

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer  
38, rue Saint Sabin  
75011 Paris  
tel/fax : 01 48 06 48 86  
diffusion@eclm.fr  
www.eclm.fr

Les versions électroniques et imprimées des documents sont librement diffusables,  
à condition de ne pas altérer le contenu et la mise en forme.  
Il n'y a pas de droit d'usage commercial sans autorisation expresse des ECLM.

de la galère  
à l'entreprise



Claude Alphandéry

de la galère  
à l'entreprise

Pour de  
nouvelles formes  
de financement  
solidaire :  
l'expérience  
de France Active

L'association Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer a pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) et de ses partenaires. On trouvera en fin d'ouvrage un descriptif sommaire de cette Fondation, ainsi que les conditions d'acquisition des ouvrages et dossiers édités et coédités.

L'auteur

Claude Alphandéry a eu à 20 ans la responsabilité des mouvements de résistance de l'Ardèche puis de la Drôme dont il a présidé le comité départemental de libération.

Au retour d'une mission à l'Ambassade de France à Moscou, il entre à l'ENA en 1946 puis à la Direction du Trésor et au service des études économiques et financières chargé de la mise en place d'un cadre cohérent et comptable de prévision économique.

Il quitte en 1958 le ministère des Finances pour le secrétariat des Nations unies à New York puis revient en France dans le secteur privé. Il fonde en 1963 la Banque de construction et de travaux publics qu'il préside et développe jusqu'en 1980. Il est à ce titre à l'origine du crédit hypothécaire et il a présidé la commission de l'habitat du VI<sup>e</sup> plan.

Il prend ensuite des activités militantes qu'il n'avait jamais complètement abandonnées : sous les auspices et avec le soutien de la Caisse des dépôts, il s'implique fortement dans la lutte contre l'exclusion sociale et dans l'insertion par l'activité économique. Il préside le Conseil national de l'insertion depuis 1991. Et c'est dans ce cadre qu'il a développé puissamment l'association France Active et son réseau.

Claude Alphandéry a présidé le conseil de l'Institut universitaire de technologie de Paris. Il est l'auteur de plusieurs livres : L'Amérique est-elle trop riche ? (Calman Levy) ; Pour une politique du logement (Seuil) ; Les prêts hypothécaires (PUF) ; Vivre et Résister (Descartes et Cie) et de plusieurs rapports au gouvernement édités par la Documentation française.

Il est grand officier de la légion d'honneur, décoré de la croix de guerre, de la médaille de la résistance et des galons académiques.

Claude Alphandéry  
président du CNIAE  
98 rue de l'Université

© Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer, 2002  
Dépôt légal, 1<sup>er</sup> trimestre 2002  
Dossier FPH n° DD 120 \* ISBN : 2-84377-057-2  
Diffusion : Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer,  
38 rue Saint-Sabin, 75011 Paris  
Graphisme et mise en page : Madeleine Racimor  
Maquette de couverture : Vincent Collin

# Sommaire

Remerciements .....	7
Préface :Aventure humaine .....	9
1. De la galère à l'entreprise :pour une France Active et solidaire 15	
L'intervention de l'État .....	17
L'intervention de France Active .....	20
2. Les projets solidaires bénéficiant de nos concours .....	27
Projets d'emplois individuels .....	28
Le profil des créateurs de leur propre emploi .....	29
Exemples de projets individuels innovants .....	32
Projets d'emplois collectifs .....	37
Projets d'utilité sociale .....	46
L'instrumentation financière d'un service d'utilité sociale .	47
3. Des outils financiers au service de la solidarité .....	57
Les prêts garantis .....	58
Les apports en fonds propres .....	65
Les contrats d'apport aux services d'utilité sociale .....	77
4. Mobiliser les acteurs .....	83
5. Questions et perspectives sur les financements solidaires ....	101
Comment évaluer ces résultats ? .....	103
Changer d'échelle .....	104
Notre démarche est-elle bien fondée ? .....	105
Postface .....	111
Notes .....	115



## Remerciements

Ce livre est l'œuvre collective des équipes de France Active et de ses fonds territoriaux.

Je remercie particulièrement ceux qui se sont exprimés : Christian Sautter, son président, qui a bien voulu préfacer ce livre, Jacques Pierre, son directeur, Edmond Maire, président de la Sifa, ainsi que Bertrand Catry, Sandrine Du Chouchet, Emmanuel Kasperski, Denis Dementhon, Stéphane Prévost. La plupart des bénévoles et des salariés ont d'une façon ou d'une autre participé à son élaboration.

