



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

**CONDUIRE UN PROJET SOCIAL DE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE EN ORIENTANT LES ACTIVITÉS D'INSERTION VERS  
DES MÉTIERS EN TENSION**

**Patrick CLEENEWERCK**

**CAFDES**

**2007**

---

# Remerciements.

---

A la veille de mes 50 ans, je pense tout particulièrement au public que nous accompagnons et qui hésite souvent à reprendre le chemin de la formation, avec comme explication, « à notre âge, reprendre des études, on n'y arrivera pas ! ».

Je veux leur dire que quelque soit le résultat final, l'aventure est passionnante, on s'enrichit en participant et en constatant, avec beaucoup d'humilité, que l'on n'a jamais fini d'apprendre.

Merci à François Noble pour ses remarques pertinentes et son suivi attentif tout au long de ma formation CAFDES, à Brigitte Cheval pour sa lecture, à tous les formateurs qui ont su être de bon pédagogues, et à Chantal Huret ma directrice de mémoire pour son aide précieuse lors de la rédaction de cet écrit.

Je n'oublie pas les camarades de promotion avec qui nous avons fait une bonne équipe de travail dans une ambiance amicale. Les liens se sont aussi créés lors des inoubliables soirées de détente autour de Michel et Bernard, nos musiciens, que je salue fraternellement.

Mes pensées vont à ma famille qui a su être attentive et s'est régulièrement inquiétée de ma progression.

Je tiens tout particulièrement à souligner la place essentielle de ceux vers qui va mon cœur, Catherine mon épouse et mes enfants Marie et Alexandre, qui, pendant ces trois années, m'ont aidé à supporter une vie familiale et sociale mise entre parenthèse.

---

# Sommaire.

---

REMERCIEMENTS .	1
LISTE DES SIGLES UTILISES .	1
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : UNE ASSOCIATION EN EVOLUTION DANS SON ENVIRONNEMENT.....</b>	<b>3</b>
<b>1. L'APSA : QUARANTE ET UNE ANNEES D'ACTIVITE :</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Pourquoi Une Solidarité active ?</b>	<b>3</b>
1.1.1 Une Solidarité inscrite dans les statuts.....	4
1.1.2 Une activité et un projet associatif centrés sur le public fragilisé. ....	5
<b>1.2 Quelques dates, jalons d'une adaptation permanente.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 De 1966 à1990, l'Aide aux Personnes Sans Abri.....	6
1.2.2 Après 1990, l'association élargit son champ d'intervention.....	8
<b>1.3 Les équipes de direction.....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Trois directeurs et un bureau restreint très actif. ....	14
1.3.2 Un fonctionnement par direction. ....	17
<b>2 LES POLITIQUES PUBLIQUES INFLUENT SUR LES REPONSES DES PARTENAIRES AU PLUS PRES DU TERRITOIRE.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Un territoire composé d'une mosaïque de partenaires.....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Le Conseil Général du Pas de Calais.....	21
2.1.2 Le Plan Local d'Insertion par l'Emploi (PLIE). ....	22
2.1.3 L'Etat.....	22
2.1.4 Le collectif Insertion du Pas de Calais.....	23
<b>2.2 Observer le nouveau cadre réglementaire.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 La fin des CES / CEC, un public dans l'angoisse.....	24
2.2.2 Un cahier des charges avec un objectif contractualisé. ....	26
2.2.3 La baisse des subventions 2007 2013.....	26
2.2.4 Des ateliers à vocation sociale face aux politiques d'insertion locales.....	27

## **DEUXIEME PARTIE : LES ENJEUX DE LA POLITIQUE ASSOCIATIVE.....29**

<b>1</b>	<b>IMPORTANCE DU CHOIX POLITIQUE DE L'ASSOCIATION. ....</b>	<b>29</b>
1.1	<b>Le projet associatif : l'essence de la politique de l'association.....</b>	<b>29</b>
1.1.1	Vers quel public aujourd'hui.....	29
1.1.2	Avec quel objectif. ....	31
1.1.3	Actualiser le projet politique.....	32
1.2	<b>Délégation de pouvoir : du politique à l'exécutif.....</b>	<b>33</b>
1.2.1	Quel mode de délégation ?.....	34
1.2.2	Quel niveau de délégation.....	34
<b>2</b>	<b>ROLE STRATEGIQUE DU DIRECTEUR : ANALYSER LES ENJEUX ET OPTIMISER LES COMPETENCES COLLECTIVES.....</b>	<b>36</b>
2.1	<b>Mesurer l'impact du changement sur l'activité d'insertion.....</b>	<b>36</b>
2.1.1	Analyser les enjeux avec un regard extérieur. ....	36
2.1.2	Une remise en question des pratiques en faveur du public.....	38
2.1.3	Conflit et alliance autour du changement. ....	40
2.2	<b>Préparer un plan d'action pour éclairer les choix. ....</b>	<b>42</b>
2.2.1	La professionnalisation : une stratégie de management. ....	42
2.2.2	La formation du public en contrat d'avenir. ....	42
2.3	<b>Stratégie de management et clarification du processus de décision.....</b>	<b>43</b>
2.3.1	Une nouvelle équipe de direction insertion formation. ....	43
2.3.2	Préciser les responsabilités selon le niveau d'intervention.....	44
2.4	<b>Conduire un projet social de développement durable.....</b>	<b>44</b>
2.4.1	Développement durable : un concept qui fait sens .....	45
2.4.2	Une théorie idéaliste ou une action possible sur le territoire ? .....	46

<b>TROISIEME PARTIE : PILOTER LE CHANGEMENT POUR CONDUIRE UN PROJET SOCIAL DE DEVELOPPEMENT DURABLE.....</b>	<b>49</b>
<b>1 LES TROIS PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE AU SERVICE DU TERRITOIRE.....</b>	<b>50</b>
<b>1.1 Trouver un travail pour Le public Demandeur d'Emploi Longue Durée.....</b>	<b>51</b>
1.1.1 L'espoir et le respect : les ferments d'une réussite. ....	51
1.1.2 Avoir de l'expérience et cultiver la qualité. ....	52
1.1.3 Travailler la mobilité pour faciliter l'employabilité. ....	53
1.1.4 Faire entrer en formation sur des métiers en tension.....	54
1.1.5 Ouvrir aux écoles pour valoriser le public.....	55
<b>1.2 Les moniteurs d'ateliers, orfèvres de la qualité.....</b>	<b>55</b>
1.2.1 Garder le public le plus fragile au centre du projet. ....	56
1.2.2 Renforcer les équipes autour du changement. ....	56
1.2.3 Evolution des pratiques professionnelles et renouvellement des techniques.....	57
1.2.4 Le plan de formation : outil de mobilisation et de progrès.....	58
<b>2 UNE MISSION QUI IMPLIQUE DES STRATEGIES BUDGETAIRES ET FINANCIERES.....</b>	<b>60</b>
<b>2.1 Le Budget Prévisionnel : composer avec de multiples financeurs.....</b>	<b>60</b>
<b>2.2 Fragilité de la trésorerie, rassurer et convaincre un pool bancaire.....</b>	<b>61</b>
<b>2.3 Le chiffre d'affaires, un défi sans cesse renouvelé.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4 Construire un tableau de bord pour le suivi du projet.....</b>	<b>64</b>
<b>3 PAS DE MISSION SANS UNE VOLONTE D'EVALUATION.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 Evaluer le plan d'action.....</b>	<b>67</b>
3.1.1 Pertinence du changement. ....	67
3.1.2 Efficience du changement.....	67
<b>3.2 Evaluer la qualité du parcours d'insertion du public.....</b>	<b>68</b>
3.2.1 Evaluer la politique de formation.....	68
3.2.2 Evaluer les sorties positives.....	68
<b>3.3 Ajuster le fonctionnement pour réduire les écarts.....</b>	<b>68</b>

<b>4 DEVELOPPER L'ACTIVITE EN HARMONIE AVEC LE DEVELOPPEMENT DURABLE.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 L'Association acteur local du renouvellement urbain.....</b>	<b>70</b>
4.1.1 Sensibiliser le public en insertion et la population au développement durable. ...	70
4.1.2 Associer la politique d'insertion locale et l'ANRU. ....	71
4.1.3 Etre à l'écoute du territoire et faire participer les habitants.....	71
<b>4.2 Revisiter un projet de construction comme enjeu de développement.....</b>	<b>72</b>
4.2.1 Une ouverture sur la production de logements. ....	72
4.2.2 Une mission politique Insertion et logement. ....	72
<b>4.3 Un logement social à dépense maîtrisée :.....</b>	<b>73</b>
4.3.1 Un locatif au coût de fonctionnement respectueux du public. ....	74
4.3.2 Ouvrir sur l'accession à la propriété. ....	74
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>79</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>81</b>

---

## Liste des sigles utilisés.

---

<b>A.I</b>	Association Intermédiaire
<b>ACI</b>	Ateliers et Chantiers d'Insertion
<b>ALT</b>	Allocation Logement Temporaire
<b>ANRU</b>	Agence Nationale de Renouvellement Urbain
<b>ASS</b>	Allocation Spécifique solidarité
<b>API</b>	Allocation Parent Isolé
<b>CA</b>	Contrat d'Avenir
<b>CAE</b>	Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi
<b>CDIAE</b>	Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique
<b>CES</b>	Contrats Emploi Solidarité
<b>CEC</b>	Contrats Emploi Consolidé
<b>CHRS</b>	Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale
<b>COORACE</b>	COORdination des Associations d'aide aux Chômeurs par l'Emploi
<b>CQFD</b>	Coût, Qualité, Fiabilité et Délai maîtrisés. C'est l'enjeu de l'appel à propositions du ministre Jean-Louis Borloo : Comment produire des logements, diversifiés, durables, répondant à des exigences de qualité environnementale et urbaine, dont les délais de réalisation seront réduits et dont les coûts de construction et les charges de fonctionnement seront maîtrisés ?
<b>Dailly</b>	(DAILLY NOTIFIE) du Sénateur Etienne Dailly qui donna son nom au type d'escompte qui permet au banquier de faire un relais de trésorerie sur présentation d'une subvention à obtenir et ceci par notification du document.
<b>DELD</b>	Demandeur d'Emploi Longue Durée
<b>DLA</b>	Dispositif Local d'Accompagnement
<b>DDTEFP</b>	Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
<b>E.I</b>	Entreprise d'Insertion
<b>E.T.T.I</b>	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion
<b>FNARS</b>	Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale
<b>FSE</b>	Fonds Social Européen
<b>FSL</b>	Fonds Solidarité Logement
<b>HQE</b>	Haute Qualité Environnementale
<b>I.A.E</b>	Insertion par l'Activité Economique

**PACT ARIM** Fédère les associations pour l'amélioration, la conservation, la transformation de l'habitat et la restauration immobilière. C'est un mouvement associatif au service de l'homme dans le domaine de l'habitat, de son environnement, avec une priorité d'action en faveur des personnes les plus défavorisées.

**PELS** Confirmant l'engagement historique des Caisses d'Epargne, la loi de 1999, qui les a dotées du statut coopératif, a mis en place les Projets d'Economie Locale et Sociale (PELS), un dispositif unique dans le monde bancaire. Les Caisses d'Epargne affectent ainsi, chaque année, une partie de leurs résultats annuels au financement de ces projets sous la forme de prêts, d'apports en capital ou de subventions.

**PLIE** Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi

**SARL** Société A Responsabilité Limité

## Introduction.

Embauché à l'Association Pour une Solidarité Active<sup>1</sup> comme directeur depuis mars 1999, j'ai en charge le développement d'actions d'insertion et de formation pour un public confronté au chômage longue durée.

Nous sommes agréés par la préfecture du Pas de Calais comme atelier et chantier d'insertion pour accompagner 76 personnes bénéficiaires du RMI inscrits à l'ANPE comme Demandeur d'Emploi Longue Durée. C'est dans ce cadre que l'association m'a délégué la mission de conduire le projet de service de l'APSA insertion en lien avec le projet associatif.

L'objectif de l'association est de proposer au public le plus fragile une réponse à ses attentes, il peut s'agir d'une écoute, d'un accompagnement social, d'un hébergement ou d'un parcours d'insertion et de formation adapté à chaque individu.

L'APSA crée, depuis 1966, des établissements et services en réponse au besoin du public le plus fragile. Elle est située à Lens dans le département du Pas De Calais. La participation active du conseil d'administration a permis une actualisation régulière du projet associatif en lien avec l'évolution des besoins du territoire.

Je constate que, bien que facilité par l'existence de nombreux établissements (un hébergement d'urgence, deux CHRS<sup>2</sup>, des services d'accompagnement, d'aide au logement, un centre de formation et des structures d'insertion) le parcours d'insertion et de formation professionnelle du public n'est pas satisfaisant. Nos activités ne préparent pas aux métiers en tension qui ont des besoins importants en main d'oeuvre et le taux de sortie positive vers l'emploi durable reste faible.

Attentif à relier l'action et le projet de service au projet associatif, je contribue, en tant que directeur, à donner du sens au travail de chacun. Je fais évoluer le fonctionnement des structures dont j'ai la responsabilité dans le respect du public accompagné.

Face aux changements importants des politiques d'insertion et du cahier des charges de nos financeurs, le Conseil Général, le PLIE et la DDTEFP, je mets en place une démarche d'adaptation du projet de service pour améliorer la prise en charge du public en insertion.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons l'abréviation APSA qui est devenu le nom de l'association, terme qui sera repris tout au long du mémoire.

<sup>2</sup> Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

Je choisis de développer une stratégie qui permettra d'améliorer ce parcours d'insertion au regard des difficultés d'emploi rencontrées par le public que nous accompagnons. Sensibilisé à l'environnement par des associations d'insertion du département, je décide de conduire un projet de développement durable, respectueux de la notion environnementale, en orientant les ateliers bâtiment et menuiserie vers de nouvelles d'activités d'insertion qui procurent, au public loin de l'emploi, une formation et une expérience en rapport avec les besoins d'embauche des entreprises dans les métiers en tension.

Devant le constat de l'engorgement des CHRS de l'APSA dû en partie au manque de fluidité des sorties, j'ai la volonté de participer localement, grâce au nouveau projet de service de l'APSA insertion, à la construction et la réhabilitation de logements sociaux avec les ateliers menuiserie et bâtiment.

Dans une première partie, je présenterai cet ensemblier<sup>3</sup> qu'est l'APSA en situant l'association dans son environnement et en expliquant son organisation actuelle.

J'expliquerai, dans une deuxième partie, ce qui m'amène à orienter le service insertion vers le changement pour améliorer la qualité de service rendu au public loin de l'emploi.

En troisième partie, j'exposerai le plan d'action managérial que je mets en oeuvre pour conduire ce changement avec les équipes des ateliers d'insertion.

Cette adaptation du projet de service est en harmonie avec le développement durable sur le territoire et en accord avec le projet associatif tourné vers la lutte contre les exclusions qu'elles soient dues au manque de travail ou de logement.

---

<sup>3</sup> Terme employé dans le secteur de l'insertion pour désigner une structure composée d'un ensemble d'établissements complémentaires pour construire un parcours d'insertion.

# **PREMIERE PARTIE : UNE ASSOCIATION EN EVOLUTION DANS SON ENVIRONNEMENT.**

## **1. L'APSA : quarante et une années d'activité :**

L'APSA a été créée en 1966 par René Barras, chef d'entreprise d'une usine de fabrication de peinture installée à Lens. Cet homme qui s'est investi socialement dans la vie locale a su mobiliser son entourage pour venir en aide au public sans domicile en difficulté sur le secteur.

Le champ d'activité de l'association, d'abord centré sur l'accueil et l'hébergement d'urgence, s'est développé progressivement, selon les besoins du territoire, vers l'accompagnement social, le logement, la formation et les activités d'insertion.

### **1.1 Pourquoi Une Solidarité active ?**

Le sigle APSA à sa création en 1966 voulait dire : **Aide aux Personnes Sans Abri** et depuis 1990 ce sont les premières lettres de: **Association Pour une Solidarité Active**. En effet, les actions de l'association ont rapidement dépassé le champ de l'accueil des personnes sans domicile fixe pour s'adresser de manière plus générale au public en difficulté sociale.

Ma réflexion se fait à partir de deux définitions du Robert "dictionnaire d'aujourd'hui" :

**Solidarité** : relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts qui entraîne une obligation morale d'assistance mutuelle.

**Active** : (du verbe agir) qui a une activité qui transforme plus ou moins ce qui est.

Plus précisément, la solidarité active traduit le devoir moral d'agir à l'égard des concitoyens nécessitant une aide en raison de la détresse qu'ils expriment.

C'est pourquoi le Conseil d'Administration de l'APSA inscrit cette volonté politique de Solidarité, mais surtout d'une «Solidarité Active », dans le sens où l'action qui sera menée permettra l'implication de la personne dans la résolution de ses propres problèmes et lui servira d'appui pour se réapproprier sa vie.

L'association APSA s'est donc orientée dans l'Accueil de personnes avec des problèmes pouvant être très différents et ce afin de leur apporter un soutien moral ainsi qu'une possibilité de se réinsérer.

Voici différents aspects que l'APSA aborde afin d'entamer cette réinsertion :

- une aide matérielle,
- une réinsertion sanitaire,
- une réinsertion sociale,
- une réinsertion civique,
- une réinsertion culturelle,
- une intégration professionnelle
- un accès à la formation.

L'APSA s'est donné pour mission de participer à l'amélioration des conditions de vie des personnes en difficultés et en risque d'exclusion de la société. Ceci est réalisé en espérant rétablir le droit pour tous à une vie en société dans la dignité.

Depuis sa création, l'association s'est donné des objectifs qu'elle respecte très fidèlement :

- Mettre en place et développer des structures adaptées et des équipes d'encadrement efficaces pour recevoir les personnes et répondre à leurs besoins,
- Chercher des solutions de façon globale et cohérente à l'ensemble des problèmes rencontrés par les personnes,
- Centrer les actions sur la progression de l'Homme et son autonomie dans la société.

### **1.1.1 Une Solidarité inscrite dans les statuts.**

Les statuts<sup>4</sup> de l'APSA précisent son objet dans l'article II : *« Cette Association a pour objet d'aider ou de promouvoir toutes actions de solidarité visant notamment à l'aide matérielle et morale, à l'hébergement, la formation, à l'insertion sur le plan social, sanitaire, civique, culturel et professionnel des personnes, sans distinction politique, philosophique ou religieuse, dans le but de lutter contre l'exclusion conformément à la loi du 22 juillet 1998. Dans ce cadre, l'Association pourra également créer, développer et gérer des actions publiques ou privées visant à l'intégration sociale, à la santé des personnes, à la bienveillance au sein de la famille et à la parentalité.*

*En qualité d'organisme développant des Actions d'Utilité Sociale elle pourra mettre en place des ateliers de réinsertion dont les productions pourront être commercialisées, sans recherche de profit, en se maintenant dans le cadre d'une gestion désintéressée. ».*

---

<sup>4</sup> En annexe 1 les statuts de l'association.

### **1.1.2 Une activité et un projet associatif centrés sur le public fragilisé.**

L'objet de l'association est repris dans les statuts et c'est dans le projet associatif<sup>5</sup> que nous retrouvons les objectifs de l'association.

Le projet Associatif de l'APSA est commun aux trois Associations<sup>6</sup> qui composent le groupement. La première phrase du projet associatif est symbolique de la place du public dans les structures :

*« Sauver l'Homme, avec lui... »*

Depuis 1966, l'APSA a toujours cette vocation de sauver l'Homme, avec lui.

Dès sa création, l'Association Pour les Sans Abri se préoccupait de la situation dramatique de toute une population en grand danger, à la rue ; la création d'un foyer d'accueil fut une première réponse.

Dans les années qui suivirent, force était de constater que de plus en plus de personnes étaient frappées par la crise économique, se trouvant exclues de leur travail, de leur logement, de leur famille, de leurs enfants...

Le conseil d'administration de l'APSA se rendit compte des immenses besoins affectifs, éducatifs, sanitaires, sociaux de toute une population déboussolée, pour que celle-ci puisse retrouver une vie digne et citoyenne. La tâche s'avérait d'autant plus difficile que les lois sociales et les institutions incitaient à l'assistantat ; une immense solidarité était nécessaire pour permettre le retour à l'insertion des personnes exclues, mais « avec » leur concours.

Dans une société qui perd ses repères moraux et spirituels, qui privilégie l'égoïsme, l'association réaffirme dans le projet son attachement aux valeurs fondamentales de l'homme et se donne comme objectif d'accompagner et d'aider les blessés de l'existence à relever les défis, à se réapproprier le sens de la vie.

## **1.2 Quelques dates, jalons d'une adaptation permanente.**

Voici quelques dates importantes qui expliquent comment le Conseil d'administration de l'APSA, à l'écoute des transformations de notre société, a su sans cesse adapter le projet associatif. Les réponses de l'association aux besoins du public sur le territoire se sont traduites par la mise en place d'établissements et services pour améliorer la prise en compte des personnes en risque d'exclusion.

---

<sup>5</sup> En annexe 2: Le projet associatif.

<sup>6</sup> Les trois associations qui forment le groupe sont : l'APSA, le CHRS « accueil 9 de cœur » et l'association intermédiaire « Coup d'main ».

### 1.2.1 De 1966 à 1990, l'Aide aux Personnes Sans Abri.

Entre **1962** et **1965**, dans un contexte social perturbé et devant une politique d'expulsion contestable menée par un huissier pour le compte des Houillères, René BARRAS, ingénieur, chef d'entreprise d'une fabrique de peinture de Lens, s'élève et s'indigne de cet état de fait. Il n'en faut guère plus pour que l'idée de créer une force capable d'endiguer cette dynamique d'exclusion naisse.

C'est ainsi que se rassemblent des associations telles que Saint Vincent de Paul, le Secours Catholique, Emmaüs, pour former le premier Conseil d'Administration de l'Association d'Aide aux Personnes Sans Abri, en 1966.

Partant de l'accueil d'urgence, l'association se structure et crée avec une poignée de bénévoles des établissements et services pour les plus fragiles.

En **1967**, avec l'arrêt des procédures d'expulsion, la mise en place d'un collectif associatif, et le soutien actif de la municipalité lensoise, l'APSA lutte contre l'exclusion sociale et crée, le 17 janvier, l'association Maison d'Accueil qui gère le CHRS « Ernest Schaffner », hébergeant des hommes seuls, âgés de 18 à 60 ans, en détresse sociale.

Dès lors, l'APSA s'inscrit comme partenaire de l'action sociale, et va intensifier ses moyens pour tenter d'atteindre son objectif : être au service de l'homme.

Dix années plus tard en **1977**, l'APSA se voit proposer la gestion d'un établissement fonctionnant comme un Hôtel Restaurant Social, nouveau chaînon du dispositif, dans son action globale : le Foyer de Jeunes Travailleurs Guy Mollet. Cette structure de 36 studios individuels joue un rôle essentiel dans l'accompagnement de la resocialisation des publics accueillis, en offrant des appartements autonomes pour un public salarié à faible revenu et ne trouvant pas de logement et aussi pour un public en recherche d'emploi.

En **1981**, les rigueurs de l'hiver et la mort d'un homme bien connu des lensois, le clochard nommé « Barberousse », dans le presbytère du centre ville, ont rendu de nouveau l'APSA militante face à l'urgence. Le foyer Barberousse (Accueil d'Urgence de Nuit) est alors créé proche du centre ville avenue Van-Pelt, avec une capacité de 20 lits, en partenariat étroit avec le Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale Ernest Schaffner<sup>7</sup>.

Nous sommes en **1983** et sur le secteur de Lens Liévin, la détresse des femmes avec ou sans enfants est mal prise en compte. Autour de neuf femmes, l'Association « 9 de

---

<sup>7</sup> Le terme de Réadaptation Sociale donné au départ par l'Etat pour les CHRS a été remplacé à ce jour par Réinsertion Sociale.

Cœur » se constitue et propose un lieu d'accueil avec la distribution alimentaire et l'accompagnement dans les démarches de la vie courante.

Cela conduit l'APSA à développer en **1985** son action dans l'aide alimentaire en ouvrant le centre alimentaire du Pas-de-Calais, précurseur des banques alimentaires, avec le soutien de l'abbé Pierre et de Coluche.<sup>8</sup>

En **1987**, le Père Joseph Wresinski appelait par ces mots à la solidarité : « Mieux que tout autre, nous savons réellement ce qu'est la LIBERTE, nous qui avons toujours vécu sous la tutelle et la dépendance d'autrui. L'EGALITE, nous en connaissons le manque, nous qui sommes traités en inférieurs, en parasites inutiles. L'HONNEUR d'être homme, nous en connaissons le prix, nous qui supportons le mépris »<sup>9</sup> Le Père Joseph Wresinski, fondateur du mouvement ATD Quart Monde montre dans son rapport que la misère, la pauvreté et la précarité existent à l'échelle européenne et que l'Europe se doit de réagir pour endiguer ce fléau. Il demande de reconnaître l'apport particulier des blessés de la vie, si nous voulons vraiment transformer les relations entre hommes, la vie politique...Aimer l'homme pour qu'il devienne acteur, libre, autonome, digne et citoyen ...avec lui.

L'APSA se voit confier la coordination du 2<sup>ème</sup> programme européen de lutte contre la pauvreté et la précarité (rencontres internationales, organisation de colloques avec des organismes de formation, etc...).

La même année, l'APSA crée une Association Intermédiaire l'APSA – A.L.E<sup>10</sup> qui, grâce à la convention la D.D.T.E.F.P<sup>11</sup>, met du personnel à disposition auprès de particuliers, d'entreprises ou encore de collectivités locales, en contrat C.M.D<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> En annexe 3 : Photos d'archives de l'associations avec Coluche et l'abbé Pierre à l'APSA.

<sup>9</sup> Le Père Wresinski J. était membre du Conseil économique et social de la République française à partir de 1979, il rédigea un rapport aux répercussions sociales et politiques importantes à travers l'Europe et dans le monde. Ce rapport intitulé «Grande pauvreté et précarité économique et sociale » est adopté le 11 février 1987. Quelques jours après, le 20 février 1987, le père Joseph Wresinski prend la parole devant la Commission des droits de l'homme des Nations Unies à Genève pour demander à cet organe de l'ONU de reconnaître l'extrême pauvreté comme une violation des droits de l'homme.

<sup>10</sup> A.L.E. signifie : Arrondissement de Lens et Environs.

<sup>11</sup> Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

<sup>12</sup> Contrat de Mise à Disposition.

En **1988**, dans cette dynamique de création de nouveaux établissements et services, un organisme de formation le GERFA (Groupe d'Etude et de Formation de l'APSA) voit le jour. Agréé par la région et la préfecture, ce sera la structure transversale qui fera la liaison avec les rouages de l'APSA en vue d'améliorer le potentiel des formations proposées.

### **1.2.2 Après 1990, l'association élargit son champ d'intervention.**

L'APSA passe alors de six structures à treize établissements et services.

C'est en **1990** que le conseil d'administration de l'APSA décide, après un vote en Assemblée Générale, de changer d'intitulé pour s'appeler **Association Pour une Solidarité Active**. Le champ d'activité est depuis longtemps élargi et le terme d'Aide aux Personnes Sans Abri est trop restrictif au regard de la volonté d'ouverture de l'Association.

Voilà huit années que les bénévoles du 9 de cœur s'organisent pour accompagner les femmes seules ou avec enfants sur le secteur, la DDASS accepte de financer et de professionnaliser cette structure en **1991** et l'APSA reçoit l'agrément pour transformer la Maison d'Accueil Féminin appelée « Accueil 9 de Cœur » en CHRS.

L'APSA développe ses services internes en **1992** avec le dispositif FSL<sup>13</sup> et recherche des solutions aux problèmes de logement des personnes exclues provisoirement du droit commun au logement et dans le même temps des boutiques solidarité sont ouvertes sur Lens et Liévin pour répondre aux besoins d'urgence des sans domiciles fixes. Ces boutiques proposent l'accès gratuit à des sanitaires, des équipements pour entretenir le linge, un vestiaire et de quoi se restaurer. La démarche permet de renouer des liens avec les plus fragiles en proposant un accompagnement informel basé sur la convivialité et la confiance dans le respect de chacun.

La démarche des boutiques solidarité met en évidence un besoin important de logement en hiver pour les sans domicile fixe. C'est en **1996** que « La Boussole » voit le jour et associe les Accueils de Nuit, les Boutiques Solidarité et la prise en charge Santé (recrutement d'une infirmière, d'un médecin, d'un Point Ecoute Drogue....) pour créer un Service d'Accueil d'Urgence, d'Orientation et d'Hébergement qui s'adapte aux besoins réels du secteur.

Dans le même temps, une convention est passée avec l'Hôpital et la C.P.A.M. de Lens dans le cadre de l'accès aux soins et l'ouverture des droits des plus démunis.

---

<sup>13</sup> Fonds Solidarité Logement.

Pour le public féminin, le CHRS «accueil 9 de Cœur » profite d'une extension de capacité passant à 50 lits en accord avec la DDASS et le Conseil Général.

C'est cette année que le service de l'APSA – Logement ouvre 30 logements d'urgence en liaison avec la Sous - Préfecture.

L'année suivante, en **1997**, l'APSA est contrainte de quitter le site de l'Avenue Van-Pelt et de trouver de nouveaux locaux pour ses services qui seront éclatés sur différents sites de Lens et Liévin<sup>14</sup>:

Le GERFA. déménage au centre ville, rue de la Fonderie. à Lens.

La Boussole s'installe dans les locaux du C.H.R.S. Masculin, au 303 route de Lille à Lens.

Le CHRS investit les locaux du Foyer Guy Mollet, situé sur la même assiette de terrain, rue Dusouich à Lens.

Création de l'Espace Ravel à Liévin et des premières activités d'insertion sous la forme d'un premier chantier école bâtiment qui vise à réhabiliter une rue complète d'une cité minière avec des salariés en insertion. Ces petits logements seront transformés en F1 ou F4 pour créer du logement social et des appartements autonomes pour le CHRS « 9 de cœur ».

L'atelier d'insertion démarre des « Jardins Biologiques » sur les terrains abandonnés de la rue Ravel à Liévin. Cette activité permet de proposer aux plus éloignés de l'emploi une insertion sociale, première marche vers le parcours d'insertion professionnelle.

