

## SOMMAIRE

<b>DOSSIER</b> les EI face à la crainte du « tout économique »	P 1-2
<b>EN BREF</b> l'actualité du réseau	P 2
<b>REGARDS</b> Thierry Parquet : premier de cordée	P 3
<b>FOCUS SUR...</b> l'insertion réactive d'ATRIUM	P 3
	
<b>L'ESSENTIEL</b> création d'EI : une vraie dynamique !	P 4
<b>EN ACTES</b> dernières nouvelles de l'IAE	P 4
<b>AGENDA</b>	P 4

## dossier

### les EI face à la crainte du « tout économique »

**L**es EI changent. Elles sont mieux gérées, ont une assise financière plus solide, et leur durée de vie a considérablement augmenté en 5 ans<sup>1</sup>. Parallèlement, et sans sous-entendre de lien de causalité, on rencontre aujourd'hui dans les EI de plus en plus de managers formés au moule de l'économie classique.

Cette évolution suscite des interrogations au sein du réseau, et parfois même la crainte d'un basculement vers des préoccupations d'ordre purement économiques - au détriment de la mission socio-professionnelle de l'EI.

Ce questionnement trouve en partie sa source dans l'histoire du réseau. En effet, les EI se sont structurées et professionnalisées progressivement et empiriquement, toujours en prise avec le réel, en particulier avec les problématiques concrètes des salariés en insertion qu'elles accueillent. Beaucoup de dirigeants d'EI sont issus du secteur social et militant, et restent porteurs de cet esprit qui animait les pionniers de l'IAE; d'où parfois des *a priori* négatifs à l'égard des « gestionnaires ».

Cependant, deux arguments au moins permettent de relativiser cette éventuelle méfiance.

#### L'argument philosophique : la fin et les moyens

Dans un monde régi par la performance et la libre

concurrence, c'est la fin qui justifie les moyens.

Ainsi, le discours économique dominant nous affirme que la finalité d'une entreprise est de faire du profit<sup>2</sup>. Pour atteindre cette fin, (presque) tous les moyens sont bons, de la compression des coûts à la lutte sans pitié pour la conquête de marchés, du plan social à la délocalisation. Prière de ne pas s'offusquer, il en va de la compétitivité nationale et de ses sacro-saints indicateurs : PIB, PNB, taux de croissance, etc. La maximisation de la valeur pour les actionnaires, servant enrichissement ou ambitions personnelles de quelques-uns, ne pose pas question ; cela va de soi<sup>3</sup>...

Il apparaît donc pertinent de se demander si les EI dirigées par des gestionnaires porteurs de ces valeurs capitalistes<sup>4</sup> pourraient glisser vers cette logique de fonctionnement.

La finalité d'une EI est de redonner, via un contrat de travail, une dignité à des personnes en grande difficulté ; mais, soumise aux

lois du marché, elle se doit d'être économiquement viable pour survivre. Faire des bénéfices, être rentable, n'est donc pas une fin mais bien un moyen au service d'un projet économique et social, lui-même sous-tendu non par une somme d'intérêts individuels mais par une volonté de mieux-être collectif et des préoccupations éthiques.

Ainsi, de par sa spécificité même, l'EI ne peut pas être dirigée exactement comme une entreprise capitalistes<sup>4</sup> ; quelles que soient l'origine et la formation de ses dirigeants, ceux-ci ne pourront jamais faire abstraction de cette évidence : la recherche du profit maximum n'est pas une fin en soi pour l'EI.

D'autre part, les obligations de l'EI, en termes de moyens à mettre en œuvre, sont trop pénalisantes pour l'entreprise qui a besoin d'une liberté d'action maximale pour une compétitivité maximale.