Je remercie aussi très vivement Hugues Sibille, directeur à la Caisse des dépôts, pour sa postface, Martial Bellon, président de Fodie, Jean-Claude Detilleux, président du Crédit coopératif et Alain Philippe, président de la fondation Macif pour leurs interviews. Anne-Sophie Boisgallais, à l'instigation et avec l'appui de la Fondation Charles Léopold Mayer qui nous a apporté une aide précieuse dans l'élaboration de cet ouvrage et Christine Tourneur qui a contribué à sa mise en forme.

Plus implicitement mais très profondément les porteurs de projets, les entrepreneurs sociaux motivés et résolus face aux difficultés, ont nourri mon désir de témoignage et sont au cœur de cet ouvrage.

Claude Alphandéry





## Préface

### Aventure humaine

Contre le chômage de longue durée, il y a les fatalistes et les volontaristes.

Les fatalistes « bas de gamme » prétendent que si certains restent durablement à l'écart, c'est de leur faute. Ils se complairaient dans l'oisiveté aux frais de la collectivité. La preuve, disent ces vertueux du dimanche, c'est qu'on ne trouve ni femmes de ménage ni plombiers. Les fatalistes « haut de gamme » sont plus pervers et habillent leur bonne conscience d'un manteau d'intelligence. Au terme d'un raisonnement tarabiscoté, ils démontrent qu'il existe un plancher « naturel » de chômage qu'il serait dangereux de percer, sous peine d'être livré aux démons de l'inflation. Sous ce plancher, s'empilent ceux qui ne font que passer rapidement par l'inactivité entre deux emplois et, surtout, ceux qui seraient devenus inemployables, faute de qualification professionnelle ou personnelle. Au salaire du marché ou au salaire minimum imposé (avec les charges sociales qui l'alourdissent), leur productivité serait trop faible pour que leur embauche soit rentable.

Ce taux de chômage incompressible, dit structurel, serait de 8 % dans notre pays en cette année 2001. En prolongeant la baisse du chômage observée depuis 1997, baisse certes suspendue depuis l'été 2001, on arriverait vite à ce plein-emploi de toutes les capacités rentables du pays. Pourquoi donc se

fatiguer afin de ramener à l'emploi des personnes que les aléas de la vie auraient condamnées à l'assistance publique perpétuelle ?

À l'évidence, Claude Alphandéry est dans le camp volontariste et il le démontre dans ce livre consacré à un réseau associatif, France Active, qui a pour but de mettre au service de ceux qui sont les plus en difficulté l'expertise et les moyens financiers nécessaires pour revenir à l'emploi, c'est-à-dire à la dignité.

Le volontarisme de Claude vient de loin. Tout jeune, il a dirigé les maquis FTP de la Drôme et a été le préfet provisoire de ce département nouvellement libéré. Comme il l'a écrit dans *Vivre et résister* (Descartes, Paris, 1999), « je m'essayais à devenir un homme ».

Je passe sur la suite de son parcours qui conjugue le professionnalisme et l'éthique et arrive à la fin des années quatre-vingt. Michel Rocard, le Premier ministre qui a créé le revenu minimum d'insertion, entendait que la troisième lettre du RMI, le « i » d'insertion, s'écrive avec une majuscule. Il confia donc à Robert Lion, directeur général de la Caisse des dépôts et consignations, et à Claude Alphandéry, une mission sur le développement local et l'insertion. De ce tandem remarquable est d'abord sorti le programme de développement solidaire de la Caisse des dépôts, que Philippe Lagayette et Daniel Lebègue ont ensuite perpétué et même amplifié, en un temps où les sirènes libérales chantaient la douce musique de la rentabilité égoïste. Et Claude Alphandéry s'est vu propulsé à la tête du « Conseil national de l'insertion par l'activité économique », qu'il préside toujours, dix ans après.

Une fois de plus, notre auteur n'est pas resté confiné dans une position honorable et a décidé d'aller sur le terrain pour prêcher par l'exemple. C'est alors, en 1991, qu'a commencé pour lui l'aventure humaine de « France Active ».

France Active n'a pas été créée par Claude Alphandéry. Cette fondation est née d'une initiative de la Fondation de France qui a défriché tant de domaines nouveaux de la solidarité désintéressée. L'idée initiale était d'accorder des « prêts d'honneur » à des chômeurs voulant créer leur propre emploi et qui ne pouvaient accéder au crédit bancaire.

Cette aide très largement accordée par France Initiative Réseau peut être fort utile, mais elle n'est pas pleinement

adaptée aux personnes souffrant de grandes difficultés si elle ne s'accompagne pas de conseils en gestion d'entreprise et si elle ne déclenche pas un soutien bancaire. Claude Alphandéry a pris l'initiative d'orienter dans une autre direction France Active pour que ce réseau apporte d'autres services aux mêmes populations en manque d'« insertion par l'économie ».