Ensuite, avec deux ateliers bâtiments et l'atelier entretien des espaces verts l'APSA insertion prend en charge l'entretien des jardins et des bâtiments des 30 logements d'urgence dont s'occupe l'APSA.

Dans une volonté de répondre à différentes orientations professionnelles et afin d'accueillir plus de personnes, aidé par l'atelier déménagement, l'atelier d'insertion «Menuiserie Ebénisterie » voit le jour en **1998**.

Je crée un nouvel atelier «Textile » en **1999** lors de mon arrivée comme directeur de l'insertion, ceci afin de permettre aux femmes licenciées de l'industrie textile de retrouver une possibilité de formation sur d'autres métiers et un accès à l'intégration professionnelle. Ce septième atelier est exclusivement réservé au public féminin.

Courant 1999 l'APSA attribue 7 logements de droit commun. Ces logements achetés par l'APSA ont été réhabilités avec le public en insertion. C'est le départ des ateliers bâtiment,

---

<sup>14</sup> Les locaux prêtés par la mairie seront détruits pour construire un nouveau commissariat de police d'arrondissement.

nous sommes passé d'un chantier école débuté en 1997 et limité dans le temps à deux ateliers d'insertion reconduits d'année en année par le Conseil Général

Un passage en CROSS<sup>15</sup> permet une ouverture sur 365 Jours de 34 places pour les sans domiciles fixes à l'APSA « La Boussole ».

La même année, le CHRS pour homme « La Maison d'Accueil Ernest Schaffner » voit sa capacité financée portée à 32 lits (3 appartements éclatés, 29 chambres individuelles en structure collective).

Un nouveau siècle avec de nouvelles actions : en l'an **2000**, ouverture de « La Maison Côté Père », lieu d'accueil et d'accompagnement à la fonction parentale ; lieu neutre pour l'exercice des droits de visite et d'hébergement parentaux, médiation familiale, information et documentation, permanence juridique (droit de la famille), conseil conjugal et familial, psychothérapie familiale.

Je développe un nouveau partenariat avec l'ANPE, suite à un appel d'offre. C'est l'APSA – GERFA formation qui devient prestataire de service pour l'A.N.P.E avec le suivi de 13 groupes d'Objectif Emploi en Groupe (OEG)<sup>16</sup>.

Un nouveau mandatement de l'APSA Logement est proposé pour la réalisation de diagnostic expulsion dans le cadre de la loi de lutte contre les exclusions.

C'est en **2001** que l'APSA la Boussole ouvre une Pension de Famille pour une capacité de 9 places. Cette formule précède le dispositif des maisons relais.

L'APSA –GERFA formation poursuit son développement et je prévois un nouveau partenariat avec la Région, le Département et le concours du LTO<sup>17</sup> pour ouvrir une nouvelle salle de formation dans un quartier ZRU.<sup>18</sup>

Manquant encore de place en atelier d'insertion pour un public féminin, je crée, en **2002**, l'atelier objet décoratif en bois pour permettre à des femmes au chômage longue durée une insertion professionnelle par l'apprentissage de la conception, la production et la vente sur le marché d'objets fabriqués de manière artisanale et décorés main.

Un partenariat grandissant avec les organismes de tutelle me permet d'ajouter à l'atelier logistique et «vide grenier» une nouvelle activité de déménagement social pour les personnes sous tutelle.

---

<sup>15</sup> Commission Régionale d'Organisation Sanitaire et Sociale.

<sup>16</sup> L'Objectif Emploi en Groupe est une prestation de service rendue pour le compte de l'ANPE au profit de personnes ayant des difficultés de recherche d'emploi en autonomie.

<sup>17</sup> Le LTO : Logement du Travailleur de Oignies est un office de HLM de la région minière.

<sup>18</sup> Zone de Revitalisation Urbaine.

Les changements de politiques publiques en **2004** provoquent la disparition très rapide des contrats CES et CEC. Je dois rapidement adapter notre fonctionnement prévu pour 78 personnes qui sont sous contrat CES et tenter de modifier les parcours avec ces nouveaux contrats (CA et CAE) qui sont annoncés sans précisions de modalités pour les futurs bénéficiaires début 2005.

Organiser autrement, réagir vite sans connaître les financements, **2005** est, pour le directeur en formation que je suis, une année difficile. Les changements de politique affichés par l'Etat sont hebdomadaires, et face à la nouvelle répartition impliquée par la décentralisation, je pense de nouveaux modes de fonctionnement respectueux du projet associatif qui met l'Homme au cœur de notre action. Le conseil d'administration me suit et confirme son souhait de laisser « la porte ouverte aux plus fragiles ».

Face à la complexité de la situation, aux demandes de comptes-rendus financiers plus fréquents de nos financeurs, aux contrôles du service fait répétitifs et pour faciliter le suivi des budgets de plus en plus nombreux, l'association fait le choix d'une réorganisation comptable de l'APSA avec une externalisation de l'expertise comptable.

Un cabinet comptable indépendant renforce le Secrétariat Général qui fournit ainsi plus rapidement au conseil d'administration une comptabilité consolidée des 13 structures et aux financeurs une comptabilité analytique plus poussée.

Je noue un partenariat avec la ville de Lens et l'Agence Nationale de Renouvellement Urbain ce qui me permet d'ouvrir un dossier ANRU en **2006**.

C'est pour le site de la cité 4/ résidence Sellier que je dépose en juillet 2006 un permis de construire modifié pour le bâtiment du GERFA. Le concept de développement durable apparaît comme complémentaire de la politique d'insertion de l'association et je lance le projet de réalisation d'un bâtiment HQE<sup>19</sup> en bois plus respectueux de l'environnement et qui servira de base à un chantier école pour les équipes bâtiment et menuiserie.

Dans une logique de rationalisation des coûts et d'une recherche de qualité du secrétariat général au regard des services et du personnel toujours plus nombreux, je transfère la paie de l'APSA au cabinet comptable EXCO de Douai

Dans la ligne des groupements de coopération sociaux et médico-sociaux, l'association s'est rapprochée de trois associations pour développer un partenariat d'insertion par l'activité économique sur le territoire. Ce rapprochement a permis de créer une entreprise

---

<sup>19</sup> Haute Qualité Environnementale.

d'insertion dans le domaine de l'environnement et l'entretien d'espaces verts : « GOHELLE ENVIRONNEMENT ». Cette structure a été créée sous la forme juridique d'une SARL et a pour objet l'insertion professionnelle dans le secteur de l'entretien des espaces verts.

La particularité de cette création était le réseau mis en place avec l'appui de la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, du Conseil Général et du PLIE<sup>20</sup> de deux communautés d'agglomération.

Cette démarche a rapproché quatre associations : IMPULSION, DIE, 3ID et l'APSA; chacune avait une activité environnement sous la forme d'ateliers et chantiers d'insertion mais aucune n'avait l'habitude de travailler avec l'autre sur un même territoire.

L'idée était de regrouper nos potentiels sur ce vaste secteur géographique qui couvre deux communautés d'agglomérations en offrant au public en insertion une « marche » complémentaire pour accéder à l'emploi pérenne en entreprise.

Cette volonté d'ouverture et de concertation au plus proche du territoire a été très appréciée des partenaires financiers qui ont pu constater un investissement humain et financier de chaque structure.

En **2007** cette entreprise d'insertion a embauché son premier encadrant technique et stabilisé son activité.

C'est au cours du deuxième trimestre, que je reçois pour l'APSA le permis de construire du bâtiment HQE accepté en bonne et due forme. Une rencontre, en Juin 2007, avec l'ANRU<sup>21</sup>, la région, la ville de Lens concrétise le dossier et prépare la convention financière. J'organise, pour fin Août, la consultation des entreprises avec le Cahier de Clauses Techniques Particulières. En Septembre, nous pourrions organiser le calendrier du chantier avec les ateliers d'insertion et les entreprises.

La médiatisation des Enfants de Don Quichotte a eu comme effet positif pour l'APSA de recevoir de la DDASS de nouveaux crédits avec le PARSA<sup>22</sup> pour 10 places de stabilisation et nous avons pu ouvrir deux appartements d'accueil sur le secteur d'Hénin Beaumont.

Des 5 associations différentes qu'elle a créées depuis 1965, l'APSA a organisé des regroupements et, en septembre 2007, ce groupe est constitué de trois associations différentes.

---

<sup>20</sup> Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi.

<sup>21</sup> Agence Nationale de Renouvellement Urbain.

<sup>22</sup> Plan d'action renforcé en faveur des sans abri.

Ce groupement d'associations pilote 22 actions animées par une équipe de trois directeurs eux même secondés par huit chefs de services. 200 salariés participent à la mise en œuvre du projet associatif commun aux trois entités juridiques toutes enregistrées sous la forme d'Association loi 1901 à but non lucratif.

### **1.3 Les équipes de direction.**

Face à cet ensemble d'établissements et services, je vais situer ma place dans l'association et décrire comment sont organisées les activités de l'association ainsi que le fonctionnement des équipes de direction.

Mon arrivée au côté des deux directeurs en place dans l'association APSA, a été décidée par le Président fondateur René Barras en accord avec le conseil d'administration.

Mais avant d'occuper ce poste de directeur, j'ai d'abord été bénévole au Conseil d'administration de l'Aide aux Personnes Sans Abri. Mon statut de chef d'entreprise responsable sur la région d'une Société Anonyme de fabrique d'articles de ménage m'a permis d'apporter au conseil d'administration un regard extérieur plus tourné vers l'activité économique et la nécessaire articulation avec les activités d'insertion.

Dans le même temps, cette approche sociale m'a permis de mieux connaître l'environnement des établissements sociaux. J'ai ensuite pris la présidence pendant 10 ans d'une AI (Association Intermédiaire). Cette expérience de responsable associatif bénévole m'a sensibilisé au rôle essentiel d'un président d'association qui doit déléguer précisément l'exécution de la mission aux salariés tout en conservant la responsabilité de l'association. J'ai vu aussi qu'il était difficile de concilier une activité salariée avec un engagement associatif fort. De plus en plus attiré par cet engagement associatif, j'ai fait le projet de quitter la société dont j'étais le gérant depuis 18 années pour me tourner à plein temps vers le monde associatif.

Embauché comme directeur en mars 1999 par le conseil d'administration de l'APSA, la mission qui m'a été confiée était de développer les activités de cinq ateliers d'insertion, du centre de formation GERFA et d'une association intermédiaire. Une mission complémentaire de Secrétaire Général de l'association m'a aussi été confiée.

### 1.3.1 Trois directeurs et un bureau restreint très actif.

Le groupement des trois associations emploie, au 1 septembre 2007, trois directeurs et six chefs de service<sup>23</sup>. Chaque directeur réfère directement au Président et au bureau restreint sur ses activités et sur l'avancement de son projet de service ou d'établissement. Le bureau restreint est composé du Président, du trésorier, du secrétaire du conseil d'administration et de deux vice-présidents. Les priorités d'investissement, de recrutement, nécessitent une décision, ce rôle est exercé par le Président avec l'aide du bureau restreint. Le politique s'imbrique dans la fonction de direction et la frontière est imprécise quant aux délégations de chacun qui restent informelles.

Le Président de l'APSA est amené à occuper la fonction de directeur général. Afin d'être le plus proche possible du fonctionnement des services et de connaître les actions en cours, il réunit le bureau restreint et le secrétaire général au rythme d'une matinée par semaine au siège de l'APSA. Ensemble, ils prennent connaissance du courrier et demandent au secrétaire général des compléments d'informations sur l'activité des établissements et services ou sur la trésorerie.

Le Président organise avec les membres du bureau une réunion mensuelle d'échange avec les trois directeurs. Les directeurs font leur rapport sur les dossiers en cours et sur l'activité. Le Président, après avoir pris l'avis du bureau, donne son point de vue et décide de l'action à mener ou délègue l'exécution d'une mission. C'est aussi lors de ces réunions que les directeurs font signer au Président les courriers et dossiers hors délégations. Il s'agit des conventions et demandes de subventions avec la DDASS, le Conseil Général et tous les chèques de plus de 1524 Euros.

Chaque direction organise de manière autonome les pôles qui lui sont confiés.

Le secrétaire général est désigné par le conseil d'administration, il supervise l'organisation de la paie et de la comptabilité effectuées par le cabinet comptable. Avec leur collaboration, il produit un bilan consolidé, des situations en cours d'année selon un calendrier étudié avec le bureau de l'Association et les directeurs. Il est chargé transmettre, à l'OPCA<sup>24</sup> UNIFAF<sup>25</sup>, le plan de formation associatif regroupé par service et veille à l'optimisation de son utilisation en lien avec les directeurs.

---

<sup>23</sup> En annexe 4 : Organigramme du groupe APSA.

<sup>24</sup> Organisme Paritaire Collecteur Agréé par l'état pour la collecte des fonds de formation.

<sup>25</sup> UNIFAF est l'organisme paritaire agréé par l'Etat pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la branche sanitaire, médico-sociale et sociale, secteur privé à but non lucratif.

Le fonctionnement des établissements et services est organisé entre les directeurs en trois pôles autonomes :

- « Urgence et logement »,
- « CHRS et parentalité »,
- « Insertion formation ».

Un directeur gère l'Urgence et le logement :

**« La BOUSSOLE » :**

Un établissement qui regroupe un Service d'Accueil d'Urgence et d'Orientation, la gestion du « 115 », un hébergement pour sans domicile fixe sur le secteur de Lens Liévin, une boutique solidarité, une équipe de rue qui rayonne sur l'arrondissement de Lens.

**« La Pension de famille » :**

Une maison relais de 9 places située au centre de Lens.

**« L'A.P.S.A. logement » :**

Un service d'aide au logement qui gère les mesures FSL et l'ALT.<sup>26</sup>

**« Le Fil d'Ariane » :**

Un service de prévention des conduites addictives<sup>27</sup> qui assure des permanences d'information auprès des enfants en collège et auprès des parents sur les deux arrondissements.

L'autre directeur gère les CHRS et la parentalité :

**« Le CHRS SCHAFFNER » :**

Centre d'hébergement pour un public masculin situé sur le secteur de Lens avec une capacité de 35 lits.

**« La Parentèle » :**

Service d'accompagnement, en lieu neutre, des parents qui n'ont pas la garde de leurs enfants.

**« Le 9 de CŒUR » :**

Autre association située sur le secteur de Lens Liévin et composée d'un CHRS d'une capacité de 60 lits pour femmes seules ou femmes avec enfants.

---

<sup>26</sup> L'Allocation Logement Temporaire.

<sup>27</sup> Selon la F3A (Fédération des acteurs de l'alcoologie et de l'addictologie), la notion de conduite addictive comprend à la fois les addictions aux substances psycho actives mais également les addictions comportementales, sans substances psycho actives. L'addiction se caractérise par la dépendance, soit l'impossibilité répétée de contrôler un comportement et la poursuite de ce comportement en dépit de la connaissance des conséquences négatives.

Actuellement je dirige quatre structures : deux dans les domaines de l'insertion, un centre de formation et le secrétariat général de l'Association.

**«L'APSA INSERTION » :**

Une structure ACI<sup>28</sup> regroupant des ateliers d'insertion avec 9 unités différentes sur deux sites. Cette structure emploie à ce jour une centaine de salariés dont 76 en atelier d'insertion, 7 encadrants techniques et sociaux, quatre secrétaires en insertion pour la gestion commerciale et un chef de service commun avec le centre de formation

**« Le centre de formation GERFA » :**

Un centre de formation et d'accompagnement social (des formations assistante de vie, des objectifs emploi en groupe de l'ANPE, des diagnostics avec le Conseil Général, Les DPP<sup>29</sup> avec la région, les mesures ASI<sup>30</sup> avec la DDASS). Cette structure emploie 6 formateurs en CDI plus certains en vacance pour des formations ponctuelles avec la région ou pour mettre en place des formations courtes conçues sur mesure pour des structures d'insertion.

**L'association « Coup d'Main » :**

Une Association Intermédiaire qui emploie des personnes au chômage lors de missions en CMD chez les particuliers, les entreprises, les associations et fait travailler 100 personnes dont 90 personnes en insertion sur un fichier de 300 personnes accompagnées.

**« Le service du secrétariat général » :**

En tant que secrétaire général de l'association APSA, je suis le correspondant des partenaires et avec trois comptables et une secrétaire du siège pour les treize services, je fais le lien entre le bureau et les différents partenaires qui sont :

le cabinet d'expertise comptable EXCO Correspondant pour la comptabilité consolidé, les tableaux de bord, l'analytique de gestion, veiller à la mise à jour du registre du personnel, au suivi des travaux de fin d'année DADS, clôture des comptes selon le calendrier transmis vu avec le Président de l'association. Correspondant pour le service « social » et pour le service juridique avec l'équipe de Douai.

Le commissaire au compte Pour la vérification des comptes et la préparation de L'A.G.

Les banques et structures de relais de financement Pour la gestion de trésorerie et les facilités de financement (découvert, relais de trésorerie, Dailly, emprunt d'investissement à long terme). Pour les relais de financements du type « Inseraction », « France Active »  
Le suivi des demandes d'infos des deux parties (tableaux de prévision de trésorerie, variations de trésorerie)

---

<sup>28</sup> Ateliers et Chantiers d'Insertion.

<sup>29</sup> Définition de Projet Professionnel.

Les relations entre le bureau et les dossiers spéciaux Procédures et contacts avec les avocats, les tribunaux, l'inspecteur travail, l'URSSAF, le syndicat patronal.

Une mission est confiée au secrétaire général sur le dossier Immobilier.

Le suivi du dossier immobilier pour les propriétés de l'APSA Relations avec les notaires, les impôts, le cadastre, le service urbanisme dossier achats, ventes, investissements, entretiens, réparations (priorités selon budget immobilier) Dossier construction avec permis de construire : relation, entreprise, architecte, maître d'œuvre, bureau d'étude et de contrôle.

Depuis 2002, je représente le réseau FNARS<sup>31</sup> Pas De Calais au CDIAE (Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique), ce qui me conduit à participer chaque mois à une réunion départementale où sont soumis à notre avis consultatif les dossiers de renouvellement d'agrément des six catégories de structures qui composent l'Insertion par l'Activité Economique (IAE): les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), les Entreprises d'Insertion (EI), les Associations Intermédiaires (AI), les Chantiers école et les régies de quartier.

### **1.3.2 Un fonctionnement par direction.**

Les réunions entre les trois directeurs ne sont pas régulières, elles sont prévues pour garder une cohérence d'ensemble et servir au mieux le projet associatif du groupement. Les thèmes principaux sont axés sur les parcours de certaines personnes qui font un passage sur différents établissements, sur les travaux ou activité à faire en partenariat, sur le plan de formation, sur l'embauche de contrats aidés et sur la complémentarité des services.

Chaque directeur organise un calendrier des réunions avec les chefs de service. Ces réunions avec les équipes sont hebdomadaires ou mensuelles, la fréquence est adaptée selon l'établissement.

Pour la structure de l'Association Intermédiaire, l'équipe de direction est représentée par un duo chef de service et directeur, les réunions d'équipe se font une fois par mois et je suis présent une journée par semaine dans cette association qui représente cinq salariés permanents et 90 personnes salariés en contrats de mise à disposition en insertion.

Pour le centre de formation l'équipe se compose de six personnes dont 4 formateurs permanents et un chef de service commun avec l'APSA insertion.

---

<sup>30</sup> Appui Social Individualisé.

<sup>31</sup> Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale.

Je suis présent 2 jours par semaine sur le site qui regroupe le siège social et le centre de formation. Les réunions d'équipe se font toutes les semaines avec le chef de service et une fois par mois j'organise une réunion sur le suivi des mesures et l'avancement des nouveaux projets, notamment la nouvelle formation assistante de vie qui démarre fin 2007.

Le sujet que je développe concerne le service des ateliers d'insertion, pour ce service je planifie, avec le chef de service, des réunions avec une temporalité différente selon les thèmes abordés : hebdomadaire, mensuelle ou tri annuelle avec les partenaires.

Le tandem chef de service et directeur fonctionne très bien depuis le rapprochement du centre de formation et des ateliers d'insertion.

L'équipe des 7 moniteurs, aidée par 4 secrétaires pour la gestion commerciale, organise l'activité technique pour les 76 personnes en ateliers sur deux sites Lens et Liévin.

Les entrées et sorties permanentes du public représentent sur une année 135 personnes différentes accompagnées.

Mon temps étant réparti sur plusieurs structures, je suis présent un jour par semaine sur chacun des deux sites et je délègue le suivi du fonctionnement journalier à mon chef de service.

Les **réunions hebdomadaires** de l'équipe des moniteurs se déroulent le lundi matin. L'ordre du jour est basé sur les parcours du public, la formation et l'organisation pratique et matérielle des activités des ateliers d'insertion. Ces réunions courtes animées par le chef de service ne dépassent pas 1H30mn et ont pour but de prendre rapidement des décisions ou donner un avis sur une situation présentée de manière synthétique.

Je programme des **réunions mensuelles** d'information pour expliquer les nouvelles orientations des politiques en matière d'insertion, de contrats aidés ou des informations de nos partenaires. C'est lors de ces réunions, après échange avec les moniteurs, que j'ajuste le fonctionnement et les procédures selon les nouvelles obligations ou prévisions de modifications du cahier des charges de nos partenaires. La répercussion des nouvelles obligations a fait l'objet de nombreuses réunions mensuelles d'ajustement des pratiques pour se préparer au nouveau cadre.

Les **réunions de comité de pilotage** sont organisées trois fois par an, elles rassemblent tous nos partenaires, c'est l'occasion de faire le point sur l'activité d'insertion et la plus value pour le public en insertion. Chaque cas est étudié de manière individuelle, la présence des CCAS, de l'ANPE, du Conseil Général, du PLIE et de la région est d'une grande richesse pour l'échange autour des parcours et de la progression du public.

## **2 Les politiques publiques influent sur les réponses des partenaires au plus près du territoire.**

J'aborderai la fonction de direction au travers du service «l'APSA INSERTION » dont l'objet est de mettre en place des activités d'insertion professionnelle avec 9 Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) pour 76 salariés en insertion principalement sans qualification confrontés au chômage longue durée et comptant pour la plupart des bénéficiaires du RMI.

Le public des ateliers est embauché selon les critères des financeurs et de la DDTEFP, Cette dernière nous invite à embaucher un public classé prioritaire par le Service Public de l'Emploi. Il s'agit des bénéficiaires de minima sociaux (RMI, ASS<sup>32</sup>, API<sup>33</sup> des travailleurs handicapés, des jeunes, des personnes au chômage longue durée et des personnes de plus de 50 ans. Ce public doit être mis en condition de travail pour faciliter son insertion dans l'entreprise. Mais l'association loi de 1901 est-elle une vraie entreprise ?

Selon les services de la direction du travail, « Vous êtes une entreprise comme une autre et je contrôle l'employeur, pas une association ». C'est par ces mots que l'inspecteur du travail a voulu situer le contrôle de notre association à égalité avec les autres entreprises. L'inspection du travail et la DDTEFP sont sans équivoque sur ce sujet, l'association employeur est une véritable entreprise, ses salariés sont protégés par le code du travail et parfois par une convention collective.

Entre le salarié et le public accompagné mon positionnement est différent, même si le statut au regard de la loi est celui de salarié, je me dois d'être attentif au public en insertion. Je constate au moment de la conclusion du contrat de travail, qu'il existe une inégalité entre les parties, le salarié est en situation fragile impressionné par ce nouveau contrat de travail qu'il attend depuis de nombreuses années. L'employeur avec sa vocation sociale tente de mettre en confiance le salarié en insertion, mais je m'aperçois que je suis en face d'un usager dont la parole est trop souvent volontairement retenue : nous le voyons bien, les deux signataires ne sont pas tout à fait dans une égalité de rapports, on peut s'interroger sur la marge de liberté pour le futur embauché. Comme le fait remarquer Jean-Marc Lhuillier il y a une similitude avec l'usager qui demande une

---

<sup>32</sup> Allocation spécifique Solidarité.

<sup>33</sup> Allocation Parent Isolé.

admission, « le moment n'est sans doute pas favorable à la négociation »<sup>34</sup> comment oser donner sa préférence à travailler en activité bâtiment quand la place disponible de suite est dans l'atelier espace vert. Nous informons pourtant le public de l'existence des différents ateliers et des passerelles entre les activités mais la peur de ne pas être retenu bloque l'expression à l'embauche. Un travail de mise en confiance est nécessaire sur la durée et ce n'est que très lentement que le salarié retrouve réellement ses droits à donner ses souhaits, à revendiquer pour les conditions de travail, je juge alors une partie des progrès du public à cette parole enfin libérée.

## **2.1 Un territoire composé d'une mosaïque de partenaires.**

Les partenaires institutionnels et financiers sont le Conseil Général, le PLIE et l'Etat. Les associations d'insertion sont les autres maillons essentiels qui complètent la chaîne de partenaires pour la mise en place d'un fonctionnement innovant.

Chaque partenaire institutionnel met en place son dispositif qui évolue à côté de l'autre sans toujours se soucier de la cohérence pour le public qui doit « jongler » avec les exigences de chacun. C'est ce que nous avons confirmé à la sénatrice du Nord, Valérie Létard lors de la rencontre avec notre Association courant 2004 pour préparer son rapport au Sénat. Depuis cette rencontre de 2004, Valérie Létard, ancienne assistante sociale, a été nommée, le 19 juin 2007, secrétaire d'Etat chargée de la solidarité, auprès de Xavier Bertrand. Elle aura en charge les questions relatives aux personnes âgées, aux personnes handicapées, à la parité et à l'égalité hommes / femmes.

Elle a écrit : « L'organisation des minima sociaux est faite de nouvelles mesures que l'on empile les unes sur les autres sans exécuter le toilettage qui simplifierait la compréhension pour le public »<sup>35</sup>.

Ce rapport, présenté le 18 mai 2005 au Sénat, et intitulé « Minima sociaux : concilier équité et reprise d'activité », souligne la grande complexité du système actuel, la diversité des conditions donnant droit à l'un des minima recensés dont : le RMI, l'ASS et l'API ainsi que l'opacité des règles déterminant leurs montants respectifs. Le rapport propose l'harmonisation des différentes conditions d'attribution et la disparition des effets de seuil susceptibles de provoquer une perte brutale de ressources en cas de reprise d'activité

---

<sup>34</sup> Lhullier J.M. « les conséquences du développement du droits des usagers sur la responsabilité dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux » Revue de droit sanitaire et social, Paris éd. DALLOZ 2001, n°3, pp.571.

<sup>35</sup> Létard V. « Minima sociaux : concilier équité et reprise d'activité » 18 mai 2005 Commission des affaires sociales du Sénat SENAT 2005.

(avec notamment la perte d'avantages connexes : aide au logement, couverture maladie, aides locales.).

La suite du rapport a fait place, en janvier 2007, à une proposition de loi portant réforme des minima sociaux.

Valérie Létard et Martin Hirsch ont permis de toiletter le système des minima sociaux et dernièrement une mesure du gouvernement Fillon doit favoriser la reprise d'activité grâce au Revenu de Solidarité Active qui « est un bouclier social pour les plus faibles revenus à l'instar du bouclier fiscal pour les plus riches »<sup>36</sup> selon les termes de Martin Hirsch.

Il a précisé aussi qu'il fallait fermer les « trappes à inactivité » pour combattre la pauvreté, c'est le but du Revenu de Solidarité Active.

L'Assemblée a d'abord examiné le Revenu de Solidarité Active. Imaginé par la « commission Martin Hirsch », ce revenu incite les bénéficiaires de minima sociaux à reprendre une activité en leur garantissant un surcroît de rémunération.

Depuis le 1er juin 2007, le dispositif est en vigueur dans un seul département, l'Eure. 15 autres, dont les Bouches du Rhône, la Charente, le Val d'Oise ou le Nord ont déposé leur candidature. Le texte de projet de loi prévoit d'en associer encore 10, pour une entrée en vigueur du dispositif en novembre. L'expérimentation du RSA durera trois ans. Un premier bilan sera tiré fin 2008 pour décider de la réforme des minima sociaux et d'une extension du dispositif.

### **2.1.1 Le Conseil Général du Pas de Calais.**

Au travers du financement des associations, il met en œuvre une politique dans le domaine de l'insertion. Son action est tournée vers le soutien aux personnes bénéficiaires du RMI en situation de chômage longue durée avec le dispositif de la « Mesure 6 »<sup>37</sup> qui finance le fonctionnement des ateliers d'insertion de l'APSA.

Cette mesure qui vise à proposer une activité formatrice à des salariés embauchés en contrats aidés, est possible grâce au FSE qui cofinance avec le Département le salaire des moniteurs d'ateliers et une partie du fonctionnement. L'objectif est de construire pour notre public, en majorité loin de l'emploi et sans qualification, un parcours professionnel adapté qui doit ouvrir sur une formation et un retour à l'emploi durable.

Les contacts du 26 Octobre 2006 au niveau départemental avec le représentant élu du conseil général en charge de l'insertion, m'amènent à prévoir un recentrage d'une politique départementale à un niveau plus proche du territoire découpé en 9 bassins ayant

---

<sup>36</sup> Hirsh M. Villeneuve S La pauvreté en héritage 2 millions d'enfants pauvres en France Paris Robert LAFFONT 2006 P 204.

<sup>37</sup> Pourquoi Mesure 6? Le conseil général du Pas De Calais met en place 9 mesures dont la sixième concerne l'aide aux structures d'insertion par l'activité économique.

une autonomie de fonctionnement et de budget. Un responsable local du Conseil Général déclinera le Plan Départemental d'Insertion selon les priorités du bassin d'emploi<sup>38</sup>.

### **2.1.2 Le Plan Local d'Insertion par l'Emploi (PLIE).**

Le PLIE de Lens Liévin très soucieux de voir les structures s'équilibrer financièrement, encourage fortement les associations à trouver une indépendance et une autonomie budgétaire par les produits de leur activité économique.

De plus, incitées par les priorités des financements Européens, les exigences en matière de sortie vers l'emploi durable augmentent et les conventions du PLIE font l'objet de contrats d'objectifs avec un pourcentage croissant de retour vers l'emploi en CDI ou CDD de plus de 6 mois pour le public accompagné (% de sorties positives).