#### L'argument pratique

En effet, l'entreprise d'Insertion est liée par convention à l'Etat. Ce lien contractuel en-

(Suite page 2)

## éditorial

### Un cri inquiétant en provenance des banlieues

Pour les entreprises du réseau qui œuvrent au quotidien dans ces quartiers, la récente poussée de fièvre, violente et incontrôlée, n'est pas surprenante. Le couvercle de la marmite en ébullition laisse échapper des questions depuis longtemps posées sans qu'il n'y soit apporté de réponses significatives. Discrimination ethnique, sociale, professionnelle; stigmatisation de certains territoires, injustices sociales, processus d'exclusion, cadre de vie dégradé, la liste est longue des violences subies qui entraînent une perte de perspectives et d'espoir, un brouillage du sens de leur devenir. Et pourtant, ces banlieues délaissées par des financements « politique de la ville » en chute libre sont des lieux de ressources et de richesses humaines qui ne demandent qu'à être développées. Pour sortir des situations de ghettos, il est nécessaire de permettre l'accès à la citoyenneté : rendre à chacun ses droits, droit à l'expression, droit à la formation, droit au travail, droit à la culture.

Ces valeurs fortes, ce combat pour un « mieux vivre ensemble », les EI les défendent depuis plus de 20 ans ; depuis plus de 20 ans, nous sommes des précurseurs... Peut être qu'enfin demain l'alternative que nous proposons dans notre démarche de développement local intégré sera reconnue, valorisée, et encouragée à la hauteur des ambitions nécessaires pour ces quartiers !

RÉMY  
BEAUVISAGE

DIRECTEUR  
D'APIJ-BAT

(Suite de la page 1)

traîne des droits (aide aux postes) mais aussi des devoirs (obligation de mise en œuvre d'outils d'accompagnement.) Or, quel dirigeant d'une entreprise ayant vocation à dégager la plus grande marge possible s'encombrerait de tels freins : embaucher des salariés moins formés, ayant parfois un passé difficile, voir ces salariés partir quand ils commencent à devenir réellement opérationnels, financer un dispositif contraignant d'encadrement, etc ? L'entreprise strictement capitaliste<sup>4</sup> sélectionnera donc naturellement les salariés les plus productifs au détriment des plus fragiles. Si l'on a pour finalité exclusive le profit financier, la stratégie «entreprise d'insertion» est absurde. CQFD.

### Mutualiser, encore et toujours

Fin ou moyen, la rentabilité économique et financière reste une exigence incontournable pour toute entreprise, d'insertion ou non. Et les outils permettant de l'atteindre, de la consolider, de l'améliorer sont les mêmes pour tous.

La présence à la tête d'EI de dirigeants maîtrisant parfaitement ces outils de gestion doit être perçue comme une preuve que le travail de la première génération d'entrepreneurs d'insertion a porté ses fruits et suscité des vocations. La force de notre réseau a toujours résidé dans l'échange, la confrontation des idées. Au biathlon, certains athlètes ont une formation de skieur, d'autres de tireur ; mais au final, il faut savoir et skier et tirer pour espérer gagner. L'EI joue elle aussi en permanence de sa double compétence: gérer son outil de production tout en suscitant de nouveau l'envie chez des personnes privées de repères professionnels ou sociaux.

C'est pourquoi il est important d'ouvrir le dialogue, de faire se rencontrer des dirigeants aux parcours (et donc aux points de vue) différents, mais convergeant obligatoirement vers une même finalité : réussir la mise en œuvre de parcours d'insertion cohérents.

Le débat est lancé, nous comptons sur vous pour l'alimenter...

<sup>1</sup>source : Observatoire UREI-idf 2004

<sup>2</sup>opinion cautionnée par 65% de la population selon un sondage IPSOS d'avril 2004

<sup>3</sup>« Les théories financières modernes partent du principe selon lequel le premier objectif d'une entreprise est de maximiser la valeur pour les actionnaires », site Internet « Les Echos », 2005.

<sup>4</sup>Nous entendons par «capitalisme» une organisation de la société dans laquelle le travail salarié est exploité par le capital (qui s'approprié les gains de productivité), sous sa forme libérale actuelle de régulation – c'est à dire avec le moins de freins et de barrières possible (donc ouvrant les portes à la spéculation.)

## regards

### THIERRY PARQUET: PREMIER DE CORDÉE

**T**hierry Parquet, 42 ans succède à Françoise Bernon à la direction de ALPE. «Corrézien très attaché à ses racines», il ne s'en est d'ailleurs pas coupé puisqu'il retourne dans sa région chaque fin de semaine.

