Cette rentabilité pourra être mieux assurée si les objectifs précédents sont atteints.

C'est pourquoi l'heure est à la consolidation, la pérennisation de ce qui existe, et non à la création de nouveaux secteurs ou de nouveaux produits. « La fougue créatrice et imaginative de l'association doit apprendre à se contenir pour éviter la dispersion des forces et des moyens »⁴⁵.

L'essentiel du diagnostic établi respectivement par les dirigeants associatifs et l'encadrement salarié est convergent, mais un certain nombre de questions mérite encore débat avant de déboucher sur une prise de décision

3.1.3 Continuer la démarche :

Cet état des lieux, ces constats et ces préconisations doivent servir de base au travail pour améliorer notre fonctionnement.

A partir des constats établis et formalisés le premier jour d'audit, les participants ont travaillé aux pistes d'amélioration de notre fonctionnement, l'ambition étant de travailler secteur par secteur. Toutefois, la densité des débats n'a permis de travailler que sur deux d'entre eux, la «Ligne Manouche» et Neuhof Cité Beauté. Mais ils ont focalisé les discussions car leur développement est au cœur du débat associatif, les mêmes questions ne se posant pas pour les autres secteurs.

Je constate que les questions et les constats qui ont été posés reprennent les préoccupations quotidiennes, et collent à la réalité du fonctionnement associatif. La possibilité de prendre le temps de l'analyse, en s'extrayant du contexte de la gestion quotidienne et de l'urgence permet de formaliser les questions et de les sérier.

La réflexion sur le fonctionnement de la «Ligne Manouche», a posé les contradictions entre les modalités de travail, l'environnement économique du secteur d'activités⁴⁶ et les objectifs

⁴⁵ Je reprends là une formulation des intervenantes du « Frêne »

⁴⁶ Notamment la délocalisation systématique de l'activité confection vers des pays à rémunération indigente

de politique associative. Elle a permis de valider le projet de développement en synergie d'un chantier d'insertion chargé de la création et d'un atelier de production en aval.

Le travail sur le fonctionnement de l'action de sensibilisation et son extension a questionné l'articulation effective de l'activité avec le secteur régie de quartier, ainsi que la pertinence de la mise en place d'un centre de ressource « éducation à l'environnement » porté par ATEMA.

Ce questionnement et les réponses ont été synthétisées et formalisées sur deux tableaux, l'un caractérise l'action, l'autre la position des acteurs, leurs fonctions et leurs responsabilités.

Les caractéristiques des actions

	OBJECTIFS	ACTIONS REALISÉES	ACTIONS PROJETÉES	CE QUI RESTE À FAIRE
ACTION 1				

La chaîne de fonctions et de responsabilités

FONCTIONS	RESPONSABLE / PROJET	RESPONSABLE / EXÉCUTION	TACHES	QUESTIONS
ACTION 1				

Ces tableaux sont à compléter : il s'agit de retranscrire les fonctions exercées et leur chaînage afin de pouvoir identifier les questions résolues et à résoudre.

L'objectif de ces tableaux est de rappeler la nécessité de décomposer chaque grande activité en groupe de fonctions afin d'identifier le contenu du travail, le niveau de responsabilité, et in fine le poste de travail de chacun.

Les zones de difficultés potentielles peuvent s'identifier en confrontant les contenus de travail, leur ventilation, leur articulation, comme l'incompatibilité de tâches dans un même poste de travail ou dans l'organisation du temps du poste ; le suivi et l'information à effectuer et faire circuler pour éviter une atomisation. Ces questions ne peuvent se résoudre qu'en présence des acteurs intervenant sur des fonctions différentes

Au terme de ces deux jours de travail, certaines réponses ont été formalisées, d'autres restent à élaborer

Les constats et les propositions reprennent des réflexions qui avaient déjà été verbalisées au sein de l'association, mais qui n'avaient pas pu être formalisées en dehors de la démarche de réflexion formelle.

3.2 LA SUITE DE L'AUDIT

Au terme des deux journées de travail, le chantier de repositionnement de l'action associative est ouvert, mais loin d'être abouti.

3.2.1 Les axes de développement

L'aspect le plus important et le plus positif, est le consensus réaffirmé collectivement autour de l'action menée et du projet :

La réflexion autour de l'activité régie de quartier a permis de formaliser un secteur environnement ancré dans le quartier, s'appuyant d'une part sur l'action concrète de nettoyage de terrain, et d'autre part sur l'action de sensibilisation. Les complémentarités de ces modes d'intervention ont été réaffirmées et des projets permettant d'intégrer les agents de nettoyage à la sensibilisation élaborés.

Par contre la réflexion sur le projet de centre de ressource a amené à proposer à un collectif d'associations de la communauté urbaine de le porter, sur le périmètre de l'agglomération.

En 4 ans, deux activités centrées sur la dynamique culturelle ont été développées sans encore atteindre le niveau d'équilibre économique nécessaire à leur bon fonctionnement.

La diffusion musicale, avec sa forte croissance, peut continuer à se développer mais demande à être structurée.

Il est nécessaire d'ancrer l'engouement et l'émergence « grand public » d'une musique confidentielle jusqu'alors : il faut renouveler régulièrement les productions de qualité pour renouveler et fidéliser le public, et pour asseoir la notoriété des groupes et de leur producteur.