### **2.1.3 L'Etat.**

\* D'une part, l'Etat, avec la DDTEFP et la participation du Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (CNASEA), finance les structures d'insertion par l'activité économique. D'année en année la prise en charge du salaire des personnes en contrat aidé d'insertion diminue

Cette baisse sensible de financement des contrats aidés a mis en péril bon nombre de chantiers d'insertion. Ces associations reconnues depuis de nombreuses années pour la qualité de leurs actions en ACI sont peu habituées aux déficits successifs qui épuisent leurs fonds propres et leur trésorerie. Nous assistons en 2006 et 2007 aux premiers licenciements économiques dans ce domaine d'activité qui a été le fer de lance de l'Etat pour la lutte contre l'exclusion. L'APSA encouragé par la politique de l'Etat a développé régulièrement ses activités d'insertion pour embaucher de plus en plus de personnes et contribuer ainsi au mieux à la politique de lutte contre l'exclusion.

\* D'autre part, l'Etat finance aussi pour l'association APSA, de l'hébergement provisoire très social : logements d'urgence, centres d'hébergements d'urgence et CHRS avec les budgets de la DDASS.

L'APSA gère dans son groupe deux CHRS : pour un bon fonctionnement, ces établissements ont besoin de proposer de l'activité aux résidents et doivent pouvoir offrir des possibilités de sorties en logements de droit commun.

Le public qui fréquente ces CHRS est parfois déjà au travail comme le souligne le rapport sur « L'hébergement d'urgence des travailleurs en situation de précarité en Ile-de-France

---

<sup>38</sup> Le département est divisé en 9 bassins d'emploi avec une antenne locale par bassin.

et à Paris »<sup>39</sup>. A l'APSA aussi, nous voyons un nouveau public de salariés pauvres fréquenter les CHRS.

Ces établissements ne sont pas vraiment adaptés pour l'accueil de salariés. En effet, la cohabitation avec des personnes sans emploi, les chambres collectives, les horaires stricts, les fermetures pendant la journée rendent souvent difficile la conciliation de ces conditions de vie avec le maintien dans l'emploi. En 2006, les établissements d'accueil provisoire restent engorgés par le manque de possibilités de relogement en sortie du dispositif.

L'exemple du Pas de Calais : Un manque de place que l'on retrouve aussi à l'APSA.

Les CHRS du Pas De Calais ont un taux d'occupation annuel proche de 100% et refusent de nombreuses demandes d'admissions. L'APSA est dans ce cas de figure. La rotation prévue avec des entrées et sorties permanentes qui doit s'organiser sur une moyenne de 6 mois n'est plus possible. Bien que l'accompagnement social lié au logement soit traité en profondeur, le manque de logements disponibles bloque les sortants à faibles revenus. Ce manque de place est pris en compte par l'Etat qui projette des extensions d'établissements, mais ne pas traiter le problème du logement de droit commun laisse à penser que ces places seront très vite en nombre insuffisante.

De fait, le budget de l'Etat consacré aux CHRS est en augmentation régulière, même si le prix à la place a tendance à stagner voire à diminuer.

Le PARSa né suite au mouvement des enfants de Don quichotte augmente cette prise en charge de l'Etat avec des créations de places de stabilisation en hébergement pour les sans domicile fixe. Mais la question du logement social se pose et nous nous devons de réfléchir à une possibilité de réponse pour le public de l'association.

L'association a créé un dispositif d'hébergement en CHRS et des ateliers d'insertion pour établir un parcours complet pour le public. Aujourd'hui, les personnes devraient quitter rapidement le CHRS et profiter du dispositif des ateliers d'insertion mis en place pour faciliter une cohérence de parcours. Malheureusement, la permanence de l'hébergement en CHRS, après un passage de 18 mois en atelier, n'est pas le parcours que nous avons envisagé pour le public dans le dispositif mis en place par l'APSA.

#### **2.1.4 Le collectif Insertion du Pas de Calais.**

Je suis à l'initiative d'un collectif insertion sur le Département : les structures ACI sont invitées à s'exprimer sur des thèmes précis qui rassemblent nos préoccupations lors des changements de politiques départementales. Les derniers sujets abordés portaient sur la fragilité de nos structures face au changement rapide des politiques en faveur des

---

<sup>39</sup> Emmanuelli X. Landrieu B. L'hébergement d'urgence des travailleurs en situation de précarité en Ile-de-France et à Paris Paris mai 2006.

contrats aidés (problème du financement de la formation, des conventions collectives, des travailleurs pauvres...). La force de ce collectif est de rassembler les acteurs associatifs au delà des réseaux organisés que sont l'Union Régionale Interfédérale des Oeuvres et des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux, la FNARS, l'Union Régionale de l'Insertion par l'Activité Economique, le réseau COORACE<sup>40</sup>. Les avis des associations sont remontés par courrier aux politiques, aux financeurs et aux réseaux avec une liberté de parole que nous n'aurions pas isolément.

Autre réseau : le collectif ALERTE, qui regroupe des associations luttant contre la pauvreté et l'exclusion. Lors d'une rencontre régionale sur Lens, j'ai eu l'occasion, lors d'une interview, de faire connaître à la presse régionale notre position politique envers le public loin de l'emploi dans les ACI.<sup>41</sup>

Ces relations avec les acteurs du territoire m'ont permis de rencontrer de nouvelles associations sur le secteur et notamment une entreprise d'insertion SPL (Scierie et Palette du Littoral) sur Audruicq et une A.C.I : Chenelet Insertion.

Ces structures EI et ACI sont deux nouveaux partenaires de l'APSA avec qui je souhaite développer des activités dans le domaine de la construction de bâtiments de Haute Qualité Environnementale (HQE). Une piste de construction de logements sociaux HQE est envisagée mais doit être approfondie.

## **2.2 Observer le nouveau cadre réglementaire.**

J'observe les changements importants qui influent fortement sur l'environnement des structures ACI. Ces modifications concernent la législation des contrats aidés, les cahiers des charges des financeurs et les contraintes budgétaires induites par la nouvelle programmation Fonds Social Européen (FSE) sur la période 2007 / 2013.

### **2.2.1 La fin des CES / CEC, un public dans l'angoisse.**

La modification de la loi sur les contrats aidés a provoqué la disparition des Contrats Emploi Solidarité (CES), Contrats Emploi Consolidé (CEC), Emplois Jeunes. Le public apprend que son contrat CES ne pourra pas être renouvelé et que les nouveaux contrats sont toujours en discussion sur la durée, les modalités de financement. Chaque semaine la DDTEFP ou l'ANPE nous donnent des informations avec des taux de prise en charge différents ou sur des contrats qui seront de 2 années sans possibilité de contrats de 6 mois renouvelables. Puis, on nous annonce une amélioration. Il y aura peut être un aménagement pour les chantiers d'insertion et les chantiers école mais il faut attendre un

---

<sup>40</sup> COORdination des Associations d'aide aux Chômeurs par l'Emploi.

<sup>41</sup> En annexe 4 : article Voix du Nord.

texte. Nous sommes dans la confusion totale et personne ne sait exactement par quoi sera remplacé ce type de contrat. Cette impossibilité d'avoir des précisions de la part des services de l'emploi s'échelonne sur une période qui débute en avril 2005 et ce n'est qu'en Décembre 2005 que les réponses sont données. Entre temps les salariés en insertion et les permanents sont dans une précarité inquiétante sur l'avenir du dispositif. On apprend enfin que les nouveaux contrats aidés - Contrat d'Avenir (CA) et Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE) - remplacent les CES et CEC.

Voici la définition de l'INSEE pour le contrat d'avenir :

« Le contrat d'avenir est un contrat qui s'adresse aux allocataires de minima sociaux : bénéficiaires du RMI, de l'allocation de solidarité spécifique (ASS), de l'allocation de parent isolé (API) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH). Il s'agit d'un contrat de travail à durée déterminée et à temps partiel (26 heures de travail hebdomadaire). Le contrat d'avenir est conclu, en principe, pour une durée de 2 ans. Il peut être renouvelé dans la limite de 12 mois, soit un total de 36 mois (pour les bénéficiaires âgés de plus de 50 ans et les personnes reconnues travailleur handicapé, la limite de renouvellement peut être de 36 mois, portant à 5 ans la durée totale)

Ce contrat s'adresse aux employeurs du secteur non marchand (collectivités territoriales et autres personnes morales de droit public ; personnes morales de droit privé chargées de la gestion d'un service public ; associations ; structures d'insertion par l'activité économique, notamment ateliers et chantiers d'insertion). L'employeur bénéficie de différentes aides :

- Une aide forfaitaire mensuelle versée par l'État ou le conseil général (selon la nature du minimum social perçu par la personne embauchée) qui correspond au montant de l'allocation de RMI garanti à une personne isolée ;
- Une aide mensuelle versée par l'État, visant à prendre en charge une partie du coût du salaire supporté par l'employeur ;
- Une exonération de cotisations sociales, dans la limite du Smic. »<sup>42</sup>.

Ces nouveaux contrats sont moins financés par l'Etat que les anciens CES et CEC et l'autofinancement plus important qui en découle, incite les associations à plus de productivité.

Ce changement d'environnement peut pousser certaines associations à s'orienter vers une plus forte sélection en recrutant dans les ateliers et chantiers d'insertion un public

---

<sup>42</sup> Références INSEE Nomenclatures, définitions-méthodes. Consulté en septembre 2007.

[www.insee.fr/fr/nom\\_def\\_met/definitions/html/contrat-avenir.htm](http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/contrat-avenir.htm) - 9k.

plus proche de l'emploi. On est alors en droit de s'interroger sur le risque d'exclusion des personnes les plus éloignées de l'emploi.

Cette question est au cœur de la réflexion de l'Association que je dirige. Le projet associatif, axé sur la mise en place d'actions d'accompagnement pour les plus fragiles prévoit la gestion de différents services d'hébergement et de suivi social. Ces actions trouvent leurs sens dans un parcours d'insertion qui propose comme étape la mise à l'emploi et l'accompagnement vers l'emploi durable.

### **2.2.2 Un cahier des charges avec un objectif contractualisé.**

L'objectif de lutte pour l'emploi repris par l'Europe et la France et la contractualisation des objectifs, pousse nos financeurs à proposer un nouveau cahier des charges.

C'est ainsi que la DDTEFP, le Conseil Général et le PLIE demandent de nouvelles contreparties à l'octroi de subventions et contractualisent leurs participations en incluant dans leurs cahiers des charges un « pourcentage de sortie positive vers l'emploi durable ». Les associations sont informées que, dans les années à venir, c'est ce facteur d'évaluation des sorties qui sera retenu dans la pertinence du dispositif d'insertion mis en place par les Associations.

Dans un premier temps, le cahier des charges est donné comme une tendance à suivre, il n'y a pas de pénalités pour les associations qui font peu de placement à l'emploi. L'APSA frôle les 10% de sorties positives et axe son effort sur la socialisation du public.

Après une période d'adaptation, l'objectif est clairement défini : chaque année, il convient de fournir ses statistiques de sorties à l'emploi et c'est la progression du résultat qui est observée par les partenaires. Cette pression vers l'efficacité au placement est induite par Bruxelles qui finance une part des actions avec le Fonds Social Européen.

### **2.2.3 La baisse des subventions 2007 2013.**

Les prévisions de subventions allouées par les partenaires financiers des ACI sont annoncées en baisse sur 2007, c'est ainsi que :

- Le Conseil Général envisage une réduction de ses budgets suite aux baisses de financements européens. Ces financements représentent en 2006 45% du budget Insertion du Département.
- Le PLIE de Lens Liévin, financé lui aussi par les crédits européens, envisage des baisses de financement sur la programmation 2007-2013. Un séminaire de deux jours à l'initiative du PLIE confirme une baisse pouvant aller jusqu'à 30% des budgets. Le but de ce séminaire était de recueillir l'avis des différents acteurs de l'insertion par l'activité économique sur l'utilité sociale des structures IAE.

En septembre 2006, le Conseil Général, l'ANPE, la Mission Locale, la DDTEFP, la Région et 40 structures de l'insertion par l'activité économique : EI, AI, ETTI, et ACI du secteur se réunissaient avec le directeur du PLIE de deux communautés d'agglomérations

regroupant 50 communes. Ce travail collectif servira à sensibiliser les élus et techniciens sur l'importance du travail des structures d'insertion par l'activité économique.

- La DDTEFP connaît les priorités données par la région et nous annonce pour 2007 un budget de la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle en diminution et une enveloppe à partager avec plus de partenaires.

#### **2.2.4 Des ateliers à vocation sociale face aux politiques d'insertion locales.**

A l'APSA, les ateliers ont d'abord été créés pour proposer une activité au public en CHR. Ce travail était non rémunéré puis, devant la faiblesse des ressources du pécule, nous avons mis en place des ateliers d'insertion avec l'embauche de salariés recrutés dans les structures d'hébergement en contrat CES. Ce type de contrat aidé permettait au public hébergé de retrouver une activité, d'être salarié et d'apprendre un métier.

L'objectif d'accompagnement social était doublé du projet d'apprendre, à un public loin de l'emploi, un métier réputé complexe.

C'est le cas de l'atelier menuiserie ébénisterie : apprendre ce métier noble au public défavorisé, était une manière de prouver que même loin de l'emploi, même avec un passé d'échec scolaire, une personne volontaire pouvait réussir dans un métier spécialisé. La complexité apparente au regard des autres devenait de surcroît valorisante. C'était un pari réussi pour cet atelier aussi longtemps que nous n'avions pas d'impératif de rentabilité et que nous disposions du temps nécessaire pour faire progresser les personnes. Il fallait parfois 18 mois pour apprendre une technique de remise en état d'un meuble. Aujourd'hui, avec les nouveaux contrats et l'impératif de rentabilité économique des ateliers, cette activité, bien qu'utile socialement et professionnellement, n'est plus financièrement équilibrée.

Il en est de même pour la formule de productions de légumes biologiques sous la forme de « jardin de COCAGNE »<sup>43</sup>. Elle a été envisagée par l'APSA jusqu'en juin 2007. Le projet a commencé il y a trois ans, j'avais initié une démarche de partenariat avec la mairie de Loos en Gohelle, cette municipalité avait accepté de mettre gratuitement à la disposition de notre atelier de production légumière un terrain de 6 000 mètres carrés. Il nous restait à aménager le terrain, améliorer la terre et construire des vestiaires et des sanitaires pour les salariés de l'atelier culture légumière et prévoir une structure de stockage pour l'outillage. Le Président de l'Association avait retenu la formule qui consistait à construire un local technique avec à l'étage du logement social. Nous

---

<sup>43</sup> Nom déposé par le réseau COCAGNE qui regroupe en France une centaine de jardins biologiques dont le mode de distribution est organisé autour d'un groupe de clients qui s'engagent à prendre un panier de légumes par semaine.

pouvions prévoir, grâce aux locations, un retour d'investissement sur 20 ans. Mais devant la lourdeur de l'investissement et face aux autres priorités d'investissement pour le CHRS et l'accueil des Sans domicile Fixe, le conseil d'administration a préféré ne pas donner de suite favorable à ce projet. Le 15 juillet 2007, j'ai dû abandonner le projet et rendre le terrain à la Mairie de Loos en Gohelle.

Lors d'une réunion du 29 juin 2007 avec toutes les structures ateliers et chantiers d'insertion (ACI) du département, le responsable départemental « insertion » du conseil général a déclaré que les ACI n'étaient plus l'outil pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. C'est pourquoi les services du conseil général ont prévu des mesures nommées PARI,<sup>44</sup> Des mesures individuelles d'accompagnement social pour résoudre les problèmes sociaux avant de retrouver une activité salariée.

Cela implique que la politique de l'APSA voulant rester en harmonie avec les politiques locales va devoir s'orienter vers une activité d'insertion plus proche des critères de l'entreprise.

Quels sont les enjeux de cette nouvelle orientation ? Pour le public, y a-t-il plus de chance de trouver une insertion vers un emploi durable ? Comment analyser les atouts de cette nouvelle politique sociale qui s'impose aux services que je dirige ?

---

<sup>44</sup> Le PARI : Programme d'Accompagnement et de Redynamisation du parcours d'Insertion est basé sur un suivi individuel avec quelques séances collectives pour aider le public dans la résolution des problèmes périphériques à l'emploi.

# **DEUXIEME PARTIE : LES ENJEUX DE LA POLITIQUE ASSOCIATIVE.**

« L'exclu est peut-être exclu des circuits économiques parce qu'il n'a rien, mais il se sent surtout exclu des relations sociales normales parce qu'il n'est rien. » Jean Maisondieu.<sup>45</sup>

Ces nouveaux paramètres, marqués par la dimension économique, l'emploi, et le risque d'exclusion du public, modifient fortement l'environnement de la structure et une démarche prospective me conduit à étudier, avec les équipes, les enjeux de l'orientation des activités des ateliers d'insertion de l'association APSA pour les années à venir.

## **1 Importance du choix politique de l'association.**

### **1.1 Le projet associatif : l'essence de la politique de l'association.**

#### **1.1.1 Vers quel public aujourd'hui.**

Pour que tous les acteurs de l'association puissent connaître les objectifs prioritaires de l'association, j'organise de nouveau, fin 2007, avec mes collègues directeurs à la demande du Comité d'Entreprise et des salariés en général, une journée d'échange entre les salariés et les membres bénévoles de l'association au parc départemental d'Olhain. Les premières réunions avaient eu lieu en 2002, 2003 et 2004. Depuis, avec la réorganisation de la comptabilité qui avait conduit à deux licenciements économiques au siège, les administrateurs n'avaient plus souhaité continuer les rencontres dans un climat social tendu. L'objectif est d'organiser en 2007 une nouvelle rencontre conviviale avec l'ensemble des salariés. L'association annoncera officiellement un changement de Présidence pour fin 2007. Il faut noter qu'avec l'évolution importante de nos structures depuis la création de l'association en 1966, le public auquel nous nous adressons aujourd'hui n'est plus le même, notamment en ce qui concerne les personnes en insertion. Le projet associatif et l'objectif 2007 - 2008 d'accompagnement du public seront précisés à l'occasion de cette rencontre.

---

<sup>45</sup> Maisondieu J., La fabrique des exclus, Paris éditions Bayard, 1997 P 24.

L'offre d'embauche après avoir été ciblée sur le public des CHRS de l'APSA est, quelques années plus tard, travaillée avec l'ensemble du public prioritaire de l'ANPE, et plus particulièrement vers les personnes en chômage longue durée. C'est alors que nous avons dû choisir le public parmi toutes les demandes d'embauche. La sélection se faisait avec les CCAS lors des réunions d'équipes ressources. Le premier critère d'embauche était l'embauche d'un bénéficiaire du RMI dans les familles qui cumulaient le plus de difficultés.

Puis, l'évolution des politiques d'insertion a fait disparaître ces équipes ressources et la méthode de recrutement a fait appel à une décision interne avec l'avis prépondérant des moniteurs d'atelier ; la question de la sélection est devenue essentielle.

Comment répondre à la fois au cahier des charges des financeurs et au projet de service de l'APSA Insertion ?

La réflexion sur l'orientation d'une politique d'insertion est aidée par la bibliographie qui émane des recherches dans ce domaine. Faut-il ou non sélectionner le public ? c'est une des interrogations face au changement de politique sociale et à la contractualisation.

Comme l'explique Simon WUHL dans son livre « Insertion : les politiques en crise », très peu de dispositifs spécifient la catégorie des chômeurs destinataires des politiques d'insertion. Ils intègrent des personnes détentrices d'une qualification reconnue et des chômeurs peu ou pas qualifiés avec le risque de : « sélectionner les chômeurs les plus employables au sein des dispositifs les plus performants en terme d'intégration professionnelle et d'entretenir de ce fait, le processus d'exclusion professionnelle des chômeurs les moins à même de s'intégrer dans l'emploi à l'aide de leurs seules ressources. »<sup>46</sup>

En 2007, même les bénéficiaires du RMI n'échappent plus à cette difficulté d'être considérés comme tous égaux pour aller vers l'emploi.

Je dois composer avec les obligations de nos trois partenaires financeurs qui donnent chacun leurs critères à respecter. Chaque critère s'ajoute au précédent et la possibilité de retenir une candidature est de plus en plus restreinte.

Notre agrément du CDIAE avec la DDTEFP précise que le public doit être prioritaire selon le sens du service public de l'emploi, inscrit à l'ANPE et demandeur d'emploi longue durée. Il doit de plus obtenir l'agrément de l'ANPE locale.

Le PLIE donne comme obligation complémentaire, l'embauche de bénéficiaires de minima sociaux, avec inscription au PLIE selon la procédure administrative d'accès au PLIE.

---

<sup>46</sup> WUHL S « Insertion : les politiques en crise » Paris Editeurs PUF 2002 p243.

Notre convention avec le Conseil Général précise que le public embauché en atelier et chantier d'insertion doit être bénéficiaire du RMI et avoir un contrat d'insertion en cours de validité, signé en relation avec le CCAS de la ville de résidence ou un service instructeur. Ce contrat d'insertion d'une validité de 3 à 9 mois doit être revu régulièrement pour une mise à jour. Le défaut de contrat entraîne la radiation administrative par la caisse d'allocation familiale.

La conjonction de ces critères limite les possibilités d'embauche à une catégorie de public bien précise. En face de ces obligations, je veux mettre en avant la mission de l'APSA qui est de ne pas fermer la porte aux plus loin de l'emploi au risque de fabriquer de l'exclusion. Comme le dit Jean Maisondieu : « Il existe deux niveaux d'exclusion. La première concerne une appartenance exclusive : j'appartiens à un groupe donc je n'appartiens pas à cet autre groupe. Mais l'exclusion sociale fait qu'on est en dehors de tout, en dehors de l'humanité aussi. Ce qui rend la chose pathogène, c'est que l'on dit malgré tout aux personnes qu'elles ont leur place dans la société. Du coup, elles ne peuvent plus se défendre, sauf, parfois, en s'enfonçant plus profondément dans l'exclusion »<sup>47</sup>. C'est pourquoi, pour lutter contre cette exclusion sociale et professionnelle, il nous arrive de recruter, dans un atelier bâtiment, une personne très loin de l'emploi, qui n'a jamais exercé dans les métiers du bâtiment et qui ne possède aucune qualification. Notre seul critère de recrutement est dans ce cas la motivation du public pour découvrir un nouveau métier. Cette volonté de construire un nouveau parcours donne aux personnes un projet d'insertion professionnel et chacun va s'approprier la démarche d'insertion. Nous devenons facilitateur du parcours et notre rôle d'accompagnement prend tout son sens aux côtés du public le plus loin de l'emploi qui, mis en valeur, sort de l'exclusion et retrouve une place dans la société.

### **1.1.2 Avec quel objectif.**

Le parcours d'insertion est la base du travail d'accompagnement social des ateliers et chantiers d'insertion. Il est primordial de s'interroger sur la qualité du parcours individuel. Chaque individu est différent et proposer la même réponse, ou le même objectif, pour chacun serait contre-productif et peu respectueux d'un suivi individuel adapté à la personne. Je me réfère aux réflexions et études de Serge Paugam ou Pascal Noblet dans ce secteur.

En effet, Serge Paugam dans « la Disqualification sociale », explique que l'on ne propose pas un parcours d'insertion cohérent à ces personnes dont l'assistance est "installée ou

---

<sup>47</sup> Maisondieu J, Dossier du secours populaire Magasine Convergence JUIN 2006 Parole d'expert Jean Maisondieu.

revendiquée"<sup>48</sup> ou encore aux "infra assisté" qui sont dans une posture de "marginalité organisée" et que pour toute ces personnes l'emploi n'est plus une priorité.

L'ouvrage de Pascal Noblet, "Quel travail pour les exclus ? Pour une politique de l'insertion durable » situe bien ces mêmes acteurs et la complexité d'un dispositif qui ne propose pas un parcours suffisamment long pour les plus loin de l'emploi au risque de les installer durablement dans l'assistance et de les décourager de rechercher un emploi.

Pascal Noblet souligne que ce dispositif de travail social est plutôt contre-productif et propose que l'on oriente le suivi social et l'insertion sur ces personnes en proposant une "insertion intermédiaire"<sup>49</sup> avec un emploi aidé inscrit dans la durée, ce qui semble plus adapté aux besoins de ce public.

J'ai donc la volonté de mettre en place un suivi individuel qui pourra détecter les besoins du public avec comme objectif de faciliter, dans un parcours long, leur insertion professionnelle. Je me dois aussi d'améliorer le taux de sortie positive car le taux de 10% n'est pas satisfaisant et il faut chaque année améliorer pour atteindre rapidement un tiers du public accompagné. Je suis vigilant au temps laissé aux plus loin de l'emploi, car le contrat de six mois n'est pas suffisant pour entamer une démarche d'insertion, je demande aux moniteurs de renouveler le contrat sur un total de 18 mois à chaque fois que nous avons affaire à une personne motivée et qui a besoin de se construire dans la durée.

### **1.1.3 Actualiser le projet politique.**

Chaque année, lors de l'assemblée générale, le Président fait un rapport moral qui atteste que les actions de l'année ont été menées dans la droite ligne du projet associatif.

Si besoin, il expose les motifs qui l'amènent à proposer un changement d'orientation ou une adaptation du dispositif mis en place. Cette année encore, conscient de la fragilité du public sur le secteur d'intervention de l'APSA, le Conseil d'Administration de l'APSA garde la volonté politique de préserver le projet associatif axé sur l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi et ne souhaite pas s'orienter vers une sélection qui laisserait de côté les plus fragiles. Il convient néanmoins, comme le rappelle notre Président fondateur René Barras, de respecter, pour les activités d'insertion, un bon équilibre dans la répartition du public selon les compétences.

Pour cela, je veille à conserver dans chaque équipe une proportion de 1/3 de personnes sans formation « très loin de l'emploi », 1/3 de personnes formées mais inscrites au chômage pour des problèmes sociaux et 1/3 de personnes qualifiées prêtes à répondre

---

<sup>48</sup> Paugam S. « la Disqualification sociale » Paris PUF JANVIER 1991 p 93 p 108.

<sup>49</sup> Noblet P., "Quel travail pour les exclus? Pour une politique de l'insertion durable Paris DUNOD 2005 p 172.

rapidement aux besoins de recrutement de l'entreprise. Hors du respect de cette proportion, on risque, soit de sortir de notre mission en ignorant les plus fragiles ou à l'inverse, en ne prenant que les plus fragiles, de devenir sous productif, de démotiver les équipes et de fermer l'activité suite à un déséquilibre financier.

Il est important de préserver la particularité associative et son fonctionnement politique différent de l'entreprise privée. J'ai le souci de laisser à chaque acteur son rôle : les décisions politiques pour le Président et les membres du conseil d'administration. Ils donnent ainsi le cap en réactualisant régulièrement le projet associatif. Ensuite intervient le directeur par délégation pour un rôle exécutif des décisions associatives.

Mais comment fonctionne la délégation, le Président doit-il tout déléguer aux directeurs ? De quelle manière et jusqu'à quel point y a-t-il transfert de responsabilité ?

## **1.2 Délégation de pouvoir : du politique à l'exécutif.**

Selon la définition du dictionnaire « le Petit Robert », déléguer c'est « charger quelqu'un d'une fonction, d'une mission, en transmettant son pouvoir tout en gardant la responsabilité finale de cette mission » c'est donc donner le droit d'agir au nom d'un autre.

Selon Paul Sorrel<sup>50</sup> « la délégation correspond à un comportement managérial et à un style d'organisation du travail qui consistent pour le dirigeant :

- à demander en confiance à son subordonné la réalisation d'une ou plusieurs missions,
- à le faire pour atteindre un ou plusieurs objectifs élaborés en commun,
- en lui donnant une véritable autonomie d'initiative, de méthodes, de moyens, à l'intérieur d'un espace de liberté prédéfini,
- en l'accompagnant, l'aidant, le couvrant dans les difficultés rencontrées,
- en faisant le point sur les résultats obtenus dans le cadre des procédures de contrôles dont les modalités, comme par exemple la fréquence, sont préalablement précisées »

Chaque partie de cette définition, ajoute-t-il, est essentielle et représente la clé de la réussite pour déléguer. Mais il existe des modes différents de délégation orale, écrite, formelle ou informelle.

---

<sup>50</sup> Sorrel P. L'art de déléguer pour réussir, Paris Ed. Juriservices, 1998.

### **1.2.1 Quel mode de délégation ?**

A l'APSA, l'usage n'était pas, jusqu'à ces dernières années, à l'écrit, le changement vient des partenaires qui dans les dossiers COSA <sup>51</sup> nous demandent de mettre une copie des délégations de signatures si le Président ne signe pas lui même.

Le directeur en poste avait le plus souvent les pouvoirs du président de manière tacite sans un écrit formalisant précisément ce qui était délégué. Dans notre société actuelle, avec la judiciarisation croissante dans le secteur social et médico-social, je pense prudent de définir précisément la délégation du directeur et ceci par un écrit qui peut donner la preuve de l'existence de la délégation. En cas de problème grave, entraînant la responsabilité des dirigeants, les magistrats peuvent considérer l'absence de délégation comme une faute.

De plus, pour être valable, la délégation doit respecter trois critères qui font jurisprudence devant les tribunaux : la compétence, l'autorité et les moyens d'agir.

- la compétence correspond à la mise en œuvre dans un champ professionnel donné de la qualification de la personne, qualification exprimée par un diplôme ou une certification.
- l'autorité correspond à la position de direction et à ses conséquences y compris disciplinaires, du personnel que l'on a sous ses ordres.
- les moyens d'agir s'expriment par la possibilité d'exercice de cette direction, avec une compétence et une indépendance minimum, c'est-à-dire sans avoir à référer à l'autorité supérieure.

La délégation doit aussi avoir une certaine permanence exprimée dans une fiche de fonction ou une lettre de délégation.

En tant que directeur j'ai, à l'APSA, une délégation de signature limitée aux documents administratifs du type convention, une délégation de signature pour engager des dépenses courantes de fonctionnement et ma fonction est définie par deux fiches de poste une pour le directeur et une pour le secrétaire général.

### **1.2.2 Quel niveau de délégation.**

Une association est organisée par une succession de mandats : assemblée générale, conseil, bureau.<sup>52</sup> « Le président est chargé en sa qualité de mandataire social de l'exécution de l'ensemble des décisions adoptées par chacun des organes collégiaux.

---

<sup>51</sup> COSA une norme de dossier unique élaboré par la commission de simplification administrative et proposé par l'Etat. Il est repris par les autres partenaires financiers pour les demandes de subvention.

<sup>52</sup> Juris associations n°202 juillet 1999.