Depuis presque vingt ans, il se consacre à son cœur de métier – et métier de cœur: l'Imprimerie. Il dirige plusieurs structures jusqu'en 1995, année où il cède ses imprimeries. En 1998, il devient chef de fabrication du groupe *Le Moniteur*. Comme en parallèle Thierry administre depuis 1988 une

Association Intermédiaire, il est déjà familiarisé avec l'IAE; rejoindre ALPE était donc pour lui une opportunité «idéale», qui lui a permis de conjuguer ses principaux centres d'intérêt. Il voit loin pour l'entreprise et, quand on lui parle «projets», il répond «perspectives»... La mise en œuvre de la démarche «Imprim'Vert» tout d'abord, qui implique l'élimination conforme des déchets dangereux, une gestion rigoureuse des résidus toxiques et l'abandon progressif des produits polluants.

D'autre part, ALPE s'est

dotée d'une machine 4 couleurs, avec pour ambition à terme de «passer du stade artisanal au stade industriel» ; défi que Thierry se propose de relever en repensant l'organisation de la structure et en professionnalisant les postes de travail clés. Il n'oublie cependant pas la mission d'insertion : «nous sommes en capacité de prendre en charge davantage de travaux de façonnage, donc d'augmenter, en nombre, les postes d'insertion.» Rapprocher ALPE des sommets, Thierry ne s'en fait pas une montagne...

## en bref

### COMPARATIF DES AIDES AUX POSTES DES CONSEILS GÉNÉRAUX FRANCILIENS

DPT	LIBELLE DES AIDES	MODALITES
75	Embauche des Bénéficiaires du RMI	7'200 € / an / ETP
77	Co-financement des postes : Non allocataire du RMI Allocataire du RMI	1'000 € / an/ ETP d'insertion 4'000 € / an/ ETP d'insertion
78	Appel à projet pour accompagnement social et suivi	
91	Co-financement des postes : Allocataire du RMI, ayant droit	5'335 € / an/ ETP d'insertion
92	Co-financement des postes : Allocataire du RMI, Parent isolé, ayant droit Nouvelles modalités à l'étude pour 2006	3'050 € / an / ETP d'insertion (Dans la limite de 12 ETP)
93	Appels à projets pour l'accompagnement et le suivi des allocataires RMI et API EITT : volume horaires des MAD (RMISTes)	2'000 € / an/ ETP d'insertion 1,5 € / heure de MAD
94	Appel à projet pour l'accompagnement socio-professionnel des bénéficiaires du RMI Nouvelles modalités à l'étude pour 2006	
95	Aucune aide portée à notre connaissance	

### NOUVEAU CONTRAT « RESPONSABLE » À L'UMC

En partenariat avec l'UREI depuis 1996, l'Union des Mutuelles Cogérées (UMC) propose aux adhérents de l'UREI des garanties complémentaires de santé pour le personnel d'encadrement ainsi que pour le personnel en insertion.

La bonne nouvelle, c'est que le barème des cotisations ne change pas en 2006.

En revanche, et pour suivre la réforme de l'assurance maladie, l'UMC propose le contrat « responsable », qui prendra effet au 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Concrètement, si vous ne suivez pas le « parcours de soins » (consultation préalable de votre médecin généraliste) et que vous ne signez pas le « contrat responsable », le remboursement des consultations et des actes techniques sera minoré à 60% des tarifs conventionnés (au lieu de 70% actuellement.) De plus, vous serez surtaxés sur les remboursements mutuelle.

## focus sur...

## l'insertion réactive d'ATRIUM

EMANATION DE SERVICES PLUS, PREMIÈRE ASSOCIATION INTERMÉDIAIRE DU VAL D'OISE (CRÉÉE EN 1987), L'EI ATRIUM S'EST PROGRESSIVEMENT AFFRANCHIE POUR CONQUÉRIR SES PROPRES MARCHÉS ET SA CLIENTÈLE. UN PARCOURS ORIGINAL ET EFFICACE.