Mais il faut aussi faire reconnaître le travail de production et de diffusion, en réalisant les dossiers de financements de droit commun auxquels ont accès les professionnels du secteur, en menant des négociations avec les organismes collecteurs de fond et subventionneurs.

Il faut aussi formaliser et renforcer les réseaux de diffusion du genre musical, notamment en inscrivant leur action dans des financements européens spécifiques.

Le projet de la « Ligne Manouche » a généré deux axes de développement : d'une part la production de couture, d'autre part le « chantier d'insertion ».

La production permet d'intégrer des personnels ayant une expérience de la couture, mais écartées du marché du travail du fait de la délocalisation de la production classique et de la transformation du marché du travail, d'une part, mais aussi du fait de difficultés personnelles. La pérennisation de cet atelier est liée à sa capacité à répondre à des demandes locales de produits spécifiques en petites quantités. Il importe de travailler ce positionnement

commercial, mais aussi de valoriser le respect de conditions de travail et de respect des salariés auprès des acheteurs de nos produits.

Le chantier d'insertion est le complément du projet d'atelier, avec une finalité double : il permet d'impliquer les jeunes femmes, les plus éloignées de l'emploi du fait de leurs lacunes scolaires et de leurs difficultés sociales, dans un projet valorisant et permet de créer des produits à valeur ajoutée pour alimenter l'activité de l'atelier de production.

De manière générale, les activités liées à la production de vêtements doivent évoluer pour intégrer plus de tsiganes en leur sein.

Le questionnement qui a porté sur la redéfinition du fonctionnement à court terme et sur la résolution des difficultés de fonctionnement doit aboutir rapidement à :

- La redéfinition des postes et des tâches, et leur articulation, tant au niveau hiérarchique que fonctionnel,
- La mise en place d'une action commerciale tenant compte des impératifs de production,
- La mise en place d'un plan de développement des fonds propres de l'association, et d'outils de gestion financière performants.
- Le développement du travail d'accompagnement social et professionnel
- La formalisation d'un plan d'action pluriannuel et sa négociation avec les financeurs.

3.2.2 La redéfinition des postes et des tâches :

Au fil des années les tâches et les activités des uns et des autres ont évolué, sans que des redéfinitions régulières n'interviennent.

L'action de redéfinition des postes a été entamée au courant de l'été.

J'ai mis en place un modèle de formalisation des tâches pour chaque salarié moi y compris⁴⁷. Ce tableau permet une évaluation des tâches quotidiennes, hebdomadaires et annuelles de chacun des postes administratifs. La durée de chaque tâche a été estimée par les personnes qui l'exécutent, afin de quantifier de manière relativement précise la charge de travail de chacun des postes.

Le listing des tâches a aussi permis d'évaluer la pertinence de leur affectation, et permet de redéfinir leur attribution si besoin.

Ces tableaux ont été complétés de manière exhaustive par chaque salarié ayant des tâches multiples, puis comparés à l'ébauche que j'avais faite précédemment. Leur lecture confirme de manière très concrète les constats de l'audit partagé.

⁴⁷ il est présenté de manière détaillée plus loin

Quatre postes sont manifestement surchargés, celui de la secrétaire, du responsable commercial, de la responsable technique couture et du directeur. La comptable peut réaliser les tâches qui lui sont dévolues dans le temps de travail imparti. Les postes d'exécution sont eux plutôt en sous charge de travail.

La surcharge des postes de directeur et de secrétaire créent des « goulots d'étranglement » pour la bonne marche du reste de la structure. Du fait de la surcharge des postes, certaines tâches imparties aux responsables technique et commercial restent en souffrance, nuisant à la rentabilité de leurs secteurs d'activité.

Enfin, les tâches liées au suivi social et professionnel sont insuffisamment prises en compte et formalisées.

Les tâches effectuées par les uns et les autres sont justifiées par l'évolution et la croissance de l'association d'une part, la complexification du fonctionnement administratif et l'augmentation des formalités d'autre part. Certaines de ces formalités ont été édictées notamment par la loi contre les exclusions, d'autres sont liées au mode de gestion et de contrôle bureaucratique des responsables français du suivi des fonds européens. Il n'y a pas de possibilité de réduire le travail à effectuer, ni de réaliser des gains de productivité, d'autant plus que la réduction du temps de travail et le passage au 35 heures se sont fait à effectifs constants sur ces postes.

La seule possibilité est donc de répartir les tâches en augmentant les personnels.

Si je prends l'exemple du secrétariat, les tâches peuvent être décomposées en tâches demandant autonomie et expérience (préparation et suivi des dossiers, réponses aux demandes des organisateurs de spectacle, des partenaires, rédaction du courrier, traitement de divers documents administratifs), et en tâches moins complexes, comme l'enregistrement du courrier, la mise sous pli, l'affranchissement, divers classements, la réalisation de photocopies par exemple.

Certaines tâches de suivi des contrats des artistes, effectuées par la secrétaire jusqu'à ce jour sont du ressort d'un poste affecté à la promotion des musiciens, secondant le responsable commercial.