Pour ce faire, il peut lui même déléguer à ses subordonnés certains des pouvoirs qui lui ont ainsi été conférés ».

C'est le directeur salarié qui reçoit du président le pouvoir d'engager l'association dans le cadre de son contrat de travail et les limites de ses attributions : il s'agit généralement du pouvoir de décider dans le cadre de la gestion courante de l'organisme.

« Il organise et gère l'activité quotidienne de l'organisme sous le contrôle des organes de direction dans le cadre des décisions de politique générale prises par les organes collégiaux » ... Le directeur " peut par ailleurs recevoir également mandat ponctuel pour accomplir certains actes déterminés »<sup>53</sup>

Cette délégation spécifique ne permet pas de décider mais seulement d'agir «pour ordre »

Le contenu de la délégation doit être limité, certaines tâches ne peuvent être déléguées. Dans une association, le Président ne peut en effet déléguer l'intégralité de sa mission, à moins de perdre sa raison d'être.

Dans certains cas, la délégation peut faire l'objet d'une subdélégation. Elle est possible sauf si elle a été expressément interdite par le supérieur hiérarchique du délégataire initial, mais ce dernier doit veiller à ce que la mission soit exécutée correctement par le tiers choisi, car « il répond de celui qu'il s'est substitué dans la gestion ». <sup>54</sup>

Après le démarrage de ma formation CAFDES devant la difficulté de gérer les différents services avec une semaine d'absence par mois, j'ai mis en place, en 2005, une subdélégation pour mon chef de service comme cadre remplaçant permanent du directeur lors de mes absences. J'ai pris conscience de la nécessité de continuer à déléguer pour dégager du temps et mieux accompagner les équipes en étant plus visible sur le terrain. Sur mon agenda, en dehors des réunions, j'ai bloqué jusque fin 2007 des jours de présences sur les différents sites afin de faciliter le dialogue avec les équipes.

La lettre de mission ou de délégation doit préciser ces aspects pour clarifier le processus de management. La délégation doit aussi faire l'objet d'une publicité (affichage ou note de service) accessible aux salariés.

Cette procédure écrite de délégation permet de mieux respecter la séparation des niveaux de responsabilité entre le Conseil d'administration de l'association et les attributions de directeur concernant l'engagement de dépenses de la vie quotidienne de l'établissement et celui relatif aux investissements qui reste au niveau du politique associatif.

---

<sup>53</sup> Juris associations n°202 juillet 1999.

<sup>54</sup> Code civil, Art 1994.

A l'APSA, au delà de la fiche de poste qui existe, la délégation de directeur n'est pas écrite, il me faut clarifier avec le conseil d'administration le rôle du directeur et celui du secrétaire général. Et, par un écrit, faire connaître les limites du pouvoir qui m'est délégué.

## **2 Rôle stratégique du directeur : analyser les enjeux et optimiser les compétences collectives.**

### **2.1 Mesurer l'impact du changement sur l'activité d'insertion.**

#### **2.1.1 Analyser les enjeux avec un regard extérieur.**

J'engage une réflexion en équipe de direction puis je fais participer les équipes de salariés permanents lors des réunions de service en recueillant leurs avis sur l'adaptation du projet de service en fonction des nouvelles données du secteur de l'insertion par l'activité économique. De nombreux aspects sont abordés car les enjeux sont importants au regard de la multiplicité des changements.

Je vais prendre comme exemple l'embauche des nouveaux types de contrats aidés en atelier d'insertion. C'est une procédure très importante pour les Ateliers et Chantiers d'Insertion. D'abord en volume (cela représente plus de 135 personnes différentes embauchées sur l'année) mais surtout pour la qualité du service rendu et c'est l'essence même de notre activité. L'organisation des activités des ateliers est en relation directe avec :

- le type de contrat aidé en CDD,
- le temps de travail autorisé par semaine,
- le type de personne que nous pouvons embaucher déterminé par le cahier des charges.

L'embauche qui découle de ces critères a une répercussion directe sur la qualité du travail des moniteurs et sur les résultats d'insertion pour le public. L'activité au démarrage des ateliers a été mise en place pour l'embauche de 10 bénéficiaires du RMI par atelier, en contrat CES, sur 20H00 semaine avec un moniteur à 39H00 semaine. On pouvait donc encadrer avec un moniteur un groupe de 5 personnes sur une partie de la semaine et l'autre groupe sur le reste de la semaine. Un moniteur pour cinq personnes en insertion permet de faire un accompagnement de qualité et nous sommes très proche d'un suivi individualisé pour le public le plus fragile. Avec les nouveaux contrats d'avenir sur 26H00 semaines et la réduction du temps de travail des moniteurs à 35H00, je constate une diminution du ratio d'encadrement, chaque moniteur va devoir encadrer 10 personnes en même temps sur chantier ou en atelier.

L'atelier menuiserie bien conçu pour recevoir en même temps 5 salariés est inadapté pour en recevoir 10. De plus sa faible rentabilité ne permet pas de multiplier l'activité meuble par deux. Il me faut réfléchir à une autre activité autour du bois de préférence car nous avons un atelier bien équipé pour la menuiserie en général.

Je retrouve le même souci de faible rentabilité avec la fabrication d'objets décoratifs en bois, atelier pourtant très valorisant pour les femmes qui pouvaient vendre leur production sur les marchés de l'artisanat et sur les marchés de Noël de la région en fin d'année.

C'est le cas également pour l'atelier jardin biologique très utile socialement mais avec un fort déséquilibre financier. Pour rétablir l'équilibre il est nécessaire que je puisse développer l'investissement avec plus de serres et un terrain plus grand et une cuisine de transformation des produits pour faire des soupes ou des plats cuisinés.

Il faut savoir que localement, les jardins de cocagnes qui fonctionnaient bien dans d'autres structures du Pas de Calais avec un investissement satisfaisant en matériel, ne sont plus aujourd'hui à l'équilibre, il leur faut investir de nouveau dans une cuisine et un laboratoire pour transformer les légumes en potage, faire des plats préparés ou faire des jus de fruits pour garantir demain leur pérennité.

Les budgets régulièrement en baisse de l'insertion deviennent précaires et, au regard de notre situation financière fragile, les priorités du conseil d'administration vont vers l'accueil et l'hébergement du public financés de manière plus pérenne. Les politiques d'insertion ont modifié les modes de fonctionnement des ateliers à vocation sociale.

Très vite, dans l'équipe des moniteurs, je m'aperçois que les avis sont partagés et que chacun regarde le changement comme un risque. Pour certains, le risque de perdre des acquis ou pour d'autres, de moins bien accompagner le public. Afin de dépassionner les échanges sur l'adaptation du projet de service, je décide de travailler ce sujet important sur une année. J'organise un travail de réflexion en équipe avec une à deux réunions par mois autour des outils d'accompagnement du public et de l'évaluation des parcours.

Pour cela, je souhaite disposer d'un regard extérieur sur les enjeux du changement, ce qui m'aidera à mettre en place la meilleure stratégie de conduite du projet. Je sollicite un financement de la DDTEFP pour être accompagné dans cette démarche par un cabinet extérieur.

Un DLA <sup>55</sup> est obtenu et nous sommes accompagnés par un cabinet extérieur à l'association : TRAJECTOIRE.

---

<sup>55</sup> Dispositif Local d'Accompagnement, financé par la direction du travail, ce dispositif permet d'accompagner la professionnalisation des pratiques en structures d'insertion.

Je fixe l'objectif du DLA : faire évoluer notre projet de service au regard des nouvelles données du secteur ACI et nous accompagner dans la démarche de changement en prenant en compte le nouveau cahier des charges de nos financeurs qui demandent une insertion vers l'emploi durable.

Nous nous réunissons deux fois par mois avec l'équipe des permanents des ateliers d'insertion et, ensemble, nous construisons des outils d'évaluation des parcours ; nous réfléchissons au nouveau cahier des charges, à une refonte des horaires des équipes, à la formation des moniteurs et du public et à l'évolution des activités.

Ces réunions avec le chef de service, les moniteurs d'atelier et des salariés en insertion, m'ont permis d'écouter les équipes sur la durée, sans précipitation.

### **2.1.2 Une remise en question des pratiques en faveur du public.**

J'ai pris en compte la nécessaire évolution des prises en charge du public en insertion, et je dois améliorer les pratiques partenariales et les outils dont disposent les moniteurs pour accompagner le public.

Bien sûr, certains des moniteurs se sont « fabriqués » une méthode d'accompagnement de manière empirique. Au fil du temps, chacun de son côté a cherché à améliorer ses fiches de suivi pour présenter, lors des comités de pilotages, la situation et l'évolution professionnelle et sociale du public qu'il accompagnait dans l'atelier mais il n'y a pas d'unité dans la prise en charge.

La formation d'encadrant technique d'activité d'insertion par l'économique suivie par certains moniteurs a aidé à structurer la méthode d'accompagnement.

Aujourd'hui les écarts se font sentir entre ceux qui maîtrisent une méthodologie et ceux qui, faute de formation, n'ont pas suivi l'évolution. Je décide de mettre en place à l'interne, grâce au DLA, une procédure unique avec un outil pédagogique commun à l'ensemble des moniteurs.

La réalisation en équipe d'un référentiel métier et de suivi social va permettre aux moniteurs d'échanger sur leurs pratiques et de mettre au point un outil commun à l'ensemble des moniteurs et à la personne chargée de l'accompagnement social renforcé.

Je dois aussi continuer à sensibiliser les CCAS pour une meilleure participation aux comités de pilotage.

En effet, ces réunions reflètent une importance particulière pour le suivi du public en cohérence sur le territoire. C'est ainsi que tous les quatre mois, lors du comité de pilotage, nous profitons de la présence simultanée de nos partenaires pour exposer les blocages dans les parcours d'insertion et éviter les actions contradictoires de partenaires qui agiraient sans concertation. Il arrive en effet que la décision d'un partenaire aille à

l'encontre des intérêts du public. Je peux citer l'exemple d'une personne qui est arrivée dans notre structure avec une aversion pour la formation et pour les démarches administratives. Par contre, dans les ateliers, elle faisait de gros efforts pour réussir à maîtriser la technique du métier sans toutefois appréhender la partie théorique et les bases de calcul en lien avec le métier. Entre temps le CCAS n'avait pas pu recevoir ce bénéficiaire du RMI qui n'avait pas pris rendez vous lui-même. L'ANPE avait précisé de son côté que cette personne refusait systématiquement les formations et ne faisait aucune démarche. Pour les partenaires l'image qu'elle renvoyait était négative : « pas de démarche et un refus de se former pour aller vers l'emploi », le contrat d'insertion n'a donc pas été renouvelé, la personne risquait d'être rapidement radiée du RMI et voir son parcours stoppé en pleine progression. Avec le moniteur d'atelier et la personne chargée de l'accompagnement social, nous avons réussi à convaincre ce salarié de reprendre une petite formation sur les savoirs de base, formation financée par le conseil Général dans le cadre de sa politique pour les bénéficiaires du RMI. La présence conjointe du CCAS, de l'ANPE, du responsable de l'antenne locale du Conseil Général et du moniteur d'atelier a permis de souligner l'importance de recevoir rapidement la personne pour ne pas risquer de la faire sortir du dispositif RMI et donc de la structure d'insertion en plein milieu de son parcours.

Mais le comité de pilotage n'est efficace que si tous les partenaires sont représentés or, j'ai constaté que sur les 36 communes, 4 CCAS seulement était régulièrement présents et, sans l'échange d'informations avec le service social chargé de suivre le public en insertion embauché à l'association, je me pose la question du bon partenariat avec le territoire.

Je prévois d'améliorer ce partenariat avec les communes et faciliter leurs participations aux comités de pilotage dans l'intérêt du public.

Pour associer le public accompagné, je demande aux équipes de prévoir une méthode de suivi qui implique la personne dans le suivi de son propre parcours.

Je souhaite ainsi faire de la personne en insertion un acteur à part entière de son parcours avec une prise de conscience de sa progression facilitée par l'utilisation d'outils d'évaluation de parcours. « Il s'agit d'associer la personne aux démarches et aux processus qui vont lui permettre de produire sa réussite et son développement »<sup>56</sup>

Associer la personne à la rédaction du document qui jalonne le parcours, c'est lui permettre de prendre conscience de ses avancées et mettre en valeur chaque étape

---

<sup>56</sup> Humbert C. Les usagers de l'action sociale : sujets, clients ou bénéficiaires ? Paris L'Harmattan 2000 p 60.

positive. Le public que nous accompagnons est fragile, son parcours, compliqué par des difficultés familiales, sociales ou professionnelles, ne lui a pas permis de connaître beaucoup de réussites et souvent, il tend à mettre en avant les obstacles qu'il a connus. Je souhaite inverser cette attitude d'une image de soi négative et demande aux moniteurs de faire apparaître dans le document de suivi les avancées du public. Cette prise de conscience étonne d'abord la personne. Elle n'avait pas mesuré le chemin parcouru et ne s'imaginait plus être capable de progrès.

Cette implication de l'utilisateur est essentielle dans la réussite du parcours d'insertion individuel. Je pose ainsi le cadre d'un accompagnement réalisé « avec » la personne et pas « pour » elle, une participation active de l'intéressé est un facteur de réussite dans le développement du projet individuel.

Jean-Pierre Boutinet explique que ces démarches actives concourent à ce que chacun puisse mieux « déchiffrer la situation dans laquelle il est inséré, et dégager d'éventuels objets préférentiels à investir »<sup>57</sup> et puisse donc s'impliquer dans son parcours selon ses compétences.

Le suivi est individualisé, un bilan de compétences éclaire la situation et positive la démarche du public ainsi valorisé par ses atouts mis au grand jour.

### **2.1.3 Conflit et alliance autour du changement.**

Lors de cette période de mise en commun j'ai dû veiller à laisser les personnes exprimer leurs désaccords et faire sortir les tensions et les résistances face au projet.

Comme l'explique Jean-Jacques Schaller dans son ouvrage « le Projet comme enjeu du débat démocratique », le projet bouscule le conformisme, mobilise de la créativité, de l'innovation et doit faire l'objet de débat. « Un projet qui n'implique pas le débat avec le système de normes présent, un projet qui se situe en aval comme exécutant de règles préétablies, immuables et absolues, bref, un projet qui suppose la question des normes réglée, est un projet qui s'inscrit uniquement dans la reproduction au service de l'ordre dominant »<sup>58</sup>

La contestation est une ouverture au dialogue et favorise l'échange, l'équipe s'est d'abord soudée contre le projet et, avant l'accompagnement avec un intervenant extérieur, le conflit était marqué par des difficultés de communication. L'incompréhension faisait place à de la colère devant la nécessité de réformer « un système bien huilé qui avait fait ses preuves »<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Boutinet J-P. Anthropologie du projet. Paris PUF, 2005. p. 256.

<sup>58</sup> Schaller JJ, Le projet comme enjeu du débat démocratique » Projet en action sociale. Entre contrainte et créativité, ouvrage coordonné par Humbert C. Paris L'Harmattan, p 22.

<sup>59</sup> Au dire de certains moniteurs, il ne fallait rien changer car l'organisation empirique, même imparfaite, était bien huilée et fonctionnait sans soucis.

Pourquoi le directeur et le conseil d'administration ne réagissaient-ils pas plutôt en manifestant dans la rue en refusant cette nouvelle politique imposée par l'Etat et le Conseil Général du Pas De Calais ? L'idée défendue était que lorsqu'une crise apparaît, l'association doit tout de suite réagir en organisant une manifestation et en sensibilisant la presse sur l'évènement. Mais avant d'agir de la sorte, avons-nous utilisé tous les atouts du dialogue avec nos partenaires ? Très souvent je constate que nous sommes bien compris par les représentants des autorités publiques qui ne font qu'exécuter une directive qu'ils ne peuvent rejeter. Nous avons travaillé avec le Conseil Général, la DDASS ou la DDTEFP plus souvent en partenaires soucieux d'améliorer une situation plutôt que face à une administration qu'il faut combattre. Le rôle du directeur est de calmer les esprits et de temporiser la démarche en entamant une réflexion, si possible, dans la sérénité. S'il n'y a plus d'autres ressources, nous manifesterons notre mécontentement pour sensibiliser plus largement les citoyens. Mais cette crise a eu le mérite d'éclater pour faire sortir tous les arguments contre le projet, les plus courageux ont menacé de partir pour ne pas subir cette politique inacceptable. La parole a permis de constater que l'équipe des moniteurs savait se mobiliser fortement pour une cause et c'est autour de la volonté de ne pas « lâcher le public le plus fragile » que nous avons constaté que nous avons la même volonté de nous battre. Le président a pu redire son souci d'accompagner les plus loin de l'emploi et avant de laisser organiser une manifestation dans la précipitation, j'ai voulu rassurer les équipes et entamer un dialogue constructif avec les autorités tout en développant les échanges avec les autres structures d'insertion du territoire. La démarche a été concluante, dans un premier temps l'équipe des moniteurs et des salariés a compris que notre cause était commune et que la pérennité des ateliers était en jeu. L'équipe des moniteurs a travaillé sur une réorganisation des plages horaires pour passer de 20H à 26H d'accompagnement.<sup>60</sup>

J'ai réuni régulièrement au siège de l'association le collectif insertion que j'ai initié à cette occasion et, avec le soutien des réseaux FNARS, URIOPSS et COORACE, nous avons entamé un dialogue avec les autorités de la DDTEFP et du Conseil Général. Après plusieurs réunions constructives, un accord a été trouvé qui nous a permis de lisser sur la durée la baisse des subventions en nous organisant pour mettre en place un projet social de développement durable capable de favoriser l'insertion des publics tout en trouvant un meilleur autofinancement.

---

<sup>60</sup> 20 heures par semaine pour les anciens contrat CES encore présent dans les ateliers et 26 heures pour les CAE ou les CA nouvellement recrutés.

## **2.2 Préparer un plan d'action pour éclairer les choix.**

Pour remplir la mission confiée par le conseil d'administration en harmonie avec les politiques publiques, il me faut mettre en place un plan d'action qui va me permettre d'orienter l'activité avec la participation des équipes et en impliquant les salariés en insertion dans le processus de changement.

Je souhaite continuer à professionnaliser les équipes de moniteurs d'atelier pour donner à chacun les moyens d'agir à son niveau de responsabilité. Je prévois aussi d'améliorer l'accès à la formation pour le public en insertion grâce à une cotisation plus importante de l'employeur pour le plan de formation des salariés en CA et CAE.

### **2.2.1 La professionnalisation : une stratégie de management.**

Il est nécessaire de professionnaliser les équipes et, pour accompagner le public :

- De former chaque moniteur d'atelier à la préparation et au suivi d'un tableau de bord simple qui lui permet d'être acteur de son développement.
- D'étudier le choix d'activités nouvelles dégagant plus de produits issus de la commercialisation augmentant ainsi la part d'autofinancement de l'ACI.
- De se doter d'outils d'évaluation.
- De doter l'équipe de référentiels métiers qui permettront de mesurer la plus value professionnelle et sociale pour le public.

L'évaluation est essentielle pour mesurer les progrès du public en insertion et mesurer l'écart qui reste à combler pour satisfaire aux critères d'embauche de l'entreprise. L'évaluation portera sur la plus value en terme professionnel (progrès techniques avec référentiels métier), et en terme social (avec deux sous-parties : la résolution des problèmes et le savoir-être.)<sup>61</sup>

Je prévois dans mon projet la mise en place d'outils de suivi pratiques pour une utilisation facile par les moniteurs.

### **2.2.2 La formation du public en contrat d'avenir.**

Il manque des possibilités financières de formations et des types de formations adaptées au public en insertion. Je prévois un partenariat renforcé entre le centre de formation et les ateliers. Les moniteurs ont rencontré les formateurs pour faire part des souhaits le plus souvent exprimés par le public. Je propose des rencontres directes avec le conseiller d'insertion des ateliers, le public et les formateurs pour repérer les besoins. La formation mobilise le public qui devient acteur de son parcours, elle l'encourage dans un

---

<sup>61</sup> En annexe 6 : le référentiel métier de l'atelier menuiserie.

investissement professionnel à moyen terme. Le temps de formation est un temps d'éveil et de prise de conscience, de plus l'aspect collectif de certaines formations mises en place pour les plus loin de l'emploi soutient l'esprit d'appartenance à une équipe.

L'offre de formation que nous trouvons localement est souvent surdimensionnée avec des formations trop longues et les thèmes abordés sont trop complexes pour le public en insertion.

L'organisme de formation GERFA doit se rapprocher des activités d'insertion de l'APSA et proposer un catalogue de formation sur mesure pour les personnes sans qualification et ayant besoin de remise à niveau.

En accord avec les deux autres directeurs, le nouveau plan de formation 2007 inclut un budget de 10 000 euros qui est réservé au public en insertion. Je rencontre le responsable d'UNIFAF Nord - Pas De Calais, pour optimiser l'utilisation du plan de formation de l'APSA.

## **2.3 Stratégie de management et clarification du processus de décision.**

### **2.3.1 Une nouvelle équipe de direction insertion formation.**

Le centre de formation du GERFA (Groupement d'Etude, de Recherche et de Formation de l'APSA) avait été créé de manière à être une structure transversale aux établissements de l'APSA. Son fonctionnement n'est plus transversal aujourd'hui et je décide de rapprocher les deux services, insertion et formation, pour une meilleure prise en charge du public.

La chef de service de l'insertion ayant été absente 6 mois pour suivre un traitement médical lourd qui ne permettait pas d'envisager une reprise rapide, j'ai pallié à son absence en demandant à la chef de service du centre de formation d'assurer le remplacement provisoirement. Le professionnalisme de cette personne a fait de cette période difficile un atout pour le rapprochement des services.

Le retour de notre chef de service insertion en mi-temps thérapeutique m'a donné l'occasion d'alléger sa charge de travail et de lui proposer une autre orientation professionnelle. Elle accepte de prendre en charge l'association intermédiaire en accentuant l'aspect peu développé du service aux particuliers avant de pouvoir ouvrir une structure spécifique d'association de service aux personnes.

J'ai donc confié définitivement la responsabilité du service, des ateliers d'insertion et du centre de formation, au cadre qui avait effectué le remplacement d'arrêt maladie.

Les effets sont rapides et bénéfiques pour les salariés en insertion. C'est ainsi qu'un catalogue de formation adapté au public en insertion a été rapidement opérationnel et j'ai le projet de profiter de ce nouveau catalogue pour proposer des formations sur mesure aux autres ateliers et chantiers d'insertion du secteur.

### **2.3.2 Préciser les responsabilités selon le niveau d'intervention.**

Je rencontre encore une réticence lors de prise de responsabilités par les moniteurs. La délégation que j'ai mise en place n'est pas assez précise et je dois encore améliorer la communication sur la répartition des rôles entre la nouvelle équipe de direction et les moniteurs.

L'exemple récent, qui concerne le montage des échafaudages, illustre bien la résistance des moniteurs lorsque la communication n'est pas assez précise. Depuis la nouvelle réglementation sur le travail en hauteur, j'ai fait suivre, par les moniteurs bâtiment et menuiserie amenés à l'utilisation d'échafaudage, une formation monteur d'échafaudage. Au sortir de la formation, ils avaient pris conscience des risques de l'employeur et ne voulaient plus utiliser les échafaudages sans une vérification à chaque montage et une vérification trimestrielle du matériel.

J'ai contacté le centre de formation IPFA et l'entreprise Véritas qui se charge de vérifier le matériel. J'ai appris, plus précisément, qu'il fallait mettre en place un contrôle annuel et que les trois autres contrôles pouvaient être faits à l'interne. L'organisme vérificateur validera nos différents plans de montage et le moniteur sera simplement responsable à son niveau de respecter le plan de montage. Une note de service explique clairement la responsabilité de chacun et le rôle de chaque acteur en partant du public en insertion jusqu'au directeur de l'insertion.

Dans cet exemple de montage et d'utilisation du matériel, chacun a une part de responsabilité, et on assiste à une chaîne de responsabilité partagée. L'employeur délègue au directeur de veiller à la sécurité des biens et des personnes, le directeur est responsable de mettre en place des procédures adaptées qui doivent être respectées par les moniteurs et au final par les salariés en insertion.

Pour chaque type de mission confiée au salarié, je dois veiller à améliorer les procédures et à clarifier les consignes de fonctionnement.

### **2.4 Conduire un projet social de développement durable.**

Le collectif insertion m'a permis de rencontrer d'autres associations sur le département, le contact avec Chenelet insertion et SPL m'a fait prendre conscience d'une autre dimension de notre métier. Accompagner le public vers l'emploi par l'activité économique est un beau projet et il peut suffire à mettre en place une action à forte plus value pour un public en difficulté immédiate. Mais, après avoir échangé avec d'autres structures, j'ai découvert qu'il était possible de concilier ces premiers objectifs de notre projet associatif tout en respectant l'environnement et en trouvant avec ce troisième critère environnemental une complémentarité qui donnait plus de sens et de valeur à notre action d'insertion.

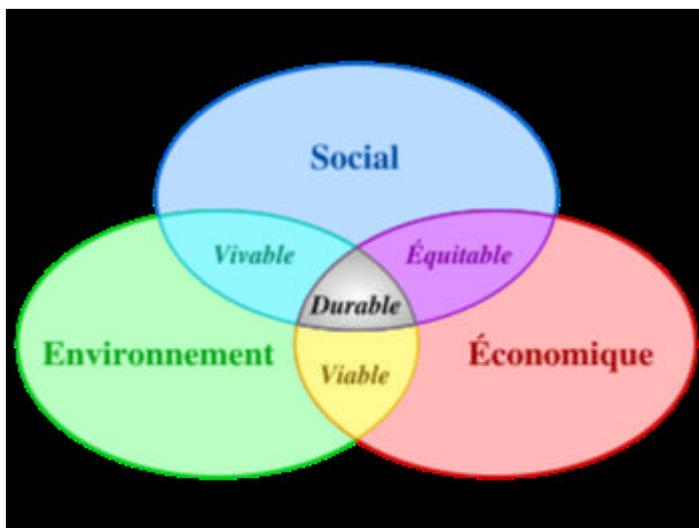
#### 2.4.1 Développement durable : un concept qui fait sens

Le propos prêté à Antoine de Saint-Exupéry : « *Nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants* » sensibilise au concept du respect de l'environnement. Mais qu'est ce que le développement durable et comment est-il décliné sur le département avec les associations d'insertion ?

La définition classique du développement durable provient du rapport Gro Harlem Brundtland : « Un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »<sup>62</sup>.

On distingue trois piliers au développement durable : le pilier social, le pilier économique et le pilier environnemental.

Le schéma ci-dessous illustre le rapport entre ces trois « piliers » du développement.



Le rapport Brundtland insiste sur la nécessité de protéger la diversité des gènes, des espèces et de l'ensemble des écosystèmes naturels terrestres et aquatiques, et ce, notamment, par des mesures de protection de la qualité de l'environnement, par la restauration, l'aménagement et le maintien des habitats essentiels aux espèces ainsi que par une gestion durable de l'utilisation des populations animales et végétales exploitées.

On peut considérer que les objectifs se partagent entre trois grandes catégories :

Ceux qui sont à traiter à l'échelle de la planète : rapports entre nations, individus, générations ;

Ceux qui relèvent des autorités publiques dans chaque grande zone économique (Union européenne, Amérique latine, Asie...), à travers les réseaux territoriaux par exemple ;

Ceux qui relèvent de la responsabilité des entreprises ou de la société civile.

---

<sup>62</sup> Rapport Brundtland G.H. Développement durable Nations Unies Commission mondiale sur l'environnement et le développement. 1987.

Le développement durable, associé à la notion de bonne gouvernance, n'est pas un état statique d'harmonie mais un processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements, l'orientation des changements technologiques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir comme avec les besoins du présent. Chacun est responsable d'agir à son niveau ; dans ce cadre de la responsabilité des entreprises ou de la société civile, je regarde en tant que directeur le projet de service ou d'établissement sous l'éclairage du développement durable et je souhaite faire prendre conscience plus largement aux salariés comme au public en insertion de la nécessité d'améliorer l'activité du service avec le souci de demain et des générations qui vont nous suivre.

#### **2.4.2 Une théorie idéaliste ou une action possible sur le territoire ?**

Par la nature de ses activités, le groupe APSA s'inscrit pleinement dans la dimension sociale et économique du développement durable. Néanmoins, le groupe APSA doit aussi se poser la question de son impact environnemental en tant qu'organisation menant un certain nombre d'activités. A ce titre avec le service de l'APSA INSERTION, je cherche à conduire le développement des activités « bâtiment et menuiserie » en harmonie avec les constructions et réhabilitations de haute qualité environnementale.

Sur le territoire, il existe déjà des structures d'insertion qui ont misé sur la production de logements HQE en proposant la construction de maisons en bois sur le site expérimental de Landrethun le Nord. J'ai pris contact avec le Directeur Général de ces structures d'insertion, et rapidement nous avons noué des liens de partenariat avec leurs deux structures : SPL, une entreprise d'insertion qui gère une scierie sur le site d'Audruicq, et Chênelet Insertion, un atelier d'insertion qui, sur le site de Landrethun le Nord, gère des fabrications de modules préfabriqués de maisons en bois et une ligne de production de briques d'argile en terre crue compressée.<sup>63</sup>

Après avoir fait visiter le site de Landrethun aux membres du bureau de l'association, j'ai fait part de ma volonté d'intégrer ce concept de développement durable dans l'évolution du projet de service. Avec leur accord, je décide d'organiser un partenariat qui permettra d'être complémentaire de l'entreprise d'insertion SPL en proposant, avec nos ateliers, l'assemblage des éléments de bois préfabriqués.

---

<sup>63</sup> La Brique de terre crue (BTC) est un matériau à base d'argile et gravillons utilisé par les ONG pour construire en Afrique des bâtiments avec la matière première trouvée sur place et une main d'œuvre peu qualifiée. Dans notre cas, la brique est simplement compressée et séchée avant son utilisation comme isolant à l'intérieur du bâtiment.

Notre activité peut, grâce à un processus de changement réfléchi, s'orienter vers le développement durable en formant nos salariés aux métiers du bâtiment HQE.

Ces métiers de la construction bois font partie des métiers en tension pour lesquels la main d'œuvre, trop peu nombreuse, est recherchée par les entreprises.