**L**es clichés ont la vie dure... Si la douceur est angevine, la moutarde dijonnaise et les demoiselles de Rochefort, il ne s'attache à Sarcelles que des images... d'Epinal ! De celles qui passent en boucle sur les télévisions quand l'heure est aux réponses sécuritaires plutôt qu'à la compréhension en profondeur des phénomènes, de celles qui stigmatisent les « banlieues sensibles » - ailleurs, on est insensible ?... Même s'il est vrai que la ville ne s'érige plus en modèle de mixité culturelle – entre communautés juives et musulmanes en particulier -, et que « le passé commun de parents venus du Maghreb ne soude plus les enfants<sup>1</sup> », « il fait plutôt bon travailler à Sarcelles » affirme dans un grand sourire Françoise Fernandez-Curiel, responsable administrative d'Atrium.

Cette Entreprise d'Insertion a vu le jour en 1997, à l'initiative de l'AI Services Plus. A ses débuts, Atrium a essentiellement prolongé les activités de Services Plus, corsetée par la limitation à 240 heures annuelles de mise à disposition en entreprise par salarié en insertion. Cette filiation explique le problème de positionnement qui s'est posé à l'EI naissante, qui devait rapidement se faire une place tout en évitant l'écueil de la présomption d'intérim détourné. Atrium s'est d'ailleurs à un moment de son histoire posé la question d'une mutation vers le statut d'EITT, mais l'activité ne correspondait pas vraiment à son savoir-faire ni à son public en insertion. Celui-ci est en effet constitué pour beaucoup de primo-arrivants, avec les problématiques y afférentes (analphabétisme, logement, situation administrative, etc.), et d'une seconde génération issue de l'immigration fortement sous-qualifiée.

En tenant intelligemment compte de tous ces paramètres et des exigences inhérentes à l'EI, Atrium a donc progressivement développé son activité propre, très propre même puisqu'elle ne cesse d'élargir son portefeuille-clients dans le domaine du nettoyage et de l'entretien de locaux, bureaux et résidences. Grâce à une politique soutenue de démarchage commercial, une qualité de prestation et une réactivité générant un bouche à oreille positif, Atrium a gagné parts de marché et reconnaissance, tout en voyant le nombre de postes d'insertion dans ce domaine passer de 3 à 10 en 4 ans.

Cette croissance a engendré des besoins

d'encadrement de plus en plus importants, en même temps qu'augmentaient de manière exponentielle les obligations administratives liées au statut d'EI - affectant par ricochet le temps consacré aux salariés en insertion. De nombreux dirigeants d'EI déplorent cet alourdissement des tâches administratives, ainsi que la difficulté à recruter encadrants techniques et chargés d'insertion expérimentés. De ce fait, les EI doivent souvent déployer des trésors d'inventivité pour assurer comme elles le souhaiteraient leur mission d'accompagnement. Atrium a quant à elle su nouer des partenariats locaux, en particulier avec l'association AFE, spécialisée dans le suivi social, avec qui elle élabore des parcours individualisés.

Aujourd'hui, il est tentant de considérer l'évolution d'Atrium comme emblématique de celle de nombreuses EI qui se sont développées de façon pragmatique, attentives à leur environnement économique tout en se donnant les moyens d'une organisation pérenne. Ainsi, même si le cœur de métier d'Atrium est le nettoyage, certains salariés continuent d'intervenir dans des entreprises clientes depuis de longues années, dans des secteurs tels l'accueil et la médiation ou encore la manutention et le conditionnement. En effet, ces clients offrent des potentialités intéressantes pour le public en insertion, tant au fil de leur parcours (possibilité de passer d'agent

d'entretien à préparateur de commandes par exemple) qu'en terme d'embauche à la sortie. A-da-pta-bi-li-té !

Le dynamisme de la présidente de l'association, Monique Piana-Borci, est pour beaucoup dans cette « réactivité », de même que la qualité du dialogue instauré avec la DDTEFP – et en particulier Mme Coupel depuis quelques années. Si l'AI et l'EI partagent encore les mêmes locaux et les mêmes bénévoles, et si des passerelles existent entre les deux structures pour les parcours d'insertion, elles sont cependant dotées de deux CA distincts, et de deux comptabilités bien séparées.

