

ÉTUDES

L'économie sociale et solidaire (ESS), une chance pour les territoires fragiles

**Volume 4 : favoriser l'inclusion des
personnes vulnérables dans les
territoires fragiles avec les entreprises
de l'ESS**

Remerciements

Les auteurs de cette étude thématique remercient Jamila Jaaidane, qui a piloté la publication au sein de la collection « Agir » du rapport portant sur les leviers dont disposent les décideurs publics locaux pour assurer la pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles. Ils adressent également leurs remerciements aux membres du comité de pilotage et aux équipes des entreprises de l'ESS ayant fait l'objet des monographies (ci-après présentées) et à leurs partenaires, ainsi qu'à l'ensemble des intervenants et participants au webinaire du 26 novembre 2020 intitulé « l'ESS pour favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles ».



La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT
contact : info@anct.gouv.fr

Directeur de publication : Yves Le Breton (ANCT)

Auteurs : Mathilde Thonon, Sébastien Lévrier (Les Petites Rivières) ; Julien Bottriaux, Aubin Tantot (Les Beaux Jours), Céline Coubard (Intersticiel)

Contact presse : Kathleen André (Equancy), kathleen.andre@equancy.com

– Février 2021

Sommaire

Introduction	4
Présentation de l'étude.....	4
« L'ESS, une chance pour les territoires fragiles »	4
Un comité de pilotage multi-partenarial réuni régulièrement	5
Trois agences expertes de l'ESS	5
Entreprises de l'ESS, territoires fragiles, pérennisation... de quoi parle-t-on ?.....	5
Les territoires fragiles, un cumul de vulnérabilités	5
L'ESS, un « mode d'entreprendre » au sens de la loi Hamon de 2014	6
La pérennisation des organisations	7
Les activités d'utilité sociale des entreprises de l'ESS explorées dans les monographies	8
Dispositifs de facilitation de l'accès aux soins.....	13
Épiceries sociales et solidaires.....	32
Plateformes de mobilité.....	47
Pratiques sportives inclusives	59
Services à la personne et à la collectivité.....	71
Monographies	11
Le centre de santé des 3 cités.....	18
La Pioche	36
Réseau Pouce Pouce	50
CAP'Sport.....	62
Hercule Insertion.....	74
Compte-rendu du webinaire	85

Introduction



Présentation de l'étude

« L'ESS, une chance pour les territoires fragiles »

Une étude sur les leviers dont disposent les décideurs publics locaux pour assurer la pérennisation des entreprises de l'ESS a été réalisée par l'ANCT en 2019-2020. L'objectif de cette dernière est de sensibiliser les élus et agents des collectivités locales situées dans des territoires fragiles aux outils possiblement mobilisables pour consolider, au niveau local, les activités des associations et des coopératives.

Le rapport a été construit selon la méthodologie suivante :

- un décryptage des conditions de pérennité des entreprises de l'ESS ;
- une analyse documentaire portant sur la cartographie des besoins sociaux et environnementaux auxquels répondent les entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles ;
- la réalisation de 16 monographies portant sur des associations et coopératives engagées en matière de consommation et de production responsables, d'attractivité, de lien social et d'**inclusion**. Ces 4 thématiques font l'objet de 4 publications dans la collection « Études » de l'ANCT ;
- l'animation de 4 webinaires pendant le Mois de l'ESS, en novembre 2020, pour enrichir les enseignements des monographies et partager les bonnes pratiques territoriales ;
- la rédaction d'un rapport final intitulé « les entreprises de l'ESS, une chance pour les territoires fragiles : quels leviers de pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles ? » publié dans la collection « Agir » de l'Agence et téléchargeable sur son site.

Le présent volume présente les 5 monographies portant sur le thème « **favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles** ». Trois autres volumes sont disponibles :

- volume 1 : accélérer la consommation et la production responsables dans les territoires fragiles avec les entreprises de l'ESS ;
- volume 2: développer l'attractivité des territoires fragiles avec les entreprises de l'ESS ;
- volume 3 : renforcer le lien social dans les territoires fragiles avec les entreprises de l'ESS.

Un comité de pilotage multi-partenarial réuni régulièrement

Piloté par **Jamila Jaaïdane (ANCT)**, le comité de pilotage multi-partenarial de l'étude a rassemblé les chargés de mission des différents programmes et dispositifs d'intervention de l'ANCT : [ruralités](#), [montagne](#), [politique de la ville](#), [numérique](#), [Action Cœur de Ville](#), [Petites Villes de Demain](#), [Territoires d'industrie](#), [Nouveaux lieux, nouveaux liens](#). Ont également participé des partenaires institutionnels ([Direction générale des outre-mer](#), [la Banque des Territoires](#), [Anru](#)), des réseaux nationaux représentatifs de l'ESS ([Avisé](#), [RTES](#), [France Active](#)), des accompagnateurs locaux de structures de l'ESS ([Aliso](#), [Ronalpha](#), [Projets-19](#)), et d'autres acteurs clés de l'ESS dans les territoires fragiles ([Fondation RTE](#), [Villages Vivants](#), [Familles Rurales](#), [CRESS Auvergne-Rhône-Alpes](#)).

Trois agences expertes de l'ESS

L'animation des comités de pilotage, la rédaction des monographies et l'élaboration de cette publication ont été confiées à trois agences spécialisées :

- [Les Petites Rivières](#), agence de conseil en innovation sociale. Agréée ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), elle accélère les innovations sociales portées par les acteurs publics, les entreprises classiques et celles de l'ESS. Elle a coordonné les travaux pour l'ANCT ;
- [Les Beaux Jours](#), agence créée par un designer de services et un expert de l'ESS. Elle accompagne les organisations dans la conception et la mise en œuvre d'innovations sociales et territoriales ;
- [Intersticiel](#), agence qui accompagne les transformations écologiques et sociales en lien avec les acteurs en transition : acteurs de l'ESS, entreprises attachées à leur raison d'être, acteurs publics qui réinventent leurs actions.

Entreprises de l'ESS, territoires fragiles, pérennisation... de quoi parle-t-on ?

Les territoires fragiles, un cumul de vulnérabilités

Paupérisation, vieillissement de la population, faibles niveaux de qualification, baisses démographiques, etc. : de nombreux indices de fragilité peuvent être pris en compte pour définir un territoire dit « fragile ». Dans le cadre d'une étude portant sur les villes moyennes, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) avait, en mars 2018, croisé trois critères cumulatifs pour définir les 30 villes les plus fragiles :

- la dynamique démographique, via le taux de croissance annuel moyen de la population entre 2008 et 2013 ;
- la dynamique économique, via le taux de croissance annuel moyen de l'emploi entre 2008 et 2013 ;
- la fragilité sociale, via le taux de pauvreté en 2013.

Afin de faciliter la compréhension de la notion de fragilités, la présente étude se concentre sur des territoires fragiles faisant l'objet d'un zonage d'aménagement du territoire reconnaissant de fait leurs vulnérabilités socio-économiques, à savoir les zones de revitalisation rurales (ZRR) et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Les ZRR visent à aider le développement des entreprises sur les territoires ruraux à travers des mesures fiscales et sociales. Ces zones comprennent à l'échelle nationale les communes membres d'un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI)¹. La politique de la ville est une politique de cohésion urbaine et de solidarité envers les quartiers les plus défavorisés. Elle vise à restaurer l'égalité républicaine et à améliorer les conditions de vie des habitants en mobilisant toutes les politiques publiques². Les critères définissant leur fragilité sont :

- pour les QPV, le critère unique de la part de la population ayant un revenu inférieur à 11 250 euros par an (loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014) ;
- pour les ZRR, un double critère : la densité de population, qui doit être inférieure ou égale à 63 habitants/km² et un revenu fiscal par unité de consommation médian inférieur ou égal à 19 111 €. Les ZRR ont récemment été prolongées par la loi de finances jusqu'à fin 2022.³

Les territoires fragiles concernent aussi ceux qui font l'objet de programmes animés par l'ANCT : [Action Cœur de Ville](#), [Petites Villes de Demain](#), [Territoires d'industrie](#), [Montagne](#). Plusieurs entreprises de l'ESS investiguées s'inscrivent ainsi dans ces périmètres d'action prioritaire. Certaines monographies portent également sur les Départements et Régions d'Outre-Mer (DROM).

L'ESS, un « mode d'entreprendre » au sens de la loi Hamon de 2014

L'article 1^{er} de la [loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS, dite Loi Hamon](#) définit l'ESS de la manière suivante : il s'agit d'« un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé » qui remplissent trois conditions cumulatives :

- un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts ;
- une gestion durable des bénéfices et la constitution de réserves obligatoires impartageables qui ne peuvent pas être distribuées.

Nous entendons, dans la suite de cette étude, les entreprises de l'ESS comme les associations, coopératives, mutuelles, fondations et sociétés commerciales d'utilité sociale telles que définies dans la loi. Celles qui sont étudiées sont en majorité des associations. Deux d'entre elles sont des coopératives : l'une est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), l'autre fonctionne sur le modèle très spécifique des sociétés anonymes à participation ouvrière (SAPO).

¹ D'après le site du Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, cf. <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/zones-de-revitalisation-rurale>

² D'après le site du Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, cf. <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/quartiers-de-la-politique-de-la-ville>

³ Voir notamment le dossier de presse du 14 novembre 2020 issu du 2^e Comité interministériel aux ruralités.

La pérennisation des organisations

Tout comme les territoires fragiles, la pérennisation des entreprises de l'ESS, qui fait l'objet du rapport publié dans la collection « Agir » de l'ANCT, se définit de différentes manières. « Il existe non pas une, mais des pérennités » indique ainsi dans ses travaux la chercheuse Sophie Mignon. Il est proposé de retenir, dans le cadre de cette étude, l'approche de la « pérennité organisationnelle », qui consiste à « faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités/produits/marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces activités s'adossent ». Dans ce cadre, la pérennisation consiste en « la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité ».

En ce qui concerne la présente étude, les entreprises de l'ESS ont toutes au moins trois ans d'existence, et ont été amenées à engager des réflexions quant à leur consolidation ou leur changement d'échelle, défini par l'Avise comme « le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème ». A partir de ces éléments, une grille de critérisation de la pérennité économique des entreprises de l'ESS a été définie grâce à une analyse documentaire croisée aux interviews menées avec les dirigeants des associations et des coopératives interrogés. Cette grille est présentée dans le rapport final et déclinée à travers les monographies.

Les activités d'utilité sociale des entreprises de l'ESS explorées dans les monographies

Dans les monographies qui suivent, l'ANCT a exploré, en lien avec le comité de pilotage de l'étude, la thématique de l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles sous le prisme de 5 activités d'utilité sociale, pour lesquelles une entreprise de l'ESS a ensuite fait l'objet d'une monographie.



Dispositifs de facilitation de l'accès aux soins

La typologie étudiée recouvre l'ensemble des outils et structures qui permettent de lutter contre les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès aux soins de premier recours⁴. Sa présentation et la monographie qui suivent se focaliseront sur un seul d'entre eux : les modes d'exercice coordonné des soins de premier recours. L'exercice coordonné est un lieu et/ou une organisation de soins de premier recours, regroupant des professionnels qui, dans un territoire donné, ont décidé de mieux structurer leurs relations pour favoriser leur coordination et une prise en charge globale des patients. Il s'agit donc de créer un travail commun entre plusieurs professionnels de santé d'un territoire en pluridisciplinarité.

>> voir la monographie sur le centre de santé des 3 cités (Vienne)



Épiceries sociales et solidaires

Les épiceries sociales et solidaires se présentent comme des épiceries classiques. Elles permettent un **accès facilité à des produits de première nécessité** pour des **foyers précaires**. Les clients bénéficiaires font leurs courses dans ces magasins moyennant une faible participation financière (en moyenne de 20 % du prix usuel du produit). Ces épiceries leur permettent ainsi de consacrer un budget plus important à d'autres dépenses qu'alimentaires (amélioration de la qualité de vie) et **augmente ainsi leur autonomie**. Ainsi, les objectifs des épiceries sociales et solidaires peuvent se résumer à :

- permettre à des personnes rencontrant des difficultés financières de répondre à leurs besoins premiers (alimentaires, d'hygiène et d'entretien) ;

⁴ Le premier recours est défini par l'article L1411-11 du Code de santé comme la première ligne de soin, le premier contact entre l'individu et le système de santé. Il s'oppose traditionnellement au second recours : la médecine spécialisée, notamment à l'hôpital.

- proposer un espace d'accueil, de convivialité, d'échanges différents des services sociaux ;
- participer à accroître l'autonomie des personnes, la confiance et l'estime de soi.

>> voir la monographie sur *La Pioche (Nord)*



Plateformes de mobilité

Portées le plus souvent par des associations, les plateformes de mobilité inclusives se développent de plus en plus sur le territoire. Ces dispositifs ont pour objectif d'aider les personnes en insertion, en recherche d'emploi et/ou en situation de précarité à acquérir une autonomie dans leurs déplacements ; à trouver un mode de transport adapté à leurs besoins ou tout simplement à se repérer dans les réseaux de transport existants. A partir de diagnostics individualisés, elles proposent des offres de formation adaptées (préparation au permis de conduire par exemple) et des aides (microcrédit pour acheter ou réparer un véhicule, location à frais réduit, auto-école sociale). Ces acteurs proposent souvent un panel des services, tels que le diagnostic mobilité ; l'information sur les possibilités de déplacements ; l'apprentissage de la mobilité ; la formation au permis de conduire ; le prêt de véhicule ; le micro-crédit ; le garage solidaire ; le transport à la demande (TAD) ; le transport micro-collectif ; le covoiturage ; l'autopartage et l'accompagnement à la mise en place de plans de déplacements entreprises ou interentreprises (PDE/PDIE).

>> voir la monographie sur *Réseau Pouce Pouce (Martinique)*



Pratiques sportives inclusives

Le sport est un levier majeur d'intégration. Il est vecteur d'égalité et de citoyenneté. C'est un formidable outil éducatif, au service de la mixité sociale et qui promeut des valeurs de respect et d'entraide. Portés le plus souvent par des associations, les clubs sportifs de proximité sont les premiers acteurs du secteur. Ces derniers mettent parfois en œuvre des projets socialement innovants visant l'inclusion de publics fragiles. Ces pratiques sportives inclusives permettent en particulier de renforcer l'égalité des chances, le développement durable, le lien social, la citoyenneté, le bénévolat, le bien-être et la santé pour le plus grand nombre ou encore l'éducation à la citoyenneté pour les jeunes.

>> voir la monographie sur *CAP'Sport (Calvados)*



Services à la personne et à la collectivité

Les services à la personne et à la collectivité correspondent à des activités issues du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (Rome) de Pôle Emploi. Les professionnels de ce secteur d'activité permettent notamment aux plus vulnérables (enfants, personnes âgées, personnes confrontées à la maladie ou aux handicaps) de mener des actes de la vie quotidienne, d'après l'Onisep.

Nous avons fait le choix de réaliser un zoom particulier sur les associations intermédiaires (AI), qui s'investissent principalement au sein de ce secteur d'activité, notamment dans l'aide à la vie quotidienne et dans le nettoyage et la propreté industriels⁵. D'après l'article L5132-7 du Code du Travail, « les AI sont des associations conventionnées par l'État ayant pour objet l'embauche des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, en vue de faciliter leur insertion professionnelle en les mettant à titre onéreux à disposition de personnes physiques ou de personnes morales ». La mise à disposition s'exerce sur tous types de travaux, et dans tous les secteurs, à l'exclusion des travaux réputés dangereux. Concrètement, l'AI signe un contrat de travail avec le salarié et conclut un contrat de mise à disposition avec l'utilisateur. L'article L5132-7 mentionne également que « l'AI assure l'accueil des personnes ainsi que le suivi et l'accompagnement de ses salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable ».

>> voir la monographie sur Hercule Insertion (Essonne)

⁵ Voir notamment Dares, l'insertion par l'activité économique en 2018, février 2020, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_resultats_iae_2018.pdf

Monographies

Dans les pages suivantes, vous pourrez découvrir les monographies réalisées sur les 5 activités d'utilité sociale choisies pour incarner la thématique de l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles. Les dernières pages des monographies synthétisent les apports et enseignements apportés par l'exploration de l'histoire, du modèle économique, du fonctionnement des équipes et de l'éco-système des entreprises de l'ESS suivantes :



Le centre de santé des 3 cités

Le centre de santé des 3 cités est un centre de santé associatif et communautaire qui propose une médecine coordonnée avec trois objectifs : favoriser l'accès aux soins pour tous ; proposer l'éducation thérapeutique aux patients et développer la prévention continue individuelle et collective. Pour mettre en place ces objectifs, le centre de santé des 3 cités a développé une activité pluridisciplinaire (médecine générale, médecine spécialisée, prévention, accès aux droits) permettant une prise en charge globale des patients. La particularité de ce centre de santé réside dans le fait que c'est l'unique centre de santé communautaire en France à être né d'une mobilisation citoyenne. C'est en effet un établissement indépendant qui n'émane pas d'une communauté de professionnels de santé. centredesantedes3cites.fr



La Pioche

Conçue comme un lieu hybride entre le caritatif et l'espace marchand, La Pioche porte une activité d'épicerie solidaire ouverte à tous les publics qui se sentent en difficulté financière - et non pas uniquement aux personnes éligibles à l'aide sociale. L'association agit pour « redistribuer les cartes ». Elle se veut une ressource et « *comme on ne sait pas ce que l'on pioche, on ne sait pas à l'avance ce que l'association va apporter et chacun.e utilise les cartes qu'il souhaite* », annonce Xavier Broussier, son directeur. lapioche.fr



Réseau Pouce Pouce

L'association OPM (Objectif Prévention Martinique) agit depuis 2006 dans le domaine de la mobilité pour **informer, sensibiliser et former les usagers aux risques routiers**. De la sensibilisation, l'association passe ensuite à l'action en faveur de l'inclusion de populations fragiles, avec la mise en place d'une **plateforme de mobilité inclusive en 2012** : le Réseau Pouce Pouce. Ce dernier propose de multiples services à la population dans le cadre de leur insertion



sociale et professionnelle, et notamment aux **jeunes des quartiers prioritaires de la ville**. Elle leur permet d'acquérir les compétences et les moyens d'accéder à une mobilité autonome. [facebook.com/reseaupoucepouce972](https://www.facebook.com/reseaupoucepouce972)



CAP'Sport

L'association CAP'Sport œuvre depuis 2008 pour l'éducation, la prévention et l'insertion sociale et professionnelle des populations en difficulté par le biais des activités physiques et sportives. Elle compte à ce jour 300 adhérents et ses actions profitent à plus de 5 000 bénéficiaires. Historiquement basée à Hérouville-Saint-Clair, CAP'Sport intervient aussi plus largement sur l'agglomération de Caen. L'association est inscrite, depuis plus de 10 ans dans le dispositif national de la politique de la ville. capsport-epi.fr



Hercule Insertion

Hercule Insertion fait partie des premières associations intermédiaires (AI) créées en Essonne à la fin des années 1980. Son objectif est d'embaucher des personnes éloignées de l'emploi pour les mettre à disposition de particuliers et de professionnels. Cette activité est le support économique de sa mission d'insertion. L'association innove pour poursuivre son développement : elle s'est ainsi installée à La Piscine d'en face, un tiers-lieux culturel à Sainte-Geneviève-des-Bois. Elle diversifie ses offres de services à travers la réponse à des marchés publics et le lancement d'une conciergerie locale. hercule-multiservices.fr



Dispositifs de facilitation de l'accès aux soins de premier recours

Monographie rédigée par Julien Bottriaux et Aubin Tantot, Les Beaux Jours



Définition de la typologie

La typologie étudiée recouvre l'ensemble des outils et structures qui permettent de **lutter contre les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès aux soins de premier recours**¹. Sa présentation et la monographie qui suivent se focaliseront sur un seul d'entre eux : les **modes d'exercice coordonné des soins de premier recours**. L'exercice coordonné est un lieu et/ou une organisation de soins de premier recours, regroupant des professionnels qui, dans un territoire donné, ont décidé de mieux structurer leurs relations pour favoriser leur **coordination** et une **prise en charge globale des patients**. Il s'agit donc de créer un travail commun entre plusieurs professionnels de santé d'un territoire en **pluridisciplinarité**. On distingue généralement trois formes d'exercice coordonné des soins :

- les **maisons de santé pluriprofessionnelles**, introduites dans le Code de santé publique en 2007, disposent de la personnalité morale et regroupent des soignants issus d'un même territoire qui exercent leur activité en libéral. Les professionnels forment une « **équipe de soins primaires** » et construisent un **projet de santé** permettant sur leur territoire une prise en charge globale et coordonnée des patients² pour améliorer leur parcours de santé (prévention, éducation thérapeutique, etc.) ;

¹ Le premier recours est défini par l'article L1411-11 du Code de santé comme la première ligne de soin, le premier contact entre l'individu et le système de santé. Il s'oppose traditionnellement au second recours : la médecine spécialisée, notamment à l'hôpital.

² Celle-ci passe notamment par la pratique du dossier médical partagé.

- les **centres de santé** sont majoritairement implantés dans des zones urbaines défavorisées³. Ils favorisent l'accès aux soins de premier recours notamment par la systématisation du **tiers payant sur la part obligatoire** et des tarifs conventionnels. Comme les maisons de santé, ils pratiquent une prise en charge coordonnée des patients. Cependant, les soignants d'un centre de santé sont **des salariés de la structure**. Ces structures promeuvent une **vision globale** qui prend en compte l'ensemble des déterminants de santé : revenus, environnement physique, éducation, logement, etc. Il existe trois catégories de centres de santé : les centres de santé polyvalents et médicaux (691 en 2019), les centres de santé infirmiers (492 en 2019) et les centres de santé dentaires (857 en 2019)⁴. Les centres de santé fournissent aux soignants un **cadre de travail peu commun** : travail en équipes pluridisciplinaires, délégation du travail administratif, possibilité accrue de faire de la prévention et de l'éducation thérapeutique, etc. ;
- les **communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS)**, introduites en 2016, ont une vocation plus large puisqu'elles associent à l'échelle d'un territoire la médecine de ville avec les acteurs de la prévention, les établissements de santé, les professionnels du social et les établissements du médico-social.

Contexte national

La crise sanitaire a mis en exergue la croissance des **inégalités sociales et territoriales** en matière d'accès aux soins de premiers recours⁵. Celles-ci s'expliquent par des raisons multiples : démographie médicale déclinante, vieillissement de la population et hausse des maladies chroniques, nouvelles aspirations d'une partie des jeunes professionnels, etc.⁶. **Un décalage entre l'offre et la demande de soins s'est creusé depuis plusieurs années.** Ainsi, l'accessibilité géographique de la médecine générale a baissé de 3,3 % entre 2015 et 2018, tandis que le nombre moyen de consultations par an et par habitant est passé de 4,06 à 3,93 sur la même période. La part des Français vivant dans un désert médical (zones sous-dotées en médecins généralistes) est aussi en augmentation puisqu'elle est passée entre 2014 et 2018 de 3,8 % à 5,7 %.

Selon une étude de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) du ministère des Solidarités et de la Santé, au niveau régional, ce sont des **territoires ultra-marins** qui sont les plus touchés par la désertification médicale⁷. Ainsi, 42,5 % des Guyanais, 18 % des Martiniquais et 17,5 % des Guadeloupéens vivent en zone de sous-densité médicale⁸. Dans une moindre mesure, l'Île-de-France et le Centre-Val de Loire sont aussi concernés par le phénomène avec respectivement 14,6 % et 12,3 % de leurs habitants qui vivent en zone de sous-densité médicale. Si l'on regarde du point de vue des typologies de territoire, ce sont les **communes rurales** qui souffrent le plus de la désertification médicale⁹. Pour autant, les **quartiers prioritaires de la politique de la ville**

³ Voir notamment <https://www.macsf.fr/exercice-liberal/Exercer-en-groupe/Qu-est-ce-qu-une-MSP>

⁴ Voir notamment <https://lescentresdesante.com/cooperative-avenir-systeme-de-soins/>

⁵ Chiffres issus du dernier rapport d'activité de la Fédération nationale des centres de santé (2019).