L'ensemble des postes de l'association a été modélisé selon l'exemple de grille ci dessous et proposés aux salariés concernés pour rediscussions.

type de tâche	effectué par	autre possibilité	tâches	temps	nombre	périodicité	total
fonct général	secrétaire	aide secrétaire	photocopies	0,25	1	h	13
fonct général	secrétaire	aide secrétaire	mise à jour Editions Législatives	4	1	a	4
fonct général	secrétaire	aide secrétaire	invitation, mise sous pli, liste de présence, photocopie des rapports, reliure, liste repas	16	1	a	16
fonct général	secrétaire	secrétaire	rédaction de documents administratifs	4	1	h	208
fonct général	secrétaire	secrétaire	complément dossiers administratifs	4	1	h	208
fonct général	secrétaire	secrétaire	déléguée du personnel	3	1	m	36
fonct général	secrétaire	secrétaire	préparation courrier	4	1	h	208
fonct général	secrétaire	secrétaire	r équipe	2	1	h	104
fonct général	secrétaire	secrétaire	commande de matériel + vérification du matériel reçu	1	6	a	6

La redéfinition des attributions de chacun sera menée avant le printemps. Toutefois, certaines décisions de gestion du personnel ont déjà été prises au vu de l'analyse des grilles de poste : nous avons mis en place une aide au secrétariat, réembauché une personne sur le poste emploi jeune de chargé de promotion artistique, et créé le poste de suivi social et professionnel.

Bien entendu, ces redéfinitions nous amèneront à préciser les contrats de travail, et éventuellement à repositionner les rémunérations des personnels en se basant sur une convention collective ou en y adhérant.

3.2.3 Le développement du travail d'accompagnement social et professionnel.

Nous avons vu que les difficultés sont de deux ordres.

C'est tout d'abord l'acceptation des règles et des contraintes de la vie sociale, la capacité de socialisation, comme le respect des autres membres du collectif, la prise en compte des contraintes de l'emploi, comme l'accomplissement des gestes professionnels « dans les

règles de l'art », en respectant des normes de qualité constantes ou le respect des horaires. Cet aspect de l'insertion professionnelle était travaillé en priorité par la discussion, la mise en place de règles de fonctionnement professionnel, la prise en compte des problématiques individuelles et le travail de leur résolution.

D'autres types de difficultés sont liées à la précarité et à la pauvreté, qui se sont accumulées : le surendettement, la perte de couverture sociale, les problèmes de soins non effectués (notamment dentaires), ainsi qu'à l'hygiène de vie notamment en matière de toxicologie (tabagisme ou alcoolisme) et de toxicomanie.

Jusqu'à présent, les actions d'accompagnement social et professionnel étaient peu formalisées, le suivi se faisant au gré d'entretiens individuels menés sur le chantier, ou lors de moments informels dans l'atelier. En outre, la secrétaire et la comptable ont pour mission de répondre aux sollicitations des salariés lorsqu'ils expriment certaines demandes individuelles : courriers administratifs, aide à l'établissement des feuilles d'impôt, dans un système d'entraide non formalisé.

De plus, le quartier est doté d'un centre médico social, de plusieurs centres sociaux, d'associations d'entraide, d'une permanence emploi adultes, d'une mission locale, d'une antenne de l'ANPE, d'un centre de formation pour les publics les plus en difficulté, d'un cyber-centre.

Le principe de fonctionnement a été de proposer une possibilité de suivi et d'accompagnement en fonction des besoins exprimés, et non de mettre en place une procédure lourde ou inquisitoire.

En effet, je pense que les salariés ont avant tout besoin de reconstruire leur dignité et leur confiance en eux. C'est à mon avis en les responsabilisant dans leur activité professionnelle, d'une part, mais aussi en leur indiquant les solutions possibles et en les incitant à les mettre en œuvre qu'ils peuvent construire ou reconstruire un projet personnel.

La mise en place d'un accompagnement trop porteur, se substituant à la volonté de la personne permettrait certes de résoudre ponctuellement des difficultés, et d'insérer ses bénéficiaires, mais n'aurait pas l'effet de « reconstruction » de la personne qui est notre but, et le seul gage d'une intégration professionnelle durable.

Mais il est difficile de formaliser, de mener et de suivre rigoureusement des projets élaborés avec certains salariés, sans disposer effectivement du temps nécessaire à leur mise en œuvre. En effet, certaines situations administratives complexes mobilisent un temps d'intervention important et nécessitent une forte technicité.

Au vu de la lourdeur de certaines problématiques individuelles, nos « résultats » en matière de placement en entreprises traditionnelles ne correspondaient pas aux objectifs fixés par les financeurs, notamment européens.

Aussi le PLIE et le conseil général ont ils cette année conditionnés leurs financements à la mise en place d'un poste de travailleur social effectuant les actions de suivi social et professionnel.

Cette demande accompagne la mise en place du chantier d'insertion. Avec cette nouvelle activité, 24 personnes en insertion seront concernées par la mise en place de ce suivi social et professionnel, ce qui permettra la mise en place d'un poste à plein temps.

L'objectif, en terme de suivi social et professionnel sera de pouvoir continuer ce travail de responsabilisation et d'autonomisation de nos salariés en poste d'insertion, de proposer des dynamiques de projets et de parcours individuels, sans se substituer à eux.

D'autre part, il est difficile de répondre à la demande des financeurs de l'insertion, de justifier quantitativement d'actes permettant l'insertion, et de pouvoir quantifier précisément le travail social évoqué ci-dessus sans y affecter une personne.