Atrium a su gagner son indépendance en se forgeant une identité; elle fêtera ses dix ans en 2006, alors avec un peu d'avance : bon anniversaire !

<sup>1</sup>"Sarcelles renie son âme", André Lehmann et Delphine Paysant, [www.esj-lille.fr/atelier/magan2/teo/actu.html](http://www.esj-lille.fr/atelier/magan2/teo/actu.html)

## CONTACT

ATRIUM

41, av du 8 mai 1945  
95270 SARCELLES  
Tel : 01 39 90 30 00  
Fax : 01 39 94 97 12  
[association-atrimum@wanadoo.fr](mailto:association-atrimum@wanadoo.fr)

Présidente:  
Mme PIANA-BORCI

Responsable administrative:  
Mme FERNANDEZ-CURIEL



## FICHE TECHNIQUE

Association créée en 1996, conventionnée entreprise d'insertion depuis 1997

## Activité principale :

Entretien de résidences, bureaux, locaux, espaces verts.

## Moyens humains :

7 permanents, dont 2 d'encadrement et 2 administratifs  
4 bénévoles  
15 ETP (2005)  
13,38 réalisés (2004)

CA net : 322 k€

## AGENDA

## CDIAE

Paris :	15/12
Seine et Marne :	29/11
Yvelines :	16/12
Essonne :	15/12
Hauts-de-Seine :	15/12
Seine St Denis :	
Val de Marne :	
Val d'Oise :	08/12

## UREI Île-de-France

Jeu de l'UREI :  
15/12 : festif

Réunions d'information IAE et EI :  
(Ces réunions gratuites se tiennent dans nos locaux. Inscription sur notre site.)  
Vendredi 16/12, 14h30-17h00

Rencontres départementales :  
Val de Marne : 08/12 (matin), dans les locaux d'URBATIR  
Hauts-de-Seine : 14/12 (après-midi) dans les locaux de DPS SA

AG extraordinaire le 07/12 à 09h30

## CNEI

Action EI

La deuxième session de cette formation destinée aux porteurs de projets d'Entreprises d'Insertion aura lieu du **9 janvier au 2 juin 2006**.

Pour tous renseignements et inscriptions, contactez le CNEI ou l'UREI-idf

## ARSIE

15 décembre

Nous avons la tristesse de vous faire part du décès à l'âge de 55 ans de Bernard Gemez, directeur du groupe ARES. L'équipe de l'UREI s'associe au chagrin de sa famille et de ses proches.

## Urei Info

Directrice de la publication :  
Françoise DURRIEU

Ont participé à ce numéro :  
Rémy Beauvisage, Nathalie Ducros, Sonia Bitton, Catherine Lecuyer, Erwan Larher  
Maquette : R1

UREI Île-de-France  
12, rue de la Lune  
75002 PARIS  
tél. : 01 42 36 02 35  
fax : 01 40 39 04 72  
e-mail : contact@urei-idf.org  
site : www.urei-idf.org

## l'essentiel

## créations : une vraie dynamique !

Depuis 1999, l'Observatoire créé par l'UREI prend le pouls du réseau. Si l'on se réfère aux chiffres bruts, le nombre d'EI créées annuellement décroît vertigineusement depuis 1999, passant de 28 à... 3 créations pour 2004 ! Mais il faut mettre ce chiffre en corrélation avec celui des disparitions, passées de 12 par an entre 1999 et 2002 à 8 en 2003, pour atteindre seulement 4 cessations en 2004. Quatre de trop il va sans dire, mais si l'on croise ces chiffres avec certaines données financières, il est indéniable que les EI sont plus solides, mieux gérées et vivent plus longtemps. Les EI ont incontestablement, en faisant la preuve de leur double efficacité sociale et économique, atteint une maturité qui autorise à parler d'un « modèle EI ».

Pour preuve le rythme de création qui repart à la hausse, puisque pas moins de 20 EI ont vu le jour cette année ! (dont 7 à Paris, 6 en Seine Saint-Denis et 3 en Val-de-Marne.)