⁶ Ministère des Solidarités et de la Santé, *Renforcer l'accès territorial aux soins, dossier de presse*, octobre 2017, 27p.

⁷ Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, « En 2018, les territoires sous-dotés en médecins généralistes concernent près de 6 % de la population », *Études et Résultats*, fev. 2020, n°1144, 6p.

⁸ Les zones de sous-densité médicale sont des territoires où l'accessibilité potentielle locale (APL), indicateur construit par la DREES pour mesurer la proximité et la disponibilité des soignants (hors hôpital) sur un territoire, est inférieure ou égale à 2,5 consultations par habitant. Cet indicateur est considéré comme plus fiable et plus représentatif que la densité médicale ou le temps d'accès.

⁹ Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, « Déserts médicaux : Comment les définir ? Comment les mesurer ? », *Les dossiers de la DREES*, mai 2017, n°17, p.30.

sont aussi touchés par un manque d'accès aux soins alors même qu'ils ne sont pas toujours considérés comme des déserts médicaux. Cela s'explique par le fait que les statistiques, élaborées le plus souvent à des échelles communales, lissent les différences entre les centres-villes et les quartiers périphériques **généralement moins attractifs et donc plus faiblement dotés en offres de soins**. Le problème est aussi **d'ordre qualitatif**. En effet, les freins à l'accès aux soins de premier recours sont aussi d'ordre socio-économique et culturel : frein économique, barrière de la langue, non-recours aux droits de santé, etc. C'est d'ailleurs sur ce constat que les centres de santé qui se développent en quartiers prioritaires ont souvent recours à l'interprétariat et mettent en œuvre des coopérations avec des travailleurs sociaux pour favoriser l'accès aux droits de santé.

Enfin, il est important d'explicitier ce qu'est la **santé communautaire**, une approche permettant de mieux intégrer les individus dans leur parcours de soins. Les médecins Michel Manciaux et Jean-Pierre Deschamps la définissent comme le processus selon lequel « les membres d'une collectivité géographique ou sociale, conscients de leur appartenance à un même groupe, réfléchissent en commun sur les problèmes de leur santé, expriment leurs besoins prioritaires et participent activement à la mise en place, au déroulement et à l'évaluation des activités les plus aptes à répondre à ces priorités »¹⁰. **Ce mouvement remet ainsi en cause la hiérarchie traditionnelle entre soignants et patients, entre sachants et profanes.**

Enjeux économiques

Les recettes des centres de santé se limitent quasi-exclusivement aux actes de soins¹¹. Elles ne couvrent ainsi pas l'ensemble des missions réalisées par ces derniers et notamment celles qui entourent le soin : accueil et prise en charge globale des patients, prévention, orientation vers les interlocuteurs sociaux, etc. La pratique du tiers payant sur la part obligatoire¹² et de la tarification en secteur 1, sont aussi des facteurs qui impactent les modèles économiques des centres de santé. De plus, ces structures prennent en charge des patients cumulant des fragilités sociales et qui nécessitent donc une attention et un suivi plus importants. **Tous ces éléments rendent fragiles les modèles économiques des centres de santé et posent la question du soutien des pouvoirs publics.**

Les bénéfices économiques, sanitaires et sociaux des modes d'exercice coordonné des soins sont indéniables. Ils permettent en effet d'avoir une prise en charge socio-sanitaire globale et préventive qui contribue à **la réduction des coûts liés aux soins de second recours**¹³. De plus, ces structures sont aussi utiles pour **répondre localement à des enjeux de santé publique**¹⁴. Enfin, la coordination des soins est aussi un moyen de **freiner l'apparition d'une médecine à deux vitesses** distinguant les individus capables de se payer des soins de ceux qui les reportent ou y renoncent pour des raisons financières.

¹⁰ Manciaux Michel et Deschamps Jean-Pierre, *La santé de la mère et de l'enfant*, Paris Flammarion, Médecine Sciences, Paris, p. 31 (1978).

¹¹ USMCS, SNCDCS, SNKCS, *Quels modèles économiques et institutionnels pour les centres de santé ? Une contribution des professionnels de santé des centres de santé*, juin 2013, 27p.

¹² Les patients doivent ainsi uniquement avancer la part complémentaire hormis pour ceux bénéficiant de l'Aide médicale d'État ou de la Complémentaire santé solidaire.

¹³ Ibid.

¹⁴ Entretien avec Mme. Hélène Colombani, présidente de la FNCS.

Acteurs majeurs

Plusieurs réseaux et acteurs nationaux structurent le champ de la facilitation de l'accès aux soins parmi lesquels on peut notamment citer :

- la **Fédération nationale des centres de santé (FNCS)** ;
- **AVECsanté** (Avenir des équipes coordonnées)¹⁵ ;
- **l'Union syndicale des médecins de centres de santé** ;
- le **Syndicat national des chirurgiens-dentistes des centres de santé** ;
- la **Mutualité française** qui rassemble la grande majorité des mutuelles ;
- **l'Institut Renaudot**, association de promotion de la santé communautaire.

Les acteurs de **l'économie sociale et solidaire (ESS)** jouent un rôle majeur dans les modes d'exercice coordonné des soins. En effet, si les maisons de santé sont uniquement gérées par des professionnels du secteur, les centres de santé, eux, sont souvent portés par des acteurs de l'ESS : **associations, mutuelles¹⁶ et plus rarement fondations et coopératives**. Ils sont aussi souvent gérés par des collectivités territoriales¹⁷ et dans une moindre mesure par des universités et des établissements de santé.

La typologie en bref



Des outils pour lutter contre la désertification médicale



Une coordination des soignants à l'échelle d'un territoire



Un travail réalisé en équipes pluriprofessionnelles



Un cadre réglementaire récent et en constante évolution



Des projets pour favoriser une prise en charge globale des patients



Des dispositifs basés sur l'écriture d'un projet de santé



Une médecine de ville alternative aux cabinets libéraux

¹⁵ Principalement des maisons de santé et des communautés professionnelles territoriales de santé.

¹⁶ D'après la Fédération nationale de la Mutualité française, les mutuelles gèrent aujourd'hui 551 centres de santé partout en France. Source : <https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/cest-quoi-une-mutuelle/les-services-de-la-sante/>

¹⁷ Des municipalités principalement.

Quelques ressources clés

AVECsanté : <https://www.avecsante.fr/>

Avisé, dossier thématique « Santé », <https://www.avise.org/dossiers/sante>

La Fabrique Territoires Santé : <https://www.fabrique-territoires-sante.org/>

Fédération nationale des centres de santé : <https://www.fnccs.org/>

Le Labo de l'ESS, *Santé et ESS*. <https://lelabo-ess.org/-sante-ess-.html>

Ministère des Solidarités et de la Santé, *Renforcer l'accès territorial aux soins*, oct. 2017.



Zones de
revitalisation
rurale (ZRR)



Quartiers
politique de
la ville (QPV)



Action
Cœur de
ville



Territoires
d'industrie



Petites villes
de demain



zone rurale

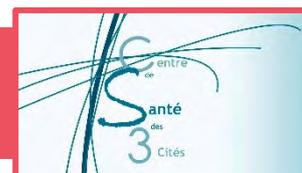


zone de
montagne



DROM

Focus sur une initiative : Le centre de santé des 3 cités



Présentation

Le centre de santé des 3 cités est un centre de santé **associatif et communautaire** qui propose une médecine coordonnée avec trois objectifs : favoriser l'accès aux soins pour tous ; proposer l'éducation thérapeutique aux patients et développer la prévention continue individuelle et collective. Pour mettre en place ces objectifs, le centre de santé des 3 cités a développé une **activité pluridisciplinaire** (médecine générale, médecine spécialisée, prévention, accès aux droits) permettant une prise en charge globale des patients. La particularité de ce centre de santé réside dans le fait que c'est **l'unique centre de santé communautaire en France à être né d'une mobilisation citoyenne**. C'est en effet un établissement indépendant qui n'émane pas d'une communauté de professionnels de santé.

- Statut : association
- Date de création : 2015
- Nombre de salariés : 8
- Siège social : Poitiers (Vienne)
- Site web : <https://centredesantede3cites.fr>



Territoire d'intervention : le quartier des 3 cités et Poitiers

Le quartier des Trois-Cités est situé au sud-est de Poitiers et accueille environ 12 000 habitants dont 3 340 habitent dans un périmètre zoné quartier prioritaire de la politique de la ville (INSEE, 2013). Le quartier est composé d'une zone d'habitat pavillonnaire et de grands ensembles construits entre les années 1950 et 1970. C'est un quartier multiculturel où les dynamiques citoyennes et associatives sont importantes.

Poitiers ne peut pas être considéré comme un désert médical. Toutefois, cette situation masque un déséquilibre entre le centre-ville et certains quartiers périphériques (Saint-Éloi, Les Couronneries, La Blaiserie). Les 3 cités sont dans une meilleure posture, mais celle-ci est en dégradation puisque depuis 2015, deux généralistes ont quitté le quartier. Enfin, à l'échelle communale, il existe une forte tension sur certaines spécialités (dentiste, ophtalmologie, gynécologie) qui pourrait se propager à la médecine générale.

Dates clés

2006 Début de la mobilisation	Oct. 2008 – juin 2009 Diffusion d'un questionnaire auprès des habitants	Juin 2011 Création de l'association l'Espoir	Oct. 2012 – juin 2013 Réalisation du diagnostic santé	Juillet 2015 Envoi du projet de santé à l'ARS
Dec. 2015 Ouverture du centre	2016 Ouverture de permanences en gynécologie	Printemps 2017 Recrutement de la 1 ^{re} directrice	2018 Diversification des activités (gynécologie, orthophonie, prévention)	Mars 2020 Recrutement d'une nouvelle directrice

Impact territorial



Impact social : le centre de santé des 3 cités permet l'accès aux soins aux populations les plus précaires et les plus éloignées de la santé. En effet, le centre est connu sur le territoire pour son accessibilité (tiers payant, explications des droits de santé, pédagogie, tolérance pour les absences, etc.). Cette expérience a aussi pu montrer qu'un projet porté par des habitants pour leur quartier peut fonctionner.



Impact économique : avec 30 000 consultations réalisées depuis 2015, le centre a contribué à désengorger les établissements de santé et a donc limité certains frais. Il a aussi permis de créer de l'emploi local sur le territoire.

Zoom : le centre de santé des 3 cités, le fruit d'une longue mobilisation citoyenne

En **2006**, les habitants des 3 cités apprennent dans la presse que l'un des immeubles du quartier va être transformé **en résidence intergénérationnelle** et que les élus et le bailleur social souhaitent leur imposer une charte de « solidarité intergénérationnelle ». Cet événement déclenche la **colère des habitants**. Avec l'aide de la **CLCV**, association locale de locataires, et de sa présidente, **Fernande Cormier**, les habitants créent des groupes de réflexion pour formuler un contre-projet. Rapidement le **centre socio-culturel des 3 cités** rejoint la mobilisation. Face à cela, le bailleur abandonne son projet et propose de rénover l'ensemble de l'immeuble, en agrandissant notamment les **rez-de-chaussée dont les fonctions seront imaginées avec les habitants**.

En 2008, suite à l'inflexion du bailleur, les habitants se réunissent en groupes de travail qui rallient une centaine de personnes. Le « **noyau dur** » est majoritairement composé de femmes, ouvrières et employées, à la retraite ou proche de celle-ci et qui ne sont pas des expertes du militantisme. Toutefois, dès cette époque, un rapprochement assez inédit a lieu entre des représentants de la communauté guinéenne et les seniors qui portent le projet. Celui-ci conduit à faire du **multiculturalisme** une valeur commune. Les habitants élaborent un **questionnaire** pour sonder les besoins des habitants du quartier. Des 200 retours du questionnaire émergent notamment les **problématiques de prévention et d'accès aux soins**.

Par la suite, les habitants réfléchissent aux réponses à apporter aux résultats du questionnaire. Le centre socio-culturel qui accompagne cette démarche est parfois soupçonné (à tort) d'être un bras armé des institutions et de vouloir récupérer à son propre compte le projet. **En juin 2011**, cette crainte, doublée par la volonté de donner un cadre à la mobilisation, pousse le collectif à créer **l'association l'Espoir**.

Après une période de flottement, le centre socio-culturel outille les habitants regroupés sous la bannière de l'Espoir pour permettre un **travail en mode « projet »**. C'est dans cette période créative, entre 2011 et 2012, que les habitants vont prioriser l'idée **d'ouvrir un centre de santé** dans le rez-de-chaussée proposé par le bailleur. Averties du projet, certaines institutions, notamment la mairie et l'Agence régionale de santé (ARS) sont **très sceptiques**. Face à ces doutes, le collectif accompagné par une consultante en participation citoyenne **réalise un diagnostic santé entre octobre 2012 et juin 2013**, outil de dialogue avec les institutions. Néanmoins à ce stade, l'ARS, la Ville et l'Ordre des médecins ne les soutiennent pas et ne sont pas convaincus par la capacité d'habitants d'un quartier populaire d'arriver à mettre en place un projet si ambitieux.

Face à cette absence de soutien, le collectif déclare en septembre 2013 que **le centre de santé sera ouvert d'ici deux ans**. Commence alors une période décisive pour l'histoire du projet. D'une part, car les habitants vont concevoir **le projet de santé et le modèle juridique** du futur centre. D'autre part, car ils reçoivent **le soutien de plusieurs acteurs** : la presse locale, la Caisse primaire d'Assurance maladie (CPAM), la députée de la 2^e circonscription de la Vienne, la Fédération nationale des centres de santé et la Fédération nationale des centres sociaux. Autre événement décisif, l'aide d'un médecin généraliste qui, en janvier 2015, rejoint le projet. En avril 2015, les statuts de l'association de gestion du centre de santé des 3 cités sont déposés puis en juillet, le projet de santé est adressé à l'ARS qui **fini par accepter le dossier en novembre 2015**.

Les habitants lancent donc un **financement participatif** qui, en un mois, réunit les 15 000 € nécessaires. Le 14 décembre 2015, **après onze années de mobilisation, le centre de santé des 3 cités ouvre enfin ses portes.**

Modèle économique

1. Les activités



Articulation besoin territorial / réponse apportée

Le **travail d'enquête des habitants** a fait apparaître **plusieurs faits saillants** auxquels le centre de santé cherche à répondre : le besoin de prévention, les freins culturels et linguistiques, l'importance du non-recours aux droits de santé, le manque d'accessibilité aux soins pour les personnes cumulant les vulnérabilités, le déficit d'offre de soins dentaires, le potentiel de désertification médicale du territoire, etc. Accompagné durant toutes les étapes d'alliés de poids¹⁸, le collectif d'habitants a pu construire **un projet de santé qui tire sa solidité du caractère participatif de la démarche**. Celui-ci promeut un exercice de la médecine coordonné et pluriprofessionnel et une vision globale de la santé pour favoriser l'accès aux soins pour tous. Ce projet a bien rencontré son besoin puisque depuis 2015, ce sont **30 000 consultations** qui ont été réalisées.

Médecine généraliste

La médecine générale constitue l'activité socle du centre. Le centre de santé des 3 cités connaît d'importants problèmes de *turn-over* en ce qui concerne cette discipline. **Le recrutement de généralistes est problématique** sur l'ensemble du territoire national du fait de la pénurie de professionnels et à cela s'ajoutent des difficultés locales. En effet, le territoire est difficile et peu attractif. De plus, les salaires proposés sont largement inférieurs à ceux pratiqués par d'autres centres ou au niveau de vie des professionnels libéraux. Enfin, les pratiques professionnelles des centres de santé (salarier, équipe coordonnée et pluridisciplinaire, etc.), en rupture avec une approche plus traditionnelle de la médecine libérale, peuvent aussi être des freins pour certaines personnes. Ainsi, s'inscrire dans un tel projet est une **démarche au caractère militant**.

Aujourd'hui, trois médecins travaillent au centre (1,6 ETP), ce qui n'est pas suffisant puisque pour assurer sa pérennité le centre a besoin de 80 heures de médecine générale par semaine avec une moyenne de 2,2 consultations par heure. Toutefois, deux embauches de généralistes sont aujourd'hui à l'étude.

¹⁸ Pour rappel : la CLCV, le centre socio-culturel, Suzanne Rosenberg consultante spécialiste des démarches participatives, le bailleur social, la députée de la 2nd circonscription de la Vienne, la Direction départementale à la cohésion sociale, etc.

Médecine spécialisée

Dès 2016, un médecin généraliste rejoint l'équipe salariée pour proposer des permanences en gynécologie. Ce n'est cependant qu'en 2018 que le centre de santé devient **pluriprofessionnel** suite au recrutement d'une **orthophoniste** et d'une **gynécologue**. Aujourd'hui 40h de gynécologie par mois sont proposées et l'orthophoniste est presque à temps plein (0,8 ETP). Dans une perspective de développement, l'accueil d'un médecin podologue est à l'étude. Pour répondre aux enjeux dressés par le diagnostic de santé, le centre souhaite aussi mettre en place des soins dentaires, sous forme de bus itinérant dans tout Poitiers. La possibilité de fournir des consultations d'angiologie a également été étudiée.

Prévention collective et individuelle, accompagnement des parcours complexes

Dans un centre de santé, le soin passe aussi par la prévention. Au centre de santé des 3 cités, cette activité est notamment portée par une **infirmière en pratique avancée, mise à disposition par le réseau national Asalée**¹⁹. Celle-ci²⁰ mène des actions de prévention collective et individuelle (alimentation, hygiène, tabac, vaccins, addictions), répondant donc au diagnostic et au projet de santé élaborés par les habitants. Elle a aussi **la charge du suivi et de l'accompagnement des parcours complexes** que l'on peut définir comme des situations dans lesquelles « l'état de santé, le handicap ou la situation sociale du patient rend nécessaire l'intervention de plusieurs catégories de professionnels de santé, sociaux ou médico-sociaux »²¹. Cette infirmière, présente sur le centre deux jours par semaine, contribue donc au suivi global, médico-social et coordonné des patients. Elle décharge les médecins d'une partie de leur charge de travail et collabore étroitement avec une agente du centre communal d'action sociale (CCAS) avec qui elle mène des actions de prévention, mais aussi avec la secrétaire médicale du centre.

Accès aux droits

Depuis avril 2016, la **municipalité de Poitiers met à disposition du centre de santé, une agente du CCAS**. Celle-ci organise des permanences d'accès aux droits de santé dans des structures réparties sur toute la commune pour être au plus proche de ceux qui ne se déplacent pas en centre-ville. C'est dans ce cadre que s'inscrit la mise à disposition de cette personne qui tient une **permanence d'accès aux droits de santé deux demi-journées par mois** au centre de santé des 3 cités.

« Au centre de santé, je rencontre beaucoup de personnes âgées qui ne vont habituellement pas voir des travailleurs sociaux pour des questions de mobilité, mais aussi car elles ont honte d'aller voir un travailleur social. C'est moins stigmatisant d'aller en voir un dans un centre de santé car personne ne le sait. (...) J'ai en tête une situation où le médecin est venu me voir pour me dire qu'une personne âgée refusait tous les soins, tous les examens. Il voulait savoir pourquoi et a donc orienté la personne vers moi. (...).

¹⁹ Le dispositif Asalée a été créé en 2004 pour permettre une meilleure prise en charge des maladies chroniques. Il s'agit d'un réseau national composé d'infirmiers et d'infirmières qui font notamment de l'éducation thérapeutique des patients.

²⁰ Profession créée par la loi du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé. Niveau bac +5. Diplôme délivré après une formation de deux ans accessible après trois ans d'expérience professionnelle.

²¹ Art. 74 de la loi du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé.

Assez rapidement j'ai compris pourquoi: elle n'avait que 550 € de retraite, sa complémentaire lui coûtait 114 € et donc ce n'était pas un refus de soin, c'était juste parce que financièrement elle ne pouvait plus. Avec des médecins libéraux, ce n'est pas le même travail. ».

**Nathalie Fazilleau, chargée de mission prévention et promotion de la santé
du CCAS de Poitiers**

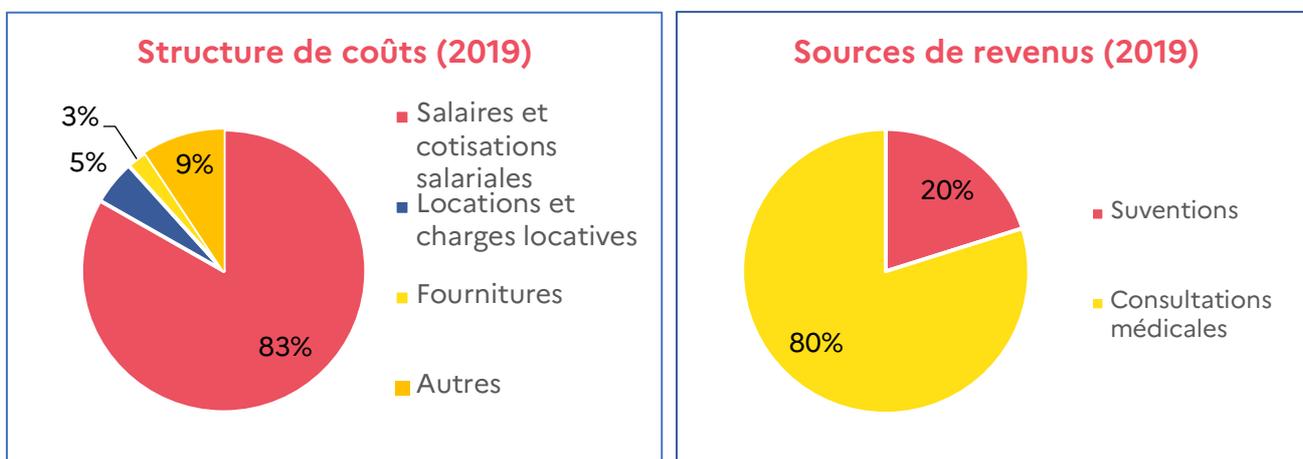
Éducation thérapeutique

L'un des axes du projet du centre de santé des 3 cités est de favoriser l'éducation thérapeutique des patients pour les aider à développer des compétences dont ils ont besoin pour gérer au mieux leur vie avec une maladie chronique. Au centre de santé des 3 cités, c'est l'infirmière en pratique avancée et la secrétaire médicale qui, avec le soutien de l'association CAPETV²², organisent des temps d'éducation thérapeutique avec les patients.

2. La structure des coûts et des revenus



L'autonomie financière



Quelques chiffres :

- plus de 9 500 actes réalisés en 2019 ;
- 359 000 € de produits de fonctionnement en 2019 (subventions et consultations) ;
- 356 000 € de dépenses en 2019.

²² Plate-forme départementale de coordination permettant aux professionnels et aux patients de mieux comprendre et accompagner l'éducation thérapeutique

En 2019, les ressources financières du centre de santé sont issues des consultations médicales (80 %) et des subventions versées par l'Assurance Maladie décidées dans le cadre de **l'accord national des centres de santé** (20 %). Rappelons que sur les consultations, le centre de santé des 3 cités pratique le **tiers payant sur la part obligatoire** (et également sur la part complémentaire pour les patients bénéficiant de l'Aide médicale d'État ou de la Complémentaire santé solidaire) qui permet à des populations en grande précarité d'accéder aux soins prodigués par la structure. Les principales dépenses sont liées aux **salaires et cotisations salariales** des soignants et du personnel technique et administratif (83 %).