Nous allons voir dans une troisième partie, comment mener concrètement un plan d'action avec la participation des équipes pour favoriser le changement et orienter les activités d'insertion vers les métiers porteurs de la construction bois HQE.

# **TROISIEME PARTIE : PILOTER LE CHANGEMENT POUR CONDUIRE UN PROJET SOCIAL DE DEVELOPPEMENT DURABLE.**

Comment mettre en place un projet social à la fois durable et innovant, qui réponde aux besoins d'insertion professionnelle et à la nécessité de production de logements sociaux au profit du public Demandeur d'Emploi Longue Durée (DELD) et /ou bénéficiaire des minima sociaux, public fragile en risque d'exclusion ?

L'objectif final est d'améliorer le taux de sortie positive pour le public en insertion. Pour atteindre au mieux ce résultat, je souhaite développer, avec les acteurs de l'insertion sur le territoire, une stratégie de changement qui offrira des avantages pour le public dans le domaine de l'insertion professionnelle et pour le territoire une amélioration de l'offre de logements sociaux.

En tenant compte des contraintes budgétaires 2007 / 2013 de l'Etat, du département et du PLIE, notre association s'oriente vers un dispositif expérimental qui met en œuvre avec les équipes des ateliers d'insertion un projet de service en harmonie avec le développement durable sur le territoire et notre projet associatif tourné vers la lutte contre l'exclusion.

Informé du nouveau contexte dans lequel doit s'inscrire notre action, le Conseil d'Administration de l'association fait le choix politique d'orienter son action en faveur des plus pauvres.

La fragilité de cette population est aggravée localement par un fort taux de chômage (5 à 6 points de plus que le niveau national).

Les chiffres du chômage sur le secteur Lens-Hénin, le secteur où se situe l'APSA affiche selon l'Insee un taux de chômage de 14,6% à fin décembre 2006.<sup>64</sup>

Le tableau ci-dessous traduit une régression générale du chômage depuis avril 2006 mais il reste un décalage important entre la statistique moyenne de la France et la région Nord-Pas De Calais.

---

<sup>64</sup> Site Internet INSEE : Consulté en septembre 2007.

[http://www.insee.fr/insee\\_nord-pas-de-calais\\_en\\_faits\\_et\\_chiffres-taux\\_de\\_chomage\\_trimestr](http://www.insee.fr/insee_nord-pas-de-calais_en_faits_et_chiffres-taux_de_chomage_trimestr).

STATISTIQUES 2006 2007	3eme trim 06	4eme trim 06	1er trim. 07
<b>France métropolitaine</b>	<b>8,7%</b>	<b>8,6%</b>	<b>8,3%</b>
Nord-Pas-de-Calais	12,1%	12%	11,5%

Mon contact avec les associations du secteur me permet d'orienter notre activité en fonction des équipements de nos ateliers menuiserie et bâtiment. Un programme de formation des salariés permanents doit permettre aux différents acteurs d'acquérir de nouvelles connaissances en menuiserie et bâtiment HQE.

Je propose au Conseil d'Administration et à l'équipe de profiter de la construction de ce bâtiment de 300m<sup>2</sup> comme support d'un chantier école pour que notre public et nos moniteurs puissent acquérir la formation utile à notre réorganisation. Ce bâtiment dont le permis de construire avait été accepté avec une charpente et un bardage métallique est entièrement repensé pour passer sur une construction HQE charpente et ossature bois, il fera participer les ateliers menuiserie et bâtiment. Le travail avec l'architecte a abouti au dépôt du permis de construire modificatif et au deuxième trimestre 2007, j'ai reçu le dossier accepté par la commission d'urbanisme.<sup>65</sup>

A terme, avec ce bâtiment école, les équipes seront formées à ce nouveau mode de construction et nous pourrons nous lancer dans la production de logements sociaux avec l'aide des EI et ACI. Cette démarche permettra d'atteindre deux objectifs qui comptent sur le territoire : l'insertion du public DELD<sup>66</sup> par la formation et le développement du logement social.

L'objectif est fixé : favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi (dont les DELD, les bénéficiaires de minima sociaux RMI, API, ASS) en orientant les activités d'insertion vers des métiers en tension, notamment les métiers du bâtiment et en participant localement à la construction de logement sociaux.

## **1 Les trois piliers du développement durable au service du territoire.**

L'analyse de la situation m'amène à modifier, avec les équipes, le fonctionnement de ce service insertion pour améliorer la prise en charge du public et permettre une nouvelle orientation des activités vers le développement durable.

---

<sup>65</sup> En annexe 7 : le plan du bâtiment.

<sup>66</sup> Demandeur d'Emploi Longue Durée.

## **1.1 Trouver un travail pour Le public Demandeur d'Emploi Longue Durée.**

La Gestion des Ressources Humaines est primordiale pour accompagner les salariés en insertion. Ce public en insertion est à la base du projet d'établissement qui propose une embauche et un accompagnement. Mon objectif est d'offrir au demandeur d'emploi l'espoir de retrouver un travail, une expérience, d'améliorer sa mobilité, de lui trouver si utile une formation et pour l'aider à s'approprier le projet de le sensibiliser au développement durable.

Dans le cas des ateliers d'insertion de l'APSA, l'activité menuiserie et bâtiment HQE concerne 30 personnes et offre l'intérêt de se situer dans un secteur professionnel en tension : « la construction et la rénovation ».

Les salariés sont principalement en contrat d'avenir et j'ai pu aligner la cotisation formation du public en insertion au même niveau que celle des salariés permanents. La cotisation est fixée à hauteur de 2,30% de la masse salariale. Cela me permet de mutualiser un budget conséquent qui, pour le public en insertion, est renforcé par notre organisme collecteur UNIFAF.

Les attentes du public en insertion sont différentes de celles des salariés classiques, ils sont souvent en rejet de la formation qui les renvoie à leurs échecs scolaires. Souvent sans diplôme, ayant quitté l'école depuis longtemps, il faut d'abord leur faire accepter de passer par une remise à niveau et travailler avec eux les savoirs de base. Le chantier école est un bon moyen de passer du concret à la théorie sans blocage des personnes les plus éloignées de la formation. La lecture de plan donne des bases de géométrie dans l'espace, le calcul des volumes pour couler du béton est une application concrète qui a du sens, travailler sur les surfaces à peindre, le nombre de rouleaux de toile de verre... autant d'envies de comprendre comment calculer et préparer sa commande par écrit.

Les nouvelles activités proposées au public ont obligé chacun à faire des déplacements à plus de 100 Kms des ateliers où ils avaient coutume de travailler. Nous avons ainsi travaillé sur la mobilité qui est un point faible dans notre région minière où chacun était habitué à trouver le travail à sa porte.

### **1.1.1 L'espoir et le respect : les ferments d'une réussite.**

La situation de chômage longue durée fait très vite perdre espoir au public le plus fragile et brise les projets de mise en place de nouveaux parcours professionnels.

J'utilise le moment privilégié de l'embauche pour conforter le public dans un nouveau parcours, l'espoir d'avoir de nouveau un travail devient réalité et le contrat de travail, même précaire, redonne confiance aux salariés et dynamise leur parcours pendant les 6, 12 ou 18 mois que dure le contrat.

Je mets une importance particulière aux possibilités d'expression du public salarié. En respectant la hiérarchie, comme dans une entreprise classique, chacun des salariés permanents reste accessible aux sollicitations des salariés en insertion.

En tant que directeur, je peux être amené à recevoir directement un salarié qui rencontre des difficultés, soit à la demande de la hiérarchie soit à sa propre demande. Dans tous les cas, je suis attentif à faire le lien avec le chef de service dont dépend le salarié et signifier clairement à ce dernier le cadre dans lequel il s'inscrit et les rôles de chacun. C'est aussi pour lui un apprentissage des règles de fonctionnement dans le travail.

Avec l'intégration dans l'équipe, chacun retrouve des collègues de travail, une fiche de salaire, des possibilités de revendiquer et donc de retrouver des droits. Chacun est confronté aux contraintes de présence assidue, de respect de l'horaire, de suivi des consignes de la hiérarchie et donc du respect des devoirs du salarié dans une organisation de travail.

Droits et devoirs redonnent du sens au parcours d'insertion qui est, pour les plus proches de l'exclusion, une étape primordiale de la resocialisation et de la reconstruction de l'image de soi. Au travers du travail bien fait, c'est le respect de la qualité de leur travail qui conduit au respect de chacun, le travail en équipe recrée du lien social et combat l'individualisme.

### **1.1.2 Avoir de l'expérience et cultiver la qualité.**

L'expérience acquise dans les ateliers gomme progressivement les années de chômage et constitue un nouvel atout sur le curriculum vitae.

Face à l'employeur qui recrute, le demandeur d'emploi se positionne comme un salarié actif qui, en cours de contrat, cherche une amélioration de son statut et un emploi plus stable.

Le public le plus loin de l'emploi est souvent peu qualifié, l'expérience qu'il acquière lui permet d'être opérationnel plus rapidement et de répondre ainsi aux exigences de productivité de l'entreprise.

L'expérience apporte aussi des références, les salariés en insertion parlent de tel chantier qu'ils ont terminé dans les temps et avec une grande qualité de finition. Leur futur employeur peut visiter les chantiers pour apprécier la qualité des réalisations, le niveau de savoir faire et l'expérience acquise.

Dans la période d'apprentissage, le public en insertion souhaite apprendre vite pour prouver son savoir faire et les salariés cherchent à accomplir rapidement les tâches confiées. Certes la rapidité est un critère extrêmement important souvent mis en avant par les recruteurs, mais l'apprentissage de la qualité demande du temps et l'avantage des chantiers d'insertion est de ne pas être tenus avant tout par la productivité. La priorité est donnée à la qualité du geste, au respect de la technique et du plan d'exécution et donc à

une finition parfaite. Ce travail, souvent exécuté, est progressivement assimilé et la vitesse d'exécution s'acquière peu à peu. Le souci de la qualité du travail bien exécuté complété par l'expérience du chantier, enrichit le parcours des personnes en insertion. Mais d'autres freins existent et il faut aussi que je mette en place un travail sur la mobilité.

### **1.1.3 Travailler la mobilité pour faciliter l'employabilité.**

Nous sommes situés dans la région des mines, Lens « capitale » du bassin minier hérite d'une forte densité de population, d'une concentration des villes et de l'activité concentrée sur une bande de territoire effet « miroir » d'un sous-sol qui fit jadis sa richesse.

Ce bassin minier a nourri et conditionné plusieurs générations de familles, le travail se trouvait à la porte du coron, il ne fallait pas partir loin pour trouver un emploi. Les familles restent unies et la solidarité entre amis se renforce de génération en génération. La difficulté du travail, les maladies professionnelles, les catastrophes marquent profondément l'inconscient collectif.

En 2007, cette région est dotée d'un réseau routier exceptionnel, les transports en commun sillonnent chaque ville et chaque quartier est bien desservi, mais les salariés hésitent encore à faire quinze minutes de trajet en voiture, ou trois quart d'heures dans les transports en commun pour aller travailler.

Beaucoup envient le faible taux de chômage de la région Parisienne sans intégrer qu'en région parisienne, il n'est pas rare de faire 45 minutes de trajet pour se rendre au travail. Cette peur de s'éloigner du domicile, de son quartier est entretenue par un réseau familial très proche géographiquement. Le public de Lens connaît bien la ville voisine de Liévin mais beaucoup ne vont jamais à Lille ou Arras situés à 30 minutes en transport en commun où le marché de l'emploi est plus favorable.

Les moniteurs et les formateurs connaissent bien ces freins et les motifs souvent inconscients qui empêchent une partie du public d'avancer. Certains refusent un CDI à 20 minutes de chez eux et nos partenaires de la DDTEFP peinent à comprendre une telle attitude vite assimilée à de la paresse ou un manque de volonté de s'en sortir.

Un long travail sur la mobilité est incontournable. En regardant les annonces d'emploi auxquelles les salariés peuvent répondre nous étudions le réseau de transport en commun pour démystifier son utilisation. Des exemples de ceux qui ont accepté cette mobilité et sont à ce jour dans un emploi moins précaire sont régulièrement cités et encouragent les moins réfractaires à aller plus loin. Pour les plus réticents il nous faut souvent aborder le sujet en réunion collective pour convaincre des enjeux de la mobilité et faire comprendre que perdre un peu de temps dans le transport est vite compensé par le fait d'avoir un travail stable avec une possibilité d'évolution.

#### **1.1.4 Faire entrer en formation sur des métiers en tension.**

« Métiers en tension : ces emplois qui ne trouvent pas preneurs ». Dans cette enquête sur les besoins de main d'œuvre publiée en avril 2007 l'UNEDIC souligne que les tensions se sont accrues sur le marché du travail en un an. De nombreux emplois ne trouvent pas preneurs faute de candidats. Quelles sont les raisons de ce phénomène ? « la pénurie de main d'œuvre qualifiée est la première cause citée, viennent ensuite l'aversion ou la mauvaise image des métiers manuels, le manque de mobilité du candidat, et parfois, le manque de motivation financière à retrouver un emploi »<sup>67</sup>

Le public sans aucune qualification, souvent en échec scolaire, résiste aux propositions de formations qu'il perçoit comme éloignées de ses attentes, trop théoriques et sans lien avec leurs ateliers.

La formation proposée est appliquée aux travaux de bâtiment, en rendant indispensables la lecture de plan, le calcul de surface et de volume pour la mise en œuvre des matériaux. La personne devient acteur et est en demande de cette formation en lien avec son activité.

Cette formation est adaptée au public le moins qualifié, les formations sont proposées sur des modules que j'ai voulu volontairement courts de 35 heures réparties sur une période de 2 à 3 mois. Chaque formation est individualisée et une évaluation prend en compte la progression avec la possibilité de prolonger le temps de formation avec une deuxième séquence de 3 mois si utile, selon le souhait et l'intérêt des participants.

Dans l'atelier la formation n'est pas subie comme une contrainte car bien accompagné chacun réussit la mission confiée et devient fier de son résultat. Il n'y a pas de mauvais éléments car je demande de mettre en valeur le meilleur de chacun. Plus ils sont valorisés et plus ils progressent. Bien sûr quelques uns ne suivent pas et, sans un minimum d'effort de leur part, je demande en comité de pilotage de mettre un terme au contrat dès la fin du premier CDD de 6 mois. Cette procédure a un impact important pour le reste du public en insertion qui ne comprendrait pas que nous soyons laxistes pour ceux qui ne font pas d'efforts et exigeants pour ceux qui suivent les conseils des moniteurs. Nous avons de plus une liste d'attente de personnes qui souhaitent se faire embaucher et nous sommes limités dans notre volume d'embauche. Il me semblerait anormal de laisser une personne motivée en attente d'embauche pour garder à l'interne une personne qui ne souhaite pas changer.

---

<sup>67</sup> Site Internet Assedic : consulté en août 2007.

<http://info.assedic.fr/unistatis/index.php?idarticle=12420etmenu=unistatisetidlien=83etchemin>.

Nous mettons en place un dispositif progressif de sanctions qui vont de la simple mise en garde, puis l'observation et les avertissements qui sont sensés faire comprendre ce qui se passera en pareil cas en entreprise.

### **1.1.5 Ouvrir aux écoles pour valoriser le public.**

Dans ce projet, je prévois de mettre en place un contact avec les écoles du secteur. Nous avons déjà expérimenté ce partenariat avec l'atelier culture légumière et le résultat fut encourageant ; lors de ces premières expériences, nous avons sensibilisé les élèves de primaire à la culture biologique et après les avoir accueillis au jardin avec le professeur des écoles, nous avons organisé un jeu autour de la découverte des légumes et des fleurs. Chacun dans une chasse au trésor devait ramener une liste de plantes réparties sur le jardin de Liévin. C'est à ce moment que les jardiniers en insertion avaient un rôle à jouer, selon les questions des enfants ils devenaient les animateurs d'un jour et expliquaient aux uns et aux autres le secret de la citronnelle, la mélisse ou la menthe. Ils aidaient à arracher une carotte ou un navet au plus grand émerveillement des enfants. Le public en insertion devenait professeur d'un jour devant les yeux ébahis des petits, même les professeurs semblaient intéressés et il n'est pas besoin d'expliquer que cet échange était très valorisant pour le public en insertion. Certains, depuis la fin de leur contrat, ont même demandé à faire du bénévolat en attendant de retrouver un travail. Je pense à Bernard et son sourire édenté qui est notre rayon de soleil du jardin, à 57 ans il ne pense plus qu'à donner un coup de main et se sent utile pour l'association. Les sorties positives vers l'emploi c'est notre but premier mais lorsqu'on réussit à redonner un sens à la vie d'un adulte trop loin de l'emploi, on peut parler d'une belle réussite humaine et je suis fier de cette activité non rentable mais ô combien utile !

Fort de cette expérience enrichissante, je souhaite, comme pour les portes ouvertes destinées au grand public, faire visiter le chantier de construction du bâtiment HQE aux élèves du quartier. Ils seront sensibilisés au développement durable, à la récupération des eaux pluviales et à l'économie d'eau, aux constructions en bois qui sont facilement recyclables à long terme et aux économies d'énergie.

Cette fois encore ce sont les salariés en insertion qui seront valorisés et pourront expliquer le mode de construction HQE et les différents types de matériaux employés.

### **1.2 Les moniteurs d'ateliers, orfèvres de la qualité.**

Les moniteurs techniques d'ateliers sont concernés au premier chef par le changement. En effet, leur accompagnement individuel journalier sur les chantiers, les rend plus proches du public en insertion. Ce changement a un impact à deux niveaux : l'évolution technique de leur métier et le suivi du public.

### **1.2.1 Garder le public le plus fragile au centre du projet.**

Les informations données en réunion d'équipe sur la disparition des contrats aidés du type CES et CEC, les incertitudes sur la pérennité sur les nouveaux contrats qui les remplacent (CA et CAE), la durée d'accompagnement remise en cause, le taux de prise en charge sans cesse modifié et surtout l'idée de devoir abandonner le public le plus fragile pour sélectionner les plus proches de l'emploi ont mobilisé les équipes et ont fortement dégradé le climat social.

Les équipes sont rentrées en résistance contre l'idée de devoir modifier la prise en charge du public au risque de perdre en qualité de prise en charge.

Lors des réunions mensuelles, j'ai mis en place une communication sur l'évolution des politiques, ces informations données régulièrement rassurent les moniteurs sur le devenir des ateliers et sur la possibilité de continuer d'accompagner le public.

J'ai aussi sollicité la participation de membres du conseil d'administration<sup>68</sup> que j'invite à certaines réunions pour montrer l'implication des bénévoles du bureau et pour confirmer, si besoin, la volonté de l'association de poursuivre le projet avec le public au centre du dispositif.

### **1.2.2 Renforcer les équipes autour du changement.**

La première réaction des permanents lors de la présentation du projet est négative : s'orienter vers plus d'économique est perçu comme un abandon du social, de plus, la nouvelle activité les inquiète et ils se demandent s'il leur sera possible de changer leurs habitudes de fonctionnement notamment pour l'atelier menuiserie qui ne travaille pas sur chantier et restaure des vieux meubles en atelier en formant le public à l'ébénisterie.

Jean-Pierre Boutinet affirme : « se construire un projet, c'est d'abord construire toute une méthodologie de la curiosité à convertir ensuite en méthodologie d'appréhension des opportunités ». <sup>69</sup>

Je veille à susciter une curiosité sur ce nouveau projet pour induire le changement et mettre en place le plan d'action avec les équipes. Cet intérêt commun pour un projet fait naître une dynamique et rassemble l'équipe des permanents autour du projet.

Je propose alors de visiter une scierie et un chantier qui, avec du public en insertion, fabrique et assemble des matériaux bois pour construire des maisons écologiques. Le résultat dépasse mes espérances.

---

<sup>68</sup> L'administrateur en charge des questions d'insertion mais aussi le président et le trésorier ont participé à tour de rôle aux échanges organisés avec le service insertion.

<sup>69</sup> Boutinet J-P. Anthropologie du projet. Paris PUF, 2005. p. 257.

J'assiste à un renversement des attitudes, les moniteurs bâtiment et menuiserie souhaitent avancer sur ce projet et découvrir de nouvelles pratiques et techniques professionnelles.

Ils mettent en avant l'intérêt porté par les salariés en insertion lors des visites du chantier de construction de maison bois HQE et souhaitent aller plus loin pour participer au chantier avec le partenariat des associations Chenelet insertion et SPL.

Les équipes, deviennent plus soudées par ce projet porteur et ne ménagent pas leurs efforts pour concrétiser et adapter cette proposition avec le fonctionnement de leur atelier. J'ai proposé une nouvelle organisation du temps de travail des moniteurs et des salariés en insertion. Ceci m'a amené à leur demander de réserver une journée chaque semaine pour travailler en équipe entre salariés permanents. Chaque lundi matin, avec le chef de service, l'équipe est réunie pour traiter les difficultés rencontrées dans l'organisation matérielle ou dans les parcours d'insertion. Un temps est laissé l'après midi aux moniteurs pour organiser la semaine, programmer les achats, les travaux et la part administrative du suivi du public, pointages, recrutement, préparation des documents nécessaires aux comités de pilotage avec les financeurs.

Chacun entre dans une dynamique de changement qui mobilise tous les permanents. L'activité nouvelle génère une dynamique qui nous aide à mobiliser le public. Cette nouvelle stratégie de conduite de projet et d'adaptation valorise et implique le public en insertion qui accepte déjà plus facilement les formations qui le rapprochent de l'emploi.

### **1.2.3 Evolution des pratiques professionnelles et renouvellement des techniques.**

Le changement d'activité est important, les techniques d'assemblage des panneaux de bois lamellés cloués sont loin de la menuiserie traditionnelle et de l'ébénisterie, mais si le moniteur d'atelier est une personne qui porte un intérêt aux techniques nouvelles, il est aussi perfectionniste et n'envisage pas de débiter sans connaître parfaitement le travail. J'ai proposé au travers du plan de formation de l'association une formation à ces nouvelles techniques d'assemblage bois sur le site de Landrethun le nord.

Cette perspective de découvrir les nouvelles pratiques professionnelles sur le terrain convient aux moniteurs et nous prenons des rendez vous avec les deux associations partenaires pour mettre en place un transfert de savoir. Les moniteurs ont participé en octobre au montage de maisons en bois, et ont pris rapidement conscience de l'intérêt de cette nouvelle activité. Je propose aussi qu'ils puissent emmener ensuite avec eux le public en insertion sur d'autres séances de formation.

Ainsi les moniteurs deviennent acteurs de l'accompagnement et du changement et avec eux nous pouvons commencer à former le public en insertion sur ces nouvelles activités. La qualité et l'étendue de leurs connaissances sont une des conditions de réussite d'un bon accompagnement.

Trois moniteurs d'atelier vont passer d'un atelier de menuiserie ou bâtiment à un chantier de montage de maison bois. Cela nécessite d'adapter la formation technique selon leurs compétences et réduire leurs inquiétudes face au changement.

Je propose d'inscrire cette démarche dans le plan de formation individualisé sur la période 2006-2007 pour donner à chacun les moyens d'encadrer et de former les salariés en insertion en 2007-2008.

Je prévois la mise en place d'outils pour faciliter le suivi social et professionnel par les moniteurs. L'usage de ces référentiels sera facilité car les documents seront créés avec les moniteurs, dans une première étape de rédaction, chaque mot a été traduit et expliqué pour adopter un vocabulaire commun aux moniteurs pour la partie suivi social, pour la partie technique c'est le moniteur qui a apporté la connaissance de son métier pour sélectionner les étapes de progression professionnelle. Ce document est encore au stade de l'ébauche et doit être finalisé cette année pour une utilisation en 2008.

Je souhaite mettre en place pour les moniteurs des formations à l'accompagnement du public en faisant changer le regard pour passer d'une pratique d'assistance à une pratique d'alliance et de responsabilité. Savoir accompagner ne se résume pas à un suivi passif des personnes : « il est un « faire avec », rejoignant en cela les objectifs d'alliance, seuls capables d'aider à la promotion sociale des publics. L'accompagnateur devient le témoin de l'effort entrepris par la personne pour se sortir de la situation dégradée dans laquelle il se trouve »<sup>70</sup>. La formation participe au changement comme « atout au service du projet ».<sup>71</sup>

#### **1.2.4 Le plan de formation : outil de mobilisation et de progrès.**

Nous avons bénéficié du changement d'OPCA et sommes passé d'UNIFORMATION à UNIFAF. Le changement a été imposé par un accord national qui impose aux structures sociales et médico-sociales d'avoir un opérateur commun. D'abord interrogatif sur l'effet de cette nouvelle adhésion pour l'association APSA, je suis très satisfait de cette nouvelle obligation, regrettant même de ne pas avoir provoqué volontairement ce changement les années précédentes. En effet, avec UNIFAF, le plan de formation prend mieux en compte les ateliers d'insertion et intègre largement le public dans les possibilités de financement. La volonté affichée d'UNIFAF va au delà des cotisations versées par l'association et cette

---

<sup>70</sup> Groupe de travail sous la direction de Chassériaud C Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion Rapport CTS Rennes ENSP Juillet 2007 p131.

<sup>71</sup> Miramon J-M Le métier de directeur, techniques et fictions. Rennes ENSP, 2002. p221.

démarche s'inscrit bien dans le projet de service qui met l'utilisateur au centre du parcours avec une attention particulière à la formation.

Les moniteurs ont donc un outil pour entrer en formation et assurer à leur public une formation adaptée à l'activité.

L'atelier menuiserie ébénisterie, qui passe de la rénovation de meubles au montage de structures bois et huisseries pour bâtiments HQE, se positionne sur les méthodes d'assemblage et la bonne utilisation des matériaux qui vont assurer une continuité d'isolation en évitant les ponts thermiques.

Les deux ateliers bâtiments suivent la même démarche avec leurs publics et doivent se spécialiser dans la mise en œuvre de techniques constructives HQE et à l'emploi de matériaux plus respectueux de l'environnement (Fermacel, ouate de cellulose, linoléum, enduits respirant...).

Une nouvelle embauche me permet en Septembre 2007 de compléter l'équipe avec un encadrant bâtiment gros œuvre qui a une expérience dans une entreprise générale de bâtiment et qui pourra ainsi exercer le rôle de chef de chantier. Cette compétence manquait pour la bonne marche des activités bâtiment. Mais dans un premier temps, il est nécessaire de «faire une projection dans l'avenir pour vérifier le potentiel humain et technique»<sup>72</sup> de ce nouveau collaborateur, puis l'inscrire dans une formation à l'accompagnement social du public loin de l'emploi pour faciliter son suivi du public en parcours d'insertion.

Nous avons, cette année, un plan de formation renforcé grâce à l'augmentation du nombre de cotisants et le total des cotisations est augmenté d'un tiers soit 10 000 Euros supplémentaires en 2007.

Il m'a fallu plusieurs années pour motiver l'ensemble des salariés permanents à s'inscrire pour une formation : on retrouvait chez certains les mêmes craintes de l'échec ou la même résistance aux formations qui réveillent un parcours scolaire lointain.

Aujourd'hui le travail de sensibilisation porte ses fruits et je demande en octobre les souhaits de formation de l'équipe. Progressivement les habitudes ont changé et l'échange entre les salariés satisfaits qui reviennent de formation et ceux qui ne souhaitaient pas partir a permis d'inverser la tendance et facilite la professionnalisation. La mobilisation des uns et des autres augmente et les 76 personnes en insertion amplifient encore la dynamique d'entrée en formation qui devient une pratique professionnelle courante et un formidable outil pour lutter contre l'usure professionnelle.

---

<sup>72</sup> Miramon J-M Le métier de directeur techniques et fictions Rennes. ENSP, 2002. p219.

## **2 Une mission qui implique des stratégies budgétaires et financières.**

### **2.1 Le Budget Prévisionnel : composer avec de multiples financeurs.**

Le budget prévisionnel 2006, voté en 2005 par le C.A, prévoyait une subvention d'investissement du Fonds Départemental d'Insertion de 9 000 euros et nous avons du recourir à nos fonds propres pour financer les 14 000 euros de matériel utiles pour développer les nouvelles activités.

Ce dépassement budgétaire sera compensé par les recettes supplémentaires attendues en 2006 et 2007 sur les produits issus de la commercialisation. Le budget 2007 devra prendre en compte les nouvelles répartitions administratives et le surcoût du traitement de la paie externalisée.

En septembre 2007, le budget prévisionnel 2008 est à l'étude et une réunion avec monsieur Janssen trésorier adjoint et administrateur chargé des structures insertion et formation m'a permis de présenter les grandes lignes budgétaires que je dois affiner en collaboration avec le chef de service et le service comptable.

Je dois trouver de nouveaux modes de financements complémentaires et penser aux fondations. J'écris à différentes fondations pour demander un dossier de demande de subvention, je sollicite la fondation Caisse d'Épargne sur un financement de matériel pour améliorer le fonctionnement des ateliers d'insertion. Pour cela je me rapproche localement de la personne qui suit les dossiers et après l'explication de ce que nous souhaitons financer, on me propose de monter un dossier de Projet d'Économie Locale et Sociale (PELS).

Dans ce dossier, nous devons donner des renseignements sur notre situation financière, sur la plus value pour le public si nous obtenons le financement. J'ai décidé de demander le financement d'un véhicule utilitaire de transport de personnel pour 24 000 euros et du matériel de chantier pour 2500 euros. Ce nouveau matériel, va nous permettre de prendre des chantiers en bâtiment et menuiserie plus loin de notre base et de faciliter le transport des salariés en insertion. La réponse positive nous est parvenue en juin 2007 pour un financement de 26 500 euros, soit la totalité de la demande.

A l'heure actuelle devant des financements en baisse, nous ne pouvons pas demander toujours plus aux collectivités locales et à l'État, il faudra compter aussi sur le mécénat pour équilibrer nos activités. Je prépare actuellement un autre dossier de demande de subvention avec la fondation de France pour octobre 2007 et j'attends une réponse de la fondation MACIF pour la faisabilité d'un nouveau dossier en fin d'année.

## **2.2 Fragilité de la trésorerie, rassurer et convaincre un pool bancaire.**

J'ai contacté nos banques avec le trésorier, l'une m'a proposé un crédit d'investissement de 400 000 euros sur 15 ans ce qui permet de ne pas utiliser les ressources à court terme pour financer du long terme. L'autre avantage est de ne pas affaiblir la trésorerie déjà fortement sollicitée pour relayer les subventions versées trop tardivement. L'autre établissement bancaire me propose un relais de trésorerie en loi Dailly notifié pour la somme de 100 000 euros. Enfin c'est autour d'un pool bancaire local qu'une autorisation de découvert et une facilité de caisse sont négociées comme outils financiers complémentaires.