La demande de formalisation du suivi social, de comptes rendus détaillés est une tendance lourde qui va s'amplifiant. Ainsi, les financements FSE nécessitent un ensemble de suivis statistiques lourds, de même que les chantiers d'insertion. L'ensemble des demandes de renseignements sur les problématiques sociales de personnes en insertion concerne toutes les données relatives à la vie sociale et professionnelle, et demandent un retraitement complexe. Pour l'instant, tous les financeurs ne demandent pas de renseignements nominatifs. Si leurs demandes sont similaires, leur mise en forme reste encore trop souvent différente, malgré un effort de coordination.

Cet état de fait nécessite un traitement administratif et statistique pour pratiquement chacun d'eux et accroît sensiblement la charge de travail.

3.2.4 La mise en place d'une action commerciale dynamique adaptée aux impératifs de l'entreprise.

Depuis le lancement de l'association, nous avons été à même de déceler des potentiels d'activité, de développer des savoir-faire et de les mettre en œuvre. Ainsi, le lancement de l'activité «Ligne Manouche» nous a t'il mis en relation avec des clients potentiels, la production de disque a t'elle permis une première action de diffusion des groupes.

Toutefois, l'action commerciale n'est pas suffisante. Elle ne permet pas de répondre aux demandes des groupes de musiciens, et ne suffit pas à assurer une charge de travail sans temps morts à l'atelier.

En raison de la faiblesse des marges commerciales, cette configuration met l'activité en danger.

Nous pouvons à partir de septembre 2002, mettre en place une action commerciale répondant à ces besoins de développement, en nous appuyant sur des cofinancements européens.

Nous avons mis en place un responsable commercial, qui pourra encadrer l'activité des postes emplois jeunes affectés à la diffusion des produits, tant dans le domaine musical que pour les produits artisanaux.

Il sera aussi chargé de la commercialisation des prestations de l'atelier de couture et de la «Ligne Manouche». Nous avons d'ors et déjà de nouveaux débouchés à concrétiser : les vêtements de travail, notamment pour les autres régies de quartier, du sportswear pour des clubs locaux, disposant ainsi de tenues réalisées selon leurs prescriptions, ainsi que pour un diffuseur de vêtements de sport réalisés en tissus biologiques, en sus de la diffusion de nos prochaines collections auprès de quelques boutiques de prêt à porter.

3.2.5 Un plan de développement des fonds propres de l'association.

Les difficultés de développement rencontrées au fil des années passées ont largement entamées les fonds propres de l'association, rendant la gestion quotidienne difficile, voire aléatoire.

Nos besoins en fonds de roulement sont importants, en raison du cycle financier de nos clients et des financeurs. Les collectivités locales pour lesquelles nous exécutons des marchés de prestation s'acquittent de leurs factures avec un retard moyen d'un mois et demi sur le délai contractuel, soit un délai de paiement de 90 jours au lieu de 45. Les financeurs règlent les subventions au mieux après quatre mois de fonctionnement, au pire après huit, dix ou douze mois ! Ces délais génèrent bien entendu des tensions de trésorerie énormes, et des frais financiers en conséquence. Par ailleurs, la faiblesse de nos marges ainsi que le réajustement à minima des subventions versées pour les activités que nous menons empêchent de reconstituer le fond de roulement indispensable dans le cadre de notre exploitation actuelle. Par ailleurs, l'association n'a pas su se constituer un patrimoine immobilier permettant de garantir une assise financière.

L'objectif des 2 prochaines années sera de remédier à ce handicap en mettant en place trois actions complémentaires :

- la mobilisation d'un fond de garantie pour l'insertion par l'économie, permettant de débloquer un prêt finançant le fond de roulement,
- la recherche de financements d'investissement permettant d'acquérir des locaux associatifs adaptés à nos besoins et nos projets,
- la définition de projets pluriannuels entérinés par les financeurs.

La mobilisation du fond de garantie nécessite l'accord d'une part des gestionnaires du fond, mais aussi l'aval préalable des autorités de tutelle et du CDIAE. Cet accord est soumis à la rédaction d'un dossier lourd englobant l'ensemble des aspects de fonctionnement et de financement de la structure.

Le financement de locaux associatifs suppose lui la définition précise des besoins et la possibilité de négocier l'implantation avec les responsables et les élus locaux. Ce qui suppose que les choix politiques d'aménagement du quartier, prévus dans le cadre d'un grand projet de ville et d'un projet « Urban » soient définis, et laissent une place à notre action⁴⁸.

La définition d'objectifs agréés par les financeurs repose sur les analyses convergentes déterminées par les travaux de diagnostic partagé, effectués dans le cadre du Programme Local d'Insertion par l'Economique. Dans la mesure où nos projets s'inscrivent comme réponse aux besoins diagnostiqués par les collectivités, ce principe est d'ors et déjà retenu par l'ensemble de nos partenaires.

3.3 LES DEVELOPPEMENTS STRATEGIQUES

Au-delà du court terme, notre réflexion doit nous permettre de définir des grands axes de développement et de les mettre en œuvre avec les moyens adéquats. Il s'agit, dans les trois années à venir d'articuler le travail des associations ayant des actions complémentaires, de proposer les développements d'activités potentielles en fonction des dispositifs les mieux adaptés, de proposer des services et de l'insertion dans le cadre de la loi Besson, de créer un outil de diffusion commun à l'insertion et à l'économie solidaire sur Strasbourg.

3.3.1 Articuler les interventions associatives.

Au vu de l'importance des besoins en terme de travail social, avec les familles tsiganes sédentaires ou nomades, le nombre d'intervenants en Alsace est loin de suffire à la tâche. Toutefois, leur dispersion dans des associations en concurrence ou dans des structures ayant leurs logiques de développement propres nuit à la lisibilité de leur action, et à l'efficacité de leur intervention.