Si l'outillage est différent, la conviction initiale est la même. Les chômeurs de longue durée, dans une forte proportion, ont la volonté et la capacité de redevenir actifs, à condition d'être épaulés dans cet effort inouï. Je me souviens avoir rencontré, durant mes loisirs d'ancien ministre, un homme qui m'a reconnu alors que je visitais avec mon épouse le squatt des artistes installé dans les anciennes glacières près de la bibliothèque François Mitterrand. Il m'a parlé de moi et nous avons parlé de lui, ancien charpentier martelé par la vie. Il m'a dit cette phrase forte, « le retour à l'emploi est un sport de haut niveau, pour lequel il faut s'entraîner et être accompagné ». Peut-être cet homme de qualité a-t-il contribué à ce que j'accepte la présidence de France Active quand Claude Alphandéry et Daniel Lebègue, en charge de la Caisse des dépôts, me l'ont proposé.

Dans mon premier tour de piste pour découvrir ce réseau quelque peu clandestin, j'ai écouté M. Freignac, président du fonds territorial de France Active implanté dans la communauté urbaine du Creusot-Montceau les Mines, pas très loin d'Autun où je suis né. Il m'a dit que près de 700 porteurs de projets étaient venus demander un coup de main pour se mettre à leur compte. Pour une agglomération de 100 000 habitants, cette proportion est forte. Elle signifie que 15 à 20 % des chômeurs de longue durée ou RMIstes ont la volonté de créer leur propre emploi. Encore faut-il qu'ils soient écoutés et soutenus. Et, au-delà de ceux en capacité de créer leur propre emploi, nombreux sont ceux qui peuvent rejoindre ces entreprises ou ces associations d'insertion, qui se situent dans une mission hybride à la fois économique et sociale. Nous y reviendrons. L'essentiel est que sur les quelque 600 000 chômeurs de longue durée que compte la France, un bon tiers, voire davantage, ont la volonté et la capacité de revenir dans le monde des travailleurs, et donc dans le cœur de la société.

Claude Alphandéry a donc abordé cette tâche immense avec une petite équipe et trois idées fortes.

Première idée : aider les chômeurs à créer ou à rejoindre de

véritables entreprises, avec un marché, un compte d'exploitation, un bilan et surtout un banquier. Comment convaincre un banquier de prêter même une petite somme à une personne dépourvue d'antécédents et de la solide caution d'un patrimoine familial ? Le préalable pour réussir cette prouesse est de présenter des dossiers bien étudiés, de façon professionnelle. Sur chaque dossier individuel, l'équipe de France Active investit en moyenne 10 à 20 heures de travail avec le candidat créateur, qui a déjà été épaulé par de premiers réseaux tels que les Boutiques de gestion.

La preuve que les dossiers de France Active sont de bonne qualité, c'est que le taux de réussite des entreprises suivies est de 80 % au bout de cinq ans. Une nouvelle entreprise aidée par France Active est encore en vie au bout de cette période, ce qui n'est pas un mince résultat quand on sait que, pour la masse des créateurs d'entreprise, partant avec un moindre handicap mais aussi avec un moindre appui, le taux de survie n'est que de 46 %. France Active aide à élaborer de bons dossiers et ensuite garantit le prêt bancaire à hauteur des deux tiers du prêt. Pour la banque, les frais d'étude sont nuls et elle a 85 % de chance de trouver un client durable, avec un risque réduit de deux tiers. Néanmoins, toutes ne se sont pas précipitées. C'est la mouvance mutualiste qui a répondu la première, Crédit coopératif et Fondation MACIF en tête.

Deuxième idée : jouer la proximité. L'appui aux chômeurs créateurs ou aux associations d'insertion est un travail sur mesure qui ne peut être fait de Paris, sur dossier. La connaissance des personnes, le travail confiant avec elles ne peuvent se faire que sur le terrain. D'où la belle idée, en notre pays jacobin, d'inciter les collectivités locales, régions, départements, parfois agglomérations, à créer des fonds territoriaux, qui le plus souvent ne portent même pas l'étiquette France Active, mais qui ont toujours la volonté de trouver des solutions durables pour des personnes déjà meurtries, qu'un nouvel échec blesserait à mort. Si l'étiquette manque, l'essentiel est que le label de qualité France Active soit toujours respecté.