En complément de ces outils, j'ai contacté sur le secteur de Lens, INSERACTION, une association qui propose aux structures de l'insertion par l'activité économique un crédit à taux 0% sur 5 ans. L'objectif est de faciliter le développement des structures IAE en consolidant leur trésorerie. L'association INSERACTION travaille en partenariat avec les banques et notamment la Caisse d'Épargne. Après avoir monté un dossier complet qui renseigne sur les bilans des trois dernières années et sur le prévisionnel à 5 ans, j'ai obtenu un prêt de 60 000 euros dont 30 000 euros sans intérêt d'INSERACTION et l'autre moitié de la Caisse d'Épargne au taux du marché des prêts à 5 ans.

Je communique régulièrement avec les directeurs de nos banques le Crédit Mutuel et la Caisse d'Épargne. Nous sommes convenus de leurs faire parvenir un tableau de prévision de trésorerie. Je procède chaque semaine, avec le cabinet comptable, aux ajustements selon l'encaissement plus ou moins rapide des subventions en attente.

Ce tableau est en deux parties, une synthèse en haut de tableau permet de voir rapidement la tendance sur trois mois et une deuxième partie, plus détaillée, laisse apparaître par journée les charges abonnées sur le mois complet, avec en bas de tableau les produits qui sont principalement des subventions.

Je donne ci-dessous un aperçu du premier tableau de synthèse, tel qu'il est envoyé aux banques par mail, en annexe 8 un extrait du tableau qui reflète l'importance du suivi des recettes (47 subventions différentes) et des dépenses pour l'ensemble des 13 structures de l'APSA.

Ce document est envoyé deux fois par mois aux banques Caisse d'Épargne (CE) et Crédit Mutuel (CM) avec une actualisation régulière.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> En annexe 8 : un extrait du tableau de trésorerie.

Synthèse du tableau prévisionnel de trésorerie mis à jour au 1<sup>er</sup> juin 2007.<sup>74</sup>

SYNTHESE	MAI		JUN		JUILLET	
	CE	CM	CE	CM	CE	CM
<b>SOLDE DEBUT DE MOIS</b>	51 373,57	9 304,47	5 634,32	199 866,97	44 982,24	193 898,70
<b>TOTAL RECETTES</b>	146 145,69	361 183,41	221 232,85	354 652,65	178 641,37	223 452,65
<b>TOTAL DEPENSES</b>	-191 84,93	-170 20,91	-181 84,93	-360 20,91	-195 84,93	-288 20,91
<b>SOLDE FIN DE MOIS</b>	5 634,32	199 866,97	44 982,23	193 898,70	27 738,67	128 730,44
<b>SOLDE TOTAL</b>	<b>5 634,32</b>	<b>199 866,97</b>	<b>44 982,23</b>	<b>193 898,70</b>	<b>27 738,67</b>	<b>128 730,44</b>

### 2.3 Le chiffre d'affaires, un défi sans cesse renouvelé.

Ce chiffre est composé des produits issus de la commercialisation. En structure d'insertion par l'activité économique, le ratio attaché au chiffre d'affaires est très encadré par la réglementation des ACI. Le ratio des produits issus de la commercialisation est le résultat du rapport entre le chiffre d'affaires et les charges de la structure. Il est demandé chaque année par le Conseil Départemental d'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE). Cette instance qui regroupe des décideurs du Conseil Général, de la DDTEFP, de l'ANPE, de la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale, des syndicats, un représentant du Trésorier Payeur Général, des représentants des réseaux associatifs se réunit chaque mois pour vérifier le bon fonctionnement des structures d'insertion et valider les agréments.

Le ratio doit être le plus fort possible sans dépasser un plafond et doit rester inférieur ou égal à 30%. Chaque année, nous communiquons ces chiffres avec le rapport d'activité. Nous sommes depuis toujours sous la barre des 30% et avons la possibilité de progresser sans être bloqués par ce pourcentage.

Mais pour certaines structures du département le problème se pose déjà avec le risque de perdre l'agrément du CDIAE.

Cette réglementation limite à terme la croissance des activités les plus performantes et dont l'autofinancement ne serait quand même pas suffisant avec un ratio de 50%

Ci-dessous, le tableau de l'évolution des ratios de l'APSA sur les trois dernières années.

---

<sup>74</sup> CM= Crédit mutuel. CE= Caisse d'épargne.

Analyse de la marge : indicateur = Ventes / Total des charges

	Résultat 2004	Résultat 2005	Résultat 2006
<b>Vente</b>	68 712	127 319	213 000
<b>Total des charges</b>	1 085 979	1 165 460	1 534 000
<b>Ratio Indicateur</b> <b>Il doit être &lt; à 30%</b>	6,33%	10,92%	13,89%

Sur l'année 2007, je prévois poursuivre cette progression du chiffre d'affaires des ateliers. En avril 2007 une situation financière positive me permet d'encourager toute l'équipe qui contribue chaque jour à ce résultat. L'objectif de doubler le chiffre d'affaires pour 2006 a quasiment été atteint et nous devons encore augmenter l'activité pour équilibrer 2007 sans compter sur la subvention complémentaire de la DDTEFP et du Conseil Général.

Il faut concilier les demandes de la DDTEFP qui plafonne le chiffre pour ne pas faire de concurrence au secteur marchand et le besoin pour l'association de développer rapidement du chiffre pour asseoir son activité.

Cette année, j'ai contacté deux offices de HLM pour obtenir des marchés d'embellissement d'appartements. Cette procédure s'inscrit pour un des offices dans une politique d'appel d'offre pour les trois années à venir et nous déposons le dossier en septembre 2007.

L'autre structure HLM nous a déjà confié du travail de maçonnerie en juillet et mon contact, très satisfait de la rapidité de réponse de nos ateliers et de la qualité du travail, m'a promis d'autres chantiers en octobre 2007.

Un groupement de solderie qui nous achète régulièrement depuis quatre années des tapis surjetés vient de nous confier la peinture extérieure et l'entretien d'espaces verts de certains magasins de la communauté d'agglomération. Nous avons démarré le chantier sur Carvin le 28 septembre 2007.

Il faut sans cesse chercher de nouveaux débouchés pour nos activités et les moniteurs ne sont pas formés à la prospection commerciale et n'ont d'ailleurs pas suffisamment de temps disponible pour s'y consacrer.

J'ai demandé en début d'année une subvention à la DDTEFP pour embaucher de septembre à décembre 2007 un commercial qui pourra se consacrer à la prospection et trouver de nouveaux marchés. Par la suite je compte contacter des écoles de commerce et proposer des stages d'application pratiques à des étudiants qui pourront nous aider dans la fonction commerciale.

## **2.4 Construire un tableau de bord pour le suivi du projet.**

Pour analyser plus précisément la composition du chiffre d'affaires atelier par atelier et donner à chaque moniteur d'atelier un repère et un objectif de progrès réalisable, j'ai opté pour une comptabilité analytique.

Ce travail demande une précision dans la saisie comptable et donc en amont les moniteurs et les secrétaires de l'insertion doivent renseigner le plus précisément possible chaque facture d'achat pour une bonne imputation. J'ai donc mis en place une formation des secrétaires en insertion, sur les six premiers mois de cette année à raison de deux jours de présence par semaine. J'ai prévu de donner à chaque secrétaire des bases de comptabilité pour lui permettre de mieux comprendre le sens du travail et au delà de la maîtrise du logiciel « EBP gestion commerciale » nous complétons la formation avec une approche du logiciel « EBP compta ». Cette démarche va dans le sens d'une meilleure organisation du service et, pour le public en insertion, il y a une véritable plus value professionnelle qui leur permet de postuler aux annonces de « secrétaires ayant des notions de comptabilité » comme le demandent souvent les petites entreprises, ceci doit donc faciliter leur embauche dans le monde de l'entreprise.

Grâce à cette formation sur site avec une comptable diplômée nous pouvons ventiler les achats et les ventes plus finement. Ceci permet de produire un tableau synthétique qui montre à chaque moniteur le montant des produits issus de la commercialisation par ateliers, et le total des achats de l'atelier sur la période.

Certains moniteurs sont en demande de formation de gestion pour le suivi de leurs activités. Sans aller trop loin dans la gestion, il faut que chaque moniteur puisse comprendre des documents simples pour l'aider à maîtriser ses coûts et lui permettre de faire évoluer l'activité grâce à une meilleure compréhension des mécanismes de gestion commerciale.

Je vais mettre en place en 2008 pour les moniteurs une formation qui doit leur permettre d'extraire d'une balance comptable, les informations essentielles pour analyser les variations de chiffres ou le résultat.

Chaque moniteur a actuellement à sa disposition un ordinateur sur lequel il fait sa facturation avec l'aide de la secrétaire en insertion et le contrôle du service comptable.

Cependant, je constate que la plupart des fonctions du logiciel de gestion commerciale sont encore inconnues et je programme une formation pour les moniteurs et les secrétaires, ce qui va permettre à chacun de consulter facilement l'historique des ventes par client ou par produit, avec la possibilité de comparer l'année en cours avec l'exercice précédent et voir son évolution.

Je prévois de fournir, avec le service comptabilité, un tableau des chiffres cumulés de tous les ateliers sur une période de 3 ans avec l'objectif de l'année en cours et le réalisé en juin et septembre.

Ce tableau synthétique est en cours de préparation voici les informations que chacun pourra y trouver :

	Produits 2005	Produits 2006	Produits juin 07	objectif 2ièm sem. 07	OBJECTIF 07
	A	B	C	D	E
BATIMENT GROS ŒUVRE	20 205 €	16 994 €	38 913 €	16 187 €	32 374 €
BATIMENT FINITION	21 520 €	88 369 €	21 721 €	16 187 €	32 374 €
MENUISERIE	22 390 €	17 247 €	10 743 €	16 187 €	32 374 €
TEXTILE	9 984 €	10 007 €	4 755 €	12 950 €	25 900 €
LOGISTIQUE	19 500 €	35 000 €	12 799 €	8 093 €	16 186 €
OBJETS DECO BOIS	2 640 €	2 859 €	2 152 €	8 093 €	16 186 €
BUREAUTIQUE GESTION CO.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CULTURE LEGUMES	11 535 €	13 741 €	6 218 €	16 187 €	32 374 €
ESPACES VERTS	20 637 €	21 795 €	8 401 €	16 187 €	32 374 €
<b>TOTAL CA</b>	<b>A</b> 128 411 €	<b>B</b> 206 012 €	<b>C</b> 105 702 €	<b>D</b> 110 071 €	<b>E</b> 220 142 €

- A et B : Le chiffre d'affaires par atelier depuis 2005 2006,

les deux années permettent de voir la progression qui est importante au regard des activités très sociales.

- C : Un réalisé 2007 sur la période du premier semestre.

Les chiffres se confortent dans la durée mais un certain fléchissement du chiffre d'affaires de l'atelier bâtiment finition, dû à la restructuration d'un donneur d'ordre, fait ralentir la progression.

- D : Un objectif du deuxième semestre 2007.

Il est basé sur l'année 2006 dans l'idée d'un objectif normalement possible à atteindre pour ne pas décourager la dynamique mise en place sur ces dernières années.

- E : Objectif initial à atteindre pour l'année 2007.

Pour l'instant les chantiers ont repris et sur octobre nous devons signer de nouveaux contrats avec des entreprises et des offices de HLM en embellissement de logements et le départ du chantier de construction du bâtiment bois pour le centre de formation doit aussi aider à maintenir l'activité sur 2007 et 2008.

D'autres tableaux sont édités avec les recettes et les dépenses pour analyser la marge.

### **3 Pas de mission sans une volonté d'évaluation.**

Comme nous l'a précisé Daniel Guaquère lors d'une intervention auprès des étudiants du CAFDES<sup>75</sup>. « L'évaluation et la démarche qualité constituent un processus dynamique qui mobilise tous les acteurs, et particulièrement les équipes direction qui en seront les « moteurs et les garants », mais aussi qui transforme tous les segments de l'organisation. Parce qu'elle interroge le sens des pratiques elle ne saurait se réduire à une série de procédures à appliquer. L'évaluation et la qualité doivent être pensées » Dans les cahiers de l'Actif on peut lire « évaluer c'est tout simplement définir un objet ou des domaines d'évaluation, mesurer, confronter, expliquer et agir pour apporter les ajustements à l'action. ».<sup>76</sup>

La pratique d'évaluation de la qualité m'aide en tant que directeur à progresser dans l'organisation mise en place. Je peux mesurer les effets de ma politique et ainsi ajuster mes pratiques pour « monter » en qualité comme le symbolise une roue sur un axe de progression.

Je me réfère, pour illustrer le propos, à la roue de William Edwards Déming<sup>77</sup> qui met en perspective une amélioration continue de la qualité selon la méthode PDCA (Plan Do Check Act).

Le principe de la roue de William Edwards Déming, est de procéder à une amélioration, de vérifier que le résultat obtenu correspond à l'attente, qu'il est stable, et de recommencer.

Déming dit : "Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse".

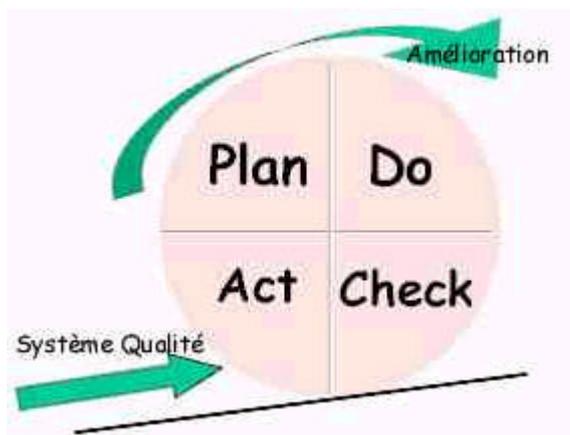
---

<sup>75</sup> Intervention de Guaquère D. en octobre 2006, dans les locaux de l'ARIF ETSUP Paris centre de formation au Cafdes.

<sup>76</sup> Boukelal A Les cahiers de l'Actif N° 366 367 La grande motte Novembre Décembre 2006 P18.

<sup>77</sup> Selon le nom de Déming W.E. Statisticien américain Site internet consulté en Septembre 2007 [http://www.idecq.fr/nos\\_dossiers/dossiers/deming.htm#LES%20PRIX%20DEMING](http://www.idecq.fr/nos_dossiers/dossiers/deming.htm#LES%20PRIX%20DEMING)

La roue symbolique de Déming est divisée en 4 secteurs :



Ce sont quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cycle reconductible. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité du service.

1. Plan : Planifier, définir les objectifs, dire comment on va le faire (délai, budget, ressources, ...)
2. Do : Réaliser, exécuter faire ce que l'on a dit (Mise en œuvre de ce que l'on a planifié).
3. Check : Vérifier, vérifier que les objectifs visés sont atteints. Sinon mesurer l'écart, comprendre ce qui s'est passé (On s'assure que l'on a bien effectué ce que l'on a prévu de faire dans l'étape PLAN).
4. Act : Réagir, prendre les mesures correctives pour arriver au résultat et s'assurer que cet acquis demeurera stable (On corrige l'écart entre ce que l'on a prévu de faire dans l'étape PLAN et ce que l'on a réellement mis en œuvre dans l'étape DO) c'est le cliquet anti-retour que l'on ne doit pas négliger.

### **3.1 Evaluer le plan d'action.**

#### **3.1.1 Pertinence du changement.**

Les moniteurs ont-ils suivi les formations qui vont leur permettre d'accompagner le public dans ces nouvelles activités, les inquiétudes liées au changement sont-elles levées et la politique de communication mise en place permet-elle à chacun de comprendre la nécessité du changement mis en place ? Les réponses à ces questions obtenues lors des réunions mensuelles avec les équipes, vont permettre de mesurer les écarts et d'améliorer en permanence le nouveau dispositif mis en place.

#### **3.1.2 Efficience du changement.**

Une nouvelle convention en 2007, suite à un appel à projet du PLIE de novembre 2006, va permettre de suivre plus de 2000 parcours d'insertion sur l'agglomération de Lens Liévin. L'A.P.S.A. s'inscrit dans cette démarche pour suivre 250 parcours individuels. Les résultats des structures seront communiqués et vont permettre de situer l'APSA parmi les opérateurs d'insertion. L'analyse comparative de ces résultats doit m'aider à visualiser la

qualité de la démarche d'insertion mise en place pour le public et au regard du budget dépensé pour un résultat donné je vais pouvoir mesurer l'efficacité de la politique d'insertion du service insertion de l'APSA.

### **3.2 Evaluer la qualité du parcours d'insertion du public.**

#### **3.2.1 Evaluer la politique de formation.**

Chaque année nous étudions les actions de formations avec une mise en évidence d'une année sur l'autre des progressions. Les nouvelles procédures de travail en direct avec le centre de formation nous permettent de mettre en place des formations individuelles adaptées au public et travaillées avec les moniteurs d'ateliers.

Le nouveau plan de formation avec une cotisation de 2,3% pour le public en insertion doit favoriser l'entrée en formation des plus fragiles. Des comités de pilotages au quadrimestre font apparaître les entrées en formation, un tableau annuel reprend le type de formations suivies et le nombre de salariés en insertion qui en ont bénéficié.

Cela doit me permettre de mesurer la progression des entrées en formation.

#### **3.2.2 Evaluer les sorties positives.**

Le taux de sortie positive est à ce jour de 10%, nous avons mis en place un suivi du public après sortie de structure d'insertion, un contact après 6 mois permet de mieux suivre l'impact du parcours à l'APSA. Nous avons un objectif de progression du taux de sortie positive du public et notre activité sur des métiers en tension nous fait penser que les taux de sorties de 20 à 30% qui nous sont demandés sur un moyen terme seront approchés grâce aux placements du public dans les entreprises de bâtiment en recherche accrue de main d'œuvre. De plus, les contacts et le travail en partenariat avec les entreprises du secteur sont développés et doivent aider au retour vers l'emploi.

Un tableau de suivi de cette progression me permet de visualiser et d'évaluer l'évolution des sorties positives. Il est envoyé une fois par an aux financeurs avec le bilan annuel qualitatif et quantitatif de l'action.

### **3.3 Ajuster le fonctionnement pour réduire les écarts.**

L'évaluation n'est utile que si l'on peut s'en servir pour progresser, pour cela il faut conserver rigoureusement les critères d'une fois sur l'autre et comparer les résultats, y a-t-il progrès ou au contraire régression depuis les nouvelles mesures, a-t-on atteint les premiers objectifs fixés ou faut-il persévérer ?

L'analyse de ces résultats d'évaluation doit conduire à ajuster les pratiques et modifier éventuellement la méthode pour sans cesse réduire les écarts avec l'objectif qui a été fixé. Cet exercice de mesure des écarts est un fondement de la pratique d'évaluation. Il

constitue un outil au service du management et permet de se fixer un objectif de qualité sans cesse poursuivi.

Le secteur social et médico-social est à la recherche de qualité d'accompagnement du public, mais cette qualité une fois atteinte doit être revue sans relâche pour perfectionner les pratiques et affiner la méthode pour améliorer sans cesse l'accompagnement de l'utilisateur.

Daniel Guaquère lors d'une intervention sur le thème de l'évaluation en octobre 2006<sup>78</sup> nous disait « Si les enjeux de l'évaluation de la qualité sont d'ordre éthique et managériaux, ils sont aussi économiques. Rendre compte de l'utilisation de l'argent public, notamment en terme de dépenses est bien normal lorsque l'on est gestionnaire, et il est tout aussi normal de rechercher l'optimisation des ressources allouées et de tendre au meilleur coût » En effet la question du meilleur coût est centrale notamment depuis la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001 qui institue un nouveau cadre budgétaire et renforce le dispositif d'évaluation des politiques publiques. Comme le souligne Jean Pierre Hardy il appartient à tout dirigeant « de prouver qu'il utilise les ressources de façon optimale puisque d'autres secteurs de l'économie et de la société civile estiment que les dépenses sociales pourraient être plus actives »<sup>79</sup>

En conclusion, je dois dans ma fonction de directeur, évaluer en permanence la qualité des actions que je mets en place dans le respect de l'argent public qui m'est confié. Vérifier sans cesse la bonne utilisation du plan de formation pour une démarche de professionnalisation des équipes et du public en insertion et, pour atteindre l'objectif d'une qualité de service optimale au meilleur coût, ajuster les pratiques pour réduire les écarts avec l'objectif visé.

Une fois l'outil d'évaluation mis en place il nous faudra régulièrement nous poser la question de le faire vivre. Des questions simples doivent se poser :

- Quels outils de mesure nouveaux nous seraient utiles ou, quels outils existants ne nous sont plus utiles ?
- Dans chacun des outils quels indicateurs ne sont plus pertinents ou, quels nouveaux indicateurs nous seraient précieux ? (Par exemple dans l'évaluation de la formation du public doit-on conserver les indicateurs : type de formation des publics, nombre de personnes

---

<sup>78</sup> Intervention qui a eu lieu en octobre 2006, dans les locaux de l'ARIF ETSUP centre de formation au Cafdes.

<sup>79</sup> Hardy JP. : Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux, Paris Dunod, 2005 P12.

qui suivent une formation, la formation est-elle qualifiante ou non...).

Au niveau de l'ensemble des services de l'association, un outil d'évaluation doit encore être mis en place, c'est la prochaine étape à travailler en équipe avec les trois directeurs en 2008.

Cela va nous permettre de respecter la nécessité d'évaluation interne pour laquelle nous sommes en réflexion et nous préparer à l'obligation d'évaluation externe.

## **4 Développer l'activité en harmonie avec le développement durable.**

### **4.1 L'Association acteur local du renouvellement urbain.**

Le deuxième intérêt de cette démarche est de participer localement, avec un public loin de l'emploi, à la politique de production de logements sociaux décents à des prix accessibles.

#### **4.1.1 Sensibiliser le public en insertion et la population au développement durable.**

J'ai choisi de mettre en place un projet de développement durable et souhaite valoriser la démarche d'ateliers auprès des habitants de l'arrondissement. Valoriser le secteur d'activité c'est une manière de valoriser le public qui participe au projet.

L'environnement est l'affaire de tous et principalement du plus grand nombre. Comment communiquer sur un sujet sans lasser les auditeurs mais plutôt en attirant leur attention ? Pour parler de l'environnement, il ne faut pas d'experts au langage complexe. J'ai prévu de mettre en place des journées portes ouvertes sur le site des ateliers en utilisant les salariés en insertion comme guides du chantier école. Il me faut d'abord former le public des ateliers à la facilité d'emploi et au bien fondé des matériaux recyclables. Ils pourront expliquer aux visiteurs ce qu'est la ouate de cellulose qui provient des annuaires broyés et déchiquetés et combien il est simple de l'utiliser dans les combles des maisons tout en étant moins onéreux que certains isolants du commerce. Ils feront découvrir le linoléum<sup>80</sup> revêtement de sol qui n'utilise pas de matières plastiques et se recycle parfaitement. Ils parleront du «fermacel» matériau respirant qui remplace avantageusement les plaques de plâtre. Ces informations sont faciles à échanger et à expliquer en mettant en scène

---

<sup>80</sup> Un revêtement de sol à base de lin qui revient en force dans les matériaux naturels et recyclables.

une démonstration pour le grand public. La mise en place de ces portes ouvertes doit permettre aux salariés en insertion d'inviter leurs familles et plus largement d'intéresser les habitants du quartier à l'utilisation facile de ces nouveaux matériaux. Des chefs d'entreprises seront invités lors de ces journées et pourront repérer un salarié pour renforcer l'équipe de leur entreprise. La presse sera conviée à couvrir l'événement et le public en insertion sera de ce fait valorisé. Voici les pistes que je veux poursuivre pour donner une place centrale aux usagers et faciliter l'insertion sociale du public dans la cité tout en améliorant le parcours de chacun.

#### **4.1.2 Associer la politique d'insertion locale et l'ANRU.**

C'est une réelle plus-value pour les salariés en insertion, ils retrouvent du sens au travail accompli et participent à un chantier reconnu utile par la population.

Régulièrement je participe aux revues de projet du dossier de réhabilitation du quartier Sellier-Montgré dans lequel se trouve le projet de la cité 4 avec la construction d'un bâtiment HQE pour l'APSA. Ces réunions avec les responsables de l'ANRU<sup>81</sup>, de la région, de la DDE, des offices de HLM contribuent à faire connaître l'association et les possibilités de faire appel aux ateliers dans l'optique de chantiers avec clause d'insertion. C'est une affaire de communication et d'information au grand public, la presse se fait le relais efficace pour une partie de la population. Les élus trouvent des arguments pour démontrer à la population l'utilité des fonds alloués par la collectivité : le Conseil Général, le PLIE, l'ANRU, l'ANAH<sup>82</sup>. Les retombées pour l'image des salariés sont directes, articles élogieux dans la presse locale, rencontre avec les élus, les journalistes.

Autant de possibilités de reprendre confiance et d'être encouragés dans leur parcours. C'est avec une politique de communication externe adaptée et régulière que nous allons donner une image dynamique du public de l'association et conforter l'utilité sociale de l'action menée par l'équipe.

#### **4.1.3 Etre à l'écoute du territoire et faire participer les habitants.**

Construire des logements très sociaux, c'est répondre à un besoin du territoire.

C'est en ce sens que l'APSA est partenaire de l'ANRU dans cette nouvelle politique de renouvellement urbain, une convention financière nous relie au programme national.

Nous souhaitons nous ouvrir aux besoins de l'environnement et réfléchir aux possibilités de contribuer ainsi à l'amélioration de la vie de la cité, avec la participation des habitants. C'est cette particularité qui fait sens et donne force à l'acteur associatif.

---

<sup>81</sup> Agence Nationale de Renouvellement Urbain.

<sup>82</sup> Agence Nationale d'Amélioration de l'Habitat.

L'objectif est de développer des réponses dont la mise en œuvre permettra de faire participer des personnes qui n'ont pas habituellement accès au développement local.

Le salarié en insertion devient acteur du territoire et, loin de l'assistanat, entre dans une démarche citoyenne qui donne toute légitimité à son parcours et valorise sa place dans la vie sociale.

## **4.2 Revisiter un projet de construction comme enjeu de développement.**

### **4.2.1 Une ouverture sur la production de logements.**

L'association A.P.S.A. a souvent fait le choix politique de continuer l'effort de construction ou de réhabilitation de logements sociaux. Actuellement, nos services d'insertion ont réhabilité 20 logements sociaux, le dernier en date a été achevé en octobre 2005. C'est un duplex de 105 m<sup>2</sup> situé dans une Zone de Rénovation Urbaine et loué par l'association, des subventions ANAH ont permis de le mettre en location à un prix inférieur à celui des logements HLM.

Le contexte est favorable car la demande est importante et l'on constate que faute de moyens suffisants, les bailleurs privés, les offices de HLM et l'Etat ne parviennent pas à répondre correctement à la demande grandissante de logements sociaux pour les plus pauvres.

- Les bailleurs privés ne répondent que rarement aux critères du logement bon marché, les nouvelles lois sur le logement décent ont eu pour effet positif d'assainir le parc locatif mais aussi le revers d'inquiéter les propriétaires qui préfèrent parfois voir leurs biens immobiliers inoccupés perdre de la valeur sur un marché immobilier qui s'emballe exagérément.
- Les offices HLM proposent des appartements vacants dans des tours à moitié vides mais le public ne souhaite pas y loger, une visite de ces logements nous pose question sur le critère de « logement décent » et certains logements dit sociaux pourraient être interdits à la location par la préfecture. Ces logements peu attractifs ne réduisent pas la liste d'attente pour des logements acceptables avec un délai de 12 mois pour les plus chanceux.

### **4.2.2 Une mission politique Insertion et logement.**

Je poursuis donc cette mission qui contribue à réduire le déficit de logements sociaux avec le service d'insertion par l'activité économique.

Depuis la loi « Borloo » l'Etat affiche une volonté de mettre des moyens financiers pour combler la pénurie. Le ministre, a annoncé 500 000 logements sociaux en 5 ans, il lance en 2005 des appels à l'innovation avec sa proposition logements à Coût, Qualité, Fiabilité et Délai maîtrisés (CQFD)<sup>83</sup>

Une aide de l'Etat pour construire du logement social permet de faciliter la sortie du public accueilli en CHRS. Ce dispositif est engorgé par le manque de logements disponibles :

Un exemple dans le Pas de Calais : Un CHRS propose des places d'hébergement social sur le département aux alentours de 45 euros par jour/ place. Loger une famille composée d'une femme seule et de deux enfants revient à plus de 4000 euros par mois. La dépense est justifiée pour un accompagnement social sur 6 mois mais, lorsque cet accompagnement social est terminé, la prise en charge en CHRS est renouvelée inutilement. Faute de sortie possible dans le parc locatif, certaines familles restent deux, voire trois années<sup>84</sup> dans un même établissement.

Sachant que la construction d'un logement social sur le Pas de Calais pour trois personnes revient à moins de 130 000 euros, l'Etat aurait à gagner en favorisant la politique de construction du logement très social sans comparaison avec le coût du CHRS.

Le dispositif PARSA qui permet de créer des places de stabilisation bien que légèrement moins cher<sup>85</sup> que le dispositif CHRS reste une politique d'hébergement et ne remplacera pas la qualité de vie d'une famille en logement de droit commun.

Mon travail de directeur reste aujourd'hui de convaincre le conseil d'administration du bien fondé d'une politique de construction de logements sociaux avec l'aide de nos ateliers d'insertion. Ensuite je dois trouver des financeurs pour subventionner au mieux ces constructions et obtenir le relais bancaire indispensable au financement à long terme de cette opération immobilière et sociale.

### **4.3 Un logement social à dépense maîtrisée :**

Si nous continuons à moyen terme le projet des ateliers d'insertion avec la construction de maisons bois HQE, il me sera plus aisé de proposer chaque année quelques maisons à construire en partenariat avec des municipalités qui font dans ce cas des offres sur un foncier plus abordable. Depuis juillet 2007, l'Etat encourage les collectivités à ce type

---

<sup>83</sup> En annexe 9 : Logements CQFD.