Sans vouloir remettre en cause les évolutions historiques, il importe de mettre de la cohérence dans les interventions et les propositions aux usagers, et de développer les complémentarités et les synergies.

⁴⁸ En annexe le budget prévisionnel sur 3 ans et un plan de trésorerie.

En effet, dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle, trois associations travaillent dans des logiques voisines, sans toutefois que leur action soit coordonnée pour un meilleur service au public.

L'APPONA bénéficie d'un agrément en tant qu'organisme de formation, mais n'utilise pas cet outil dans ses actions actuelles. Elle suit les bénéficiaires du RMI, instruisant des demandes ou formalisant des contrats d'insertion, domicilie des familles voyageuses.

Elle est en outre école de musique, travaille depuis 25 ans à la formation de jeunes musiciens et est de ce fait à l'origine d'un vivier de jeunes artistes et organisatrice d'un festival international de musique tzigane ayant réussi à fidéliser son public depuis 15 ans.

L'ACTA salarie des vendeurs à domicile et travaille avec des commerçants non sédentaires ayant créé leur activité.

Les possibilités d'action et les champs d'intervention des trois associations pourraient permettre de proposer des projets et des parcours cohérents à des personnes demandeuses d'insertion professionnelle. Ce travail d'élaboration de projets individuels, de parcours professionnels n'est malheureusement pas mis en place à l'heure actuelle.

Le mode de financement de nos associations est partiellement à l'origine de ce fonctionnement.

En effet, les structures sont financées au projet et à l'innovation, sans que les coûts réels des actions de fond puissent être pris en compte, notamment en terme de frais de gestion et de direction. Ce mode de financement pousse à la formalisation de projets nouveaux, et privilégie la logique de l'association en tant que telle, au détriment de l'inter associatif.

Il serait logique de découpler l'enveloppe financière nécessaire à la conduite de projets spécifiques, de celle nécessaire à la conduite et la gestion de l'association. De plus, certains postes de la gestion associative pourraient avec profit être mutualisés : l'accueil téléphonique, la paie et la comptabilité, tout comme certains matériels, qui gagneraient à être mis en commun : imprimantes, photocopieuses, parc véhicule par exemple.

Cette mise en cohérence ne va pas de soi ; elle nécessite de repositionner et de recadrer chacun des projets associatifs, avec une ferme volonté tant des dirigeants bénévoles que des salariés d'aboutir à un fonctionnement coordonné.

Elle nécessite de mobiliser efficacement le temps nécessaire à cet exercice, et de rompre avec un mode de fonctionnement répondant surtout à l'urgence et au manque de moyens.

Cette mobilisation de temps suppose l'existence de marges de manœuvres, tant en terme d'effectif que de finances, et/ou la possibilité de mobiliser à titre militant les personnels et les bénévoles associatifs.

La situation de grande fragilité financière actuelle des trois associations rend ce repositionnement nécessaire, mais ne permet pas de disposer du temps et de moyens de cette ingénierie d'audit indispensable à un travail cohérent.

La seule manière de dépasser cette difficulté est la formalisation de ce projet d'étude, et l'obtention de financements adéquats pour la mener, si tant est que les pouvoirs publics et les financeurs estiment prioritaire la conduite de cette action.

3.3.2 Recentrer les activités sur les axes pertinents :

Dans les dispositifs de l'insertion, l'offre de possibilités de travail ou d'activité peut s'appuyer plus largement sur les différents dispositifs que nous pouvons mobiliser : chantier d'insertion et entreprise d'insertion.

Nous pourrions à l'avenir travailler à nouveau sur les différents statuts des personnels, et intégrer des personnes plus en difficulté en nous appuyant sur le dispositif chantier d'insertion, si toutefois les financements ne décroissent pas une nouvelle fois, et si les dispositifs actuels restent pérennes.

Le travail dans le cadre d'un chantier d'insertion est aussi pertinent pour les activités artisanales que pour le projet de création de la «Ligne Manouche» ou le développement de la diffusion. Mais il faut que l'action soit clairement conçue non comme une fin en soi, comme une formation à un métier, mais comme une étape de redécouverte d'un savoir-faire collectif d'une part, et comme entraînement à la vie active d'autre part.

Le potentiel de développement des secteurs d'activités liés à la création artistique reste important : le vivier de groupes de musiciens est important, les groupes confirmés peuvent progresser et se professionnaliser. Mais, pour des groupes encore éloignés du professionnalisme, il est indispensable d'élaborer un cheminement élaboré, partant d'une action de formation menée pouvant être menée par l'APPONA, pour ensuite passer par un chantier d'insertion avant d'aboutir à des contrats de travail d'insertion. A ce titre, nous devons négocier la possibilité d'appliquer la réglementation des entreprises d'insertion aux contrats conclus pour les musiciens.

3.3.3 Proposer des services et de l'insertion dans le cadre de la loi Besson :

Nous avons vu que les difficultés de stationnement des gens du voyage sont loin d'être résolues.

Depuis 10 ans, dans le cadre de cette loi visant à améliorer les conditions de stationnement, un schéma de stationnement pour les gens du voyage est en discussion, entre les représentants de l'état, le département, qui ont proposé des implantations de terrains d'accueil et qui tentent de les concrétiser, et les collectivités locales, qui pour la plupart manquent d'empressement pour réaliser les aménagements proposés

Toutefois, à terme, ces équipements seront mis en place, et devront être entretenus.