L'année 2019 a démontré **la viabilité économique du projet** avec un **exercice budgétaire excédentaire** (3 000 €) et ce alors même que le centre de santé ne disposait plus des subventions d'aide au démarrage qui représentaient 33 000 € en 2018. Néanmoins, **la pérennité est fortement dépendante de l'activité**, donc des effectifs de soignants et notamment de généralistes. Le fait que le modèle économique repose sur le facteur humain, et qui plus est dans une discipline difficile à recruter, est un facteur d'instabilité. C'est pour cette raison que l'ancienne et l'actuelle directrices du centre ont toujours mené une politique de développement et de recrutement pour que l'indépendance et la stabilité du centre deviennent des acquis.

Aujourd'hui, cette stabilité est remise en question. En effet, en janvier 2020 **le départ d'une généraliste a fortement impacté l'activité et les finances du centre**. Son remplacement en septembre dernier par une personne à temps partiel ne permettra pas de combler le besoin, qui est à la fois économique (pour la structure) et sanitaire (pour le territoire). De plus, si grâce aux aides publiques le premier confinement n'a pas été mal vécu, le **second apparaît lui beaucoup plus incertain**, car à ce stade le ralentissement de l'activité n'est pas compensé par les aides publiques.



L'accès aux subventions

L'indépendance vis-à-vis des subventions a toujours été souhaitée depuis les débuts du projet. Ainsi, pour son fonctionnement courant, le centre de santé ne mobilise pas d'autres subventions que celles décidées dans le cadre de l'Accord national des centres de santé. Dans ces cinq années d'histoire, le centre de santé a mobilisé des subventions uniquement dans deux cas de figure :

- pour **l'aide au démarrage** entre 2015 et 2018 (ARS, ville de Poitiers, région Nouvelle-Aquitaine, aide à l'emploi, Fédérations des centres sociaux de la Vienne, avance de trésorerie de France active) ;
- pour **financer d'importants investissements** (via des appels à projets publics de la Ville, du Département ou de l'ARS principalement).

De manière très ponctuelle, et sur des besoins ou envies précises des soignants, l'équipe répond aussi à des appels à projets thématiques.

Toutefois, il apparaît aujourd'hui **qu'il n'est économiquement pas possible d'être totalement détaché des institutions** du fait de la fragilité du modèle économique, mais aussi du besoin d'accorder plus de temps aux patients qui cumulent les fragilités socio-économiques et culturelles. Dans le même temps, **les institutions savent qu'elles ne peuvent pas se passer du centre de santé** qui répond à de multiples besoins du territoire

et qui est un outil de santé publique (dépistages, tests, vaccinations, etc.). Cette interdépendance crée des discussions et il est probable qu'à l'avenir la demande de subventions se développe, si après avoir réussi à embaucher de nouveaux généralistes, le centre cherche à créer de nouveaux projets.

Profil et compétences de l'équipe



La personnalité entrepreneuriale des porteurs de projets

La naissance du centre de santé des 3 cités et son ancrage actuel tiennent en grande partie de **l'engagement militant d'habitants** qui pendant onze ans ont porté une mobilisation décisive. Les résistances auxquelles ils se sont opposés peuvent s'expliquer par le fait que depuis le mouvement général de médicalisation des sociétés engagé au XIX^e siècle, **la santé est devenue une affaire de professionnels et d'experts**²³. Dans ce contexte, **l'arrivée de « profanes » extérieurs au corps médical et aux institutions publiques de santé, peut être source de tensions**. L'histoire de la création du centre de santé des 3 cités constitue en cela un cas exemplaire de participation des citoyens à la construction des politiques locales de santé.

« Le projet tient beaucoup à la personnalité de Fernande (présidente de l'Espoir, ex-présidente du centre). Le collectif d'habitants, c'était un groupe qui oscillait entre dix et quinze personnes, plutôt des femmes, plutôt âgées et avec certainement pour beaucoup d'entre elles une revanche sur la vie et sur la société à prendre et une envie de montrer qu'elles étaient capables d'aller au bout d'un projet. (...) Pour moi, ce qu'a apporté ce centre de santé, c'est la preuve que des habitants déterminés peuvent porter des projets ambitieux. C'est un symbole. »

Vincent Divoux, Directeur du centre socio-culturel des 3 cités

Aujourd'hui, la plupart des membres du collectif d'habitants ne sont plus présents dans l'association de gestion du centre. En 2019, Fernande Cormier a ainsi laissé sa place de présidente à Mohammed Rhalab, ancien président du centre socio-culturel. Toutefois, l'association de gestion du centre qui **décide de l'ensemble des décisions stratégiques** est encore **composée en majorité d'habitants du quartier et d'associations locales**. Parmi ses dix-huit membres on retrouve ainsi le centre socio-culturel, la CLCV, le bailleur social, des membres de l'Espoir, la CFDT Retraités, Pourquoi pas la ruche (association d'insertion par le travail) et le réseau de prévention habitants 86. Six membres du conseil d'administration composent le bureau.

²³ Orfali, K. (2002), « L'ingérence profane dans la décision médicale : le malade, la famille et l'éthique », *Revue française des affaires sociales*, , 103-124



La montée en compétence de l'équipe

L'équipe salariée du centre de santé des 3 cités est composée de :

- trois médecins généralistes (1,6 ETP) dont un médecin coordinateur ;
- deux gynécologues (quarante heures mensuelles) ;
- une orthophoniste (0,8 ETP, 1 ETP d'ici 2021) ;
- une directrice à mi-temps ;
- une secrétaire à temps-plein ;
- une femme de ménage (0,3 ETP).

Cette équipe salariée est complétée par :

- une infirmière en pratique avancée mise à disposition par l'association Asalée (deux jours par semaine) ;
- une agente du CCAS de Poitiers (deux demi-journées par mois).

Travailler dans un centre de santé tel que celui des 3 cités démontre un **réel engagement**. En effet, la pratique de la médecine dans un territoire urbain défavorisé, n'est pas la plus facile. L'engagement personnel et émotionnel pour les soignants comme pour les personnels administratifs est fort.

Le salariat des soignants dans un centre de santé semble avoir plusieurs effets intéressants. D'une part, car la « **pression du chiffre** » est moindre. En effet, la rémunération d'un soignant au sein d'un centre de santé ne dépend pas du nombre de consultations. Il peut ainsi accorder plus de temps aux patients et notamment aux parcours complexes. D'autre part, parce que selon l'un des médecins du centre, le salariat permettrait également de **sortir d'une situation de potentiel conflit d'intérêt** puisque le soignant n'est plus payé en fonction de ce que lui-même prescrit.

Une des difficultés pour coordonner l'équipe salariée réside dans le fait que beaucoup sont à temps partiel et donc se croisent très peu. Néanmoins, les **réunions d'équipe** qui regroupent le maximum de soignants possible, permettent de créer du lien et du dialogue.

Zoom : la SCIC, un outil pour intégrer les salariés à la gouvernance du projet ?

L'ordonnance n°2018-17 du 12 janvier 2018 a permis aux centres de santé d'adopter le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Ce statut est envisagé avant même l'ouverture du centre, mais la question est relancée par la croissance des effectifs qui pose la **question de l'association des salariés à la gouvernance du projet**. En effet, ce statut présente l'avantage **d'intégrer l'ensemble des parties prenantes à la gouvernance par la création de collègues, notamment de professionnels**, mais aussi de bénévoles, d'acteurs publics, de patients et d'usagers ou d'associations du territoire. Ce projet a cependant été suspendu en octobre 2020 car le statut de coopérative induirait une **taxe sur les salaires d'environ 20 000 €** que le centre ne peut supporter. Pour pallier ce problème, des passerelles entre les salariés et les bénévoles ont été mis en place : un binôme tournant de salariés assiste aux réunions du CA tandis que des membres du bureau participent aux réunions d'équipe.

En septembre dernier, le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, ne niant pas le bénéfice du statut de SCIC pour les centres de santé, a justifié le maintien de la taxe sur les salaires par le fait que son exonération pourrait induire une concurrence déloyale vis-à-vis des médecins libéraux, des cliniques et des hôpitaux¹. Toutefois, ce statut, bien que marginal (seuls la coopérative de santé Richerand et le centre de santé Brès-Croizat l'ayant adopté), **représente pourtant indéniablement un intérêt en termes de gouvernance et un enjeu pour les centres de santé**².

¹ Réponse du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance à la question écrite n°16 373 de Mme Céline Brulin publiée dans le JO Sénat du 24/09/2020 - page 4352.

² Voir notamment <https://lescentresdesante.com/cooperative-avenir-systeme-de-soins/>

Partenaires et écosystème



Les partenaires opérationnels

Le **centre socio-culturel** des 3 cités est le partenaire le plus ancien et le plus important du centre de santé. Dès 2006, son équipe est aux côtés des habitants et l'accompagnement s'accroît à partir de 2011. Durant ces onze années, le directeur du centre socio-culturel est une sorte de *community organizer*²⁴ : sans s'introduire dans les affaires du groupe, il leur fournit une aide, un accompagnement et des outils qui permettent de développer leur projet et de structurer leurs revendications.

À l'ouverture du centre de santé, le directeur du centre socio-culturel se charge de la gestion administrative et comptable de la structure, une tâche qu'il n'arrêtera qu'au printemps 2017 avec le recrutement de la première directrice. Aujourd'hui, ce partenariat se matérialise notamment par des échanges et projets menés avec la chargée de mission vieillissement et par des événements menés en commun (ou non) dans la « salle de convivialité » qui se trouve dans le même rez-de-chaussée que le centre de santé.

« De 2006 à 2015, on a beaucoup travaillé avec le centre socio-culturel et son directeur. Les locataires qui se sentaient hors société ont repris peu à peu confiance en eux. Grâce à Vincent [le directeur], on a eu des contacts intéressants avec des organismes qu'il nous a fait connaître. (...). Des gens ont découvert que plutôt que de toujours se lamenter et se sentir rejetés de la société, ils étaient capables de faire des choses et qu'ils n'étaient pas plus bêtes que d'autres. Ils ont pris conscience de leur valeur et que ce n'était pas parce qu'ils n'étaient pas allés à l'école jusqu'à vingt ans qu'ils ne pouvaient pas agir, mais tout ça, c'est grâce au centre socio-culturel. »

Fernande Cormier, Présidente de l'Espoir, ancienne présidente de l'association de gestion du centre de santé des 3 cités

²⁴Concept défini par le sociologue américain Saul Alinsky.

Le centre de santé est aussi en lien avec le **baillieur social Ekidom** pour toutes les questions qui ont trait aux locaux. Il aide l'association par la pratique d'un loyer modéré. De plus, le centre est en contact direct avec **les associations d'habitants du territoire** : l'Espoir bien sûr, mais aussi le Réseau Prévention Habitant 86, association fondée par Fernande Cormier et d'autres habitants pour démocratiser sur le territoire la prévention. La **Fédération nationale des centres de santé** est également un partenaire important du centre. Elle avait à partir de 2013 soutenu le projet des habitants. Aujourd'hui c'est un acteur ressource important pour l'équipe salariée. Le centre de santé est aussi en lien avec **les travailleurs sociaux et les structures du médico-social** (permanence d'accès aux soins de santé du CHU, CCAS, centres sociaux, CHRS, etc.) puisque ces acteurs redirigent vers lui des personnes en situation de grande vulnérabilité. Ces échanges avec ces réseaux de lutte contre la précarité et l'exclusion permettent de faire du centre de santé des 3 cités une « zone tampon ».

Du côté des partenaires du monde médical, on retrouve l'opérateur associatif **Audicia** avec lequel deux médecins sont conventionnés, et **CAPETV**, association avec laquelle le centre met en place des ateliers d'éducation thérapeutique. Les médecins du territoire sont aussi des partenaires du centre de santé. Ce dernier est également engagé dans différents réseaux locaux et a été intégré aux concertations autour de la création d'une **communauté professionnelle territoriale de santé**²⁵. Le CHU de Poitiers pourrait aussi constituer un partenaire de poids puisqu'il est possible qu'un médecin généraliste soit amené à travailler sur les deux structures. Enfin, c'est par le biais du **contrat local de santé**, qui est évoqué ci-dessous, que le centre de santé se retrouve lié à l'ensemble du monde médical.



Le rôle de la puissance publique

Aujourd'hui, **la ville de Poitiers, via le CCAS**, est un partenaire majeur du centre de santé. Celle-ci met à disposition une agente, et est aussi coordinatrice du **contrat local de santé** dont le centre de santé des 3 cités est l'un des partenaires. La Ville a aussi financé un audit financier du centre et a entre 2015 et 2018 subventionné le démarrage de la structure.

L'ARS Nouvelle-Aquitaine est aussi un des partenaires officiels du centre de santé et participe parfois aux financements d'importants investissements.

²⁵ Cf. Introduction.



La sensibilité du territoire à l'ESS

L'apport du territoire au centre de santé et à sa création est indéniable. Le multiculturalisme du quartier, les dynamiques associatives, l'engagement citoyen et la présence d'un centre socio-culturel dynamique sont autant de faits qui permettent aujourd'hui d'expliquer comment s'est créé et développé ce projet.

Du fait de sa naissance au cœur d'une mobilisation citoyenne et locale, le centre de santé est **solidement ancré dans son quartier**. Sa localisation en pied d'immeuble a permis « d'activer » le rez-de-chaussée et contribue à cet ancrage. Il est bien repéré par les acteurs associatifs et du monde médico-social qui, sachant son accessibilité, n'hésitent pas à renvoyer vers lui des personnes cumulant les difficultés. Le centre de santé a une part importante et en croissance de patients issus du quartier (un tiers environ), mais « rayonne » aussi dans toute la commune et dans les communes limitrophes.

Le centre de santé des 3 cités

En résumé



Un projet de santé qui répond bien aux besoins du territoire puisqu'il a été construit à partir des attentes des habitants identifiés dans le cadre d'une démarche participative



Une autonomie portée par les ressources financières dégagées par les consultations médicales, mais qui reste tributaire du facteur humain (turn-over des professionnels présents au sein du centre)



Si l'indépendance vis-à-vis des subventions publiques a toujours été souhaitée, ces dernières ont été utiles au démarrage du projet et le sont toujours aujourd'hui lors d'importants investissements ou dans le cadre d'appels à projet thématiques



La naissance du centre de santé des 3 cités et son ancrage actuel tiennent en grande partie à l'engagement militant d'habitants et à la personnalité de l'ancienne présidente



La montée en compétence de l'équipe est liée aux métiers exercés par les professionnels de santé présents dans le centre et à leur apprentissage de la gouvernance participative à travers un projet de SCIC



Des partenaires opérationnels clés qui s'inscrivent dans la durée, comme le centre socio-culturel



Des acteurs publics qu'il a fallu convaincre par le passé, mais un soutien majeur aujourd'hui de la ville de Poitiers, qui coordonne le contrat local de santé et de l'ARS sur certains investissements



Un projet consolidé grâce aux nombreuses dynamiques associatives, à l'engagement citoyen et à la présence d'un centre socio-culturel dynamique

CONTACTS

Centre de santé des 3 cités

9bis rue René Amand

Poitiers (86 000)

Mohammed Rhalab, président

Email : mohammed.rhalab@gmail.com

Garance Grosseau-Poussard, directrice

Email : garance.grosseau-poussard@centredesantedes3cites.fr

Tel : 05 86 16 03 06

Site : <https://centredesantedes3cites.fr/>

Cette monographie a été réalisée à partir d'une série de six entretiens menés entre janvier et décembre 2020, dont deux avec Garance Grosseau-Poussard et Mohammed Rhalab, respectivement directrice et président du centre de santé des 3 cités. Ils ont été complétés par des entretiens avec les partenaires du centre de santé (CCAS de Poitiers, centre socio-culturel des 3 cités) ; avec Mme Fernande Cormier, ancienne présidente du centre de santé et figure centrale de la mobilisation citoyenne à l'origine du projet ; et avec Mme Hélène Colombani, présidente de la Fédération nationale des centres de santé (FNCS).

Épiceries sociales et solidaires

Monographie rédigée par Céline Coubard, InterstiCiel



Définition de la typologie

Les épiceries sociales et solidaires se présentent comme des épiceries classiques. Elles permettent un **accès facilité à des produits de première nécessité** pour des **foyers précaires**. Les clients bénéficiaires font leurs courses dans ces magasins moyennant une faible participation financière (en moyenne de 20 % du prix usuel du produit). Ces épiceries leur permettent ainsi de consacrer un budget plus important à d'autres dépenses qu'alimentaires (amélioration de la qualité de vie) et **augmente ainsi leur autonomie**. Ainsi, les objectifs des épiceries sociales et solidaires peuvent se résumer ainsi :

- permettre à des personnes rencontrant des difficultés financières de répondre à leurs besoins premiers (alimentaires, d'hygiène et d'entretien) ;
- proposer un espace d'accueil, de convivialité, d'échanges différents des services sociaux ;
- participer à accroître l'autonomie des personnes, la confiance et l'estime de soi.

Une **distinction** peut être opérée entre **épiceries sociales** et **épiceries solidaires**. Les premières sont davantage orientées sur **l'aide alimentaire exclusivement destinée à des publics en difficulté**, sur critères financiers. Elles sont souvent portées par une collectivité ou un autre acteur public tandis que les secondes sont **accessibles à tous les publics** et s'appuient sur la solidarité territoriale pour promouvoir une alimentation de qualité et un mode d'achats des produits en circuits courts, intégrant ainsi, au-delà d'une aide sociale, un objectif d'amélioration de la qualité de l'alimentation et une participation au développement local.

Contexte national

En septembre 2020, le ministère des Solidarités et de la Santé a publié **une charte nationale des épiceries sociales et solidaires**, qui peut être signée après avoir obtenu l'habilitation à l'aide alimentaire. Elle reprend les grands principes de fonctionnement suivants :

Modalités d'accès :

- l'épicerie fournit des produits en libre choix contre une participation financière, dans un lieu qui se présente comme un commerce de proximité. L'accès à l'épicerie est accordé pour une durée déterminée et éventuellement renouvelable. Un accompagnement personnalisé y est proposé ;
- les conditions d'accès sont définies par l'épicerie, dans le respect des règles relatives à la lutte contre la précarité alimentaire. Ces conditions écrites sont communicables et s'appuient sur des critères objectifs ;
- les demandes sont étudiées dans le cadre d'une procédure formalisée. Toute personne a le droit de voir sa demande d'accès étudiée.

Accueil et accompagnement :

- l'épicerie propose un temps d'accueil personnalisé. Elle est un lieu d'écoute et de convivialité où la confidentialité est respectée. A minima deux entretiens individuels et confidentiels y sont menés par des personnes formées, externes ou internes à l'épicerie - afin de partager les objectifs personnels auxquels l'accès à l'épicerie contribue - au terme de la durée d'accès, afin de faire un point de situation ;
- l'épicerie propose des temps collectifs animés, en interne ou en externe.

Organisation matérielle :

- l'épicerie, fixe ou itinérante, est aménagée pour s'apparenter à un commerce de proximité : rayonnages, affichage des prix (dont la valeur marchande), espace d'encaissement ;
- elle propose une offre diversifiée de produits ;
- les produits sont accessibles en libre choix et dans la mesure du possible en libre-service, dans les limites quantitatives fixées par l'épicerie ;
- la participation financière est proportionnelle à la valeur marchande des produits¹.

Enjeux économiques

Les épiceries sociales et solidaires répondent à un besoin de plus en plus prégnant, qui risque de s'accroître les prochaines années avec la crise sanitaire de la Covid-19 et les crises économique et sociale qui la suivent. Leur modèle économique est basé en grande partie sur les **dons des entreprises** et dans une moindre mesure **des particuliers**. Elles fonctionnent grâce à la **mobilisation de nombreux bénévoles** qui peuvent être eux-mêmes bénéficiaires de l'épicerie. Acteurs **souvent hybrides entre le marché et le caritatif**, les épiceries sociales et solidaires concilient action sociale et modèle de consommation

¹ Pour plus d'informations, voir notamment <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-contre-la-precarite-alimentaire/article/les-epiceries-sociales-et-solidaires>

responsable pour accompagner l'autonomie et l'amélioration de la qualité de vie des personnes.

Acteurs majeurs

Les épiceries sociales et solidaires sont regroupées en différents **réseaux nationaux ou locaux**. Elles relèvent de l'aide alimentaire dont les 5 plus grands réseaux sont : **Les Restos du Cœur, les Banques alimentaires, la Croix-Rouge, le Secours populaire et l'Andes (Association nationale de développement des épiceries solidaires)**. On voit également l'émergence d'une union nationale de réseaux régionaux : l'UGESS.

Les **Banques alimentaires** ont contribué à l'émergence des épiceries sociales. Elles approvisionnent 790 épiceries sociales et solidaires en France. Elles sont donc leurs premiers fournisseurs. **La Fédération française des Banques alimentaires** met à disposition un ensemble de ressources pour initier et gérer une épicerie sociale².

L'Andes est un réseau créé en 2000. Il fédère aujourd'hui plus de 370 épiceries solidaires en France, y compris en Outre-mer. L'association est constituée de 100 salariés dont 70 en parcours d'insertion. Elle fait partie du Groupe SOS depuis janvier 2019. Elle accompagne notamment la mise en place de nouveaux projets et rassemble les épiceries solidaires aussi bien dans une optique d'échange de pratiques que pour travailler ensemble à l'évolution du modèle. En tant que tête de réseau nationale, Andes a pour mission :

- d'accompagner les structures souhaitant **créer une épicerie sociale ou solidaire** ;
- **d'animer et de développer** le réseau des épiceries solidaires et de **renforcer la professionnalisation** des équipes ;
- de trouver des **solutions d'approvisionnement innovantes** en produits de qualité.

Sur ce dernier point, l'Andes a créé les chantiers Marianne (ateliers et chantiers d'insertion), qui fournissent en fruits et légumes les structures d'aide alimentaire, tout en permettant à des personnes éloignées de l'emploi de se former et de travailler. Le réseau participe également à l'approvisionnement de produits non disponibles par le don en apportant une subvention aux épiceries pour qu'elles puissent les acheter. Enfin, l'Andes a créé tout récemment un **Fonds de soutien et de développement pour les épiceries solidaires**³.

L'Union des groupements des épiceries sociales et solidaires (UGESS) est née en 2013 du regroupement de mouvements régionaux d'Auvergne-Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et de Bourgogne Franche Comté. Elle regroupe 80 épiceries dans 14 départements et porte des missions de plaidoyer, de mutualisation des moyens et d'échange de pratiques et appuie la création de groupements régionaux.

² Disponibles sur ce site : <https://www.banquealimentaire.org/le-guide-pratique-des-epiceries-sociales-195>

³ Voir notamment <https://andes-france.com/un-fonds-de-soutien-pour-les-epiceries-solidaires/>

La typologie en bref



Des projets essentiellement associatifs ou coopératifs



Des réseaux d'acteurs structurés



Un modèle économique basé sur la vente à prix bas des produits issus de dons



Une demande en forte hausse



Une fragilité sur les questions de logistique



Une opportunité de mutualisation des ressources / de groupements d'acteurs

Quelques ressources clés

Charte nationale des épiceries sociales et solidaires

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/charte_nationale_epiceries_sociales_solidaires_gouv.pdf

Direction générale de la cohésion sociale & Asdo, Étude qualitative sur les épiceries sociales et/ou solidaires (concept et fonctionnement), mars 2017, https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/etude_epiceries_sociales_solidaires_v1_rapport_final_juillet_2017.pdf

Avisé, dossier thématique « Alimentation Durable », <https://www.avise.org/dossiers/alimentation-durable>



Zones de
revitalisation
rurale (ZRR)



Quartiers
politique de
la ville (QPV)



Action
Cœur de
ville



Territoires
d'industrie



Petites villes
de demain



zone rurale



zone de
montagne



DROM

Focus sur une initiative : La Pioche



Présentation



©La Pioche/David Buisine

Conçue comme un **lieu hybride entre le caritatif et l'espace marchand**, La Pioche porte une activité d'épicerie solidaire **ouverte à tous les publics** qui se sentent en difficulté financière - et non pas uniquement aux personnes éligibles à l'aide sociale. L'association agit pour « redistribuer les cartes ». Elle se veut une ressource et « *comme on ne sait pas ce que l'on pioche, on ne sait pas à l'avance ce que l'association va apporter et chacun.e utilise les cartes qu'il souhaite* », annonce Xavier Broussier, son directeur.