<sup>84</sup> Trois années pour cette famille d'une maman avec deux enfants représente un budget CHRS de 147 825 euros.

<sup>85</sup> Le budget à la place avec le PARSA est de 15 000 euros par année pour une personne, soit 135 000 euros pour trois personnes sur trois années.

d'opérations et l'APSA peut, avec son partenaire l'Immobilière Sociale 62<sup>86</sup>, porter un projet de construction sociale.

Pour la partie financière de l'opération, une vente de quelques constructions, appartenant à l'association, pourrait permettre de constituer un capital de départ pour investir dans une réhabilitation ou une construction neuve. L'APSA n'ayant pas la vocation d'être propriétaire d'un parc important, une opération de vente pourra amorcer une activité d'insertion bâtiment régulière et ainsi servir deux objectifs : l'insertion du public loin de l'emploi et la production de logement sociaux.

#### **4.3.1 Un locatif au coût de fonctionnement respectueux du public.**

Construire en HQE de manière économique, c'est se donner la possibilité de louer à un prix accessible. Je dois penser à l'usage locatif en amont de la construction et penser aux matériaux et à l'équipement du logement qui permettra au locataire de ne pas être écrasé par les charges de fonctionnement

Ces logements HQE seront donc construits en pensant au loyer modéré et à la maîtrise des coûts de fonctionnement. Une isolation adaptée permet d'économiser une bonne partie de la facture de chauffage. Pour un meilleur confort, je dois penser à construire plus sain avec des matériaux respirants, ce qui donne une sensation de bien être et permet de supporter une température de 19° ; un degré de moins permet dans ce cas d'économiser 15% d'une facture de chauffage et respecte les petits budgets familiaux. L'eau pluviale doit être récupérée et le système de chauffage sera étudié pour sa faible consommation. Nous sommes souvent confrontés à des familles surendettées qui ne peuvent plus faire face aux dépenses de chauffage d'un logement construit à l'économie et équipé de chauffage électrique.

Ces nouveaux logements, une fois construits, seront proposés en location à une clientèle à faible revenu qu'ils soient ou non salariés de nos ateliers d'insertion.

Le public sera sélectionné sur dossier par la commission locale d'attribution se réunissant en préfecture avec les élus, les associations et les bailleurs sociaux.

#### **4.3.2 Ouvrir sur l'accession à la propriété.**

Un parcours d'appropriation du logement peut conduire à proposer à certaines familles une accession progressive à la propriété en minimisant les risques financiers pour l'accédant.

C'est un objectif accessible aussi aux familles à faibles revenus.

---

<sup>86</sup> Cette association « IS 62 » basée à Arras est actuellement en charge du suivi des locations de maisons ou appartement dont l'APSA est propriétaire.

Cette proposition pourrait ouvrir l'accèsion à la propriété pour un public aujourd'hui exclu de ce type de dispositif. J'ai rencontré à ce sujet la directrice d'une structure nationale d'Amélioration de Conservation et Transformation de l'habitat (PACT ARIM) qui me conforte dans l'idée de proposer des logements sociaux à un autre public que le salarié en CDI réputé solvable.

J'étudie avec la Caisse d'Epargne de Lens la mise en place d'opérations de location-accession avec le support d'une association loi 1901 sans but lucratif qui servirait de relais en tant que personne morale lors d'une opération du type Prêt Social Location Accession.

## Conclusion.

Le projet de modifier les activités d'insertion pour continuer d'accueillir les plus fragiles aura mobilisé de nouvelles compétences, des méthodes de formation plus individualisées et aura permis d'élargir les relations sur le territoire avec de nouveaux partenaires.

L'envergure de l'action d'insertion par l'activité économique a dépassé le stade de « sas » vers l'emploi en entreprise ordinaire. Avec le public en insertion nous participons pleinement à la production de logements sociaux respectueux du public le plus démuné.

Face à la volonté gouvernementale de favoriser la reprise d'activité professionnelle des personnes au chômage longue durée<sup>87</sup>, et d'améliorer l'accès au logement à un plus grand nombre<sup>88</sup>, l'APSA réagit positivement et s'inscrit localement comme partenaire de la mise en place des nouvelles politiques publiques.

Du Conseil d'Administration aux partenaires institutionnels, de l'équipe de direction aux salariés en insertion, chacun pourra trouver un intérêt au développement de ces nouvelles activités. Je souhaite développer des activités qui refusent l'occupationnel même pour le public très éloigné du retour à l'emploi, c'est la prise de conscience d'œuvrer dans l'intérêt collectif qui donnera toute légitimité au parcours du public de cette A.C.I.

Après une période d'appropriation du projet par les équipes, il me reste encore à poursuivre la communication pour ne pas risquer de « séduire » uniquement sur l'effet de nouveauté.

L'évaluation des sorties positives, de la formation et de la qualité du parcours proposé doit refléter la pertinence de l'action et permettre un retour significatif sur le niveau de réalisation de l'objectif fixé, une validation du niveau de progrès mesuré permet de fixer d'autres objectifs à atteindre avec l'équipe des salariés de l'APSA-Insertion.

« Gouverner c'est prévoir », il convient pour le directeur de ne pas se concentrer sur un projet de service sans faire progresser l'ensemble de l'Association, c'est pourquoi en parallèle à cette activité, j'envisage les étapes suivantes avec le Conseil d'Administration et les services Immobilier, Formation, ACI et AI :

---

<sup>87</sup> Nous constatons l'expérimentation du RSA qui donnera à chacun l'égalité des chances de reprendre une activité sans être pénalisé financièrement.

<sup>88</sup> Nous observons la volonté affichée de faire apparaître un droit au logement opposable et de faire respecter les critères du logement décent pour tous.

- Je prévois avec le département immobilier la création d'une structure pour gérer le département immobilier du type SCI à but social.
- En 2008 la construction des premières maisons bois sur LOOS-en-GOHELLE en partenariat avec la mairie et SPL.
- Je vais poursuivre le développement de structures pour l'emploi des femmes : le projet de création avec l'A.I. d'une Association de Service aux Personnes pour faciliter l'emploi féminin sur notre bassin d'emploi est ce qui nous permettra d'atteindre cet objectif à l'échéance de 2008.
- Le démarrage en 2008 d'une nouvelle formation au Diplôme d'Etat d'Assistante de Vie Sociale avec le centre de formation de l'APSA (suite à l'habilitation par la Direction Régionale de l'action Sanitaire et Sociale et les services de la Région), formation qui pourra se dérouler dans les nouveaux locaux HQE construits spécialement à cet effet par les ateliers d'insertion.

Je partage l'idée qu'énonce Jean-Pierre Boutinet dans son livre : « Anthropologie du projet », selon laquelle « la stratégie est chargée de gouverner l'action au regard du projet et des circonstances, en comptant sur un certain nombre de ressources qu'il s'agit d'inventorier, sur des obstacles à identifier en vue de les contourner »<sup>89</sup>

Anticiper le changement avec les équipes et les partenaires pour accompagner au mieux le public le plus fragile, c'est mettre en œuvre cette stratégie qui respecte les projets de l'association.

C'est l'évolution des politiques et des nouveaux dispositifs qui remet en cause les pratiques et nous positionne dans une démarche de changement permanent. Le projet mis en place a permis de transformer la contrainte en opportunité d'amélioration de l'offre de service pour le public accompagné.

L'Homme devient acteur de son projet de vie et, favoriser l'expression de son potentiel caché, c'est lui permettre de progresser.

---

<sup>89</sup> BOUTINET JP. Anthropologie du projet. Paris PUF, 2005. p. 259.

---

## BIBLIOGRAPHIE.

---

Par ordre d'apparition dans le texte.

### OUVRAGES.

Hirsch M., Villeneuve S. *La pauvreté en héritage 2 millions d'enfants pauvres en France*. Paris : Robert LAFFONT, 2006, 221 p.

Maisondieu J. *La fabrique des exclus*. Paris : Bayard, 1997. 264 p.

Wuhl S. *Insertion : les politiques en crise*. Paris : PUF, 2002. 285 p.

Paugam S. *La Disqualification sociale*. Paris : PUF, 2001. 255 p.

Noblet P. *Quel travail pour les exclus? Pour une politique de l'insertion durable*. Paris : DUNOD, 2005. 196 p.

Sorrel P. *L'art de déléguer pour réussir*. Paris : Juriservices, 1998. 176 p.

Humbert C. *Les usagers de l'action sociale : sujets, clients ou bénéficiaires ?*. Paris : L'Harmattan, 2000. 285 p.

Boutinet J.P. *Anthropologie du projet*. Paris : PUF, 2005. 399 p.

Schaller J.J. coordonné par Humbert C. *Projets en action sociale : entre contraintes et créativité*, Paris : L'Harmattan, 1998.

Miramon J.M. *Le métier de directeur, techniques et fictions*. Rennes : ENSP, 2001. 270 p.

Hardy J.P. *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Paris : Dunod, 2005. 423 p.

### ARTICLES.

Lhuillier J.M. *Les conséquences du développement du droit des usagers sur la responsabilité dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Revue de droit sanitaire et social. Paris : DALLOZ, 2001, volume 37, N°3, p 563-571.

Boukelal A *Evaluation interne et qualité dans les établissements sociaux médico-sociaux*.  
Les cahiers de l'Actif N° 366 367 La grande motte Novembre Décembre 2006 pp370

Maisondieu J. *Parole d'expert Jean Maisondieu*. Dossier du secours populaire Magazine  
Convergence JUIN 2006

Juris associations n°202 juillet 1999.

## **RAPPORTS.**

Létard V. *Minima sociaux : concilier équité et reprise d'activité*. 18 mai 2005 Commission  
des affaires sociales du Sénat Paris 2005 SENAT.

Emmanuelli X, Landrieu B. *L'hébergement d'urgence des travailleurs en situation de  
précarité en Ile-de-France et à Paris*. Paris mai 2006

Brundtland G.H. Développement durable Nations Unies Commission mondiale sur  
l'environnement et le développement. 1987.

Groupe de travail sous la direction de Chassériaud C *Le travail social confronté aux  
nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion*. Rapport CTS Rennes ENSP Juillet  
2007.

## **Liens INTERNET .**

INSEE Nomenclatures, définitions méthodes consulté en septembre 2007.  
[www.insee.fr/fr/nom\\_def\\_met/definitions/html/contrat-avenir.htm](http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/contrat-avenir.htm) - 9k

INSEE: Site Internet INSEE : Consulté en septembre 2007.  
[http://www.insee.fr-insee\\_nord-pas-de-calais](http://www.insee.fr-insee_nord-pas-de-calais) en faits et chiffres-taux de chômage trimestr.

Assedic: Site Internet Assedic unistatis consulté en août 2007  
<http://info.assedic.fr/unistatis/index.php?idarticle=12420etmenu=unistatisetidlien=83etchemin>

Deming W. E. Site internet Idecq. Consulté en Septembre 2007  
[http://www.idecq.fr/nos\\_dossiers/dossiers/deming.htm#LES%20PRIX%20DEMING](http://www.idecq.fr/nos_dossiers/dossiers/deming.htm#LES%20PRIX%20DEMING)

---

**LISTE DES  
ANNEXES.**

---

**ANNEXE 1.**  
**Statuts de l'association.**

## ASSOCIATION POUR LA SOLIDARITE ACTIVE DU PAS-DE-CALAIS

(Mod. Des statuts de l'Association déclarée le 26.03.66 déjà modifiés les 18.06.85, 10.03.94, 01.12.98, 31.05.02)

### TITRE PREMIER OBJET – DENOMINATION – SIEGE – DUREE

#### ARTICLE 1er

Conformément aux dispositions de la Loi du 1er juillet 1901 et du décret du 16 Août 1901, il est constitué entre toutes les personnes qui adhèrent aux statuts, une Association qui sera régie par les textes précités et par les présents Statuts.

Cette Association prendra la dénomination de :

ASSOCIATION POUR LA SOLIDARITE ACTIVE DU PAS-DE-CALAIS

En abrégé : A.P.S.A. – P.D.C.

#### ARTICLE 2

« Cette Association a pour objet d'aider ou de promouvoir toutes actions de solidarité visant notamment à l'aide matérielle et morale, à l'hébergement, la formation, à l'insertion sur le plan social, sanitaire, civique, culturel et professionnel des personnes, sans distinction politique, philosophique ou religieuse, dans le but de lutter contre l'exclusion conformément à la loi du 22 juillet 1998. Dans ce cadre, l'Association pourra également créer, développer et gérer des actions publiques ou privées visant à l'intégration sociale, à la santé des personnes, à la bienveillance au sein de la famille et à la parentalité.

En qualité d'organisme développant des Actions d'Utilité Sociale elle pourra mettre en place des ateliers de réinsertion dont les productions pourront être commercialisées, sans recherche de profit, en se maintenant dans le cadre d'une gestion désintéressée.

L'A.P.S.A. coordonne les actions d'insertion des différentes structures associatives créées à son initiative et de celles qui ont demandé leur adhésion. Elle exerce dans ce but le contrôle permanent de la gestion financière de ces structures dont elle coordonne également le recrutement, la formation des personnels. Elle attribue, après enquête, le label A.P.S.A. à chacune des structures adhérentes.

L'A.P.S.A. peut également absorber toute association ayant des objectifs similaires. L'absorption se fait selon les règles de la fusion – absorption :

En vertu de l'article L.122-12, alinéa 2 du Code du Travail, tous les contrats de travail en cours dans les associations absorbées, au jour de la fusion, subsistent entre l'APSA. et les salariés des associations absorbées, sauf démission dûment exprimée.

L'ensemble du patrimoine (actif et passif) des associations absorbées est intégralement transmis à l'APSA. La dissolution des associations absorbées s'opère donc sans liquidation de ces dernières. »

#### ARTICLE 3

Le siège social de cette Association est à LENS. Le Conseil d'Administration prend toutes les dispositions nécessaires à l'installation. Il peut le transférer par décision de l'Assemblée Générale dans la même ville, ou dans une autre ville du département du Pas-de-Calais.

#### ARTICLE 4

La durée de l'Association est illimitée.

#### TITRE DEUXIEME COMPOSITION ET ENGAGEMENT DE L'ASSOCIATION

#### ARTICLE 5

L'Association se compose :

De Membres Fondateurs :

Sont Membres Fondateurs les personnes ou associations qui à la constitution de l'Association, ou par la suite, lui font apport de biens meubles ou immeubles nécessaires à son fonctionnement, ou qui versent soit une subvention soit un droit d'entrée dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale, ainsi que celles qui ayant déjà souscrit des cotisations annuelles, les ont rédimées.

De Membres Actifs :

Sont Membres Actifs les personnes, associations ou organismes publics ou privés, qui, répondant aux conditions ci-après, versent à l'association une cotisation annuelle dont le montant est fixé par l'Assemblée Générale. Les salariés et

vacataires de l'Association et des structures associatives adhérentes ne peuvent avoir la qualité de Membres Actifs ou Fondateurs.

#### ARTICLE 6

Pour être Membre Fondateur ou Actif, il faut :

Etre parrainé d'une part, par deux Membres au moins faisant déjà partie de l'Association, et d'autre part, être agréé expressément par le Conseil d'Administration. La demande d'adhésion est formulée par écrit, signée par le demandeur et par les deux parrains. Elle est soumise au Conseil d'Administration qui décide de l'acceptation ou du refus de la demande. La procédure est la même en ce qui concerne les associations ou organismes qui désirent faire partie de l'association. Le nombre de leurs représentants à l'Assemblée Générale sera défini par le Règlement Intérieur établi par le Conseil d'Administration.

N'être ni salarié, ni vacataire de l'Association ou des structures associatives adhérentes.

S'engager à verser la cotisation fixée annuellement par l'Assemblée Générale. Cette cotisation, sauf décision ultérieure du Conseil d'Administration, sera payable dans le mois d'admission, et ensuite chaque année avant le 31 décembre. Il pourra être établi à tout moment un droit d'entrée par simple décision de l'Assemblée Générale majorant la première cotisation annuelle des nouveaux Membres.

Le montant des cotisations pourra être augmenté ou diminué d'ailleurs, par décision de l'Assemblée Générale votant sur proposition du Conseil d'Administration. La cotisation et l'éventuel droit d'entrée des associations et organismes membres seront établis au prorata du nombre de leurs représentants à l'Assemblée Générale et en fonction des besoins budgétaires de l'APSA

#### ARTICLE 7

Cessent de faire partie de l'Association sans que leur départ puisse mettre fin à l'Association :

- 1) Ceux qui auront donné leur démission par lettre adressée au Conseil d'Administration.

2) Ceux qui auront été rayés par le Conseil d'Administration à la majorité des deux tiers des Membres le composant, pour infraction aux statuts, défaut de paiement des cotisations, ou tout autre motif, et ce, quinze jours après une simple mise en demeure par lettre recommandée. Toutefois, le membre intéressé peut présenter ses observations au Bureau ou au Conseil d'Administration et demander un recours auprès de la prochaine Assemblée Générale.

#### ARTICLE 8

Aucun Membre de l'Association, à quelque titre qu'il en fasse partie n'est personnellement responsable des engagements contractés par elle, l'ensemble des ressources de l'Association seul en répond.

#### TITRE TROISIEME RESSOURCES DE L'ASSOCIATION

#### ARTICLE 9

Les ressources de l'Association se composent :

des cotisations, des dons et legs, des subventions, des intérêts et revenus des biens appartenant à l'Association, du produit des prestations de services réalisées au profit des structures adhérentes.

Le fonds de réserve se compose :

des droits d'entrée versés par les Membres Fondateurs et Bienfaiteurs, des capitaux provenant du rachat des cotisations, des économies réalisées sur les ressources annuelles et qui auraient été portées à ce fonds en vertu de délibération de l'Assemblée Générale Ordinaire, des biens meubles ou immeubles nécessaires au fonctionnement de l'Association, fonds de roulement du Foyer, du produit des amortissements de biens meubles et immeubles.

Ce fonds de réserve est employé à l'acquisition des biens nécessaires à la réalisation du but poursuivi par l'Association ainsi qu'à la transformation, l'installation et l'aménagement des biens meubles et immeubles, à leur agrandissement, réparations et à tous emplois ayant le caractère de dépenses de premier établissement.

Le reste des économies doit être placé par le Trésorier en valeurs immobilières ou en tout autre bien suivant décision du Conseil d'Administration.

#### ARTICLE 10

Les fonds provenant soit des cotisations, soit des apports, soit du fonds de réserve ne peuvent être employés à un objet autre que celui de l'Association.

Dans le cas où le but de l'Association ci-dessus défini serait modifié, les personnes ou Associations ayant apporté lors de la constitution, ou ultérieurement, pourront demander la reprise immédiate de leurs apports, purement et simplement, et sans aucune formalité qu'une simple lettre recommandée.

#### ARTICLE 11

Il sera tenu une comptabilité d'engagements, en conformité avec les textes et les lois en vigueur.

### TITRE QUATRIEME ADMINISTRATION

#### ARTICLE 12

L'Association est administrée par un Conseil composé :

- 1) De Membres élus pour trois ans par l'Assemblée Générale et pris parmi les Membres Actifs. Sont électeurs et éligibles au Conseil d'Administration les membres âgés de seize ans au moins au jour du vote. Toutefois, trois postes au moins du Conseil d'Administration devront être occupés par des membres élus ayant atteint la majorité légale. L'Association est garante de la parité des hommes et des femmes aux instances dirigeantes.
- 2) De trois Membres désignés par le Conseil Municipal de la ville d'implantation du Siège Social.
- 3) De deux membres élus désignés par l'exécutif de chacune des associations adhérentes, dont son Président, membre de droit (Accueil 9 de cœur, APSA-ALE, etc.).
- 4) Des Membres désignés du Conseil d'Administration des associations absorbées. Leur mandat prend fin aux termes fixés par les statuts de l'association absorbée.

Tout Membre sortant est rééligible. Il est pourvu au remplacement des sortants par vote, et à la majorité absolue des Membres présents à l'Assemblée Générale.

En cas de décès ou de démission d'un nombre de Membres du Conseil égal au nombre fixé par les Statuts, le Conseil nomme provisoirement des Membres complémentaires dont les fonctions expireront lors de la prochaine Assemblée Générale.

#### ARTICLE 13

Le Conseil d'Administration se compose de :

Un Président, plusieurs Vice-présidents, un Secrétaire et un Secrétaire adjoint, un Trésorier et un Trésorier adjoint, de plusieurs Membres.

Les Membres du Conseil d'Administration doivent, pour les deux tiers, appartenir à un titre quelconque à l'Association. Le Président, le Trésorier et le Secrétaire sont élus parmi les Membres du Conseil d'Administration ayant atteint l'âge de la majorité légale. Les fonctions des Membres du Conseil d'Administration sont non rémunérées. Ils sont rééligibles.

Le Président, les Vice-présidents, le Secrétaire et le Trésorier forment le Bureau. Les Membres du Bureau sont nommés par le Conseil d'Administration pour la durée de leur mandat à la majorité absolue des Membres présents.

#### ARTICLE 14

Le Conseil se réunit sur la convocation de son Président, ou de la moitié de ses Membres aussi souvent que l'exige l'intérêt de l'Association.

Pour la validité des délibérations, la moitié au moins des Membres doivent être présents ou ayant donné leur pouvoir. Un membre présent ne pourra détenir plus de 2 pouvoirs.

Les délibérations sont prises à la majorité. En cas de partage, la voix du Président est prépondérante.

Les délibérations sont constatées par les procès-verbaux inscrits sur un registre et signés du Président et du Secrétaire.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont signés par le Président du Conseil ou par délégation de celui-ci par un Vice-Président.

#### ARTICLE 15

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire et autoriser tous les actes qui ne sont pas réservés par l'Assemblée Générale, notamment :

Il adopte le projet de budget annuel pour l'exercice suivant.

Il surveille la gestion des Membres du Bureau et a toujours le droit de se faire rendre compte de leurs actes.

Il peut interdire au président et au Trésorier d'accomplir un acte qui entre dans leurs attributions d'après les Statuts et dont il conteste l'opportunité.

Il peut, à la majorité, en cas de faute grave, suspendre provisoirement les Membres du Bureau, et en attendant la décision de l'Assemblée qui doit, en ce cas, être convoquée et réunie dans la quinzaine.

Il agrée la création des structures adhérentes.

Il se prononce souverainement sur toutes les admissions ou radiations des Membres de l'Association.

Il désigne le Commissaire aux Comptes chargé de rapporter sur les comptes de l'Association.

Il autorise le Président et le Trésorier à faire toutes les aliénations reconnues nécessaires, des biens et valeurs appartenant à l'Association.

Il fixe le taux des différentes prestations de service réalisées au profit des Associations adhérentes.

Il arrête les comptes de l'exercice présentés par le Trésorier et adopte le rapport d'activité, avant présentation à l'Assemblée Générale.

#### ARTICLE 16

Le Bureau du Conseil assure, d'une façon générale, l'exécution des délibérations du Conseil d'Administration. Il peut introduire à titre consultatif par l'exercice de ses attributions toutes personnes extérieures.

Le Président convoque les Assemblées Générales et les réunions du Conseil d'Administration. Il assure le fonctionnement régulier de l'Association. Il représente l'Association dans tous les actes de la vie civile et est investi de tous les pouvoirs à cet effet. Il a notamment qualité pour ester en justice au nom de l'Association, en demande, et en défense, sur autorisation du Conseil d'Administration, former tous appels ou pourvois, et consentir toutes transactions.

Il peut se faire suppléer par un mandataire pour un ou plusieurs objets déterminés. Il préside toutes les assemblées.

Il est ordonnateur des recettes et des dépenses. Il signe l'agrément à la nomination des responsables salariés permanents de l'association. Il peut également recruter un Directeur Général pour l'APSA, rémunéré par l'Association, et dont la répartition des charges sera fixée par le Conseil d'Administration. En cas d'absence ou de maladie, il est représenté par un Vice-Président. En cas d'urgence, il prend toutes les décisions qui lui paraissent nécessaires pour assurer le bon fonctionnement des structures associatives adhérentes, à charge pour lui d'en rendre compte au Conseil d'Administration lors de la prochaine séance.

Les Vice-présidents secondent le Président dans l'exercice de ses fonctions et le remplacent en cas d'empêchement comme il vient d'être dit.

Le Secrétaire est chargé de tout ce qui concerne la correspondance, les archives, les convocations, la rédaction des procès-verbaux, et de la tenue du registre prévu par l'article 5 de la loi du 1er juillet 1901. Le Secrétaire adjoint seconde le secrétaire.

Le Trésorier tient les comptes de l'Association. Il procède après autorisation du Conseil au retrait, au transfert et l'aliénation de toutes les rentes et valeurs, il touche le remboursement et donne quittance de tous titres et sommes reçus. Le Trésorier adjoint peut le suppléer.

L'Association s'oblige à :

Présenter ses registres et pièces de comptabilité sur toutes réquisitions du Ministre d'Etat, Ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire, ou du Préfet, en ce

qui concerne l'emploi des libéralités reçues, adresser au Préfet un rapport annuel sur sa situation et sur ses comptes financiers y compris ceux des comités locaux, laisser visiter ses établissements par les délégués des Ministres compétents et à leur rendre compte du fonctionnement des locaux.

#### TITRE CINQUIEME ASSEMBLEE GENERALE

##### ARTICLE 17

L'Assemblée Générale se compose de tous les Membres Fondateurs, d'Honneur et Actifs titulaires de l'Association.

Nul ne peut s'y faire représenter que par un Membre de l'Association. Elle se réunit au moins une fois par an, au jour, heure et lieu indiqués dans ladite convocation.

Les personnes morales relevant de la loi du 1er juillet 1901 sont représentées à l'Assemblée Générale par deux Membres élus désignés par l'exécutif de l'Association, membres du Conseil d'Administration.

Elle peut, en outre, être convoquée extraordinairement, soit par le Conseil, soit à la demande d'un quart au moins des Membres ayant droit d'en faire partie.

Les convocations sont faites huit jours francs au moins à l'avance par lettre individuelle, indiquant sommairement l'objet de la réunion.

L'ordre du jour est indiqué par le Conseil, il n'y est porté que les propositions émanant du Conseil et celles qui lui ont été communiquées au moins un mois avant l'époque de la réunion, avec la signature des Membres ayant droit d'assister à l'Assemblée.

L'Assemblée est présidée par le Président ou un Vice-président, ou à défaut un Administrateur délégué par le Conseil. Elle se réunit dans un délai de 6 mois à compter de la clôture de l'exercice.

##### ARTICLE 18

Les décisions sont prises à la majorité des voix des Membres présents, ce qui est stipulé sous l'Article 20 ci-après. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Chaque Membre de l'Assemblée a une voix et autant de voix supplémentaires qu'il représente de sociétaires, sans toutefois qu'il puisse réunir tant en son nom que comme mandataire plus de trois voix.

#### ARTICLE 19

L'Assemblée Générale entend le rapport du Conseil d'Administration sur gestion ou sur tout autre objet, approuve et redresse les comptes du dernier exercice, pourvoit au renouvellement du Conseil d'Administration, décide toutes les acquisitions d'immeubles nécessaires à l'accomplissement du but de l'Association, tous échanges et ventes de ces immeubles, ainsi que toute constitution d'hypothèques et tous emprunts, et d'une manière générale délibère sur toutes propositions portées à l'ordre du jour qui touchent au développement de l'Association et à la gestion de ses intérêts.

#### ARTICLE 20

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut apporter aux Statuts toutes modifications reconnues utiles, sans exception, ni réserve.

Elle peut décider notamment, la dissolution de l'Association ou sa fusion ou son union avec d'autres Associations poursuivant un but analogue.

Mais dans ces divers cas, elle doit être composée du quart au moins des Sociétaires ayant droit d'en faire partie, et ses délibérations doivent être prises à la majorité des deux tiers des voix des Sociétaires présents.

#### ARTICLE 21

Les délibérations de l'Assemblée sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial et signées par le Président et le Secrétaire.

Ces procès-verbaux constatent le nombre de Membres présents aux Assemblées Générales Extraordinaires.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont signés par le Président du Conseil, ou par délégation de celui-ci par un Vice-Président.

#### TITRE SIXIEME DISSOLUTION - PUBLICATION

#### ARTICLE 22

En cas de dissolution volontaire ou forcée, l'Assemblée Extraordinaire statue sur la dévolution du patrimoine de l'Association, sans pouvoir attribuer aux Membres de l'Association autre chose que leurs apports.

Elle désigne les Etablissements Publics ou Etablissements Privés reconnus d'utilité publique dont les buts sont similaires qui recevront le reliquat de l'actif après paiement de toutes dettes et charges de l'Association, et de tous frais de liquidation.

Elle nomme, pour assurer les opérations de liquidation, un ou plusieurs Membres de l'Association qui seront investis à cet effet de tous les pouvoirs nécessaires.

#### ARTICLE 23

Le Président, au nom du Conseil d'Administration est chargé de remplir toutes les formalités de déclarations et publications prévues par la Loi du 1er juillet 1901 et par le décret du 16 août de la même année.

#### ARTICLE 24

Le tribunal compétent pour toutes les élections concernant l'Association est celui du domicile du Siège, lors même qu'il s'agirait de contrat passé dans ses Etablissements sis dans d'autres Arrondissements.

Le Conseil d'Administration qui devra étudier à nouveau certains Articles devra le faire en respectant l'esprit des Statuts proposés et adoptés.

Fait et passé à Lens, le 05 Octobre 2006.

Le Secrétaire,

Robert VASSEUR.

Le Président,

Jean-Marie HUET.

## **ANNEXE 2.**

**EXTRAIT du Projet Associatif du groupe A.P.S.A.**

### **Sauver l'homme, avec lui...**

Le Projet Associatif de ces Associations qui doivent rester à taille humaine est encore aujourd'hui de sauver l'homme, avec lui.

Dans une société qui perd ses repères moraux et spirituels, qui privilégie l'égoïsme, il est essentiel de réaffirmer les valeurs fondamentales de l'homme et d'accompagner les blessés de l'existence à relever les défis, de se réapproprier le sens de la vie et de reconstruire un monde de paix, de justice et de joie.

#### **1- But du Projet Associatif**

Le groupe A.P.S.A. formalise et actualise son Projet Associatif. C'est l'occasion de faire le point sur ses objectifs et son fonctionnement, mais aussi de préciser ses orientations pour les années futures.