Un des axes de travail de l'association sera de proposer des modalités d'entretien des terrains permettant d'impliquer les voyageurs, de proposer des postes d'insertion à des personnes d'origine manouche, éventuellement sédentaires.

Avec la création d'une vingtaine d'aires d'accueil, l'entretien des aires et le suivi nécessiteraient la mise en place d'au moins cinq équipes de deux personnes, réparties sur le département et affectées à cette activité.

3.3.4 Créer un dispositif de diffusion commun à l'économie solidaire

A Strasbourg le réseau des acteurs de l'économie solidaire et de l'insertion réfléchit et travaille à la meilleure manière de mutualiser ses moyens et ses compétences, et à la mise des synergies permettant d'augmenter la pertinence et l'efficacité de son action.

Dans ce cadre, j'ai évoqué avec la plupart des acteurs concernés et avec les financeurs la mise en réseau des différents lieux de diffusion des associations d'insertion, des entreprises d'insertion et des associations pour une économie solidaire et un commerce équitable.

Ces discussions informelles ont permis de mesurer l'intérêt que tous les partenaires potentiels trouvaient à développer ce projet.

Sa mise en œuvre nécessite de répondre à plusieurs questions d'ordre différent.

Il faut tout d'abord définir le type de produits, le cahier des charges social et éthique permettant d'asseoir le concept et la pertinence de la mise en réseau.

Il faut ensuite déterminer la forme de la coopération à mettre en place : permettant à la fois de promouvoir l'insertion sociale et professionnelle, de garantir l'équité dans l'accès à l'outil de diffusion pour chacun des partenaires, de garantir l'autonomie et l'image de chacun des partenaires et de garantir une assise économique au projet. La mise en œuvre pourra utilement s'inspirer d'expériences de magasin école ou de boutiques de formation, déjà mises en œuvre.

Il faut enfin déterminer, mobiliser et mettre en œuvre les moyens humains et matériels pour mener à bien l'action. L'ensemble de ces impératifs incontournables nécessitera un temps de gestation relativement long.

En résumé

A ce moment de notre évolution, nous sommes amenés à préciser notre fonctionnement, et à le formaliser pour les années à venir. Nous devons aussi nous inscrire de manière claire dans les dispositifs de la politique de la ville mis en place, pour y prendre notre place et proposer des projets d'insertion à notre public privilégié. Notre besoin de recadrer notre action, et la demande de facilité de lecture de notre fonctionnement, venant de la part des financeurs, nous amènent à proposer un contrat d'objectif pluriannuel.

Celui ci permettra de formaliser les objectifs partagés sur le territoire, de prévoir des objectifs opérationnels de l'activité en terme quantitatifs et qualitatifs et de fixer les moyens nécessaires à leur mise en œuvre, tant en investissement et en logistique, qu'en moyens humains.

Ce recadrage permettra de faciliter la gestion au quotidien, de disposer d'une meilleure lisibilité à moyen terme et d'asseoir les projets dans la durée.

CONCLUSION GENERALE ET PROVISoire

Les actions décrites, en mobilisant les outils de droit commun, répondent aux besoins et suscitent l'adhésion des publics auxquels elles s'adressent: en effet, ils s'y inscrivent volontairement, sans contrainte et y participent sur une durée relativement longue. C'est le cas des actions de régularisation des activités commerciales, mais aussi des offres développées par ATEMA.

La prise en compte et le respect des traditions culturelles et économiques, des spécificités des tsiganes dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets est à la base de l'adhésion des bénéficiaires, des salariés de l'entreprise d'insertion. D'un côté, nous proposons des activités professionnelles s'inscrivant dans une tradition familiale, d'autre part nos collègues du Sud Ouest proposent d'inscrire les activités dans un mode de fonctionnement correspondant aux schémas de pensée et de fonctionnement, au besoin d'indépendance de leurs bénéficiaires. Dans tous les cas, il s'agit d'un projet élaboré avec ses participants, qui ne les met pas en rupture culturelle, mais qui fait évoluer la tradition. Le fait que nos expériences perdurent, tant l'EI que les inscriptions au registre de Commerce, montre que ce fonctionnement conforme à la réglementation suscite l'adhésion des familles et des groupes auxquels nous nous adressons.

Ce mode de travail, associant recherche de solutions économiques et travail social mérite à mon sens plus d'attention.

En effet, l'utilisation des outils de droit commun, qu'il s'agisse de la réglementation du travail indépendant ou de l'insertion par l'économique, permet la recherche et la mise en œuvre de solutions adaptées et l'innovation.

Mais c'est au prix d'importantes difficultés de fonctionnement et de gestion, qui finalement entravent le bon fonctionnement des solutions élaborées. L'énergie passée à convaincre les différents financeurs, à peaufiner des dossiers pourrait être bien mieux employée à la mise en œuvre des actions, au suivi d'une équipe d'encadrants ayant encore à développer ses acquis professionnels.

J'ai très rapidement évoqué les pratiques de mes collègues du Sud-ouest, avant de détailler l'évolution d'ATEMA. Ceux ci aident les bénéficiaires du RMI, et globalement tous les tsiganes qui le souhaitent, à exercer leurs activités en tant que travailleurs indépendants. Nous avons constaté les résultats importants de leur activité.