Carte d'identité :

- Statut : **association**
- Date de création : **2006**
- Nombre de salariés : **19**
- Siège social : **Haubourdin (59320), Hauts-de-France**
- Site web : www.lapioche.fr



Territoire d'intervention : Haubourdin et Loos dans la banlieue de Lille (59)

La Pioche est implantée dans deux villes de la Métropole européenne de Lille (MEL) limitrophes à la ville de Lille : **Haubourdin** et **Loos**. Haubourdin compte environ 15 000 habitants et Loos 22 000. La Pioche est située sur des **quartiers prioritaires de la politique de la ville**. Le **quartier des Oliveaux à Loos a été retenu parmi 10 territoires d'expérimentation "TZCLD"** (Territoire zéro chômeur de longue durée), démarche initiée par ATD Quart Monde au niveau national. L'expérimentation a été portée localement par « la Fabrique de l'Emploi » créée en 2017.

Dates clés

2006	2007	2009	2011
Création de l'association sur Lille Sud	1 ^{er} financement : Fonds social européen de l'UE (mesure 4-2-3 dite « micro-projet associatif »)	Entrée dans une première supérette à Loos, le jour de l'investiture de Barak Obama	Déménagement à Haubourdin dans le local actuel de 800m ²
2016	2017	2020	
La Pioche devient opérateur du Département sur une action pour lever les freins à l'emploi grâce à la reconnaissance du bénévolat comme outil de montée en compétence	Partenariat avec la Fabrique de l'Emploi pour l'ouverture d'un deuxième magasin à Loos	La Pioche devient une entreprise à but d'emploi (Territoire zéro chômeur de longue durée)	

Impact territorial



Impact économique : grâce à son activité d'épicerie, l'association La Pioche offre un accès aux produits alimentaires et d'hygiène à moindre coût, ce qui permet aux personnes qui ressentent des difficultés financières de pouvoir acheter d'autres produits ou services et ainsi de **soutenir l'économie locale**. Depuis 2020, La Pioche est **une entreprise à but d'emploi (EBE)** et porte une seconde épicerie qui permet à une quinzaine de demandeurs d'emploi de longue durée d'être salariés au sein de l'association. D'autres projets sont en gestation au sein de la nouvelle EBE.



Impact environnemental : La Pioche **réfléchit l'ensemble de sa chaîne de valeur**. Les produits non utilisables sont compostés, les fruits et légumes non commercialisables sont transformés et vendus dans un bar à jus et à soupes. Par ailleurs, La Pioche participe à la **sensibilisation des habitant.e.s sur la consommation responsable** à travers des ateliers (cuisine bio par exemple) ou à celle des bénévoles et salarié.e.s en réalisant des repas collectifs.



Impact social : La Pioche a **différents impacts sociaux :**

- l'ouverture de magasins dans des zones sans commerces de proximité ;
- l'accès à des denrées alimentaires à moindre coût ;
- le lien social à travers des ateliers ou des prêts de salles (Haubourdin) ;
- le bénévolat vu comme un outil de montée en compétence ;
- l'embauche de demandeurs d'emploi de longue durée en étant désormais EBE.

La Pioche touche plus de **1 000 familles adhérentes**.

Outre son activité propre d'épicerie solidaire et sa transformation en EBE, La Pioche fait don de ses invendus aux populations Roms et aux sans-abris.

Modèle économique

1. Les activités



Articulation besoin territorial / réponse apportée

La Pioche développe des activités qui ont toutes pour but de **créer des liens**.

Epicerie solidaire

La Pioche porte deux épiceries solidaires. Les produits sont donnés par des partenaires et vendus à la hauteur de 30 % du prix habituel. Pour accéder à ce service, il faut être adhérent.e.s de l'association (1 € symbolique). L'entrée dans l'association se fait à la suite d'un entretien qui permet de déterminer le sentiment de contrainte financière, d'inquiétude sur les fins de mois de la personne et non pas en regardant l'éligibilité des personnes à l'aide sociale. L'épicerie est un point d'entrée pour construire des liens différents.

Ateliers d'échanges de savoirs

Grâce à l'espace de l'épicerie à Haubourdin (800m²), La Pioche met en place divers ateliers d'échange de savoirs animés par des bénévoles. Ces ateliers sont gratuits ou à un prix symbolique. Ils participent à la fois à l'hybridation du lieu pour en faire un endroit unique, qui casse les codes habituels et également à la montée en compétence des bénévoles qui s'investissent dans ces temps forts.

Bar à fruits et légumes

Afin notamment d'utiliser les fruits et légumes trop abîmés pour être vendus, La Pioche a créé au sein de l'espace de Haubourdin un bar à jus et à soupes. Cet espace permet également de mettre en place des échanges conviviaux avec les personnes qui poussent la porte de l'épicerie.

Prêt/location de salles

La Pioche est un lieu de vie du quartier. L'association peut accueillir des événements organisés par les habitant.e.s du quartier, que ce soit pour des moments festifs ou pour les associations locales qui ont besoin d'un espace.

Reportages photo

Activité annexe mais néanmoins importante, le reportage photo est né de la compétence d'un salarié de La Pioche. Elle permet à l'association d'être identifiée par ses partenaires et constitue un témoignage de sa capacité à se construire et à évoluer grâce aux savoir-faire de ses salariés et bénévoles.

Zoom : l'entreprise à but d'emploi

Née dans le cadre de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD), initiée par ATD Quart Monde en partenariat avec le Secours catholique, Emmaüs France, Le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité, l'entreprise à but d'emploi (EBE) est une entreprise de forme juridique classique (dont association et coopérative) à but non lucratif, qui a pour particularité d'être en partie financée par la réallocation des financements publics dédiés aux chômeurs de longue durée.

Une entreprise à but d'emploi a pour objectifs :

- de créer du lien social ;
- de répondre à des besoins non satisfaits sur le territoire ;
- d'identifier ces besoins et les emplois potentiels pour des chômeurs de longue durée ;
- de développer des activités utiles, qui n'entrent pas en concurrence avec les emplois existants.

L'expérimentation TZCLD a débuté en 2016 pour 5 ans. Une nouvelle loi votée en octobre 2020 permet de poursuivre l'expérimentation sur les 10 territoires initiaux et de l'élargir à 50 nouveaux.



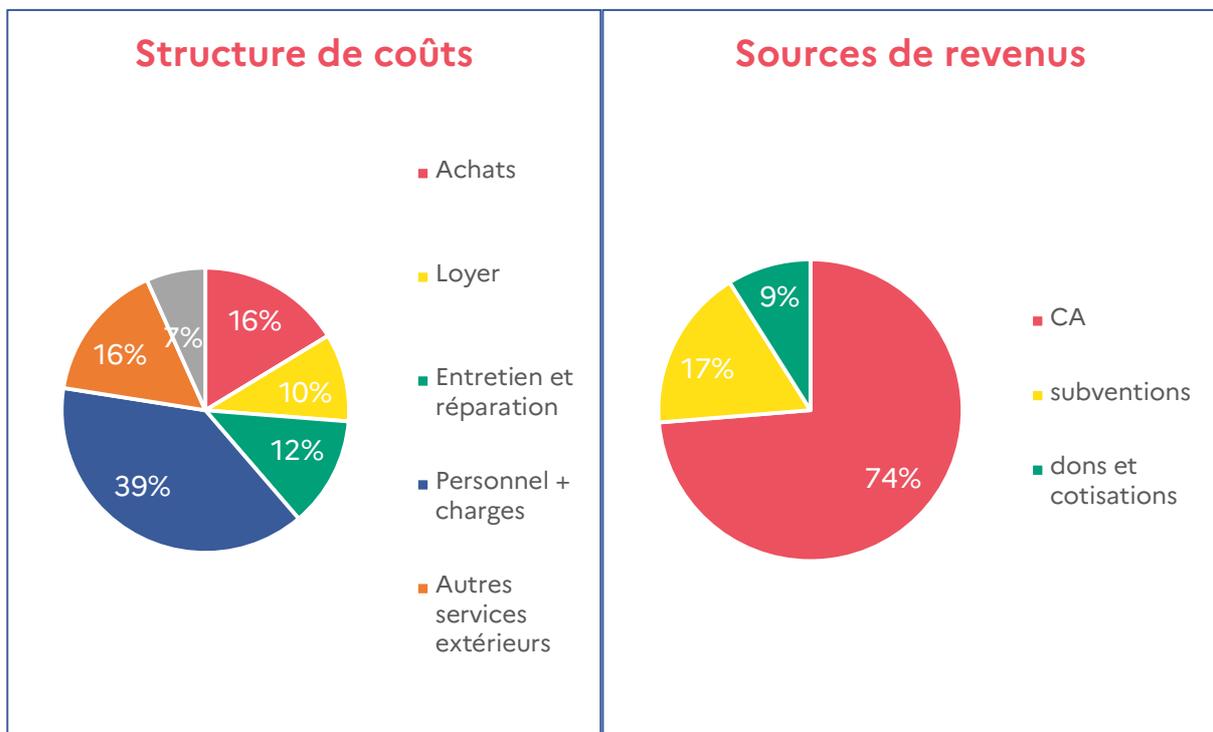
La diversification des activités

En devenant une EBE, La Pioche s'engage dans un processus de création d'activité qui ne vient **pas en concurrence des entreprises locales et crée des emplois pour les demandeurs d'emploi de longue durée du territoire**. Dans cette optique, La Pioche travaille au développement d'un **projet de voituriers** aux abords du CHRU de Lille. La zone étant hautement engorgée, ce service permettrait de laisser sa voiture à un salarié de La Pioche qui la garerait sur des zones dédiées et la restituerait le soir à son propriétaire. Ce service pourrait être complété par d'autres, tels que **le lavage ou la réparation du véhicule**. Cette activité pourrait également permettre de **faciliter le recours au covoiturage**, La Pioche étant le tiers en capacité de rapprocher les automobilistes ayant les mêmes trajets et les mêmes horaires. Le **nombre d'emplois créés sur cette activité est évalué à 15**, sans qualification nécessaire et avec un financement possible pour passer le permis.

2. La structure des coûts et des revenus



L'autonomie financière



Avant 2020, l'association dépensait plus de **90 000 € de salaires soit près de 40 % de ses dépenses**. Cette charge est néanmoins faible puisque **80 bénévoles** apportent leur concours à l'activité de La Pioche. 2/3 des adhérents de La Pioche sont bénévoles. Les loyers et les coûts d'entretien et de réparation équivalent à un quart du budget. Les

achats représentent 16 % des charges puisque la majorité des produits proviennent de dons de partenaires entreprises. Seuls les produits de première nécessité qui ne sont pas ou peu donnés sont achetés. Ces achats sont compensés par l'aide distribuée par Andes pour le compte de l'État, le Crédit national Épicerie Solidaire (CNES). Cette répartition va **évoluer à partir de 2020** avec une **augmentation particulièrement importante des charges de personnel en raison de la transformation de l'association en EBE.**

Les revenus de La Pioche jusqu'en 2020 étaient **majoritairement du chiffre d'affaires issu de la vente des produits** au sein de l'épicerie auquel s'ajoutent les **cotisations** des adhérents et **les dons**. Les **subventions publiques représentaient moins de 20 %** des revenus de l'association et étaient issues d'un dispositif d'appui aux bénéficiaires du RSA reconnaissant le bénévolat comme une montée en compétence des publics bénéficiaires. Avec la transformation de La Pioche en EBE, **le fonds national dédié aux EBE viendra prendre en charge une partie des charges de personnel**, faisant passer le budget total de l'association de 240 000 € à 510 000 € et la **proportion de subvention de 20 % à 50 %.**

La Pioche fonctionne grâce à la **vente des produits** donnés et à une **maîtrise des charges de personnel** grâce au temps accordé par les bénévoles. Elle a ainsi pu jusqu'à présent être **autonome financièrement, notamment face aux financeurs publics.** Cette autonomie lui a permis de construire un **positionnement différent notamment en termes de public cible.** Si La Pioche suit certains indicateurs sociaux, elle ne limite pas l'accès à ses services aux seules personnes éligibles aux aides sociales.



L'accès aux subventions

La Pioche a été peu aidée par les pouvoirs publics. La première aide est venue de l'Union européenne à travers la mesure du **Fonds social européen (FSE)** dite 4-2-3 en 2007.

En 2016, La Pioche devient un **opérateur d'insertion professionnelle pour le Département** avec pour objectif de proposer de nouvelles actions pour lever les freins à l'emploi. Riche de ses adhérent.e.s et bénévoles, l'association utilise le bénévolat comme un outil de montée en compétence et de transfert de savoir-faire grâce à des contrats d'immersion spécifiant le temps dédié à La Pioche. Comme mentionné précédemment, le statut d'EBE donne également accès au **Fonds national des EBE** qui vient participer aux charges salariales. Ce fonds est alimenté par les revenus non distribués aux demandeurs d'emploi qui sont embauchés par les EBE. Le dispositif leur assure une participation automatique à leur fonctionnement, en contrepartie d'une remontée mensuelle d'indicateurs. Néanmoins, une partie des charges salariales seront supportées par des **subventions de l'Etat** ou des **collectivités territoriales**, transformant ainsi le modèle de La Pioche.

Profil et compétences de l'équipe



La personnalité entrepreneuriale du porteur de projets

Xavier Broussier, le fondateur de La Pioche, a **grandi dans le quartier des Oliveaux à Loos**. Après des études en école privée « *pour sortir du quartier* », il est devenu expert-comptable.

Son enfance a été marquée par ce sentiment de devoir demander et d'être « *analysé* » et jugé du fait même de ne pas pouvoir subvenir à ses besoins. La pauvreté amène ainsi à moins de droits et donc à moins de liberté. Après 3 ans d'exercice, il a choisi de construire un projet « *qui aide les autres* » pour permettre aux personnes des quartiers pauvres de trouver un lieu qui leur ouvre des possibilités et ne « *les enferme pas dans des cases* ». C'est **l'espace qu'il aurait souhaité trouver plus jeune**. La Pioche contribue ainsi à **réduire les frustrations de personnes en difficulté pour mener la vie la plus « normale » possible** sans avoir à prouver par des chiffres qu'on est dans le besoin. « *La Pioche redistribue les cartes, c'est une ressource mais on ne sait pas ce qu'on va piocher* », affirme son fondateur.



La montée en compétences de l'équipe

Les membres de l'équipe ont accès au catalogue de **formation de l'Andes**. Une question se pose sur le choix de la convention collective, qui aujourd'hui est celle des crèches et centres sociaux et ne correspond pas à l'association. Un **plan de formation est prévu pour l'ensemble des salariés**, à la fois pour développer des compétences intéressant l'association mais également dans un objectif de continuité de parcours professionnel. Le développement actuel de La Pioche va nécessiter le **recrutement d'un chargé de développement**, puisque la transformation en EBE implique également pour la structure de créer de nouvelles activités afin de recruter. Par ailleurs, les **salariés de l'EBE** ont la possibilité de suspendre leur contrat ou de demander à être mis à disposition pour **tester de nouvelles activités**.



La capacité de mobilisation des parties prenantes

L'association fonctionne grâce à la mobilisation de **80 bénévoles** qui sont pour les 2/3 d'entre eux également adhérents et bénéficiaires de l'épicerie solidaire.

La Pioche à Haubourdin comme à Loos est un lieu de vie et d'échange qui **mobilise les habitant.e.s**. Les ateliers sont organisés et animés par des bénévoles dans un objectif de partage de savoirs. « *Chacun a du potentiel, La Pioche est un espace décodifié qui permet à chacun de trouver sa place* », confie Xavier Broussier.

Partenaires et écosystème



Les partenaires opérationnels

La Pioche a porté un **groupement d'épiceries sociales et solidaires** afin de faciliter les dons des entreprises locales. Les épiceries étant limitées dans leur capacité de stockage, cette solution permet d'accepter des dons volumineux grâce à **une logistique efficace**. Ce groupement a permis de construire des **partenariats plus ponctuels** avec de grosses **entreprises comme Cristalline ou Bonduelle**. La Pioche récupère des dons auprès de nombreuses **entreprises et agriculteurs locaux**.

En aval, l'association a des partenariats pour le **compostage des produits non utilisables** ainsi qu'avec des associations locales pour le don des invendus alimentaires auprès des populations Roms et des sans-abris.

A partir de 2017, la Pioche a conclu un partenariat avec **la Fabrique de l'Emploi pour ouvrir une nouvelle épicerie sur Loos**. Dans une première phase, La Pioche accueillait les salariés de la Fabrique en immersion pendant un mois, partageait ses contacts et s'occupait de la gestion opérationnelle. La Fabrique de l'Emploi participait par l'achat de matériel et le portage des contrats de travail. Ces synergies entre les deux structures ont permis d'initier la transformation de La Pioche en EBE.



Le rôle des réseaux

Xavier Broussier est intégré à différents **réseaux d'entrepreneurs du territoire**. Il est membre de l'association Maillage, qui fait de l'accompagnement à la création d'entreprises, en particulier de l'ESS (Cité Lab et Fabrique à initiatives), et membre du Souffle du Nord, qui regroupe des entrepreneur.e.s de divers horizons. Ces réseaux permettent de faire connaître les différents projets. Ils portent des événementiels et participent à la mobilisation des partenaires.



Le rôle de la puissance publique

Les villes ont plutôt été **un frein à l'émergence de l'association**, préférant proposer des locaux à de grandes entreprises. L'association a pu accéder à un **premier local** grâce à la **mesure 4-2-3 du FSE** en 2007. Encore aujourd'hui, l'association est peu encouragée par les mairies. En revanche, **le Département est un partenaire important** dans la reconnaissance du bénévolat comme un outil d'insertion professionnelle. Aujourd'hui, de nouveaux partenariats avec les acteurs publics se construisent grâce à la **dynamique Territoire zéro chômeur**.

La Pioche En résumé



Des activités qui répondent à un besoin social et environnemental avéré : permettre l'accès à une alimentation de qualité à un prix réduit, participer au lien social et lutter contre le gaspillage alimentaire



Nouvelle entreprise à but d'emploi, La Pioche envisage, outre la deuxième épicerie, de porter de nouvelles activités sur la mobilité



Un bon équilibre financier grâce à une assise sur un chiffre d'affaire dégagé par la vente et un recours modéré aux subventions



Un recours aux subventions en hausse du fait de la qualité d'entreprise à but d'emploi, mais qui reste maîtrisé



La forte personnalité entrepreneuriale du dirigeant, qui oriente fortement le projet, son développement et la vision stratégique à long terme



Un plan de formation développé par l'ensemble des salariés et un accès au catalogue de formations proposé par l'Andes



Des bénévoles impliqués, en grande partie adhérents et bénéficiaires de l'épicerie



Des partenariats opérationnels nombreux, structurés et fidèles dont La Pioche est souvent à l'initiative (groupement d'épiceries sociales et solidaires par exemple)



Des réseaux d'entrepreneurs locaux bénéfiques à la visibilité des projets portés et à l'échange de bonnes pratiques



Des communes assez peu présentes globalement pour la structuration du projet. Le Département joue en revanche un rôle important pour développer les actions d'insertion professionnelle

CONTACTS

La Pioche

Xavier Broussier, directeur

Email : contact@lapioche.fr

Tel : 03 20 30 66 70

Site : www.lapioche.fr

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Xavier Broussier, directeur de l'association La Pioche.

Plateformes de mobilité inclusive

Monographie rédigée par Mathilde Thonon, Les Petites Rivières



Définition de la typologie

Portées le plus souvent par des associations, les plateformes de mobilité inclusives se développent de plus en plus dans les territoires. Ces dispositifs ont pour objectif d'aider les **personnes en insertion, en recherche d'emploi et/ou en situation de précarité** à acquérir une **autonomie dans leurs déplacements** ; à trouver **un mode de transport adapté** à leurs besoins ou tout simplement à **se repérer dans les réseaux** de transport existants. A partir de diagnostics individualisés, elles proposent des **offres de formation** adaptées (préparation au permis de conduire par exemple) et **des aides** (microcrédit pour acheter ou réparer un véhicule, location à frais réduit, auto-école sociale). Ces acteurs proposent souvent un panel des services, tels que le diagnostic mobilité ; l'information sur les possibilités de déplacements ; l'apprentissage de la mobilité ; la formation au permis de conduire ; le prêt de véhicule ; le micro-crédit ; le garage solidaire ; le transport à la demande (TAD) ; le transport micro-collectif ; le covoiturage ; l'autopartage et l'accompagnement à la mise en place de plans de déplacements entreprises ou interentreprises (PDE/PDIE).

Contexte national

Aujourd'hui, **7 millions d'actifs** (près d'un quart de la population active) rencontrent encore des difficultés à se déplacer. Si 23 % des Français ont déjà renoncé à un emploi faute de moyens de transport accessibles, ces chiffres augmentent drastiquement pour les personnes en insertion : 1 personne sur 2 a dû renoncer à un emploi ou à une formation, 1 sur 3 a dû l'abandonner en cours de route. Néanmoins, **des évolutions juridiques structurantes** se dessinent en faveur des acteurs de la mobilité. La **loi du 7 août 2015** portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (**loi NOTRe**) a apporté certaines précisions quant au rôle des collectivités face aux questions de mobilité : elle confère « davantage de responsabilité dans ce domaine à la Région et confirme notamment son rôle de chef de file en matière d'intermodalité. » De plus, la **loi d'orientation des mobilités du 26 décembre 2019** « transforme en profondeur la politique des mobilités, avec un objectif simple : des transports du quotidien à la fois plus faciles, moins coûteux et plus propres. » La loi d'orientation des mobilités repose sur trois piliers. Le premier concerne l'objectif d'investir « plus et mieux dans les transports au quotidien ». Le second, le plus pertinent ici, concerne le fait de « faciliter et encourager le déploiement de nouvelles solutions pour permettre à tous de se déplacer », avec des mesures telles qu'un « permis de conduire moins cher et plus rapide », « l'accélération du développement des solutions innovantes de mobilité » ou encore « la mobilité des personnes en situation de handicap facilitée ».

Enjeux économiques

Il existe peu de ressources permettant de souligner les enjeux économiques particuliers des plateformes de mobilité. Généralement **associatives**, ces dernières reposent sur des **modèles fragiles**, avec des enjeux propres aux associations quel que soit le domaine d'activité. **Le manque de financement et de ressources propres** constitue un enjeu majeur pour des plateformes destinées à des publics généralement peu solvables. Ce constat les amène parfois à **restreindre leurs actions à des publics spécifiques**. De plus, les plateformes ont la particularité de s'appuyer sur des stratégies multi-acteurs, impliquant de forts besoins de mobilisation et de coordination de la part des équipes : enjeu qu'il faut savoir retranscrire dans la gouvernance du projet. Créatrice d'emploi, cette filière devra également faire face à **des besoins conséquents en ressources humaines** si elle veut pouvoir faire face à la demande en hausse des usagers.

Acteurs majeurs

Aujourd'hui, il existe de nombreuses plateformes de mobilité, à plusieurs échelles – ville ou région par exemple. Ci-dessous, quelques exemples de projets majeurs structurants à l'échelle du territoire :

- **le réseau national Apreva** rassemble et œuvre pour le développement et la professionnalisation des garages et loueurs solidaires, en faveur de la mobilité pour tous ;
- **l'association Wimoov**, membre du Groupe SOS et née du covoiturage, a étendu son champ d'action initial, passant de la voiture à une large palette de solutions contribuant à une mobilité inclusive à destination des plus défavorisés. Elle promeut une mobilité quotidienne accessible à tous et accompagne des publics fragiles vers une mobilité durable et autonome ;

- **le réseau Mob'in France** accompagne aussi les personnes en situation de fragilité vers la mobilité durable et autonome, tout en favorisant la coopération des acteurs publics, privés et associatifs afin de structurer la filière et de proposer une offre globale et coordonnée.