Pour expliquer ce chiffre impressionnant, trois facteurs :

1. Les pouvoirs publics se sont saisis, du « modèle EI » ; cela se traduit par la création de Régie de Quartiers, soutenues par une politique territoriale dynamique. Ainsi, 7 régies ont vu le jour en 2005, dont 4 à Paris et 2 en Seine Saint-Denis !

2. Les EI existantes n'hésitent pas à diversifier leurs activités et à créer des filiales. Dans cette veine, le groupe Alterna fait preuve d'un dynamisme éclatant avec trois créations pour 2005, mais notons aussi l'ouverture d'une boutique parisienne pour Treize Voyages, la création de Bâtiment Qualité Services, émanation de Sanitaire Qualité Services, et l'essai dans d'autres départements que les leurs de ARE Services et SITA Rebond.

3. Les entreprises « traditionnelles » s'intéressent également au modèle socio-économique porté par l'EI. Même si cela ne concerne qu'une création en 2005, le mouvement est lancé et le réseau met tout en œuvre pour l'amplifier. (A noter : le reconventionnement de SN Reuzzi, qui avait abandonné le statut d'EI en 2004.)

Un seul mot d'ordre donc, celui de la mère de Napoléon : PQCD ! (Pourvu Que Ca Dure !)

## en actes

## ENVIE PARIS SAINT-DENIS À PORTÉE DE CLIC

Un site Internet est une vitrine, qui doit donner envie d'entrer dans le magasin. Une visite sur celui d'Envie-psd nous prouve que l'axiome a été bien compris ! Clair, vivant, agrémenté de petits pictogrammes rieurs et de judicieux conseils (« ne mettez pas de métal dans un four micro-ondes » !...), ce site détaille le cheminement de la récupération à la mise en magasin des appareils d'électroménager rénovés vendus par l'EI. Il explicite également les engagements de la structure : l'insertion bien sûr, ainsi que l'action pour l'environnement.

C'est une étude co-financée par l'ARSIE et menée pour définir une stratégie de communication à destination des étudiants qui est à l'origine de la mise en ligne de ce site depuis septembre 2005. Selon la directrice d'Envie-psd Valérie Dupouy, le site, très fréquenté, leur assure une visibilité nouvelle, et surtout efficace si l'on s'en fie au nombre d'e-mails reçus par son intermédiaire. Une idée à creuser pour toutes les EI désireuses d'élargir leur clientèle et d'afficher leur savoir-faire ! L'adresse du site : [www.envie-psd.org](http://www.envie-psd.org)

## À SAISIR ! OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU RÉSEAU !!

Nos adhérents savent bien quels « services de proximité » l'UREI peut leur apporter au quotidien ; mais ils oublient trop souvent que le réseau dans son ensemble propose des outils d'accompagnement performants. Ainsi, les EI peuvent bénéficier de différents services, allant du diagnostic global à des études plus précises sur les aspects économiques et financiers, commerciaux, juridiques ou organisationnels. Ces diagnostics permettent ensuite de mettre en œuvre un plan d'action : organisation de tours de table financiers, élaboration d'outils de gestion, réorganisation interne, etc. Ces outils sont à votre disposition, n'hésitez pas à vous en saisir !

## COMPTE-RENDU RENCONTRES EI DU 91

La première rencontre départementale des EI a eu lieu à Jardins d'Auteuil (91), fin octobre. Objectif : mieux se connaître et identifier les problématiques communes sur le département. Le débat a très vite tourné autour de la mutualisation de certaines activités, notamment la comptabilité et la paie ; mais aussi mutualisation d'expérience : recherche de solutions pour la gestion de l'alphabétisation du public en insertion, pour la compétitivité et le développement commercial de l'EI. Les solutions pourraient venir de rencontres par filière, ou du positionnement sur les marchés publics. A ce propos, l'UREI travaille au développement d'une formation sur les aspects juridiques et méthodologiques des appels d'offre. Autre observation : les outils du CNEI (cf ci-dessus) sont trop peu utilisés. Un résultat concret : une session de formation départementale sera organisée début 2006.

Des pistes de travail à affiner, mais l'impulsion est donnée !