Chacun des 33 fonds territoriaux a un président bénévole (souvent un chef d'entreprise en activité ou un cadre retraité), un directeur salarié, et un tout petit nombre de salariés permanents et d'emplois jeunes. Un comité d'engagement, où sont nombreux les chefs d'entreprises et les banquiers, interroge

chaque candidat sur son projet avant de lui accorder la fameuse garantie. Pour les dossiers lourds, l'engagement vient de Paris, mais la décision est instruite localement. Et le budget de fonctionnement des fonds territoriaux est en grande partie trouvé sur place, auprès des collectivités locales ou des institutions financières proches avec aussi, il faut le souligner, un sérieux concours du Fonds social européen, de l'État et bien évidemment de la précieuse Caisse des dépôts.

Troisième idée : accompagner par des apports de fonds propres les structures en cours de développement, qu'il s'agisse des jeunes pousses qui ont grandi ou de ces entités hybrides que sont les associations ou entreprises d'insertion. Une Société d'investissement France Active (SIFA), pilotée avec énergie par Edmond Maire, ancien secrétaire général de la CFDT et ancien chef d'entreprise en charge de VWF, se développe rapidement, avec le même souci de la qualité qui inspire tous les spécialistes de France Active.

En outre, France Active, sous l'impulsion de son président avec toujours l'appui vaillant de la Caisse des dépôts et plus récemment celui des Caisses d'épargne, a suscité la création d'un Fonds commun de placement insertion emplois (FCP IE) qui cumule les deux innovations d'être à la fois éthique et solidaire. Éthique, en ce sens que l'épargne des particuliers, des comités d'entreprise, des fonds salariaux et des entreprises n'est investie que dans les actions d'entreprises qui ont un label de bonne gestion sociale. Solidaire, parce que 10 % de cette épargne collectée est investie dans des entreprises ou activités d'insertion.

Quelle était la situation de France Active fin 2000, au moment où Claude Alphandéry m'en a transmis la présidence ? Excellente, comme en témoignent ces quelques chiffres. 5 200 emplois ont été créés ou sauvegardés en 2000, dont ont bénéficié une majorité de personnes en grande difficulté. Le taux de réussite de 80 % a déjà été évoqué. Le réseau comprend une centaine de salariés et bien davantage de bénévoles, et il est implanté sur les deux tiers du territoire. France Active a mobilisé 120 millions de francs par prêt ; et apporté 16 millions de francs de fonds propres en une seule année.

France Active va-t-elle se reposer sur ses lauriers et se contenter de mieux se faire connaître du grand public, notamment grâce à ce livre si clair et si vivant écrit par son président

de dix ans, Claude Alphandéry ? Bien évidemment non.

Tout en gardant notre cœur de métier fait d'expertises et d'interventions financières pour aider des personnes en grande difficulté à revenir à l'emploi, nous allons explorer de nouveaux champs avec de nouveaux partenaires.

En premier lieu, nous ne couvrons pas encore la totalité du territoire national. Sur la carte en peau de léopard du chômage de longue durée (expression de Catherine Barbaroux, déléguée nationale à l'emploi et à la formation professionnelle), nous ne sommes pas partout. Les fonds des Hauts-de-Seine, de Seine-Saint-Denis, du Nord, de Provence-Alpes-Côte d'Azur ne sont nés qu'au milieu de l'année 2001. Il y a encore de l'ouvrage pour que le réseau soit actif partout où sont concentrés des chômeurs de longue durée.

Ensuite, nous devons aller au plus difficile, c'est-à-dire dans les quartiers dits « sensibles » pour aider les habitants de ces quartiers à y recréer de l'activité dans les boutiques murées des bas de barres ou dans les centres commerciaux en jachère. Il n'y a pas de miracle : les expériences de Montpellier et de la banlieue lyonnaise montrent qu'il faut y être présent, patient, attentif aux réseaux associatifs qui organisent le peu de vie sociale de ces quartiers, mais que cela peut marcher.

Enfin, nous allons nous intéresser, avec l'appui de l'État, aux emplois jeunes qui vont arriver bientôt au terme de leur contrat de cinq ans avec une association. Souvent, pas toujours, ces associations ont développé de nouveaux services qui peuvent déboucher sur une activité marchande, avec des usagers qui deviennent des clients. Dans ces conditions, les emplois jeunes peuvent devenir de véritables emplois durables, sous réserve, là encore, que cette délicate mutation du statut d'association non marchande à celui de quasi-entreprise marchande soit accompagnée de bons conseils et de bons financements.