Néanmoins, en comparant les deux modes de fonctionnement, je pense que la mise en place d'activités en utilisant le salariat, pratiquée par ATEMA, est judicieuse au vu des difficultés «structurelles» de la création d'entreprise. Le contrat salarié permet à des

personnes de se consacrer à leur cœur de métier et leur savoir-faire, sans que les difficultés de gestion n'handicapent leur activité. Il permet de tester la faisabilité, de mener les apprentissages complémentaires nécessaires, tout en bénéficiant d'une structure souple et adaptée et d'un appui logistique fort. Ce mode de création d'activité ne leur fait pas courir de risques individuels, comme l'entreprise personnelle, et permet d'ouvrir des droits sociaux, de sortir « par le haut » du dispositif RMI.

L'évolution réglementaire qui permet depuis un an de mener une activité d'entreprise d'insertion et une activité de chantier d'insertion au sein d'une même personne morale augmente le potentiel d'offre d'activité et de développement de l'insertion. Elle permet d'organiser un parcours progressif et adapté tant au lancement d'une activité qu'aux difficultés des personnes.

Je pense que nous pourrions ouvrir de nouvelles perspectives en utilisant de manière progressive la palette d'outils d'insertion et de promotion économique à notre disposition : actions de formations pour adultes pré-qualifiantes et qualifiantes, chantiers d'insertion permettant de mobiliser les personnes les plus éloignées de l'emploi, entreprise d'insertion, pour modéliser des activités économiques et leur permettre de se développer, puis SCIC, association coopérative, SCOP ou entreprise unipersonnelle pour pérenniser une activité ayant montré son potentiel au démarrage.

De même, des contrats de travail atypiques, mais fonctionnant dans le droit commun, sont à mon avis adaptés à la mentalité et aux besoins d'autonomie des publics que nous prenons en compte : le contrat de vendeur à domicile ou de travailleur à domicile permettent de servir une rémunération proportionnelle à l'engagement et à la disponibilité de chaque salarié, et permettent une grande souplesse.

Toutefois, il me semble important de pouvoir proposer de la stabilité et de la durée aux personnes que nous accueillons, et de pouvoir disposer, au sein de nos associations, d'une assurance de permanence et de pérennité suffisante pour ce faire.

L'exclusion du marché du travail et la précarité sont aujourd'hui des phénomènes durables, qui ont imprimé une marque profonde dans toute une génération depuis plus de 25 ans.

Aussi je pense qu'il est illusoire de proposer des actions de reconstruction de personnes ponctuelles et limitées dans le temps pour remédier aux effets d'une longue période de vie en situation précaire. L'empreinte d'un parcours d'insertion sera d'autant plus pérenne qu'il aura laissé une impression forte non seulement à son bénéficiaire, mais aussi à son entourage, et aura pu résoudre au mieux l'ensemble des problèmes générés par les difficultés économiques.

En repensant à notre fonctionnement, je pense qu'il y a aussi, dans la manière de faire, un pragmatisme et une réactivité qui sont en phase à ce que nous avons vu de la manière de

vivre tsigane, en appliquant des méthodes de gestion et d'organisation qui sont tout à fait cadrées. Notre parti pris de rechercher les potentiels des personnes qui nous sollicitent pour un emploi permet de les mettre au cœur de l'action, et de les impliquer dans sa réussite.

Nous répondons ainsi à bien plus qu'une demande d'emploi : nous soutenons des projets de vie.

En outre, la méthode optimise l'utilisation des deniers publics : plutôt que de partir d'une hypothèse, que nous mettons à l'étude, nous testons la faisabilité des projets avec un minimum d'investissement financier préalable, avant de conforter l'expérience par une analyse et l'élaboration de ses modalités de poursuite.

Je pense que la pratique de développement mise en œuvre mériterait d'être approfondie et formalisée. Nous avons mobilisé nos moyens pour tester des activités, étudier leur faisabilité non d'un point de vue théorique, mais en expérimentant concrètement les difficultés et les facteurs de réussite. Cette pratique permet d'emblée de proposer de l'activité économique à des personnes en difficulté, mais aussi d'assurer de bonnes conditions de suivi et de gestion de l'activité.

Elle permet en outre d'assurer une formation en situation, pratique et répondant aux besoins, aux difficultés ou à l'inappétence scolaire des utilisateurs de la structure.

La pratique d'écoute et de mise en œuvre des projets est portée par des acteurs du quartier, qu'il s'agisse de la régie de quartier, de la sensibilisation à l'environnement, de la « Ligne Manouche » ou la promotion musicale. Elle correspond à des savoir-faire réels ou potentiels, et répond à une demande exprimée par les habitants, les prend au mot mais les place aussi devant leur responsabilité individuelle. Elle leur donne une réelle possibilité de réussite dans un projet cadré.

L'analyse de la pratique précède la recherche de son amélioration. La pratique d'audit participatif, qui associe les personnels à l'élaboration des changements, est aussi une garantie de la mise en œuvre des améliorations, dans la mesure où les salariés et les bénévoles exercent un « droit de suite ».

En mobilisant des fonds publics pour les soutenir, nous permettons des projets concrets de personnes de s'épanouir, et allons au delà de l'insertion professionnelle.

Je pense que cette pratique d'écoute et de mise en œuvre s'adapte à tous les publics, et permet, à partir de leurs spécificités et de leurs demandes, de créer de multiples activités de proximité.