La typologie en bref



Des réseaux d'acteurs structurés



Une difficulté économique à générer des fonds propres



Une demande en hausse de la part des usagers



Une filière en structuration et qui gagne en visibilité



Des enjeux forts de gouvernance

Quelques ressources clés

Enquête « Mobilité et accès à l'emploi », 2017 :

<https://www.mobiliteinclusive.com/enquete-mobilite-emploi/>

Banque des territoires : « mobilité inclusive : des plateformes au cœur solide et aux reins fragiles », 2019

<https://www.banquedesterritoires.fr/mobilite-inclusive-des-plateformes-au-coeur-solide-et-aux-reins-fragiles>

Avise, dossier thématique « mobilité durable », <https://www.avise.org/dossiers/mobilite-durable>

La mobilité inclusive et solidaire : vers une mobilité pour tous

http://www.ort-centre.fr/mediatheque/publication/Fiches%20ORT/fiche_24_ort_mobilite%20solidaire.pdf



Zones de
revitalisation
rurale (ZRR)



Quartiers
politique de
la ville (QPV)



Action
Cœur de
ville



Territoires
d'industrie



Petites villes
de demain



zone rurale



Zone de
montagne



DROM

Focus sur une initiative : Réseau Pouce Pouce (OPM)



Présentation

L'association OPM (Objectif Prévention Martinique) agit depuis 2006 dans le domaine de la mobilité pour **informer, sensibiliser et former les usagers aux risques routiers**. De la sensibilisation, l'association passe ensuite à l'action en faveur de l'inclusion de populations fragiles, avec la mise en place d'une **plateforme de mobilité inclusive en 2012** : le Réseau Pouce Pouce. Ce dernier propose de multiples services à la population dans le cadre de son insertion sociale et professionnelle, notamment aux **jeunes des quartiers prioritaires de la ville**. Elle leur permet d'acquérir les compétences et les moyens d'accéder à une mobilité autonome.

- Statut : **association**
- Date de création : **2006**
- Nombre de salariés : **5**
- Siège social : **Fort-de-France (97200)**
Martinique (Drom)



Territoire d'intervention : Communauté d'agglomération Centre Martinique

La plateforme Réseau Pouce Pouce œuvre sur tout le territoire de la CACEM (Communauté d'agglomération Centre Martinique), donc sur **4 communes**. A l'heure actuelle, le réseau de transport de l'île est **en phase de structuration**. Plusieurs autorités s'occupent de la gestion des transports, tantôt dévolue au secteur privé, tantôt aux agglomérations. Il en résulte un **manque de cohérence globale**. Grèves des transports et routes congestionnées sont des phénomènes fréquents qui handicapent la population au quotidien. De plus, cette dernière est touchée par un **taux de chômage élevé**. Les secteurs d'activité porteurs sur le territoire insulaire sont peu nombreux et offrent peu d'opportunités d'emploi. Hormis le tourisme, il n'existe pas d'industrie locale. L'insertion professionnelle représente un véritable enjeu socio-économique en Martinique. Le Réseau Pouce Pouce répond donc à ce défi par le biais de la mobilité inclusive.

Dates clés

2006	2009	2010	2012	2020
Création d'OPM et premières activités réalisées sur le volet sécurité routière	Début des activités de la plateforme de mobilité	Obtention de l'agrément auto-école sociale	Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse, réponse à l'appel à projet sur l'espace Sud qui a permis l'expérimentation du taxi solidaire et de l'auto-école sociale	Convention pluriannuelle signée avec l'État dans le cadre du contrat convergence de développement et de transformation

1. Les activités



Articulation besoin territorial / réponse apportée

Au regard du manque global de cohérence et d'efficacité du système de transport martiniquais, le Réseau Pouce Pouce apporte une véritable réponse à un besoin territorial mal satisfait. La plateforme de mobilité propose des solutions socialement innovantes en rendant ses activités accessibles aux populations jeunes et précaires de l'île.

Le Réseau Pouce Pouce coordonne ainsi :

- **une auto-école sociale** pour la formation au permis B avec des enseignants à la conduite formés pour l'accueil de publics ayant des difficultés liées à l'apprentissage du code et de la conduite ;
- **un réseau de taxi-solidaire**, comprenant des véhicules de 9 places avec un chauffeur-accompagnateur et 1 ou 2 services civiques pour l'accompagnement des personnes ;
- un **espace d'information sur la mobilité**, animé par une conseillère mobilité, donnant des informations à la fois sur les aides au permis, à l'acquisition d'un véhicule d'occasion, des renseignements sur les réseaux de transport, etc. ;
- la mise en place progressive d'une **plateforme de covoiturage entre particuliers** ;
- la création d'une **agence de location solidaire** avec un parc total de 10 véhicules de 5 places ;
- la création d'un **garage solidaire** pour effectuer des petites réparations d'entretien du véhicule pour les personnes à faible revenu.

« Nous rencontrons beaucoup de problèmes de mobilité en Martinique. L'organisation du réseau de transport est encore en construction. C'est pour cette raison que nous avons décidé de soutenir le réseau Pouce Pouce, qui vient pallier les insuffisances du service public. »

Chantal Dardanus, Responsable du pôle jeunesse, politique de la ville et vie associative de la Direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale (DRJSCS)

La demande de la part des habitants est forte. Les inscriptions pour le permis sont en hausse constante depuis 2018. De même pour les activités de transport solidaire. Le Réseau Pouce Pouce est parfois contraint de mettre en place une liste d'attente. Cette demande légitime les activités de l'association et accroît son utilité sociale au fur et à mesure que le nombre de bénéficiaires augmente. Le réseau s'adresse en priorité aux jeunes suivis par les missions locales, aux demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi, aux bénéficiaires des plans locaux pour l'insertion et l'emploi (Plie), aux apprentis et stagiaires de la formation professionnelle, aux personnes en contrat de travail précaire, aux bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA) et des minimas sociaux, aux salariés d'ateliers et chantiers d'insertion et enfin aux seniors rencontrant des difficultés de déplacement ponctuelles.

2. La structure des coûts et des revenus



Diversification des activités

En fonction des années, l'association réussit à **s'autofinancer à hauteur de 15 à 20 %**. **Certaines activités moins rentables sont appuyées par des activités plus lucratives**. Le permis représente la moitié de l'autofinancement généré par la structure. Le prix du permis est fixé en fonction de la provenance géographique : les résidents des quartiers prioritaires de la ville bénéficient d'un tarif dégressif. L'activité taxi solidaire ne représente que 10 % de la part d'autofinancement de l'association. « *C'est aussi dans l'optique de parvenir à un meilleur équilibre financier que nous avons choisi de diversifier nos activités* », souligne son directeur, Jean-Philippe Marel. L'association s'attèle à l'ouverture d'un garage solidaire, qui devrait aussi permettre à la structure d'atteindre un meilleur équilibre financier.



L'accès aux subventions

Le reste des revenus de l'association est assuré par le soutien de la puissance publique. Dans le cadre du **contrat de convergence et de transformation** se déroulant sur 3 ans, l'association touche 250 000 euros. C'est la seule ressource pluriannuelle dont bénéficie la structure à ce jour. Ensuite, le **ministère de la Jeunesse et des Sports** finance OPM à hauteur de 19 000 euros pour ses programmes d'action englobant mobilité et accompagnement. La **ville de Fort-de-France** apporte un soutien de 25 000 euros, celle de **Lamentin** 26 000 euros et **Sainte-Marie** 5 000 euros. Ces aides s'inscrivent dans le cadre des contrats de ville.

« Le Réseau Pouce Pouce répond à des besoins de taille mal satisfaits par le service public en Martinique. Avec la mise en place de solutions de mobilité inclusive, elle vient apporter une aide structurelle aux habitants et notamment aux jeunes. Nous lui apportons une aide financière via le Gip du Lamentin depuis 3 ans, par le biais d'une subvention de fonctionnement. »

Sonia Rezaire, Déléguée du préfet à la politique de la ville

Le soutien financier apporté par le biais du contrat de convergence et de transformation porté par l'État et la Collectivité territoriale de Martinique a notamment permis au Réseau Pouce Pouce de **financer ses investissements pour l'acquisition de matériel et de véhicules**.

« Nous appuyons le projet dans le cadre du contrat de convergence et de transformation (CCT) sur 3 ans. Il s'agit d'une convention signée entre la structure, l'État français et la région de Martinique. Une première expérimentation réussie a été menée dans le sud et a permis ensuite le déploiement des activités de la plate-forme sur d'autres territoires. Enfin, nous apportons aussi une aide d'ordre technique : nous travaillons avec M. Marel pour l'aider à équilibrer les finances de l'association et à stabiliser son modèle économique. »

Chantal Dardanus, Responsable du pôle jeunesse, politique de la ville et vie associative du DRJSCS

En 2013, c'est l'appel à projet du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) pour une durée de 2 ans qui a permis de lancer la plateforme mobilité dans le sud de la Martinique et de l'aider à se structurer. Le Réseau Pouce Pouce est donc né de cette impulsion et l'association OPM a connu une phase de développement majeure.



La gestion financière

Grâce à l'activité de permis de conduire, le Réseau Pouce Pouce bénéficie de **rentrées d'argent régulières sécurisantes**. La structure a aussi été aidée sur ce sujet par un **accompagnement du dispositif local d'accompagnement (DLA)**. De plus, elle a négocié avec la banque une **plus grande amplitude de découvert** pour faciliter la gestion de sa trésorerie. Certains des partenaires financiers de l'association essaient également de prêter attention aux délais de paiement des subventions, et d'éviter les délais d'attente pour soulager la trésorerie.

« Le Gip est le trésorier-payeur en ce qui concerne la politique de la ville. Il récupère les fonds alloués par l'État et les redistribue. Grâce à cette mécanique institutionnelle, les structures associatives telles que le Réseau Pouce Pouce n'ont pas à subir de longueurs de paiement. »

Sonia Rezaire, Déléguée du préfet à la politique de la ville

Profil et compétences de l'équipe



La personnalité entrepreneuriale du porteur de projets

Jean-Philippe Marel est le fondateur d'OPM. Il en est encore le président aujourd'hui. Auparavant, il œuvrait pour l'insertion des jeunes au sein d'une collectivité. C'est à cette occasion qu'il a découvert les enjeux de sécurité routière et de prévention. Chargé de développer les partenariats et d'élargir le réseau d'action de la collectivité dans ce sens, Jean-Philippe Marel a acquis une **fine connaissance des acteurs du territoire**, ce qui a permis à l'association OPM d'être prise au sérieux dès le départ et de bénéficier de solides soutiens dans l'éco-système de la mobilité et de l'insertion professionnelle. Sa position au sein de la collectivité lui a permis également de **monter en compétences sur la demande de fonds et la gestion administrative** qui en résulte. *« Je suis aujourd'hui plus à même de gérer un dossier de demande de fonds européens par exemple »,* souligne le président.

De plus, Jean-Philippe Marel met en place un **management bienveillant et fédérateur** qui mobilise efficacement un large panel de parties prenantes. Il fait preuve aussi d'une **grande capacité d'adaptation** qui a été motrice pour les phases de développement de l'association.

« La capacité d'innovation, la motivation et l'agilité de son porteur de projet, M. Marel donne du crédit à l'association. C'est aussi pour cette raison que nous lui faisons confiance »

Sonia Rezaire, Déléguée du préfet à la politique de la ville



La montée en compétences de l'équipe

L'équipe de la plateforme de mobilité se compose de **5 salariés**. Auparavant, l'association employait davantage de jeunes pour assurer l'animation des temps d'activités périscolaires. Ces derniers ayant pris fin, l'activité d'animation s'est réduite et génère moins d'emplois aujourd'hui. L'équipe bénéficie parfois d'accompagnements lui permettant de monter en compétences. En 2007, OPM a été accompagné par le **DLA** pour être mieux outillé sur la gestion financière. L'embauche de salariés et l'accompagnement adapté permettent à OPM d'assurer un service de qualité à ses bénéficiaires.

Le travail de l'équipe salariée est complété par le soutien d'un **noyau dur de bénévoles**, qui vient assurer une grande amplitude horaire de travail (tôt le matin et tard le soir notamment). Les bénévoles sont aussi **formés en interne**, notamment sur l'écriture de projets ainsi que sur la gestion administrative et financière.

Partenaires et écosystème



Les partenaires opérationnels

« Nous n'avons même pas besoin de faire de la publicité sur nos activités car nous sommes submergés de demandes », souligne le président. Les demandes affluent notamment grâce aux **nombreux prescripteurs** qui soutiennent le travail du Réseau Pouce Pouce et envoient des personnes en situation de précarité et/ou d'insertion professionnelle. OPM travaille étroitement avec les communes, le Plie et la mission locale.

En plus de ses prescripteurs, l'association a scellé des **partenariats privés** avec EDF Martinique et Martinique automobiles.



Le rôle de la puissance publique

En plus d'un soutien financier, de nombreux partenaires de la puissance publique apportent **un soutien technique**, sur les aspects réglementaires ainsi que sur la viabilité du modèle économique de l'association. Ils lui partagent aussi des opportunités de financements, en l'aidant par exemple à se positionner sur des subventions européennes. Le **ministère de la Jeunesse et des Sports** est un partenaire clé d'OPM depuis des années. Il a orienté l'association vers l'appel à projets en 2012, qui lui a permis de connaître une phase de développement importante et d'expérimenter sa plateforme de mobilité. **L'État** et **la Préfecture** ont aussi été des acteurs clés, via le design et la structuration du projet de plateforme de mobilité, inscrit dans le contrat de convergence et de transformation de la Martinique. Aujourd'hui, OPM compte parmi ses partenaires **le service pénitencier d'insertion et de probation rattaché au ministère de la Justice, la Préfecture, la Collectivité territoriale de Martinique, les contrats de ville (Fort-de-France, Le Lamentin, Sainte-Marie) et le ministère des Outre-mer**, qui participent tous à la mise en réseau et à la **visibilité de l'association**. La **CACEM** fait confiance à OPM depuis ses débuts, ce qui lui a permis d'expérimenter et de gagner en légitimité au fil des années.

Réseau Pouce Pouce (OPM) En résumé



Une bonne adéquation entre le besoin et les activités proposées au regard du manque de structuration du système de transports martiniquais et des enjeux d'insertion professionnelle



Une diversification des activités qui permet de générer plus de fonds propres



Une gestion de trésorerie saine et fluidifiée par le biais d'un accompagnement DLA



Un fort soutien financier de la puissance publique depuis les débuts du projet, ayant permis l'expérimentation de la plateforme, les investissements nécessaires et une sécurisation du projet avec un contrat pluriannuel sur 3 ans



La personnalité entrepreneuriale du porteur de projet qui dispose d'un vaste réseau, de solides compétences en gestion de projet et fait preuve d'une grande agilité



La montée en compétences de l'équipe via le salariat et des accompagnements et des formations adaptés aux besoins pour les salariés comme pour les bénévoles



De multiples prescripteurs et partenaires privés qui soutiennent l'action de la plateforme



Un fort soutien de la puissance publique sur les aspects techniques du projet et sa mise en réseau

CONTACTS

OPM (Réseau Pouce Pouce)

Jean-Philippe Marel, fondateur et président

Email : jp.marel@orange.fr

Tel : + 596 696 80 71 69

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Jean-Philippe Marel, fondateur et président d'Objectif Prévention Martinique et ses partenaires.

Pratiques sportives inclusives

Monographie rédigée par Mathilde Thonon, Les Petites Rivières



Définition de la typologie

Le sport est un levier majeur d'intégration. Il est vecteur d'égalité et de citoyenneté. C'est un formidable outil éducatif, au service de la mixité sociale et qui promeut des valeurs de respect et d'entraide. Portés le plus souvent par des associations, **les clubs sportifs de proximité sont les premiers acteurs du secteur**. Ces derniers mettent parfois en œuvre des projets socialement innovants visant **l'inclusion de publics fragiles**. Ces pratiques sportives inclusives permettent en particulier de renforcer l'égalité des chances, le développement durable, le lien social, la citoyenneté, le bénévolat, le bien-être et la santé pour le plus grand nombre ou encore l'éducation à la citoyenneté pour les jeunes.

Contexte national

En 2015, le ministère chargé des sports lance les « **Plans citoyens du Sport** ». Ces derniers visent à développer la pratique sportive et à en faire, grâce à des actions concrètes, un moyen de promotion du vivre ensemble et d'éducation à la citoyenneté. Depuis, la France a accueilli de grands événements sportifs (l'Eurobasket 2015, l'Euro 2016 de football) et se prépare à accueillir les Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024. Le sport est donc en haut de l'agenda politique, et les pratiques sportives inclusives fortement encouragées dans cette démarche.

La **loi NOTRe** assigne les compétences liées au sport de façon partagée sur les territoires, entre les communautés de communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. Les communes et les autres EPCI n'ont, quant à eux, aucune compétence obligatoire à l'exception de la sécurité des installations sportives. Les acteurs du secteur sportif sont donc confrontés à une grande variété d'interlocuteurs lorsqu'ils souhaitent développer des coopérations avec la puissance publique.

Enjeux économiques

Dans le domaine du sport, les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) se présentent presque toutes sous **forme associative**, une part marginale ayant adopté le format coopératif. Le secteur se distingue par un **engagement bénévole très fort**. Certains postes clés au sein des bureaux en matière de gestion et d'organisation sont ainsi assurés par des bénévoles. Selon une étude du CNRS, 84 % des associations sportives fonctionnerait uniquement avec des bénévoles. La frontière entre l'emploi et le bénévolat au sein des équipes est donc parfois difficile à gérer. Une association sportive sans salarié présente un budget moyen de 15 233 euros, 101 345 euros pour une association sportive employeuse.

Comparé aux autres secteurs représentés dans l'ESS, celui du sport repose en grande partie sur du **financement privé via les cotisations des membres et les ventes aux usagers**. En règle générale, les cotisations représentent 40 % du modèle économique, les recettes d'activités publiques et privées 39 %, les subventions publiques 14,6 % et le mécénat et les dons 5,4 %. Si elles reçoivent **moins de subventions publiques** par rapport à d'autres, les associations sportives **disposent en revanche souvent d'équipements sportifs et de locaux mis à disposition** par les communes. Ces acteurs doivent aujourd'hui saisir l'importance de la **diversification de leurs sources de financement** pour assurer leur pérennisation. Dans un secteur disposant d'une forte culture du bénévolat, l'**enjeu de gouvernance** et de **professionnalisation de l'équipe** est aussi clé.

Acteurs majeurs

Le sport est le premier secteur investi par les associations puisqu'il compte 16 millions de licenciés et 26 000 associations. **Siel Bleu** est un acteur emblématique de la typologie. Le groupe associatif propose de l'activité physique adaptée pour la prévention santé et l'amélioration de la qualité de vie des personnes fragilisées. **L'Agence pour l'éducation par le sport** (APELS) est une association nationale d'inclusion par le sport destinée à la jeunesse peu ou non diplômée. Les bénéficiaires des projets diffèrent mais tous ont pour vocation d'accompagner les publics fragiles. Il n'existe pas de réseau structurant des projets de pratiques sportives à vocation inclusive. En revanche, les projets sont souvent rattachés à des réseaux locaux et/ou nationaux fédérateurs de tous types d'acteurs sportifs confondus.

La typologie en bref



Des projets majoritairement associatifs



Une forte culture du bénévolat



Un modèle économique hybride qui repose en grande partie sur du financement privé (les cotisations des adhérents et ventes aux usagers)



Une aide souvent logistique de la part du secteur public



Un enjeu de gouvernance et de professionnalisation des équipes



Un mouvement structuré en réseau autour du sport traditionnel



Des acteurs emblématiques avec une présence nationale

Quelques ressources clés

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et Conseil national du Sport, rapport : Sport et économie sociale et solidaire, 2020

https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_cns2.pdf

Ministère des Sports, dossier thématique : Économie sociale et solidaire et sport, mars 2018,

https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/ess_et_sport-v.def-mars_2018.pdf



Zones de revitalisation rurale (ZRR)



Quartiers politiques de la ville (QPV)



Action Cœur de ville



Territoires d'industrie



Petites villes de demain



zone rurale



zone de montagne



DROM

Focus sur une initiative : CAP'Sport



© CAP'Sport

Présentation

L'association CAP'Sport œuvre depuis **2008** pour l'éducation, la prévention et l'insertion sociale et professionnelle des populations en difficulté par le biais des activités physiques et sportives. Elle compte à ce jour **300 adhérents** et ses actions profitent à plus de **5 000 bénéficiaires**. Historiquement basée à **Hérouville-Saint-Clair**, CAP'Sport intervient aussi plus largement sur l'agglomération de Caen. L'association est inscrite, depuis plus de 10 ans, dans le **dispositif national de la politique de la ville**.

Carte d'identité :

- Statut : **association**
- Date de création : **2012**
- Nombre de salariés : **28**
- Siège social : **Hérouville-Saint-Clair (14200), Calvados (Normandie)**
- Territoire d'intervention : **Hérouville-Saint-Clair, Caen et son agglomération**
- Site web : <http://www.capsport-epi.fr>



Territoire d'intervention : Hérouville-Saint-Clair et l'agglomération de Caen

La commune d'Hérouville-Saint-Clair présente un **très fort taux de chômage chez les jeunes actifs comme chez les adultes**, faisant suite à des fermetures successives de groupes industriels dans l'agglomération de Caen. Terre d'accueil de nombreuses familles immigrées, la ville est **multiculturelle**. Cette identité culturelle est complétée par un **tissu associatif important et dynamique** qui contribue au lien social. La ville possède un parc d'habitat social significatif, ce qui en fait un lieu de résidence privilégié pour des **familles modestes**. Face à la problématique de diversification sociale, la ville entame un vaste programme de renouvellement urbain depuis 2005. C'est au carrefour de ces nouvelles réalités socio-économiques que la structure navigue.

Dates clés

2003	2008	2012	2020
Création du groupement rural (JSVD) autour d'une école de football et d'activités extra et périscolaires	Ouverture d'une cellule d'insertion avec des activités à destination de publics fragiles proposées pour la première fois	Naissance officielle de Cap'Sport sur les champs de l'insertion sociale et de l'intégration professionnelle	Structure intégrée dans un véritable réseau institutionnel (Pôle Emploi, missions locales, services de l'État)

1. Les activités



Articulation besoin territorial / réponse apportée

D'un premier pôle d'activités conçu autour de la jeunesse et de l'éducation, l'association a rapidement étendu ses actions pour répondre à des besoins sociaux non couverts sur son territoire d'intervention. Elle présente aujourd'hui 4 pôles principaux regroupant divers dispositifs et animations, en direction d'un public âgé de 3 à 90 ans :

Réussite éducative : animations proposées dans le cadre de l'aménagement du temps de l'enfant (scolaires, périscolaires et extrascolaires et stages pluridisciplinaires).

Politique territoriale : actions et organisations réalisées afin d'offrir des réponses concrètes et durables aux problématiques de la cité et plus particulièrement des quartiers prioritaires de la politique de la ville, voire des zones rurales isolées. Mise en œuvre d'activités ouvertes au plus grand nombre, de 3 à 90 ans, sur les axes de l'éducation, la prévention et l'insertion (dispositif EPI).

Remobilisation et insertion : démarches et animations en faveur des centres d'accueil et d'hébergement et des personnes en situation de précarité, des personnes éloignées de l'emploi et/ou de tout public souffrant d'exclusion.