En conclusion, tant qu'il y aura des hommes et des femmes dans la détresse du chômage sans horizon, il y aura besoin d'organisations telles que France Active. Et surtout, ce qui est admirable, il y aura non seulement des bénévoles mais des jeunes professionnels talentueux, diplômés des universités ou des écoles de commerce, qui consacreront quelques années de leur vie à mettre leur talent et leur générosité au service de ces hommes et ces femmes qui, grâce à eux, créeront ou retrouve-

ront un emploi et sortiront ainsi de l'exclusion pour retrouver la lumière.

Dans notre monde, devenu encore plus insensé depuis le 11 septembre, admirons ces femmes et ces hommes, jeunes et moins jeunes, qui donnent un sens à leur vie, en mettant leur compétence au service de leurs prochains.

C'est à cette aventure humaine, de la galère à l'entreprise, que vous invite Claude Alphandéry, homme de cœur et président d'honneur de France Active.

Christian Sautter,  
président de France Active

# 1.

## De la galère à l'entreprise pour une France Active et Solidaire

Les dures exigences de la nature, « le fardeau du travail, l'asservissement à la nécessité » selon les termes d'Hannah Arendt, les difficultés à couvrir les besoins de survie, les disettes, les violences ont prédominé dans le temps et dans l'espace. Elles sont aujourd'hui encore le lot amer d'une partie des peuples du « Sud ».

Dans cette situation seules les franges privilégiées des sociétés humaines (nobles, guerriers, religieux, bourgeois...) échappaient à la misère. L'exclusion du sort commun par la richesse était en quelque sorte l'inverse de celle que nous connaissons maintenant.

L'ère industrielle fondée sur l'essor des technologies a entraîné dans les pays avancés du « Nord » des progrès entrecoupés de crises et de régressions, et au prix des luttes ardentes mais dont le mouvement global sur une longue période est de grande ampleur. Du milieu du <sup>xix</sup> siècle au milieu du <sup>xx</sup> siècle le salaire ouvrier moyen a été multiplié par sept pour une durée de travail diminuée de moitié. La production industrielle a doublé tous les vingt ans.

L'accumulation d'excédents n'a pas seulement consolidé les privilèges des plus riches. Elle a aussi permis l'enrichissement et l'élargissement de classes moyennes de plus en plus consommatrices, laissant de côté néanmoins de larges zones de misère.

Les gains de productivité se sont encore accélérés pendant les trente années d'après-guerre qui ont enregistré des records de production. Puis dans le dernier quart du <sup>xx</sup> siècle la marche en avant paraît subir des mouvements contradictoires.

D'un côté, avec les bouleversements introduits par l'informatique et les biotechnologies, la richesse mondiale s'accroît, les échanges se multiplient, l'espérance de vie s'allonge, les



famines reculent, l'homme semble délivré des pénuries par l'ampleur des progrès technologiques, le monde tend à s'unifier, l'humanité à se rassembler.

De l'autre, et simultanément, les transformations mal maîtrisées entraînent des facteurs de déséquilibre, d'inégalités et, pour une large part de la population, de détresse : celle de peuples du Sud dont l'écart de production par habitant avec le Nord s'est fortement accru pendant le siècle ; mais également au sein des pays les plus avancés où la richesse se concentre et où se développe, sous les exigences même de l'innovation technologique, une société inégalitaire propice aux phénomènes d'exclusion : situations individuelles insupportables ne laissant aucun espoir de sortie ; groupes ethniques stigmatisés ; quartiers livrés au chômage, à la drogue, à la délinquance, zones rurales désertifiées. Cette société paraît éclatée et sa marche en avant, son ambition de produire toujours plus et moins cher, sa culture de l'excellence brisent ceux que les progrès des techniques rendent brutalement inutiles.

Cet éclatement menace aussi les éléments les plus exposés des classes moyennes sur lesquels pèsent les aléas de la conjoncture, les effets non maîtrisés des évolutions technologiques ou financières. Les chocs subis par les licenciés de Philips, Moulinex ou Danone frappent bien au-delà des personnels de ces usines. Une large partie des salariés menacés par des fusions d'entreprises par le déclin de leurs activités, par les transformations de leur métier redoutent de rejoindre ceux qui ne parviennent plus à se dégager de la précarité, qui perdent pied, sont pris à la gorge, glissent vers l'exclusion. L'avenir, pour eux, a perdu son sens de progrès.

Qu'ils soient vécus comme une inquiétude, un danger ou un désespoir, ce risque ou cette situation de rejet d'un monde prospère, avide de consommation, ont des effets de malaise, de violence qui ébranlent nos valeurs de civilisation et menacent de rompre la cohésion sociale et l'équilibre économique. La société n'est pas sans réaction, ne serait-ce que superficielle. Elle cherche à s'attaquer aux aspects symptomatiques de l'exclusion. Celle de l'emploi qui est l'une des plus pernicieuses est au cœur des combats que livrent des associations telles que France Active.