Il connaît depuis sa création une très forte évolution tant dans la diversité des personnes accueillies que dans le nombre de ses structures ; la pluralité et l'éclatement géographique des différents établissements rendent nécessaire une même identité éducative.

L'évolution de la société et des formes d'exclusion imposent des projets adaptés et efficaces. Il importe aussi de prendre en compte la dimension européenne et mondiale ; un optimum de qualité d'insertion est aussi à redéfinir en permanence.

Le Projet Associatif est la résultante des composantes humaines réglementaires et structurelles pour réaliser l'objectif défini. Il affirme les valeurs sur lesquelles s'appuie l'avenir du groupe, en étroite liaison avec l'ensemble de ses partenaires.

Une évaluation du projet sera présentée à chaque assemblée générale.

#### **2- Mission**

La mission du groupe A.P.S.A. est l'insertion des personnes en difficulté et en risque d'exclusion de la société, en vue du rétablissement du droit commun et de leur droit à une vie citoyenne digne.

### **3- Le Public**

Historiquement, le groupe A.P.S.A. s'est toujours mobilisé pour éviter les phénomènes d'exclusion, exclusion du logement dans un premier temps, puis progressivement contre toutes les formes qu'elle prend, tant matérielle que culturelle, sociale, professionnelle et morale.

Il se tourne vers les publics les plus fragilisés, plaçant la personne au cœur de la démarche.

Le public vulnérable se caractérise principalement par un niveau de ressources faible ou inexistant, une faible qualification professionnelle, voire une absence de qualification, une fragilité affective occasionnant une souffrance psychologique.

Il est souvent en rupture dans l'exercice du droit commun. Les problèmes de santé y sont plus fortement marqués que dans le reste de la population, l'usage nocif, la dépendance aux substances psycho actives (alcool, drogue, produits de substitution, médicaments détournés de leur usage thérapeutique, poly consommations) y sont fréquents.

Cette vulnérabilité est aggravée par le cumul du facteur d'exclusion pour les jeunes de la deuxième génération d'exclus qui ont un parcours chaotique : le chômage des parents, l'échec scolaire, la précarisation des emplois ont un effet dévastateur ; la destruction psychologique est de plus en plus profonde pour ces exclus.

### **4- Les mécanismes de précarité et d'exclusion**

Les personnes en difficulté et à risque sont susceptibles de sortir d'une zone d'intégration pour se retrouver en situation d'exclusion en fonction de leurs capacités professionnelles et psychologiques, et de leurs relations socioculturelles et familiales.

Les perspectives d'emploi et les liens socioculturels et familiaux seront essentiels pour pouvoir effectuer le cheminement inverse, les effets psychologiques de l'exclusion empêchant toutefois une simple réversibilité.

## **5- Les enjeux**

Nous passons d'une société industrielle à une société d'information et de communication qui se mondialise ; le travail, les modes de vie, les aspirations changent ; l'espérance de vie grandit chaque jour avec les progrès de la médecine et une qualité de la vie toujours meilleure.

L'avenir est ouvert à plusieurs futurs possibles dont l'avènement résultera pour partie des décisions et des actions des hommes et des femmes d'aujourd'hui. Quelles sont les valeurs qui guideront nos choix pour répondre aux besoins sans cesse renouvelés des personnes que nous accompagnons ?

Le groupe A.P.S.A. doit se situer comme un corps intermédiaire entre les administrations et la population en voie d'exclusion, elle se doit d'être complètement concernée par toutes les formes de pauvreté, toute souffrance ; elle doit assumer son rôle avec le concours de partenaires sociaux, médicaux et judiciaires, dans le respect de la confidentialité et dans un souci de compétence dans tous les domaines. Elle doit apporter une réponse globale aux situations d'exclusion par une solidarité active et une démarche de qualité : qualité de la pédagogie du développement de la personne pour que celle-ci retrouve un sens à sa vie, rôle fédérateur des professionnels et des bénévoles du groupe par la synergie de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être au service du public.

L'importance du relationnel entre les structures prend ici toute sa dimension, facilité par un groupe à taille humaine.

## **6- Stratégie d'insertion**

Le traitement de la marginalité exige une réponse globalisante qui intègre les aspects psychologiques, physiologique, socio-éducatifs, culturels et professionnels.

## **7- Itinéraires individuels d'insertion**

Toute personne en souffrance sociale doit pouvoir trouver une écoute et une réponse adaptée à sa situation. Le groupe A.P.S.A. doit se doter des structures et

des compétences nécessaires pour permettre l'approche psychologique, puis l'élaboration du projet individuel d'insertion familiale, sociale ou professionnelle de la personne, en synergie entre les services et en lien avec tous les partenaires.

#### **8- Phases d'insertion**

Les différentes phases d'insertion doivent s'inscrire dans un contexte global et un souci de cohérence, avec l'implication de la personne à tous les niveaux.

#### **Approche psychologique :**

Dans les structures d'accueil, (Le Fil d'Ariane, La Boussole, Le C.H.R.S. Schaffner, Accueil 9 de cœur ) l'approche psychologique est une phase de parole, d'écoute, de travail sur soi et de rencontre avec l'autre,

#### **Dans le domaine social**

- Détection des personnes en rupture d'hébergement vivant dans la rue ou en squat ; réponse de proximité. Equipe de rue (La Boussole)
- Hébergement d'urgence pour hommes et femmes pendant la période d'hiver. Accueil de nuit (La Boussole) Accueil d'urgence (La Boussole, Schaffner, Neuf de cœur)
- Boutique Solidarité pour répondre aux besoins élémentaires. Accueil de jour (La Boussole)
- Accueil et soutien parental (La Parentèle, Le Fil d'Ariane)
- Prise en charge de la souffrance physique et morale par une équipe médico-sociale. Santé (La Boussole, Schaffner, Neuf de cœur, La Parentèle)  
Santé, hygiène de vie, budget familial, culture, loisirs, sports.
- Accompagnement social et éducatif affirmant la volonté de l'APSA d'un droit identique pour tous : (toutes structures)
- Accompagnement parental et médiation familiale (Neuf de cœur, La Parentèle, Le Fil d'Ariane)
- Logement (A.P.S.A.- Logement)
- Formulation d'un projet de vie (toutes structures)

### **Dans le domaine économique et formatif :**

Le public accueilli est en grande majorité sans emploi, sous qualifié, en rupture avec le monde du travail, et ne possède que très peu d'expérience professionnelle.

Le choix du cadre et de l'outil «formation - emploi » en cohérence avec l'approche psychologique et le projet individuel de la personne, est essentiel et déterminant dans la logique d'insertion.

Dans ce domaine, trois orientations peuvent être données :

1) Les liens avec l'extérieur doivent être maintenus ou créés pour que la personne se sente proche du monde du travail, des administrations (ANPE, Missions Locales, Collectivités...) des organismes de formation, d'insertion et du tissu associatif ; elle entreprend des démarches et participe ainsi à des activités ouvertes à d'autres publics :

- 2) Les ateliers de remise en situation de travail permettant de se réhabituer à un rythme et à un mode de vie similaire à celui d'une personne occupant un emploi, de se revaloriser et d'amorcer une formation :
- Ateliers bâtiment, jardins, environnement et espaces verts, logistique, menuiserie, textile, para mécanique...
  - Ateliers culturels, informatique, secrétariat, couture, alphabétisation, santé... expression verbale, expression écrite (journal)

Projets en groupe, activités jeunes, activités liées à l'enfance, sport, loisirs, théâtre, activités artistiques.

La multiplicité des domaines d'intervention en ateliers permettra mieux d'adapter la réponse aux aspirations des personnes et augmentera l'efficacité du processus d'insertion.

- 3) Les contrats rémunérés :

L'insertion professionnelle peut être amorcée par des heures A.I. (Association Intermédiaire interne ou externe) ou des Contrats Emploi Solidarité ou Consolidé (CES – CEC) permettant d'instruire souvent une formation complémentaire ou de créer un relais éducatif.

La rémunération revêt une importance capitale, accompagnant une amélioration de l'employabilité dans la dynamique d'insertion.

Cette fonction emploi-formation en ateliers, rémunérée ou pas, doit être assurée dans des cadres réels, les structures elles-mêmes, des ateliers chantiers, jardins, hôtels sociaux, lieux de restauration... avec des domaines d'activités concernés et formés à la stratégie développement.

Le GERFA doit être un lieu ressources et avoir cette mission de formation développement des moniteurs et référents.

L'octroi d'un véritable contrat de travail, très important pour l'acteur, doit être signé si les conditions de réussite sont réunies :

- Motivation psychologique de l'acteur
- Compétence du moniteur et du référent dans le domaine défini
- Confiance réciproque
- Anticipation de l'après contrat pour éviter les désillusions de fin de contrat ; la durée du contrat doit être adaptée à la personne et suffisamment flexible pour que la phase finale d'insertion soit réelle et s'imbrique dans la continuité de l'après contrat. Un parcours d'insertion qui n'aboutit pas est inutile.

#### **9- Implication de la personne**

Le contrat d'insertion est formulé après un temps d'accueil, d'écoute, de réappropriation de la personne, quand un projet de vie peut se définir et s'élaborer. Il fixe les objectifs et les moyens d'y parvenir, il est construit sur un accord mutuel, il implique une responsabilité réciproque et une participation différentielle du référent et de la personne ; sa mise en œuvre est contractualisée afin d'apporter une lisibilité dans l'accompagnement, de faciliter l'évaluation des changements émergents et de procéder aux réajustements rendus nécessaires par l'évolution de la situation de la personne.

C'est un outil dynamique d'insertion qui s'anime sur la base d'un bilan individuel et qui fera l'objet d'évaluations régulières et, si besoin, de renégociations. Ce contrat vise avant tout à garantir l'accès aux droits communs pour tous.

L'accompagnement social et éducatif ne peut se faire que dans une structure à taille humaine et à travers une relation de confiance ; pour cela, le respect de la confidentialité est essentiel.

#### **10- Rapports d'Activité**

Chaque année, les structures prendront un temps pour communiquer sur leurs activités et leurs actions au cours d'une journée d'échange.

A l'Assemblée Générale, l'évaluation de l'action sera présentée, ainsi que le devenir du Projet Associatif.

#### **11- Evaluation**

Les actions spécifiques concertées dans la perspective d'une prise en charge globale de la personne et un cheminement harmonieux pour une vie citoyenne autonome et digne, pourront être évaluées suivant certains critères.

L'évaluation de l'accompagnement psychologique et relationnel sera un aspect essentiel de la démarche qualité du groupe A.P.S.A. ; cette évaluation qualitative rendra compte de :

- L'évolution du potentiel physique de la personne
  - De son évolution psychique
  - De son potentiel de remobilisation
  - De la qualité de l'approche participative et interactive
  - De la qualité de la formation, de l'orientation envisagée et du suivi.
- La prise en compte des dimensions subjectives dans le travail social auprès

de personnes exclues ou en voie de l'être revêt une importance extrême.

L'évaluation devrait être pour les tutelles administratives un complément essentiel aux rapports d'activité des structures et permettre une reconnaissance de l'action par les partenaires et la société.

### ANNEXE 3.



Photos d'archives de l'association  
au centre le père Léon d'Emmaüs Bruay avec l'abbé Pierre au CHRS de  
l'APSA



Photos d'Archives de l'association

Le premier en partant de la gauche : le père Léon Emmaüs Bruay, le troisième René Barras Président fondateur de l'APSA avec Coluche à l'APSA dans les locaux d'accueil des Sans Domicile Fixe.

## **ANNEXE 4.**



**ASSOCIATION**  
accueil 9 de cœur

**Présidente**  
A.M. VANCAUWELAERT

**A.P.S.A.**  
**Association Pour la Solidarité Active du Pas-de-Calais**

Siège Social : 2 - 4, Tour Fabre - Rue de Fécamp - B.P. 118 - 62302 LENS Cédex - Tél. : 03 21 49 37 98 - fax : 03 21 43 85 80

**Président** : J.M. HUET

**BUREAU RESTREINT** : A.M. VANCAUWELAERT D. JANSSEN A. ROGER R. VASSEUR

**ASSOCIATION**  
**INTERMEDIAIRE**  
APSA A.I.E.  
**COUP D'MAIN**  
**Président**  
D. JANSSEN



Direction / Anne GILBERT		Bureau / Anne GILBERT						Bureau Central / Anne GILBERT			Bureau / Anne GILBERT		Bureau / Anne GILBERT	
Présidente Anne Gilbert		Président A. VANCAUWELAERT	Président C. LUTZ	Président F. MANTOU	Président M. DEMOTELLE	Président L. GLEFFRE	Secrétariat Général Anne Gilbert			Président A. BOGARD	Président D. JANSSEN	Président D. JANSSEN		
L'axe 118 1180 Tél. 03 21 39 38 39 fax 03 21 43 85 80		11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42	11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42	11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42	11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42	11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42	11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42			11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42	11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42	11, rue de la Cité Tél. 03 21 70 22 41 fax 03 21 70 22 42		
C.M.P. 9 de Cœur et 118		C.M.P. 9 de Cœur		Maison Communautaire		Logement d'urgence F.R.I.		Séjour de 100 personnes 400 m² - 80 m²		Centre Accueil et Cafétéria		Centre Accueil et Cafétéria		
Bureau		Bureau		Bureau		Bureau		Bureau		Bureau		Bureau		
- Accueil - Participation - Développement - Logement - Habitat - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Solidarité et soutien - Reconnaissance - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle		- Accueil - Participation aux activités et ateliers - Formation - Accueil et aide - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Accueil et soutien - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle		- Accueil - Participation aux activités et ateliers - Formation - Accueil et aide - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Accueil et soutien - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle		- Accueil - Participation aux activités et ateliers - Formation - Accueil et aide - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Accueil et soutien - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle		- Accueil - Participation aux activités et ateliers - Formation - Accueil et aide - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Accueil et soutien - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle		- Accueil - Participation aux activités et ateliers - Formation - Accueil et aide - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Accueil et soutien - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle		- Accueil - Participation aux activités et ateliers - Formation - Accueil et aide - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Accueil et soutien - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle		- Accueil - Participation - Développement - Logement - Habitat - Intégration sociale - Vieillesse et handicap - Reconnaissance - Projets innovants de solidarité sociale, territoriale professionnelle
<p><b>Commissaire</b> A. VANCAUWELAERT</p>		<p><b>Commissaire</b> A. BOGARD</p>		<p><b>Commissaire</b> A. BOGARD</p>		<p><b>Commissaire</b> A. BOGARD</p>		<p><b>Commissaire</b> A. BOGARD</p>		<p><b>Commissaire</b> A. BOGARD</p>		<p><b>Commissaire</b> A. BOGARD</p>		

\* La structure "9 de Cœur" bien que fédérée par l'APSA, constitue une association indépendante présidée par Madame VANCAUWELAERT Anne-Marie.  
\* La structure APSA "COUP D'MAIN" bien que fédérée par l'APSA, constitue une association intermédiaire indépendante présidée par Monsieur JANSSEN Denis.

## **ANNEXE 5.**

UD 4  
26/10/06

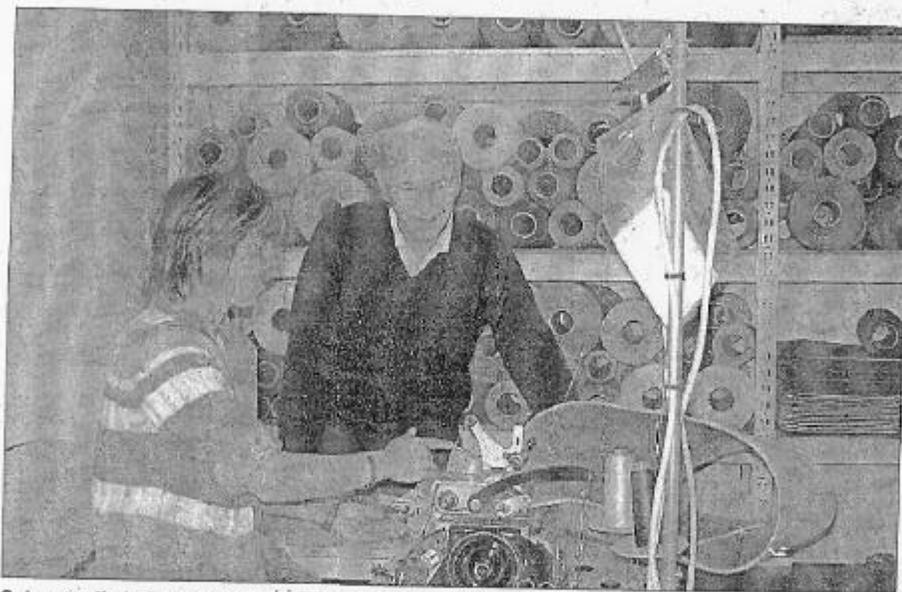
## LUTTE CONTRE L'EXCLUSION

# L'APSA s'interroge sur l'avenir du financement des ateliers d'insertion

Aujourd'hui, salle Jean-No-hain, se tiennent les états généraux d'Alerte Nord - Pas-de-Calais, qui regroupe des associations luttant contre la pauvreté et l'exclusion. Parmi elles, l'Association pour une solidarité active (APSA) de Lens, qui œuvre notamment en faveur de l'insertion par l'emploi, compte bien profiter de ce rassemblement pour relayer ses craintes de voir un jour certaines dispositions entacher le bon fonctionnement de son activité.

PAR ÉDOUARD WAYOLLE  
lens@info-artois.fr

C'est l'histoire d'une mère célibataire. Une personne communément qualifiée de « très loin de l'emploi » : deux enfants à charge, pas de moyen de transport, des minima sociaux comme gilet de sauvetage et une ambition de travailler dans le bâtiment compromise par l'absence de qualification et d'expérience. Jusqu'au jour où cette maman frappe à la porte des ateliers de l'APSA, dirigés par Patrick Cleenewerck. Deux ans de labeur, conjugués à un apprentissage



Soixante-dix-huit personnes travaillent dans les ateliers de l'APSA dirigés par M. Cleenewerck.

sur le tas, lui ont mis le pied à l'étrier. « Aujourd'hui, elle a obtenu un CDI et est chef d'équipe dans une entreprise de bâtiment lennoise », se plaît à raconter l'un des directeurs de l'association qui brandit ce parcours comme exemple aux 78 personnes travaillant dans les ateliers de menuiserie, de jardinage, de textile ou encore de logistique.

L'insertion par l'emploi est l'un des moyens de lutte contre l'exclusion et la pauvreté de l'APSA. « Notre but est de prendre les personnes les plus éloignées de l'emploi, les bénéficiaires du RMI, les chômeurs de longue durée, explique Patrick Cleenewerck. Ces gens-là, qui ont autant de valeur que les autres, peuvent retrouver un travail. Ça prend un peu plus

de temps mais nous devons donner une chance aux plus fragiles, aux plus pauvres. » Grâce au concours du conseil général, de la direction du Travail et du PLIE (plan local d'insertion par l'emploi), cette volonté survit au sein de l'association. « Une ombre plane, redoute toutefois le directeur. L'État et le Département semblent dire que le financement

pourrait se faire en fonction du pourcentage de réussite du retour à l'emploi. » Actuellement, 10 % des travailleurs de l'APSA décrochent à leur sortie un CDD de plus de six mois ou un CDI. « Le danger est de devoir sélectionner les personnes les plus proches de l'emploi pour ainsi avoir un taux de sortie positif plus important. » Et donc de glaner davantage de fonds. « Nous ne voulons pas fermer la porte aux plus pauvres », insiste l'homme.

**Actuellement,  
10 % des travailleurs  
de l'APSA décrochent  
à leur sortie un CDD  
de plus de six mois  
ou un CDI.**

Il fera part de cette inquiétude lors des états généraux aujourd'hui, salle Jean-No-hain. Il ne manquera pas non plus de mettre sur le tapis ses propositions. « Il manque des logements sociaux dans le secteur. Pourquoi ne pas confier à nos ateliers la rénovation de certains logements ? » La question méritera d'être posée aux représentants des pouvoirs publics ou autres partenaires présents au rassemblement. ■

## **ANNEXE 6.**

**Référentiel métier évaluation des SAVOIR ETRE, RESOLUTIONS  
DES DIFFICULTES PERSONNELLES, COMPETENCES  
PROFESSIONNELLES**

## SAVOIR ETRE

Date :    Date :		
<b>1) Respect des règles liées à l'activité</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<b>0</b> Non acquis <b>1</b> En cours mais insuffisant <b>2</b> En cours et satisfaisant <b>3</b> Point fort
Ponctualité		
Assiduité		
<b>2) Comportement dans le travail</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Respect et politesse		
Coopération avec ses collègues		
Relation avec l'encadrement		
<b>3) Aptitudes</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Polyvalence, adaptation		
Comportement en situation de travail		
<b>4) Autonomie</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Compréhension, exécution des consignes		
<b>5) Initiative et motivation</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Investissement dans le travail		
Prise d'initiative		

## RESOLUTIONS DES DIFFICULTES PERSONNELLES

Date    Date		
:    :		
<b>Problèmes à régler</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<b>0</b> Difficulté n'existe pas ou non détectée <b>1</b> Existe mais sans souhait de résolution <b>2</b> Existe et avec souhait de résolution <b>3</b> En cours de résolution <b>4</b> Résolue
Santé		
Couverture sociale		
Coupure des énergies		
Surendettement		

## ATELIER MENUISERIE ; COMPETENCES PROFESSIONNELLES

<b><u>1 Connaissances de bases</u></b>	date	date		
	:	:		
<b>1) Lecture de plan du produit fini, d'implantation</b>			<b>0</b>	N'a pas fait
Lecture de plan, d'implantation			<b>1</b>	Ne sait pas faire
Prise de cotes (en situation, sur plan)			<b>2</b>	Participe
Conversion d'unités linéaires (mètre, centimètre,..)			<b>3</b>	Fait seul sous consignes
Calcul de surfaces, de volumes			<b>4</b>	Fait seul en autonomie
<b>2) Traçage des pièces de l'ouvrage</b>			<b>5</b>	Professionnel
<hr/>				
<b><u>2 Sécurité des machines</u></b>	date	date		
	:	:		
<b>Respecter les consignes de sécurité</b>			<b>0</b>	N'a pas fait
Dégauchisseuse			<b>1</b>	Ne sait pas faire
Raboteuse Toupie			<b>2</b>	Participe
Scie circulaire			<b>3</b>	Fait seul sous consignes
Mortaiseuse			<b>4</b>	Fait seul en autonomie
Perceuse Visseuse Scie			<b>5</b>	Professionnel
<hr/>				
<b><u>3 Utilisation des machines</u></b>	date	date		
	:	:		
<b>Changer les outils et utiliser les machines</b>			<b>0</b>	N'a pas fait
Dégauchisseuse			<b>1</b>	Ne sait pas faire
Raboteuse			<b>2</b>	Participe
Toupie			<b>3</b>	Fait seul sous consignes
Scie circulaire			<b>4</b>	Fait seul en autonomie
Perceuse à colonne Visseuse Scie			<b>5</b>	Professionnel
<hr/>				

#### **4 Utilisation de l'outillage manuel**

date date

: :

##### **1) Connaissance des noms et des fonctions des outils**

Outils de traçage (pointe à tracer, équerre, trusquin)

Outils de mesure

Outils de sciage (scie à dos, scie égoïne, scie à métaux)

##### **2) Entretien et affûtage**

##### **3) Usinage, montage et contrôle**

0 N'a pas fait

1 Ne sait pas faire

2 Participe

3 Fait seul sous consignes

4 Fait seul en autonomie

5 Professionnel

#### **5 Finition et vie à l'atelier**

date date

: :

##### **1) Opération de finition**

Affleurage Ponçage

##### **2) Connaissance et utilisation des produits**

Décapant Peinture, Vernis

Décolorant et Solvants Abrasif Encaustique

##### **3) Vie en atelier, sécurité individuelle et collective**

Entretien du poste de travail Entretien des machines

Utilisation des équipements de protection individuelle

0 N'a pas fait

1 Ne sait pas faire

2 Participe

3 Fait seul sous consignes

4 Fait seul en autonomie

5 Professionnel

## **ANNEXE 7.**

Plan du bâtiment.



## **ANNEXE 8.**

**Extrait du tableau prévisionnel de trésorerie au 01 06 2007.**

SYNTHESE	MAI		JUIN		JUILLET	
	CE	CM	CE	CM	CE	CM
<b>SOLDE DEBUT DE MOIS</b>	51 373,57	9 304,47	5 634,32	199 866,97	44 982,24	193 898,70
<b>TOTAL RECETTES</b>	146 145,69	361 183,41	221 232,85	354 652,65	178 641,37	223 452,65
<b>TOTAL DEPENSES</b>	-191 884,93	-170 620,91	-181 884,93	-360 620,91	-195 884,93	-288 620,91
<b>SOLDE FIN DE MOIS</b>	5 634,32	199 866,97	44 982,23	193 898,70	27 738,67	128 730,44
<b>SOLDE TOTAL</b>	<b>5 634,32</b>	<b>199 866,97</b>	<b>44 982,23</b>	<b>193 898,70</b>	<b>27 738,67</b>	<b>128 730,44</b>

Jours	Solde au 1ER du Mois	MAI		JUIN		JUILLET	
		CE	CM	CE	CM	CE	CM
		<b>51 373,57</b>	<b>9 304,47</b>	<b>5 634,32</b>	<b>199 866,97</b>	<b>44 982,24</b>	<b>193 898,70</b>
4	VIRT LOYER GERFA	-932,61		-932,61		-932,61	
5	PRÊT LU		-206,44		-206,44		-206,44
5	ALS	1 600,00		1 600,00		1 600,00	
5	ASSEDIC GERFA	-700,00		-700,00		-700,00	
5	ASSEDIC SHAFFNER		-1 500,00		-1 500,00		-1 500,00
5	ASSEDIC SIEGE		-11 500,00		-11 500,00		-11 500,00
5	COMITE ENTREP	-10 000,00				-10 000,00	
5	URSSAF SIEGE	-59 600,00	-10 103,00	-59 600,00	-10 103,00	-59 600,00	-10 103,00
5	PRÊT ACC URG	-318,94		-318,94		-318,94	
5	PRÊT BOUSSOLE	-239,20		-239,20		-239,20	
10	TAXE/SALAIRE		-10 087,00		-10 087,00		-10 087,00
10	VIRT EXCO DOUAI		-7 176,00		-7 176,00		-7 176,00
11	ALS		1 500,00		1 500,00		1 500,00
12	ALT LU	8 187,00		8 187,00		8 187,00	
15	Charges Groupées					-4 000,00	-88 000,00
15	Formation Continue	-10 000,00					
20	DDASS ADN		15 352,00		15 352,00		15 352,00
20	DDASS SCHAFFNER		44 047,52		44 047,52		44 047,52
20	REGION GERFA						
20	DIAC		-196,68		-196,68		-196,68
25	CAF CES / CAE		29 145,76		32 000,00		32 000,00
25	CNASEA CAE+CA		56 185,00		57 400,00		57 400,00
25	PRÊT TOYOTA	-252,92		-252,92		-252,92	
25	PRÊT PRESBYTERE		-479,06		-479,06		-479,06
25	Prêt CE refin	-565,31		-565,31		-565,31	

28	SALAIRE	-82 000,00		-82 000,00		-82 000,00	
20	SALAIRE CAE		-65 000,00		-65 000,00		-65 000,00
28	SALAIRE		-18 000,00		-18 000,00		-18 000,00
30	SALAIRE ALE						
30	GE CAPITAL	-851,00		-851,00		-851,00	
	PrêtCE refin	30 000,00			-100 000,00		
	FOURNISSEURS	-26 372,73	-46 372,73	-36 372,73	-36 372,73	-36 372,73	-36 372,73
	CHG EXCEPTIONN.						
	CLIENTS	31 153,13	96 153,13	26 153,13	26 153,13	26 153,13	26 153,13
	VIRT INTERNE			100 000,00	-100 000,00	40 000,00	-40 000,00
<b>TOTAL DEPENSES</b>		-191 84,93	-170 620,91	-181884,93	-360 620,91	-195884,93	-288 620,91
	2006ENCADREM RMI				178 200,00		
	2005ENCADREM RMI		118 800,00				
	2006 AIDE RMI						47 000,00
	PARENTELE CAF			20 688,30			
	ANPE GERFA	5 503,56				12 633,66	
	PARI + DIAG GERFA			14 592,00			
	Région DPP			13 171,00			
	GERFA+CG+DIAG					18 240,00	
	115+EQ RUE						
	SAUO Boussole CALL					15 000,00	
	LOGT URGENCE FAL			36 841,42			
	FONDATION France						
	FSLEXPPORTCLOSE					23 967,00	
	FSL PRESTATIONS	69 702,00				32 860,58	
	FIL ARIANE REAP						
	PENSION FAMILLE						
	LOGEMENT ALT						
<b>TOTAL RECETTES</b>		146 145,69	361 183,41	221 232,85	354 652,65	178 641,37	223 452,65

## **ANNEXE 9.**

Le logement CQFD une volonté politique d'innovation.

Le 25 juillet 2005.

Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

Jean-Louis Borloo lance un appel à candidature pour des modes innovants de construction de logements.

Jean-Louis BORLOO, ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement lance, en partenariat avec l'Union sociale pour l'Habitat et l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine, lance l'appel à candidature pour des logements «CQFD » à Coût, Qualité, Fiabilité, Délai maîtrisés.

Son objectif est d'expérimenter de nouveaux modes constructifs permettant de fournir une réponse aux nouveaux besoins de production de logements.

Si ces dernières années les évolutions des techniques, des savoir-faire et de l'organisation des acteurs ont permis d'améliorer régulièrement le niveau de qualité des nouveaux logements, l'importance actuelle des besoins induit de les construire plus rapidement.

Comment produire des logements, diversifiés, durables, répondant à des exigences de qualité environnementale et urbaine, dont les délais de réalisation seront réduits et dont les coûts de construction et les charges de fonctionnement seront maîtrisés ?...c'est l'enjeu de l'appel à propositions « CQFD ».

Les critères de sélection seront centrés sur les délais de réalisation sur le coût et sur la qualité architecturale, environnementale, technique et d'usage des logements proposés.

L'appel à proposition « CQFD » permettra aux professionnels de la construction de faire preuve de leurs capacités d'innovation au profit du logement de nos concitoyens.