Sport, santé : activités d'amélioration du bien-être physique, psychique et mental ouvertes à tous les adhérents. On y retrouve l'ensemble des dispositifs spécifiquement développés autour du champ du handicap et de l'autisme.

« Par le biais de la diversification d'activités, nous avons créé un modèle qui nous protège », explique Philippe Fourrier, fondateur et administrateur de la structure. La **pluriactivité rend la structure plus résiliente**, elle lui permet aussi d'être plus visible auprès des acteurs du territoire car elle répond à plusieurs problématiques d'intérêt général.

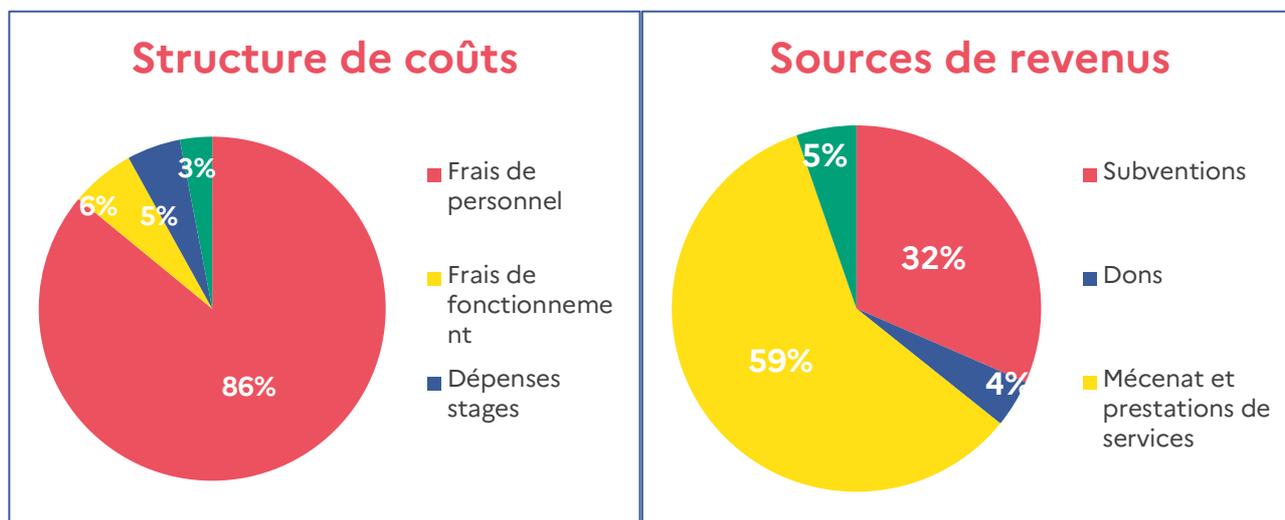
« J'ai connu l'association à ses débuts. Située à la croisée des chemins du sport et de l'insertion, atypique et novatrice, elle a bousculé les codes, décroisé les secteurs et ouvert de nouveaux horizons pour les publics en marge. L'association a développé un projet territorial, s'articulant avec l'existant mais également mettant sa marque de fabrique au service de nouveaux besoins. L'approche multi-secteurs (insertion, animation, santé) est une des clés de son rayonnement et de son développement. Le soutien de la ville d'Hérouville-Saint-Clair, en particulier de son maire, a été un atout important. Le travail de Philippe, son énergie, les valeurs qu'il porte ont marqué le chemin. Le bilan de l'association a fait le reste : l'association est désormais un acteur incontournable dans le domaine de l'insertion par le sport. Elle évolue en permanence, s'adapte et sait constamment se réinventer. »

Patricia Jehanne, membre du conseil d'administration, ex-DDCS 14 (Direction départementale de la cohésion sociale).

2. La structure des coûts et des revenus



Hybridation des ressources marchandes



Les **frais de personnels** représentent le **poste de dépense principal** de l'association, à hauteur de 86 %. Suivent les frais de fonctionnement (6 %), les dépenses liées aux stages (5 %) et les dépenses pour les animations (3 %).

En 2019, l'association présente un **chiffre d'affaires de 686 000 euros**. Les **subventions « fléchées »** (reposant uniquement sur des appels à projets) ne représentent que **30 %** des revenus de la structure, les dons 4 %. Le reste provient de **mécénat et de prestations de services aux entreprises** dans la cadre d'animations sur site (à hauteur de 56 %) : des ressources qui viennent hybrider le modèle économique de la structure. « *Cela nous rend plus autonome, nous ne sommes pas dépendants* », précise le directeur. CAP'Sport travaille notamment avec des **fondations d'entreprise** (BNP, Caisse d'Épargne, Société Générale), qui l'accompagnent par le biais de dons. **D'autres formes de soutiens** existent : Peugeot Hérouville assure la maintenance des véhicules de l'association, le cinéma Pathé Les Rives de l'Orne ouvre ses salles à ses bénéficiaires, Intersport et Decathlon offrent du matériel. Certains partenaires apportent du mécénat de compétences, comme le cabinet comptable ACCES. Le projet CAP'Sport mobilise donc de nombreux acteurs privés du territoire qui contribuent au rayonnement de la structure et au renforcement de son modèle économique.



La gestion financière

L'équipe présente une **bonne gestion de sa trésorerie**. Certains membres ont des compétences en interne et ont développé des « *appétences pour les montages financiers* », précise Philippe Fourrier. De plus, les personnes en charge de la conduite du budget de l'association sont très **pro-actives et créatives pour minimiser les coûts générés**. La gestion du matériel de sport, en dehors d'un contrat avec l'équipementier Intersport, est aussi liée à de nombreuses récupérations ou réutilisations. Le réseau de CAP'Sport est mobilisé dès que possible pour apporter de l'aide et **mutualiser les coûts**. Ce réflexe permet d'éviter les dépenses inutiles et d'avoir toujours au moins **3 mois de trésorerie d'avance**.



L'accès aux subventions

La majorité des subventions touchées par CAP'Sport proviennent **d'appels à projets**. L'association possède **une bonne maîtrise des processus administratifs**. « *Nous sommes devenus des écrivains publics* », explique l'administrateur, qui souligne les compétences développées en interne par l'équipe à ce sujet. CAP'Sport touche également une **subvention pluriannuelle (3 ans) de la ville d'Hérouville-Saint-Clair** dans le cadre de la politique de la ville. Ces fonds publics représentent environ 30 % des revenus de la structure.

Profil et compétences de l'équipe



La montée en compétences de l'équipe

L'équipe se compose de **28 salariés** et de **22 services civiques**. La dominance du salariat dans l'équipe lui permet de garder son ADN et d'assurer la continuité des missions et de la gestion du projet. Le réseau de CAP'Sport est sollicité pour participer à la qualification des équipes dès qu'il y a besoin de nouvelles compétences. L'association a donc une forte **politique de formation interne** qui profite à tous.



La personnalité entrepreneuriale du porteur de projets

Doté d'une véritable vision pour CAP'Sport, son fondateur et administrateur Philippe Fourrier, contribue à son développement et à son **ancrage local**. Au fil des années, il s'est constitué un **vaste réseau** qu'il met à profit de la structure. Il présente une forte volonté de **s'inscrire dans le maillage du territoire** et d'être présent. « *Dès qu'il y a des*

symposiums, des forums, des collectifs : je souhaite qu'on y soit représenté», précise-t-il. L'ADN de CAP'Sport et son modèle repose aujourd'hui en majeure partie sur les qualités de son dirigeant-fondateur : agilité, dynamisme, prévoyance et grande capacité d'anticipation.



La capacité de mobilisation des parties prenantes

Malgré une baisse notable de l'engagement bénévole dans le milieu associatif du sport, **CAP'Sport réussit à fédérer un noyau dur de 12 bénévoles** et de 30 à 50 lors des gros événements. La gouvernance de l'association repose en partie sur **un comité directeur** composé de 13 personnes, toutes représentantes de la société civile. CAP'Sport réussit à les mobiliser et à les encourager à être force de proposition. Ces personnes sont toutes liées par l'attachement fort qu'elles portent à la structure.

Partenaires et écosystème



Les partenaires opérationnels

« *Le réseau nous fait grandir* », explique l'administrateur. En effet, CAP'Sport est une structure **intégrée dans un véritable éco-système institutionnel**. Elle s'entoure aussi de prescripteurs de l'emploi, comme Pôle Emploi, la mission locale ou CAP'Emploi qui l'aident principalement pour des recrutements et surtout des accompagnements. Ces partenariats opérationnels sont clés pour assurer la mission sociale d'insertion des jeunes dans le monde du travail porté par la structure.

« Il est primordial de souligner l'importance de notre réseau. Concernant le pôle Insertion, celui-ci est tourné plus particulièrement vers Pôle Emploi, les missions locales, les centres d'accueil et d'hébergement de Caen et de son agglomération. De même, nous avons noué des partenariats forts comme avec certaines associations comme France Terre d'Asile, les Amis de Jean Bosco, Itinéraires, Revivre, Un Ballon pour l'Insertion... Ces différentes collaborations permettent d'offrir une réelle complémentarité et un accompagnement individualisé aux personnes suivies, optimisant ainsi leurs parcours et confirmant le sens donné à notre démarche initiale ».

Justine Daulle, ancienne service civique et salariée



Le rôle de la puissance publique

Bien qu'elle ait acquis une certaine indépendance financière à l'égard des institutions publiques, l'association travaille tout de même étroitement en réseau avec certaines d'entre elles. « *Les fluctuations des collectivités ne nous impactent pas. Nous préférons plutôt travailler sur des coopérations territoriales* », précise l'administrateur. CAP'Sport collabore de façon rapprochée avec des responsables de réseau, participe à des comités de pilotage de projets à leurs côtés : comme par exemple avec la Direccte, la Région ou encore les acteurs publics de la politique de la ville. Certaines personnes travaillant au sein de ces institutions sont d'ailleurs devenues **des « parrains » ou des « marraines » et ont contribué au développement de la structure.**

De plus, les coûts de la structure sont allégés grâce à la **mise à disposition de locaux** par la commune, comme la ferme de Beauregard d'Hérouville-Saint-Clair. Le siège administratif, basé dans la Maison des associations de la ville, offre de réelles opportunités à moindre coût. Pour les animations et autres activités ponctuelles, la Ville met aussi à disposition un grand nombre d'infrastructures. « *Sans cette aide, notre modèle serait plus complexe* », explique l'administrateur.

« La ville d'Hérouville-Saint-Clair est un espace riche en tissu associatif. Elle est aussi très attentive à l'insertion sociale et professionnelle de ses habitants. Elle nous soutient particulièrement à travers la mise à disposition d'infrastructures qui permettent à nos différents adhérents d'avoir des lieux d'expression adaptés à leurs besoins. »

Justine Daulle, ancienne service civique et salariée

CAP'Sport En résumé



Une bonne articulation entre les besoins d'insertion professionnelle des jeunes et les réponses apportées par le biais de l'activité physique



Une mobilisation de financements privés (prestations et mécénat) permettant d'hybrider les ressources et de fonctionner de manière autonome



Une gestion saine et stricte de la trésorerie, qui passe par une mutualisation des coûts et le recours au réseau de partenaires



Une bonne maîtrise des processus liés aux fonds publics



La personnalité entrepreneuriale et coopérative du porteur de projet



Une capacité de mobilisation des bénévoles et des acteurs de la gouvernance



La professionnalisation d'une équipe à dominante salariée via des formations internes



Une bonne visibilité au sein du réseau institutionnel grâce à l'intégration à l'éco-système local



Un intérêt fort pour le développement de coopérations territoriales et une mise à disposition de locaux par les pouvoirs publics qui allège les charges

CONTACTS

CAP'Sport

Philippe Fourrier, fondateur et administrateur

Email : pfourrier@capsport-epi.fr

Tel : 06.81.83.02.16

Site : capsport-epi.fr

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Philippe Fourrier, fondateur et administrateur de CAP'Sport et ses partenaires.

Services à la personne et à la collectivité

Monographie rédigée par Sébastien Lévrier, Les Petites Rivières



Définition de la typologie

Les services à la personne et à la collectivité correspondent à des activités issues du **Répertoire opérationnel des métiers et des emplois** (Rome) de Pôle Emploi. Les professionnels de ce secteur d'activité permettent notamment **aux plus vulnérables** (enfants, personnes âgées, personnes confrontées à la maladie ou aux handicaps) **de mener des actes de la vie quotidienne**, d'après l'Onisep.

Nous avons fait le choix de réaliser **un zoom particulier sur les associations intermédiaires** (AI), qui s'investissent principalement au sein de ce secteur d'activité, notamment dans **l'aide à la vie quotidienne et dans le nettoyage et la propreté industriels**¹. D'après l'article L5132-7 du Code du Travail, « les AI sont des associations conventionnées par l'État ayant pour objet l'embauche des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, en vue de faciliter leur insertion professionnelle en les mettant à titre onéreux à disposition de personnes physiques ou de personnes morales ». La mise à disposition s'exerce sur tous types de travaux, et dans tous les secteurs, à l'exclusion des travaux réputés dangereux. Concrètement, **l'AI signe un contrat de travail avec le salarié et conclut un contrat de mise à disposition avec l'utilisateur**. L'article L5132-7 mentionne également que « l'AI assure l'accueil des personnes ainsi que le suivi et l'accompagnement de ses salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable ».

Au sein des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), les **663 AI** font partie de la famille des **3 800 structures d'insertion par l'activité économique** (SIAE). Elles constituent en 2018 **le plus gros employeur en nombre de personnes en parcours d'insertion**. Elles ont

¹ Voir notamment Dares, l'insertion par l'activité économique en 2018, février 2020, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_resultats_iae_2018.pdf

embauché 40 % des 132 000 salariés en parcours d'insertion fin 2018, mais cela ne représente que 22 % des ETP².

Contexte national

Après une **reconnaissance légale du statut d'AI** par une **loi en 1987**, leur **périmètre d'action a été précisé par la loi de 1998 relative à la lutte contre les exclusions**, qui les a inscrites dans le code du travail et a affirmé leur appartenance à l'IAE. Cette loi a également encadré le nombre d'heures de travail possibles par personne et par an dans une AI (dans le secteur marchand, pas plus de 480 heures).

Enjeux économiques

Les AI bénéficient **d'aides de l'État calculées selon le nombre d'équivalents temps plein (ETP) embauchés en insertion** en contrepartie de leur mission d'accompagnement socioprofessionnel des personnes éloignées de l'emploi. Cependant, elles **s'autofinancent majoritairement en s'appuyant sur le prêt de main d'œuvre**, activité économique support à l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en parcours. L'AI poursuit un but non lucratif et n'est pas fiscalisée.

Le **nombre d'AI baisse depuis 2009**. Dans le domaine des services à la personne dans lequel elles agissent principalement, elles sont soumises à la **concurrence d'organismes prestataires classiques** au sein de leur territoire d'implantation. Elles doivent également faire face au **vieillessement de leur clientèle** et à la difficulté de la renouveler parmi un public plus jeune.

Elles peuvent se développer à travers la **commande publique responsable**. Certaines AI évoquent toutefois la **difficulté à se positionner sur les clauses sociales** d'insertion, pour lesquelles les entreprises attributaires ont le plus souvent recours à d'autres SIAE, les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Il est également nécessaire pour elles de **créer des groupements momentanés d'entreprises (GME)** pour répondre à des marchés lancés à l'échelle intercommunale ou départementale, leur territoire d'intervention étant encadré. Elles sont également **limitées dans leurs prestations**, puisqu'à la différence des entreprises d'insertion, elles ne peuvent apporter de matériel chez leurs clients, leur activité étant la mise à disposition de personnel.

Le **changement d'échelle** des AI peut passer par la **création d'un ensemblier de structures d'insertion**, afin de développer de nouvelles activités et des suites de parcours pour les salariés. L'AI peut ainsi **créer une nouvelle organisation**, comme une entreprise d'insertion par exemple, dont elle est actionnaire principale. C'est le cas d'Hercule Insertion que nous explorons dans la monographie ci-après : l'association a développé La Conciergerie d'Hercule, une entreprise d'insertion sous forme d'une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) dont elle est la seule actionnaire.

Acteurs majeurs

Deux réseaux de structures d'insertion représentent les AI : **l'Union nationale des associations intermédiaires (UNAI)** et **Coorace**.

Les structures s'organisent également en **collectifs, plus ou moins formels**, souvent à l'échelle départementale.

² ibid

La typologie en bref



Des projets associatifs



Des réseaux d'acteurs structurés



Un modèle économique basé sur la mise à disposition de personnel auprès d'utilisateurs



Une demande de services à la personne qui se développe



Une fragilité du modèle économique, accrue par une forte concurrence entre acteurs associatifs et classiques



Une opportunité de développement sur la commande publique et privée

Quelques ressources clés

Avisé et Centre de ressources DLA Insertion par l'activité économique, fiche technique : les associations intermédiaires, octobre 2016

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20161104/201610_ficheai_crldlaiae.pdf

Ministère du Travail, de l'Emploi, de l'Insertion, associations intermédiaires, mise à jour novembre 2020, <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique/article/associations-intermediaires-ai>



Zones de
revitalisation
rurale (ZRR)



Quartiers
politique de
la ville (QPV)



Action
Cœur de
ville



Territoires
d'industrie



Petites villes
de demain



Zone rurale



Zone de
montagne



DROM

Focus sur une initiative : Hercule Insertion



© hercule insertion

Présentation

Hercule Insertion fait partie des premières associations intermédiaires (AI) créées en Essonne à la fin des années 1980. Son objectif est **d'embaucher des personnes éloignées de l'emploi** pour les mettre à disposition de particuliers et de professionnels. Cette activité est le support économique de sa mission d'insertion. L'association **innove pour poursuivre son développement** : elle s'est ainsi installée à La Piscine d'en face, un tiers-lieux culturel à Sainte-Geneviève-des-Bois. Elle diversifie ses offres de services à travers la **réponse à des marchés publics** et le **lancement d'une conciergerie locale**.

- **Statut : association**
- **Agréments / labels : association intermédiaire, services à la personne**
- **Date de création : 1987**
- **Nombre de salariés : 18 salariés permanents et 337 salariés mis à disposition en 2019**
- **Siège social : Viry-Châtillon (91170), Essonne (Ile-de-France)**



Territoire d'intervention : Athis-Mons, Longjumeau, Sainte-Geneviève-des-Bois, Viry-Châtillon

Le territoire d'intervention d'une AI est précisé dans la convention d'agrément qu'elle signe avec l'État en tant que structure d'insertion. Hercule Insertion propose des mises à disposition de personnel dans un périmètre de **26 villes en Essonne**. Son siège social est à **Viry-Châtillon**. Elle a une antenne à **Longjumeau** (où elle participe aux actions du contrat de ville dans le quartier de Bel Air/Rocade), et deux autres antennes à **Sainte-Geneviève-des-Bois**. L'une d'entre elles est implantée dans le **quartier prioritaire des Aunettes**. Elle anime également une **permanence à Athis-Mons**. Elle intervient dans d'autres communes, comme à **Savigny-sur-Orge** (où elle est impliquée dans le contrat de ville au sein du quartier du Grand Vaux), et à **Saint-Michel-sur-Orge**, qui entre dans le dispositif « Action Cœur de ville ». L'association est à cheval entre la communauté d'agglomération Grand Paris Sud, celles de Paris-Saclay et de Cœur d'Essonne et l'établissement public territorial Grand-Orly Seine Bièvre.

Dates clés

1999	2005	2009	2014
Création de l'antenne de Longjumeau suite à la reprise d'une partie des activités d'une autre AI, Epsilon, qui fusionne avec Hercule Insertion	Après des années difficiles (en 2003, - 40 % de perte d'activité en 5 ans), arrivée de l'actuelle directrice, Marie-Andrée Vassas	Hercule Insertion répond pour la première fois à un marché public pour la commune de Viry-Châtillon	L'AI devient membre fondateur d'Act'Essonne, plateforme collaborative des acteurs de l'emploi solidaire en Essonne
2015	2017	2018	2019
Elle devient mandataire d'un groupement momentané d'entreprises (GME) dans le cadre d'un marché pour une entreprise (Transamo)	Elle reprend l'activité et tous les salariés de l'AI Lancement	Pour la première fois, 100 000 heures d'insertion sont réalisées dans l'année	L'AI ouvre une nouvelle antenne dans un tiers-lieux collaboratif, La Piscine d'En Face, et se lance dans un projet de conciergerie solidaire sous la forme d'une entreprise d'insertion (EI)

Impact territorial



Impact économique : les différentes antennes d'Hercule Insertion lui permettent d'être **au plus près des besoins du territoire**. Les salariés permanents consomment également sur place (repas, achats divers), ce qui permet de **soutenir les commerces locaux**.



Impact environnemental : l'AI propose à certains de ses salariés en insertion une **formation aux éco-gestes**. Elle a également réalisé à La Piscine d'en face des ateliers pour concevoir soi-même des produits ménagers. A travers son projet de conciergerie, Hercule Insertion développe une offre **locale, solidaire et durable** en répondant aux besoins de services clé-en-main des professionnels engagés dans une stratégie écoresponsable.



Impact social : l'AI permet de « maintenir dans l'emploi un public, qui, sans notre activité, subirait la réalité du chômage de longue durée », indique le dernier rapport d'Hercule Insertion. Plus de **330 personnes ont été mises à disposition** en 2019. Sur les 150 qui ont terminé leur parcours d'insertion, 70 % ont connu une sortie dynamique, dont la moitié une situation d'emploi durable (CDI ou CDD de plus de six mois). L'action de l'association dans le cadre des contrats de ville de Longjumeau et de Savigny-sur-Orge lui permet aussi de proposer une **pré-professionnalisation à des stagiaires issus des quartiers prioritaires** sur des métiers en tension.

Modèle économique

1. Les activités



Articulation besoin territorial / réponse apportée

Les AI assurent **l'accueil, le recrutement et le suivi de personnes en parcours d'insertion** et mettent à disposition ces dernières auprès d'utilisateurs (entreprises, associations, collectivités locales ou particuliers) dans le cadre de contrats de mise à disposition. Leur activité est ainsi le **prêt de main d'œuvre à titre onéreux mais à but non lucratif**, ce qui permet à un public éloigné de l'emploi de retourner progressivement sur le marché du travail classique.

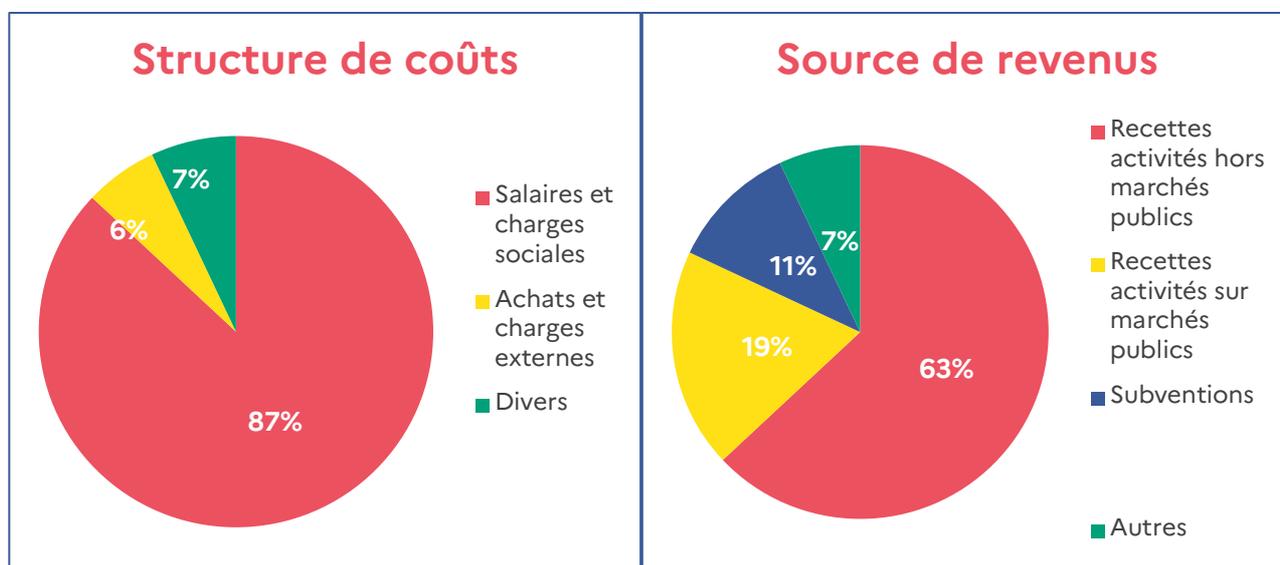
80 % de l'activité se concentre sur **plusieurs métiers** : entretien des locaux, entretien de la maison, restauration collective, nettoyage de l'espace urbain.