## L'intervention de l'État

L'État a joué un rôle majeur au cours des décennies d'après-guerre pour réduire les inégalités les plus choquantes et corriger les situations les plus pénalisantes en assurant par des transferts sociaux une redistribution des richesses plus équitable ; il a contribué à des avancées remarquables dans l'éducation, la santé, la sécurité sociale, la prise en charge des personnes dépendantes. Mais il ne peut et ne doit pas tout faire.

Ses interventions ont un coût élevé ; elles appellent, pour tenir compte de la complexité des situations une réglementation proliférante qui freine l'initiative, les expériences innovantes, les créations d'entreprises ou d'associations. Et leurs succès relatifs sont mis en cause depuis le milieu des années soixante-dix par le retournement de la conjoncture provoqué tant par les crises pétrolières que par les effets d'une compétitivité mondiale exacerbée. Celle-ci déclenche des vagues de licenciements et un processus de désagrégation du marché du travail. L'État tente de réagir. Il cherche bien sûr à renouer avec la croissance et surtout avec une croissance porteuse d'emplois en incitant à recruter du personnel peu qualifié par des exonérations sur les salaires les plus bas.

Ses efforts ne parviennent pas à desserrer vraiment l'étau du chômage et à éliminer les phénomènes d'exclusion qu'il engendre. Un chômage de longue durée s'installe, se reportant d'une génération sur l'autre, se généralisant dans certains quartiers et frappant les populations les plus vulnérables, notamment les immigrés récents. Et le constat est plus amer encore lorsqu'en période de reprise de la croissance, et malgré celle-ci, subsistent de larges zones de chômage dues à des inadéquations de l'offre et de la demande d'emploi, à des inaptitudes, parfois à des discriminations qui rejettent comme « inemployables » des femmes et des hommes brisés par le progrès technique et par l'insolence d'une société qu'ils ne parviennent à affronter.

Une batterie de dispositifs est alors mise en place pour venir en aide aux situations les plus difficiles. Ils sont de deux sortes : une aide financière à tous ceux qui ne disposent pas d'un minimum de revenus, représentée principalement par le RMI. Un soutien à toutes les initiatives porteuses d'insertion par l'emploi, qu'elles soient individuelles (micro activités créées par les chômeurs) ou collectives et parmi celles-ci, certaines

(essentiellement les CES, Contrats emploi solidarité) situées hors du marché, attachées à des services d'intérêt général, d'autres à caractère marchand ou partiellement marchand mais néanmoins « solidaires » du fait des personnes en difficulté qu'elles recrutent. Ces dispositifs ont de réels mérites, mais la cohérence d'ensemble n'est pas assurée et chacun d'entre eux pose des problèmes et demande des ajustements :

- Le RMI est-il un revenu de solidarité sans contrepartie quant à l'accès au travail ? Les fondateurs ne le voulaient pas ; ils ne le confondaient pas avec une indemnité d'assistance ; ils ont donc prévu un volet d'insertion confié aux conseils généraux. Mais ce souci louable de décentralisation et la crainte d'être accusés de créer une obligation de travail pour les chômeurs (work fare) ont nui à la mise en œuvre de ce volet malgré les milliards de francs qui lui sont consacrés de façon désordonnée et souvent inappropriée.

Le RMI au surplus soulève une critique majeure. Il constitue pour un grand nombre un piège. Aussi maigre soit le revenu distribué, les bénéficiaires hésitent à l'abandonner pour un travail souvent à temps partiel, précaire, mal rémunéré et qui leur fait perdre non seulement le RMI (avec toutefois une possibilité de le conserver quelques mois depuis la loi de 1998) mais d'autres avantages sociaux. Par ailleurs l'offre d'insertion qui est assortie à ce RMI est insuffisante, peu accessible, mal articulée aux besoins exprimés sur un territoire. Comment sortir du piège, assurer un revenu décent aux plus démunis et une vraie chance de s'insérer ? Comment mettre le point sur le « I » de l'insertion ?

\* L'aide à l'insertion des chômeurs créateurs d'activités individuelles sous forme d'une subvention (l'ACCRES), a posé d'autres sortes de problèmes ! Instituée en 1992 et portée à 30000 F pour une activité créée, elle n'était ni dotée suffisamment ni associée à un accompagnement sérieux pour le montage et s'est soldée par une proportion considérable d'échecs. Supprimée en 1997 en raison d'une extension sans frein de ses bénéficiaires qui la rendait trop coûteuse, elle a été remplacée par une « avance remboursable » appelée EDEN transformée à nouveau en prime désormais assortie d'un concours bancaire et d'une aide au montage du projet, mais dont la mise en place difficile ne permet pas de porter encore une appréciation.