Bibliographie

tsiganes

1. Marie Amalfitano La culture tsigane face à la modernité ,1997, Strasbourg, mémoire de licence de sociologie
2. – Henriette Asséo, Les tsiganes, une destinée européenne, 1994, Paris, découvertes Gallimard
3. ATS et FSE travail et communautés tsiganes : compte rendu du séminaire des 7 et 8 décembre 2000 à Toulouse
4. collectif, Les tsiganes en Alsace ,1979, Strasbourg, Saisons d'Alsace
5. Vania de Gila-Kochanovski Parlons tsigane, histoire, culture et langue du peuple tsigane, 1994, Paris, L'Harmattan
6. Préfet Guy Merrheim, chargé de mission « gens du voyage » rapport remis à Monsieur le Ministre de l'Intérieur pour le Gouvernement – septembre 2001.
7. Alain Reyniers Economie tsigane, une économie solidaire intégrée à l'économie globale — Etudes tsiganes volume 12, 1998, Paris, Etudes Tsiganes
8. Alain Reyniers, Musique et affirmation culturelle dans une communauté tsigane de Transylvanie, p.401-408, ethnologie française 2000/3 , 2000, Paris, PUF
9. le secrétariat du conseil de l'Europe, Les problèmes dans les domaines économiques et de l'emploi auxquels sont confrontés les roms tsiganes en Europe , août 99,
10. Tsiganes et gens du voyage : citoyenneté et territoire – communication à la journée d'études transnationale de Lorient du 26 octobre 2000
11. Patrick Williams un héritage sans transmission: le jazz manouche, p 410-421 ethnologie française 2000/3 , 2000, Paris, PUF

Les entreprises d'insertion et leur cadre réglementaire

12. ANPE Les mesures pour l'emploi, mars 2002 –
13. Jérôme Ballet, Les entreprises d'insertion, 1997, Paris, PUF que sais je
14. Véronique Baudet-Caille, L'insertion par l'activité économique, Paris, 2000, actualités sociales Hebdomadaires, Supplément au n°2193 des ASH du 15 décembre 2000
15. Dictionnaire Permanent de l'action sociale, Loi rénovant l'action sociale et médico sociale, février 2002, Montrouge, éditions Législatives

16. Groupe de travail coordination et synthèse Isabelle Billiard - MIRE (Mission de Recherche et d'Expérimentation) Identité – Santé – Insertion sociale et nouvelles formes d'emploi et de travail – 1995, Paris, Copie édition
17. M. Jaeger Guide du secteur social et médico social, février 2001, Paris, Dunod
18. Gérard Mauger, les politiques d'insertion: une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail, Actes de la recherche en sciences sociales mars 2001
19. Ministère de l'Emploi et de la solidarité, direction de l'Animation, de la recherche, des études de la statistique, l'insertion par l'activité économique en 1999 , octobre 2000, Paris, DARES
20. Ministère de l'Emploi et de la solidarité, Direction de l'Animation, de la recherche, des études de la statistique, l'insertion par l'activité économique en 2000 , décembre 2001, Paris, DARES
21. Ministère de l'emploi et de la solidarité Le programme et la loi de prévention et de lutte contre les exclusions –1999, Paris,
22. Véronique Paul et Alain Goussault, Du mieux disant social à la clause d'insertion, CNEI Mag, Paris CNEI (récupéré par Internet)

Autres sources bibliographiques

23. Anne Ancelin Schutzenberger Aï e mes aï eux, 1993, Paris, Epi La Méridienne
24. Michel Autès, l'insertion, une bifurcation du travail social, p60-76, A quoi sert le travail social, mars avril 1998, Paris, Esprit
25. Lucienne Bui Trong, Violences urbaines, des vérités qui dérangent, octobre 2000, Paris, Bayard
26. Robert Castel, du travail social à la gestion du non travail, p 28-47, A quoi sert le travail social, mars avril 1998, Paris, Esprit
27. Boris Cirulnick Un merveilleux malheur 1999, Paris, Editions Odile Jacob
28. comité opérationnel PLIE Sud de la ville de Strasbourg diagnostic partagé et proposition de plan d'action, 2002, Strasbourg,
29. Carole Crabbé et René de Schutter, Denis Lambert, Christophe Scohier, Benoit Théau, La mode déshabillée – 12 questions sur l'emploi dans la confection textile, 1998, Poitiers, les magasins du Monde OXFAM
30. Véronique le Goaziou, Charles Rojzman, Les banlieues , 2001, Paris, Le cavalier Bleu

31. Alain Lipietz – rapport sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale- 1998, Paris, téléchargé du site de l'auteur.
32. Christian Morel, les décisions absurdes, 2002, Paris, bibliothèque des sciences humaines, Gallimard
33. Serge Tisseron, Nos secrets de Famille histoires et mode d'emploi, 1999, Paris, Ramsay
34. Patrick Viveret, conseiller référendaire à la cour des comptes rapport d'étape de la mission « nouveaux facteurs de richesse », 2001, Paris, téléchargé du site de l'auteur

Liste des annexes

Annexes non publiées

Organigramme de l'association

Tableau chronologique synthétique

Tableau des administrateurs de l'association

Le 10^e anniversaire de l'association dans la presse

Budget prévisionnel 2003

Esquisse du plan de financement de l'investissement projeté

Tableau de trésorerie indicatif pour 2003