L'AI a **différents types de clients** : des particuliers pour lesquels elle intervient principalement au titre des services à la personne (ménage, repassage, jardinage, préparation de repas, etc.), des associations, des entreprises mais également des collectivités locales qui font appel à elle dans le cadre de marchés publics.

2. La structure des coûts et des revenus



L'autonomie financière



Les salaires et charges sociales représentent près de 90 % des charges de la structure. Parmi les charges diverses, l'AI compte notamment les charges de gestion et les impôts.

La location immobilière ne représentait jusqu'à présent pas un coût pour l'association, qui ne payait que les fluides (eau, énergie) des lieux mis à disposition par les mairies. « *Cela compte beaucoup dans notre modèle économique, nous ne pourrions pas avoir toutes nos antennes dans le cas contraire* », affirme ainsi la directrice, Marie-Andrée Vassas. L'association paie cependant aujourd'hui un loyer à La Piscine d'en face, mais il reste modéré en échange d'une implication renforcée dans le collectif du tiers-lieu : animation d'ateliers pour les utilisateurs, tarif préférentiel pour le nettoyage des locaux, participation à la gestion du lieu, etc. Pour couvrir ces différentes charges, la structure dispose de plusieurs sources de revenus qui lui permettent d'être relativement autonome financièrement.

L'autonomie financière est issue des **prises à disposition de personnel** assurées auprès des utilisateurs. En 2019, l'AI a ainsi facturé plus de 100 000 heures pour un chiffre d'affaires de plus de 2 millions d'euros. La part de particuliers, utilisateurs les plus ciblés depuis le démarrage des activités d'Hercule Insertion, a tendance à diminuer et est passée en dessous des 20 %. La part des **marchés publics** représente quant à elle **un cinquième des revenus** de l'association, et de nombreux efforts portent sur son développement.

Le montant des **subventions** est d'environ 300 000 euros, soit **11 % des produits**. Dans les autres sources de revenus, on compte notamment la valorisation financière du bénévolat et de la mise à disposition des locaux dans les documents comptables.

Pour Marie-Andrée Vassas, « *le modèle économique de l'AI est un puzzle, c'est l'addition de cette mixité de ressources qui fait qu'on est autonome* ».



L'accès aux subventions

L'association bénéficie de subventions, notamment du **Conseil départemental** (170 000 euros en 2019) et de **l'État** (85 000 euros) pour le **financement de l'action d'accompagnement professionnel et social** qu'elle assure auprès de ses salariés en insertion. Le Département conditionne son soutien à l'embauche d'au moins 30 % de personnes bénéficiaires du RSA, public auprès duquel il intervient au titre de ses compétences. « *Ces subventions sont essentielles pour reconnaître le rôle de l'association en matière de lutte contre les exclusions et le chômage* », assure Marie-Andrée Vassas.

Une action spécifique est également subventionnée depuis quelques années par **l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la ville de Longjumeau et le département de l'Essonne, dans le cadre du contrat de ville de Longjumeau**. Cette action vise à développer un projet de professionnalisation vers l'emploi d'intervenants à domicile et d'agents de propreté. Elle a été dupliquée pour les habitantes du quartier de Grand Vaux à Savigny-sur-Orge avec notamment le soutien de l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre.

« Hercule Insertion développe depuis trois ans, dans le cadre du pilier 2 « Développement économique, emploi et insertion » de notre contrat de ville, une formation à destination des personnes maîtrisant peu ou mal la langue française et qui souhaitent accéder à l'emploi dans les domaines de l'aide à domicile ou les métiers de la propreté. Cette formation a lieu pendant trois/quatre mois au sein de la Maison de quartier Colucci, implantée au cœur du quartier prioritaire de La Rocade/Bel-Air. Elle rassemble en moyenne une douzaine de stagiaires. L'AI dispose d'un ancrage territorial, d'un réseau auprès des acteurs locaux de l'emploi et d'une connaissance fine des publics en insertion qui en fait un partenaire incontournable de notre programme d'actions. Pour un quartier comme le nôtre qui concerne 2 600 habitants, nous avons besoin d'opérateurs comme Hercule Insertion en capacité de développer des initiatives sur-mesure, qui correspondent aux besoins réels du territoire. L'association n'hésite pas à re-questionner les projets et les modes de faire pour être dans l'amélioration continue. A travers notre dynamique de renouvellement urbain, nous aurons sans doute l'occasion de renforcer notre partenariat avec elle dans les années à venir, notamment dans le cadre d'un projet d'équipement dédié à la formation. »

Sandrine SNOBBERT, Cheffe de projet politique de la ville, Direction du Renouvellement Urbain et de la Cohésion sociale, ville de Longjumeau



L'hybridation des ressources marchandes

Si le nombre d'utilisateurs est bien plus important du côté des **particuliers** (73 %) qui rapportent 25 % du chiffre d'affaires, **l'autonomie financière est de plus en plus portée par les collectivités locales**, qui ne représentent que 7 % des utilisateurs, mais 46 % du chiffre d'affaires.

L'AI cherche d'ailleurs à **développer les marchés réservés** dont elle est titulaire ou co-traitante, ayant observé une baisse des heures d'insertion dans le cadre des clauses sociales (qui sont surtout réalisées par des entreprises de travail temporaire ou entreprises de travail temporaire d'insertion).

Ainsi, elle assure par exemple dans le cadre de marchés réservés des missions de remplacement des agents polyvalents de restauration et d'entretien pour le Département ou l'entretien des locaux communaux de Sainte-Geneviève-des-Bois (mairie, bibliothèque, salle de sports, etc.).

« Nous avons sollicité les AI du territoire départemental dans le cadre de notre commande publique. Nous avons besoin d'une solution pour remplacer les agents d'entretien et de restauration des collèges, lorsqu'ils sont absents sur des périodes courtes de moins d'un mois. Le marché a été alloté géographiquement, chaque lot étant réservé. Il y a un cercle vertueux entre l'accompagnement socio-professionnel des personnes bénéficiaires du RSA réalisé par les structures, que l'on finance à travers notre compétence en matière d'insertion, et le retour à l'emploi de ces personnes, auquel on peut contribuer par nos achats. Les 6 AI du territoire ont répondu chacune sur un lot et se sont entendues pour couvrir l'ensemble du territoire. Elles travaillent en coordination, et Hercule Insertion contribue beaucoup à cette articulation de façon tout à fait spontanée. Cette articulation apporte une harmonisation dans l'exécution du marché, ce qui est très facilitateur pour le Conseil départemental. Le bilan de l'opération est très positif. Même en cette période de crise sanitaire, les AI parviennent toujours à trouver du personnel. Nous allons renouveler le marché pour 4 ans. Les achats responsables, c'est une façon de contribuer à la pérennisation des entreprises de l'ESS, notamment lorsqu'ils se déroulent dans un cadre pluriannuel. »

Laurence OUBRERIE, Cheffe du service des agents de collèges, Direction de l'éducation et des collèges, Département de l'Essonne

3. Le changement d'échelle



Capacité de l'entreprise de l'ESS à essayer

Si son siège social est situé à Viry-Châtillon dans les mêmes locaux depuis la fin des années 1980, Hercule Insertion a **ouvert différentes antennes pour être au plus proche de ses bénéficiaires** et développer son activité, comme évoqué dans la partie « dates clés ».

Le changement d'échelle de l'AI est surtout passé par la **création en 2019 de la SASU La Conciergerie d'Hercule**, une entreprise d'insertion détenue par un seul actionnaire : Hercule Insertion. 4 salariés ont été embauchés en parcours d'insertion pour la première année d'exploitation. La gouvernance et la direction sont communes aux deux structures.

Profil et compétences de l'équipe



Adéquation entre la mission sociale du projet et les porteurs de projet

Marie-Andrée Vassas assure une **forte présence sur le territoire** pour mener à bien la mission sociale d'Hercule Insertion. Elle souhaite faire de l'AI un partenaire de confiance pour l'emploi local sur le territoire, en mettant l'accent, dans ses relations aux partenaires financiers, sur la transparence. « *Il faut montrer aux élus et aux techniciens ce qu'on fait. Au-delà des statistiques, il faut rendre des comptes si on veut pérenniser nos relations dans le temps* », indique-t-elle.

La création de la Conciergerie d'Hercule n'est pas seulement liée à une volonté de trouver de nouveaux relais de croissance. En effet, l'ambition est de **constituer un ensemble**, où l'entreprise d'insertion compléterait l'offre de services et d'insertion de l'AI et permettrait de proposer des suites de parcours aux salariés d'Hercule Insertion. A terme, la conciergerie pourrait aussi commander des heures de mise à disposition à l'AI pour assurer ses prestations.



La personnalité entrepreneuriale des porteurs de projets

« *Notre mission première, c'est de faire travailler des personnes éloignées de l'emploi* », insiste Marie-Andrée Vassas, « *et pour les faire travailler, j'ai besoin de développer la clientèle et les heures de mise à disposition commandées* ». Pour ce faire, la directrice s'est notamment **formée aux marchés publics** afin d'être en capacité de compenser la baisse des heures commandées par les particuliers. Elle **développe ses relations avec les collectivités locales** afin de sensibiliser élus et techniciens à la mise en place de

collaborations avec l'AI. « *S'ils adhèrent au projet, je leur demande de nous confier quelques heures de travail, de gré à gré, pour expérimenter le travail qu'on fait* » explique-t-elle, « *et puis s'ils sont convaincus, ils peuvent lancer un marché public auquel nous répondrons* ».

La nouvelle antenne à Sainte-Geneviève-des-Bois dans La Piscine d'en face fait partie d'une **stratégie de mise en visibilité commerciale de l'AI**, portée par la directrice de l'association. « *Être présent dans un tiers-lieux permet à des personnes de venir découvrir nos services, nos clients viennent plus facilement, c'est un peu comme une nouvelle enseigne* », poursuit Marie-Andrée Vassas.

Enfin, la conciergerie solidaire répond également à **une dynamique de diversification des activités** pour laquelle la directrice exprime une **vision ambitieuse**. « *On voudrait pousser l'idée jusqu'à mettre en place des conciergeries sur site. Il faut qu'on soit à terme un véritable interlocuteur local en ce qui concerne l'externalisation des services généraux et le facility management* », affirme-t-elle.



La montée en compétences de l'équipe

L'équipe permanente s'appuie notamment sur le **dispositif local d'accompagnement** (DLA) pour être accompagnée en matière de développement et de communication. Dès 2007, l'association a pu bénéficier de l'appui d'un prestataire pour développer une stratégie commerciale. Plus récemment, un **accompagnement sur la communication** a pu être mené collectivement avec l'association Act'Essonne. « *Le DLA nous permet toujours d'aboutir à des améliorations dans notre manière de fonctionner, et le diagnostic réalisé par Essonne Active nous fait toujours avancer* », constate Marie-Andrée Vassas. Le temps d'accompagnement pour un DLA individuel étant généralement de 5 jours maximum et le projet de conciergerie ayant nécessité davantage d'investigations, Hercule Insertion a poursuivi la mission par une contractualisation directe avec le prestataire.

Des **experts sont également consultés** en cas de besoin : un avocat pour la reprise des activités de l'association intermédiaire Lancement, une experte en médiation pour assurer une formation sur la gestion du temps, etc.

Les **personnes en parcours d'insertion ont accès à des formations** dans le cadre plus global de leur accompagnement socio-professionnel. 40 salariés ont ainsi pu se professionnaliser en matière de gestes professionnels en 2019. Des formations sont aussi délivrées en ce qui concerne l'adaptation aux postes de travail : entretien des locaux, entretien du linge, usage de la mono-brosse, etc.

Partenaires et écosystème



Les partenaires opérationnels

Hercule Insertion développe de nombreux partenariats opérationnels avec le **service public de l'emploi**, notamment avec les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (Plie) et Pôle Emploi en ce qui concerne le recrutement de ses salariés en parcours d'insertion.

Marie-Andrée Vassas est engagée dans des collectifs lui permettant de renforcer les projets de développement de l'association. Elle contribue activement à l'association Act'Essonne, plate-forme collaborative pour les acteurs de l'emploi solidaire du territoire dont Hercule Insertion est cofondateur. *« Il faut comprendre que ces collectifs sont des investissements. Il faut donner du temps pour apprendre à mieux se connaître, et développer des coopérations comme des GME afin de répondre à des marchés de plus grande ampleur »*, déclare-t-elle.



Le rôle de la puissance publique

L'**État** et le **Département** sont, nous l'avons vu, des soutiens majeurs pour **assurer la mission d'accompagnement socio-professionnel** des personnes éloignées de l'emploi.

Outre les subventions octroyées, les collectivités locales peuvent être également clientes de l'AI en lui **commandant des heures d'insertion** dans le cadre de la commande publique responsable. Passer par des marchés réservés simplifie l'accès de ces entreprises de l'ESS aux marchés.

La **mise à disposition de locaux par les communes** à travers des conventions de partenariat est un facteur clé de succès pour permettre à une association intermédiaire de démultiplier sa présence et d'être ainsi au plus près de ses bénéficiaires.

Hercule Insertion En résumé



Articulation besoin territorial/réponse apportée : lutter contre le chômage et les exclusions par un retour progressif vers le marché du travail classique



Une autonomie financière portée par le chiffre d'affaires réalisé grâce aux mises à disposition de personnel auprès d'utilisateurs



Une dépendance aux subventions au titre des actions engagées en matière d'accompagnement socio-professionnel des salariés en insertion



Une hybridation des ressources, avec une volonté de développer la part des marchés publics dans le chiffre d'affaires



Un changement d'échelle par la création d'une entreprise d'insertion complémentaire aux activités de l'AI



Une bonne adéquation entre la mission sociale et les porteurs de projet : l'objectif d'être perçu comme un interlocuteur de référence sur la question de l'emploi local



Une forte personnalité entrepreneuriale de la dirigeante, disposant de bonnes capacités à engager des dynamiques de développement



Une montée en compétences continue de l'équipe grâce à des formations et des accompagnements adéquats notamment par le DLA



Des partenaires opérationnels qui permettent de créer des dynamiques collaboratives (bureaux dans un tiers-lieu, participation active à Act'Essonne)



Un soutien adapté de la puissance publique à travers des subventions, des achats responsables et la mise à disposition de locaux

CONTACTS

Hercule Insertion

Marie-Andrée Vassas, directrice

Email : direction@hercule-insertion.fr

Tel : 01 69 45 52 52

Site : www.hercule-multiservices.fr

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Marie-Andrée Vassas, directrice d'Hercule Insertion et ses partenaires.

ANCT : Compte-rendu de la matinée du 26 novembre 2020

L'économie sociale et solidaire pour favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles

I-Rappel du contexte

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) conduit depuis la fin de l'année 2019 une étude sur les **conditions de pérennisation économique des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les territoires fragiles**. Cette étude est réalisée par trois agences de conseil : Les Petites Rivières, Intersticiel et Les Beaux Jours. Dans ce cadre, seize monographies sur des activités d'utilité sociale relevant de l'ESS ont été réalisées afin d'explorer les clés de réussite de leur consolidation dans la durée. Pour enrichir ces monographies et aller plus loin dans la réflexion, un cycle de 4 événements a été organisé durant le Mois de l'ESS en novembre 2020.



Date	Thématique
10 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour accélérer la consommation et la production responsables dans les territoires fragiles
12 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour développer l'attractivité des territoires fragiles
19 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour renforcer le lien social dans les territoires fragiles
26 NOVEMBRE 9h30 - 10h30	L'ESS pour favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles

Des événements 100% en ligne !

Chaque événement était composé d'un **premier temps de webinaire** portant sur la thématique du jour et prenait la forme d'une table-ronde virtuelle. Cette dernière était suivie de **trois à cinq ateliers** liés aux typologies de projets ESS investiguées dans le cadre de l'étude. Ces ateliers avaient pour but d'enrichir l'étude par l'apport d'expertises et de points de vue complémentaires.

Le rapport sur le rôle des décideurs publics dans la consolidation de ces structures sera prochainement mis en ligne sur le site de l'ANCT.

II-Synthèse du webinaire

Nous remercions les intervenants de ce webinaire :

- Jean-Michel RICARD, Président du groupe associatif Siel Bleu ;
- Hugues MENANT, Directeur de la plateforme de mobilité La Roue de Secours et Vice-Président de Mob'in Bourgogne-Franche-Comté ;
- Justine VUILLAUME, Chargée de développement de Mob'in France ;
- Christelle PERRIN, Responsable communication et partenariats d'Andes France.

L'objectif du dernier webinaire du cycle était de montrer comment les acteurs de l'ESS tels que des épiceries solidaires, des plateformes de mobilité ou des structures se positionnant dans le domaine de la prévention santé et de l'activité physique pouvaient favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles.

Jamila Jaaidane, Coordinatrice des politiques de développement économique à l'ANCT a d'abord introduit le webinaire en présentant l'étude pilotée par l'Agence et menée par le groupement Les Petites Rivières, Les Beaux Jours et InterstiCiel concernant les conditions de pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles. 16 monographies de structures de l'ESS visant à explorer ces conditions seront prochainement publiées, ainsi qu'un rapport portant sur le rôle des décideurs publics dans le soutien à la consolidation de ces structures au sein des territoires fragiles.

L'animateur du webinaire, Sébastien Lévrier de l'agence Les Petites Rivières a, en préambule, rappelé quelques éléments de contexte sur l'inclusion, dont la définition de la Commission européenne : « l'inclusion active consiste à permettre à chaque citoyen, y compris aux plus défavorisés, de participer pleinement à la société, et notamment d'exercer un emploi ». Derrière l'inclusion, un concept clé nécessite d'être exploré : l'accessibilité. Pour inclure, il s'agit de renforcer l'accès aux droits, aux services publics, à la culture, etc. Le webinaire explorait en particulier trois leviers pour assurer l'inclusion des personnes vulnérables : l'accès à l'alimentation, l'accès à la mobilité, l'accès à la prévention santé.

Alors qu'un décès sur 10 est lié à la sédentarité dans le monde, et que la pratique d'une activité physique, même modérée, joue un rôle important dans la prévention et la prise en charge des principales maladies chroniques non transmissibles, Jean-Michel Ricard a tenu à rappeler que l'accès à l'activité physique devait être un droit et pas un luxe, afin de répondre aux enjeux du maintien à domicile des personnes âgées, et du renforcement de la confiance en soi, par exemple dans le cadre de la recherche d'un emploi ou d'une perte d'autonomie. Il a présenté les activités du groupe associatif Siel Bleu, spécialisé dans l'activité physique adaptée (Apa), une pratique qui consiste à faire correspondre les mouvements aux capacités, aux besoins et aux envies des bénéficiaires, notamment lorsqu'il s'agit de personnes fragilisées. Siel Bleu, lauréat de la Fondation La France s'engage et pionnier French Impact, c'est aujourd'hui 700 professionnels mobilisés et 140 000 participants chaque semaine.

Autre besoin social fondamental, la lutte contre la précarité alimentaire, définie par le Labo de l'ESS comme « une situation dans laquelle une personne ne dispose pas d'un accès garanti à une alimentation suffisante et de qualité, durable, dans le respect de ses préférences alimentaires et de ses besoins nutritionnels et qui peut

entraîner ou découler de l'exclusion et de la disqualification sociale ou d'un environnement appauvri ». Alors qu'un Français sur cinq exprime avoir des difficultés à se procurer une alimentation saine pour assurer 3 repas par jour (baromètre Ipsos pour le Secours populaire) et que la crise sanitaire a été marquée par une forte hausse de la demande d'aide alimentaire, les épiceries solidaires apparaissent comme une solution pour faciliter l'accès à une alimentation de qualité. Christelle Perrin a rappelé qu'une épicerie solidaire se présente comme un commerce de proximité classique, qui permet à des publics en difficulté économique de réaliser leurs courses en choisissant les produits qu'ils souhaitent consommer et en les payant entre 10 % à 30 % de leur valeur marchande habituelle. C'est aussi un lieu de sociabilité, d'écoute et de partage, qui valorise les compétences et les savoir-faire et contribue à restaurer la confiance et l'estime de soi. Elle a présenté le rôle d'Andes, réseau de près de 400 épiceries solidaires adhérentes qui accompagnent 170 000 personnes par an. Ses objectifs sont :

- d'animer et de développer le réseau des épiceries solidaires et renforcer la professionnalisation des équipes, notamment grâce à des formations et des partages de bonnes pratiques ;
- de développer des approvisionnements vertueux avec les chantiers d'insertion d'Andes ;
- de favoriser et accompagner la création de nouvelles épiceries solidaires.

Troisième thématique abordée lors du webinaire, celle de l'accès à la mobilité des personnes vulnérables, alors qu'une personne en insertion sur 2 a déjà refusé un emploi ou une formation pour des problématiques de mobilité. Justine Vuillaume et Hugues Menant ont présenté le rôle incontournable des plateformes de mobilité pour répondre à ce besoin. Les objectifs de tels projets sont d'accompagner les personnes en situation de fragilité vers une mobilité autonome et durable et de proposer une offre globale et coordonnée. Il s'agit de « savoir bouger » à travers notamment des bilans de compétences en matière de mobilité, l'apprentissage de l'utilisation des transports en commun, ou de « pouvoir bouger », avec la location de véhicules, le passage du permis dans une auto-école associative ou encore les réparations ou achats de voitures dans un garage solidaire. Les deux représentants de Mob'in ont présenté le réseau : 150 adhérents représentant plus de 130 conseillers mobilité et plus de 30 000 personnes reçues.

Après la présentation des trois types de solutions pour faciliter l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles, la problématique du financement a été abordée. Hugues Menant et Justine Vuillaume ont insisté sur la variété des modèles et la participation de l'Union européenne (via le Fonds social européen - FSE), de l'État et des collectivités locales dans les plateformes de mobilité. Certaines fondations, comme la Macif et PSA, ont également été citées comme financeurs. Les épiceries solidaires également sont concernées par une grande variété de modèles, puisqu'elles peuvent être portées par des CCAS ou par des associations. Si les ratios sont différents selon le statut juridique, le CCAS, la ville d'implantation et le département se retrouvent parmi les financeurs clés, ainsi que le Crédit national pour les épiceries solidaires (CNES). Concernant Siel Bleu, les bénéficiaires peuvent accéder aux services proposés par l'intermédiaire de conventions signées avec des prescripteurs, comme les CPAM, les mutuelles ou les caisses de retraite.

Un zoom sur les territoires ruraux a pu être fait par l'intermédiaire de la présentation de plusieurs initiatives :

- la plateforme de mobilité de la communauté de communes Côté Ouest

Centre Manche qui vise à lutter contre le déficit d'offres de transport en commun ;

- le modèle des épiceries mobiles itinérantes qui permet d'amener les services jusqu'aux bénéficiaires ;
- l'initiative portée par Siel Bleu avec AG2R La Mondiale afin de lutter contre les déserts de prévention médicaux.