\* Quant au développement d'activités solidaires collectives, il

a été encouragé par le gouvernement Jospin sous deux formes : Martine Aubry s'est attachée à l'émergence des nouveaux services d'utilité sociale et aux emplois qu'ils pouvaient générer pour les jeunes. Nous examinerons plus loin comment, lancés avec succès, ils peuvent se pérenniser sur le marché. Elle a fait voter d'autre part la grande loi de 1998 contre l'exclusion qui organise et renforce les dispositifs d'insertion par l'activité économique et repose sur cinq principes :

- Toutes les structures d'insertion par l'activité économique, du secteur marchand ou non marchand, doivent faire l'objet d'une convention quand elles bénéficient de l'aide de l'État.

- Seules les embauches par ces structures conventionnées de personnes agréées par l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) ouvrent droit aux aides et exonérations prévues par la hi.

- Les aides sont différentes selon la nature des contrats de travail et du public concerné. Elles sont très fortes et dérogatoires pour les Contrats emploi solidarité (CES) visant des personnes lourdement handicapées ayant besoin d'une grande assistance. Elles sont plus légères et plus proches du droit commun pour les personnes les plus aptes à s'inscrire dans des activités relevant du marché.

- Un secteur mixte peut associer dans certaines conditions les deux catégories de contrats relevant des statuts marchand et non marchand.

- Le pilotage des actions se fait au sein d'un conseil départemental d'insertion par l'activité économique, qui regroupe l'ensemble des partenaires publics et privés.

Ces principes affirment bien l'association de l'économique et du social et dans certains cas l'hybridation des activités marchandes et non marchandes. Leur mise en œuvre rencontre néanmoins de sérieuses difficultés :

Les plus sensibles relèvent d'une insuffisance de moyens d'accompagnement des publics accueillis alors que les handicaps de ceux-ci tendent à s'alourdir : les personnes qui n'ont pas réussi à prendre en 1999 et 2000 le train de la reprise sont souvent très cassées, moins aptes que d'autres à l'emploi. Les aides accordées ne correspondent pas à l'effort indispensable tant à la qualité de leur parcours d'insertion qu'à la per-

---

NDLR : Les notes sont présentées en fin d'ouvrage, page 115.

formance économique de l'entreprise.

D'autres freins sont liés à la complexité du savoir-faire des responsables de projets : il leur faut lancer puis gérer des entreprises d'autant plus vulnérables qu'elles s'attachent par vocation à donner toutes leurs chances à des personnes gravement handicapées. La conjugaison d'une pratique sociale délicate et d'une grande rigueur de gestion demande des formations qui leur font sérieusement défaut.

Mieux formés, les porteurs de projet d'insertion devraient être aussi mieux soutenus lors du montage du projet : analyser un marché, élaborer un plan de développement, réunir les partenaires et les moyens pour lancer une entreprise supposent une ingénierie de montage très élaborée qui ne rencontre pas encore tout l'appui souhaité.

Face aux difficultés de mise en œuvre de ses dispositifs, l'État, aussi puissants que soient ses moyens, ne peut atteindre ses objectifs d'insertion qu'en allant à la rencontre et à l'appui des acteurs de terrain : citoyens engagés, associations, entreprises ou collectivités.

La conjonction nécessaire des interventions publiques et des initiatives de la société civile est d'une certaine façon entrée dans les mœurs, rompant ainsi avec notre tradition jacobine. Elle reste difficile, elle souffre d'un défaut de coordination, d'interface entre des acteurs cloisonnés dans leur approche administrative, comptable, fiscale, sociale, financière<sup>1</sup>, etc. Défaut qui se traduit pour les porteurs de projets par des démarches pénibles et successives. Ils ne savent plus à quelle porte publique ou privée s'adresser, quel type de dossier présenter, comment optimiser les aides accessibles, quelles conditions d'éligibilité remplir et quelles échéances prévoir pour concrétiser, monter puis développer leurs projets.

Leurs difficultés de repérage et d'accès des dispositifs d'aide mis en place par l'État sont d'autant plus décourageantes, dissuasives que les porteurs de projets (individuels ou collectifs) ont une double carence :

- Ils manquent d'expertise, d'expérience, de savoir-faire. Ils ont besoin d'une aide au montage et au suivi de leur projet.

- Ils manquent de fonds propres et de crédit pour assurer une exploitation durable. Il leur faut une aide financière pour évaluer leurs besoins et pour les satisfaire.