Enfin, un débat s'est engagé sur la dimension écologique de l'inclusion sociale et professionnelle. Jean-Michel Ricard a présenté son programme Eco-santé, soutenu par le ministère de la Transition Écologique et l'Ademe, qui a pour objectif de promouvoir une mobilité active et durable à travers le développement des déplacements à pied et à vélo. Dans le même esprit, Justine Vuillaume a présenté l'enjeu de développer l'éco-mobilité au sein du réseau Mob'in France, en rappelant toutefois que les garages solidaires sont déjà dans une dynamique d'économie circulaire, puisqu'ils développent des actions de réparation, de réemploi et de réutilisation. Par ailleurs, 30 % des adhérents du réseau proposent de la location de vélos et/ou de vélos à assistance électrique, et 25 % de l'entretien et de la réparation de vélos.

Le webinaire s'est ensuite terminé pour laisser place aux ateliers.

Sites des intervenants :

- Mob'in France : <https://mobin-solutions.jimdofree.com>
- ANDES : <https://andes-france.com>
- Siel Bleu : <https://www.sielbleu.org>

III-Méthodologie des ateliers

Cinq ateliers ont été organisés à la suite du webinaire. Ceux-ci étaient liés à des typologies d'activités d'utilité sociale étudiées dans le cadre de l'étude sur la pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles. Le 26 novembre cinq typologies faisaient l'objet d'un atelier :

- les dispositifs de facilitation d'accès aux soins ;
- les épiceries sociales et solidaires ;
- les plateformes de mobilité ;
- les pratiques sportives inclusives ;
- les services aux particuliers et aux collectivités.

Pour rappel, chacune des « typologies de projet » a fait l'objet d'une monographie entre l'été et l'automne 2020.

Au cours des ateliers, les échanges et discussions facilités par l'utilisation d'un outil numérique d'intelligence collective (Klaxoon) ont permis d'enrichir l'étude portée par l'ANCT par l'apport de points de vue complémentaires et extérieurs (collectivités territoriales, réseaux nationaux, autres porteurs de projets, etc.).

Chaque atelier était organisé en plusieurs séquences :

- un premier temps de **brise-glace** pour faire connaissance mais aussi pour discuter des **valeurs** des entreprises de l'ESS évoluant dans les typologies d'activité d'utilité sociale abordées lors du webinaire ;
- un second temps de **rapport d'étonnement collectif sur la monographie** pour enrichir les études de cas ;
- un troisième temps de réflexion collective autour des **freins et des risques** rencontrés par les structures évoluant dans les typologies d'activité d'utilité sociale abordées lors du webinaire ;
- un quatrième temps **d'identification des leviers** que peuvent mettre en place ou consolider les acteurs publics pour contrer les freins et les risques précédemment identifiés - ;
- un dernier temps pour exprimer en un mot la **juste posture** que les acteurs publics devraient adopter s'ils souhaitent soutenir davantage de telles structures sur leur territoire.

Ce séquençage pensé en amont des ateliers pour permettre des échanges fluides, n'a pas toujours été respecté. En effet, l'idée était aussi de pouvoir laisser libre court aux discussions entre participants.

Les échanges qui ont eu lieu lors de ces ateliers sont retranscrits dans les pages qui suivent.

IV-Synthèse des ateliers



Dispositifs de facilitation de l'accès aux soins

Les participants

- Centre de santé des 3 cités
- Fédération national des centres de santé
- Association communautaire Santé Bien-Être/FemasIF
- YoobakY
- Bip Bop
- Avise
- Région Grand Est
- Agence nationale de la cohésion des territoires

Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur le centre de santé des 3 cités (quartier prioritaire de la politique de la ville, Poitiers, Vienne). Après une présentation de la structure par la directrice du centre et par l'animateur, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

Ce que les participants ont trouvé commun :

- les difficultés de recrutement pour trouver des soignants ;
- le temps accordé pour la construction des projets de santé, notamment pour les centres de santé communautaires ;
- l'instabilité du modèle économique ;
- la difficulté de pérenniser les praticiens dans la durée malgré les conditions d'accueil ;
- la question clé du portage politique pour déclencher le passage à l'action ;
- le passage du soin à la santé globale ;
- le temps accordé dans des centres de santé aux consultations.

Ce que les participants ont trouvé original :

- le centre de santé des 3 cités est l'unique centre de santé communautaire associatif à être né en France d'une démarche citoyenne et participative de contestation d'un projet urbain et non d'un collectif d'un professionnels ;
- la convergence "historique" entre institutions et acteurs sur le modèle économique ;
- la décision de ne pas chercher de financements de type subventions publiques (hors accord national des centres de santé).

Ce que les participants ont vu ailleurs :

- des maisons de santé où les professionnels de santé ne portent pas financièrement les murs ou la location pour se concentrer sur leur pratique.

Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les dispositifs de facilitation de l'accès aux soins dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passé.

Les freins :

- le manque d'attractivité et le peu de promotion de la pratique de la médecine en salariat (pour les centres de santé) ;
- la non-adéquation entre le modèle promu par les centres de santé et la tarification à l'acte ;
- le financement des coûts de structures ;
- le financement du développement / R&D sociale ;
- la méfiance des institutions vis-à-vis des projets communautaires ;
- les oppositions des libéraux pour concurrence ;
- la question du travail collectif avec les libéraux, du comment on sort du chacun pour soi ;
- le temps et l'ingénierie nécessaire pour rechercher des financements et répondre à des appels à projets ;
- la faible attractivité des territoires d'implantation des centres de santé pour les professionnels ;
- la typologie des subventions accordées (montants moindre pour des subventions pluriannuelles, moins de subventions de fonctionnement, etc.) ;
- la faible valorisation de l'impact social et sanitaire (faible reconnaissance des spécificités de ces structures, faible reconnaissance du temps nécessaire pour la prise en charge des parcours complexes, etc.).

Les risques :

- le financement complexe des activités liées à la santé mentale et plus généralement des activités permettant une prise en compte de la santé globale ;
- la quasi-impossibilité pour les centres de santé associatifs de se transformer en SCIC due aux taxes sur les salaires qu'induit un tel statut ;
- les difficultés à recruter de nouveaux médecins généralistes.

Séquence 4 : les leviers d'actions pour les pouvoirs publics

Cette séquence et la suivante n'ont pas pu être abordées.



Épiceries sociales et solidaires

Les participants

- La Pioche
- Andes
- ADRESS
- Alsace Active
- Franche Comté Active
- Cabinet de conseil indépendant
- Ares
- Fondation RTE
- Bouge ton coq
- Ville des Ponts-de-Cé
- Parc naturel régional des Landes de Gascogne

Séquence 1 : les valeurs des Épiceries sociales et solidaires

Pour cette séquence, plusieurs formes de valeurs des épiceries sociales et solidaires ont été énoncées :

- accès à une alimentation de qualité pour tous ;
- solidarité ;
- accompagnement social ;
- importance d'une diversité/qualité alimentaire ;
- changer la donne du commerce traditionnel ;
- favoriser l'insertion des personnes vulnérables.

Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur l'association La Pioche (Hauts-de-France). Après une présentation de la structure par le porteur de projet et par l'animateur et une mise en perspective du réseau Andes, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

Ce que les participants ont trouvé original :

- ouverture à un public plus large que celui de l'aide alimentaire ;
- passage en entreprise à but d'emploi ;
- développement de l'employabilité, valorisation des compétences des bénévoles ;
- niveau d'indépendance financière ;
- type de produits donnés (produits luxueux) ;
- nombres de salariés (19) ;
- grande place donnée à la mise en valeur du bénévolat (+formations)/valoriser les apports de chaque personne/adhérent ;

- portage d'un groupement des épiceries pour créer des partenariats pour la logistique ;
- valoriser l'existant.

Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les épiceries solidaires dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passés.

Les freins :

- opérationnels :
 - accès à un local ;
 - constituer une équipe opérationnelle et motivée.
- liés aux bénéficiaires :
 - identifier et attirer les publics cibles ;
 - connaissance et intégration des publics en difficulté.
- liés aux dons :
 - structuration des partenariats notamment des donateurs.trices ;
 - évaluer les besoins : bénéficiaires (qualitativement - quantitativement).
- financiers :
 - connaissances des aides existantes (Resto du cœur - Secours populaire - Secours catholique - Croix rouge - ...) ;
 - accès à des financements.

Les risques :

- liés aux dons :
 - fidélisation des partenaires donateurs.trices ;
 - diminution des dons ;
 - difficultés de sourcing pour certains produits pourtant demandés (exemple du lait).
- opérationnels :
 - s'adapter aux nouveaux publics ;
 - mobilisation de bénévoles ;
 - capacité logistique et réactivité // partenaires industriels ;
 - capacités logistiques (récupération des denrées, stockage).
- activités complémentaires à prévoir en amont

Séquence 4 : les leviers d'actions pour les pouvoirs publics

Les participants ont durant cette séquence réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment.

- concernant les freins et risques opérationnels :
 - mettre à disposition un local à proximité des lieux de besoins ;
 - coordination et facilitation des échanges entre épiceries ;
 - les collectivités peuvent faciliter les partenariats (pour des locaux, de la logistique...);
 - aider l'échange de savoir et savoir-faire ;
 - prêt de véhicules (en mairie par exemple).

- concernant les freins et risques liés aux dons :
 - favoriser les échanges et les mécénats possibles entre industriels et associations (exemple ; initiative MRN - <https://www.metropole-rouen-normandie.fr/presse/2020/creation-dun-dispositif-solidarite-alimentaire-destination-de-4-associations-daide>) ;
 - mise en réseau.

- concernant les freins financiers :
 - soutenir les projets qui permettent d'augmenter les recettes : transformation/conservation des aliments via conserverie (et modélisation en structure d'insertion) ;
 - mettre en lumière les différentes aides possibles --> faciliter leur accès aux porteurs d'initiatives ;
 - aider à faire évoluer les visions du bénévolat ;
 - croiser les politiques publiques ;
 - faire preuve de capacité d'adaptation aux besoins du territoire.

Séquence 5 : la juste posture des pouvoirs publics

À la fin de l'atelier, les participants devaient en une idée, synthétiser la juste posture des pouvoirs publics. Ci-dessous, une retranscription de leurs idées.

- un réel engagement (RH, facilitateur, initiateur...);
- initiateur ;
- facilitateur ;
- financeur ;
- coordinateur ;
- mobiliser les travailleurs sociaux ;
- la co-construction ;
- l'écoute.



Plateformes de mobilité

Les participants

- ANCT
- La Roue de Secours, Mob'In Bourgogne-Franche-Comté
- Communauté de communes Champagne Picarde
- Simones
- Département d'Ille-et-Vilaine
- Département des Côtes d'Armor
- Fondation RTE,
- Mob'In France
- Ader Mobilité, Mob'In Nouvelle-Aquitaine
- Bip Bop
- Métropole Nice-Côte d'Azur
- Parc naturel régional des Pyrénées catalanes

Séquence 1 : les valeurs des plateformes de mobilité inclusive

Pour cette séquence, plusieurs formes de valeurs des plateformes de mobilité inclusive ont été énoncées :

- favoriser l'autonomie / l'épanouissement des publics ;
- solidarité ;
- non stigmatisant ;
- accompagnement ;
- innovation sociale ;
- inclusion ;
- coopération avec les acteurs en place.

Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur OPM, Réseau Pouce Pouce (Martinique, Drom, QPV). Après une présentation de la structure par l'animateur, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

Ce que les participants ont trouvé commun :

- lieu d'information ;
- garage solidaire ;
- imbrication des services sur le « savoir bouger » et « pouvoir bouger » ;
- des conseillers en mobilité ;
- solution en réponse au manque de transports en commun ;
- services civiques ;
- auto-école sociale ;
- priorisation de la difficulté d'apprentissage ;

- les publics bénéficiaires ;
- location solidaire avec un accompagnement vers une mobilité durable.

Ce que les participants ont trouvé original :

- le conventionnement pluriannuel ;
- le soutien de la Préfecture ;
- les taxis solidaires ;
- la formation au permis B.

Ce que les participants ont vu ailleurs :

- Bip Pop : plateforme locale d'entraide pour les acteurs de la mobilité ;
- centre social VHB et sa plateforme locale d'entraide ;
- CCAS de Wasquehal et sa communauté locale d'entraide ;
- l'action placements solidaires portée par l'ADMR sur la communauté de communes de Brocéliance ;
- le « Pass Permis Citoyen » mis en place dans l'Oise ;
- la coordination des demandes de mobilité sur les territoires ruraux ou sur les petites communes avec des bénévoles et leur véhicule personnel pour des bénéficiaires habitant en milieu rural.

Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les plateformes de mobilité dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passé.

Les freins :

- les coûts d'investissement et de fonctionnement ;
- la coordination entre les acteurs existants ;
- le manque de lien entre l'analyse des besoins sociaux et les solutions existantes ;
- le manque de projet politique clair concernant la mobilité ;
- les prix pour les usagers, notamment les moins solvables ;
- le manque d'habitude des populations locales pour les moyens de mobilité alternatifs ;
- la mobilisation des volontaires ;
- des besoins de financements qui sont souvent à prévoir sur plusieurs années et pour lesquels une simple enveloppe budgétaire définie dans le temps n'est pas suffisante ;
- les plateformes s'adressent le plus souvent à différents types de publics, et bien souvent les financements fléchés ne s'adressent pas à certains.

Les risques :

- la complexité des processus pour prétendre aux fonds européens ;
- le manque d'animation territoriale et le manque d'animation des réseaux et des acteurs sur le temps long ;
- la création par les collectivités d'une délégation de service public sur ce

- créneau de mobilité ;
- ne pas mesurer les co-bénéfices (impact social et environnemental) des services rendus ;
- l'obligation de faire appel à de nombreux financeurs différents selon les publics visés, le territoire et l'action.

Séquence 4 : les leviers d'actions pour les pouvoirs publics

Les participants ont durant cette séquence réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment.

De façon générale, les participants ont pensé aux leviers d'action suivants :

- encourager les acteurs à bien définir en amont les objectifs, le territoire d'intervention et les publics visés ;
- réunir tous les acteurs déjà présents (mobilité, économie, social) et les mettre dans la boucle ;
- continuer d'organiser des webinaires d'acculturation, avec des territoires qui partagent leurs bonnes pratiques ;
- soutenir des phases d'expérimentation pour rassurer les décideurs publics ;
- aider à la coordination des différentes actions ;
- réaliser régulièrement une évaluation du dispositif de coordination et des activités.

En ce qui concerne le frein concernant les coûts d'investissement et de fonctionnement pour mener à bien les projets, les leviers suivants ont été cités :

- mutualiser des postes pour l'animation ;
- rediriger vers des fondations privées pour l'investissement initial (ces dernières financent de l'investissement et non pas de la subvention de fonctionnement) ;
- souligner l'utilité sociale des projets pour motiver les financeurs publics.

Concernant le manque de visibilité partagée sur les impacts positifs, les leviers suivants ont été cités :

- déléguer l'étude d'impact à des cabinets spécialisés ;
- s'appuyer sur des expériences déjà menées et les mettre en valeur ;
- mobiliser un service de communication des territoires pour la mise en valeur des projets et des citoyens.

Pour remédier au manque d'habitudes des populations locales pour les moyens de mobilité alternatifs, les leviers suivants ont été cités :

- des animations organisées dans les collèges et lycées sur la thématique ;
- des informations régulières auprès des publics mais aussi auprès des financeurs et prescripteurs ;
- des labels pour les villes et villages qui travaillent en profondeur sur les mobilités douces et/ou inclusives.

Enfin, pour accroître la volonté politique à l'égard des projets de mobilité :

- l'organisation de temps de sensibilisation des élus ;
- des formations et des groupes de travail sur la loi d'orientation sur les mobilités (LOM) de 2019 à destination des services économiques des EPCI.



Pratiques sportives à vocation inclusive

Les participants

- Association Rebonds!
- Face Aude
- Centre de ressources politique de la ville Hauts-de-France
- Mobil'Sport
- Up Sport !

Séquence 1 : les valeurs communes aux pratiques sportives à vocation inclusive

Pour cette séquence, plusieurs formes de principes portés par les pratiques sportives à vocation inclusive ont été énoncées, comme notamment :

- un levier pour développer la confiance en soi ;
- des pratiques porteuses de solidarité, empathie, équité ;
- le sport comme un outil d'éducation d'inclusion, d'émancipation et de bien-être ;
- le sport pour lever les freins à l'emploi ;
- des pratiques favorisant l'accessibilité du sport pour les populations des territoires isolés.

Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur Cap'Sport association agissant à Hérouville-Saint-Clair dans le Calvados en quartiers politique de la ville. Après une présentation de la structure, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

Ce que les participants ont trouvé commun :

- les activités proposées ;
- utiliser le sport pour mobiliser et insérer.

Ce que les participants ont trouvé original :

- le modèle économique avec une prépondérance du mécénat et des prestations ;
- les différentes ressources financières recherchées ;
- la diversité des publics touchés ;
- la proposition d'activités dans les quartiers ;
- le nombre important de jeunes en Service civique mobilisés par la structure.

Ce que les participants ont vu ailleurs :

- des créneaux dédiés aux femmes ;
- une approche globale du sport comme outil à destination de publics en situation de fragilité.

Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les associations proposant des activités sportives inclusives dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passé. Ce qui a été cité dans le cadre de ces échanges :

- les lourdeurs administratives des appels à projet ;
- la nécessité d'avoir, au sein de ses équipes, des personnes en charge des financements ;
- l'absence de politiques socio-sportives locales avec des fonds dédiés ;
- l'absence de politique nationale dédiée et des crédits fléchés sport et inclusion ;
- les difficultés d'inscrire les financements dans le temps et sur la durée (besoin de financements pluriannuels) ;
- la difficulté à faire valider le coût des projets socio-sportifs ;
- le manque de compréhension du rôle social que peut jouer le sport par les acteurs politiques ;
- le manque de plaidoyer sur la question socio-sportive et d'organisations représentatives pour porter cette thématique ;
- la fragilité - voire l'absence - de formations et de qualifications interprofessionnelles sur la question du sport inclusif ;
- la problématique de l'affiliation à une fédération (à laquelle s'affilier ?) ;
- la problématique de l'attribution des locaux (les associations sportives classiques sont plutôt prioritaires).

Séquence 4 : les leviers d'action pour les pouvoirs publics

Les participants ont durant cette séquence réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment.

Pour amortir la logique d'appel à projets qui se généralise :

- proposer et maintenir une part de financements pluriannuels ;
- soutenir le fonctionnement des structures et l'ingénierie de projet ;
- encourager - voire financer - la mutualisation entre réseaux et entre structures ;
- favoriser la mise en réseau des acteurs (sportifs et non sportifs).

Pour développer une politique publique en faveur du sport inclusif :

- créer un événement national ayant pour objectif de sensibiliser ;
- s'appuyer sur les expériences territoriales pour montrer ce qui se fait et les impacts sur les parcours de vie ;
- faire connaître et rendre visibles les pratiques inclusives et innovantes.

Pour permettre aux pouvoirs publics et aux acteurs sportifs de monter en compétence sur le sujet :

- faire valoir et rendre visible la parole des usagers ;
- intervenir dans les filières de formation type sport Activité physique adaptée et santé (APAS).



Les participants

- La Cohue
- PNR Landes de Gascogne
- Alsace Active
- une ancienne co-fondatrice d'une association d'insertion

Séquence 1 : les principes des structures solidaires proposant des services aux particuliers et aux professionnels

Pour cette séquence, plusieurs principes des structures solidaires proposant des services ont été énoncés :

- créer de l'emploi local tout en proposant des services quotidiens aux habitants d'un territoire ;
- créer de la valeur économique avec une utilité sociale/environnementale ;
- créer de l'emploi et être force de proposition sur de nouveaux modèles économiques ;
- proposer des services aux entreprises et aux particuliers répondant aux besoins (évolutifs) des habitants tout en favorisant leur inclusion sociale et professionnelle ;
- proposer des réponses pertinentes aux problématiques d'un territoire ;
- engager un grand nombre de parties prenantes dans la réflexion (institutionnels, habitants, agents, etc.).

Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur Hercule Insertion, association intermédiaire implanté à Viry-Châtillon et ayant un rayonnement sur l'Essonne. Après une présentation de la structure par l'animateur, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

Ce que les participants ont trouvé commun :

- hybridation du modèle économique avec une forte volonté d'autonomie.

Ce que les participants ont trouvé original :

- la part d'autofinancement très importante ;
- la nécessité de diversifier les activités et le modèle économique (hybridation des ressources) face à des difficultés/essoufflement du cœur d'activité de la structure ;
- son positionnement progressif sur les marchés publics ;
- l'ancrage territorial qui permet à la structure de proposer des activités d'insertion dans le cadre d'un contrat de ville.

Ce que les participants ont vu ailleurs :

- conciergerie de quartier créée par une EI pour diversifier son activité ;
- La Cohue propose aux habitants des CDD classiques (pour ne pas créer une énième SIAE sur le territoire) ;
- création d'une conciergerie portée par une régie de quartier (intervenant sur un autre quartier et ayant besoin d'une diversification d'activité). Étude préalable dans le cadre d'une Fabrique (Eurométropole de Strasbourg) => création d'une SCIC.

Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les structures d'insertion telles qu'Hercule Insertion. Ont été cités :

- la frilosité des acteurs publics sur le volet financement ;
- problématique récurrente dans des métropoles : l'accès à des locaux ;
- faire avec, ne pas créer des activités concurrentes à celles des acteurs « historiques » ;
- modélisation de l'activité économique complexe car nécessité d'hybrider les ressources et pas suffisamment de recul ;
- réponses transversales des structures face à des budgets/services cloisonnés ;
- lourdeurs administratives ;
- acteurs publics et associatifs pas nécessairement « acculturés » à la dimension économique du projet ;
- un manque de recul sur l'évaluation des autres valeurs que « marchandes » ;
- ne pas disposer de temps pour effectuer une vraie étude du ou des publics ainsi qu'un tour d'horizon du « présent » et des actions déjà menées par d'autres ;
- difficultés à démontrer les coûts évités en termes de financements publics ;
- attentes trop longues des validations politiques ;
- les difficultés soulevées par les appels à projet : temps, éligibilité, financement d'actions et pas de fonctionnement, etc.

Séquence 4 : les leviers d'action pour les pouvoirs publics

Les participants ont durant cette séquence réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment.

Sur la question des différences de culture entre structures de l'ESS et pouvoirs publics :

- former les agents sur les thématiques ESS, sur la modélisation économique d'activités en territoires fragiles ;
- intégrer des critères ESS dans les marchés publics ;
- créer des temps et des espaces d'analyse partagée ;
- intégrer les porteurs d'initiatives dans la construction et les débats et ne plus seulement les voir comme des prestataires de service à qui on « délègue » (commande publique) ;
- financer du fonctionnement et pas forcément des actions ;
- permettre aux agents des collectivités de prendre du temps. En désigner un, bien identifié par les structures ESS qui pourra suivre les projets au long cours.

Pour impliquer davantage les habitants dans les projets :

- leur laisser la parole, expérimenter avec eux ce qui favorise une plus grande adhésion au(x) projet(s) ;
- impliquer les habitants/collectifs d'habitants dans les phases très en amont de montage des projets.

Autour de la difficulté d'accès aux locaux :

- si pas de financement de la collectivité, elle peut malgré tout faciliter le dialogue avec les autres acteurs institutionnels du territoire ;
- plus d'implication des bailleurs, en tant qu'acteur ressource et co-acteur des solutions de territoire ;
- favoriser mutualisation/partage de locaux entre structures.

Sur la question des temporalités différentes :

- renforcer le rôle de facilitateur de la collectivité pour alléger les procédures et délais ;
- exemple concret : pour le FSE, en zone rurale, passer par des Groupes d'action locale (Gal) bénéficiaires du programme européen Leader pour accéder aux financements plus rapidement.