Ces deux exigences d'ingénierie de montage et de finance-

ment ont donné lieu à des concours croissants, au-delà des aides de l'État, depuis la fin de l'année 1980 : des organisations telles que les Boutiques de gestion, certaines chambres consulaires, l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) se sont fortement impliquées dans le champ de la solidarité. Les plates-formes de France Initiative Réseau se sont peu à peu tournées vers des chômeurs créateurs de leur propre entreprise. France Active puis l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) ont délibérément opté pour l'insertion sociale par l'activité économique.

### L'intervention de France Active

C'est dans ce contexte que fut constituée en 1988 la Fondation France Active. Ses huit fondateurs avaient la volonté de lutter contre l'exclusion sociale en soutenant les projets porteurs d'emplois créés par des personnes (micro entreprises individuelles) ou pour des personnes (salariées des entreprises et associations d'insertion) les unes et les autres rejetées jusque-là du marché du travail :

- La Caisse des dépôts, dirigée alors par Robert Lion, largement impliquée dans les politiques de développement social de l'habitat et de la ville, entendait étendre son action à l'emploi et à l'insertion, l'un des axes de ses ambitieux programmes de développement et solidarité<sup>2</sup>.

- La Fondation de France bien dans son rôle de contribuer à l'amorçage des expériences solidaires.

- Le Crédit coopératif et le groupement des assurances mutualistes (représenté par la MACIF) avaient conscience de la dimension nouvelle de l'économie sociale dans une société menacée par les facteurs d'exclusion.

- Trois organisations d'origine confessionnelle, le CCFD, la Cimade et le FSJU ressentait le besoin d'aller plus loin que la seule assistance, en assurant à chacun une activité, une place dans la société.

- L'APCE dédiée à la création d'entreprises et plus particulièrement des plus petites d'entre elles sans exclure celles émanant des personnes en situation de rejet.

L'objectif d'insertion sociale par l'activité économique, poursuivi par ces organisations s'articulait heureusement avec la création par le gouvernement de Michel Rocard en 1989 du Revenu minimum d'insertion (RMI). Il était clair qu'au sein de ce dispositif généreux et ambitieux l'insertion était difficile à mettre en œuvre. C'est sur elle précisément, sur le « I » du RMI, que nous entendions et que nous voulons toujours mettre le point en concentrant notre aide sur des projets d'entreprises ou d'associations ouvrant l'accès à un parcours de réintégration à la vie professionnelle. Projets individuels de travail indépendant ou projets collectifs donnant accès à des emplois salariés. Il s'agit de deux voies bien distinctes dont nous verrons les caractères particuliers. Mais, offrant des perspectives d'insertion différentes selon leurs capacités et leur tempérament, notre aide s'adresse à travers l'une et l'autre cibles de projets à des personnes en difficultés plus ou moins lourdes et en recherche d'insertion.

Pour plus de la moitié d'entre elles, ce sont des RMIstes, des chômeurs de longue durée, des jeunes sans emploi. Mais nous ne voulons pas nous enfermer dans les limites rigides des statuts légaux ou réglementaires. Certains, sans domicile fixe, sans papiers, dégradés par la prison ou la drogue n'ont pas droit au RMI. Ils touchent parfois le fond du gouffre – nous ne les considérons pas pour autant a priori inaptes à créer une micro entreprise ou à solliciter un emploi et définitivement voués à la seule assistance, à condition de leur réserver des formes d'instruction et de suivi de leur projet encore plus poussées.

D'autres sont au contraire dans un état moins critique. Leurs niveaux de revenu et de formation sont relativement plus élevés. Nous pensons qu'il faut néanmoins les aider à sortir d'une situation précaire en saisissant une opportunité faute de laquelle ils risquent une descente aux enfers.

Cette opportunité est offerte aux personnes recrutées par les diverses structures d'insertion par l'activité économique ; nous n'exigeons de celles-ci aucune définition formelle des emplois créés dès lors qu'elles déclarent s'inscrire dans une politique de promotion et d'accompagnement social et que nous pouvons le vérifier. Sous cette contrainte déontologique, nous laissons ouvertes les conditions d'éligibilité à nos concours. Il appartient à nos associations territoriales d'en décider dans des débats qui prennent en compte l'environne-

ment, la conjoncture locale de l'emploi et les mouvements d'opinion de nos divers partenaires. C'est là un bon exercice de démocratie.

Quelle que soit la souplesse de ces critères de choix des personnes éligibles, nos aides ne s'adressent bien entendu qu'à des projets ayant une vocation sociale incontestable et qui seraient voués à l'échec sans notre soutien. Principe de solidarité qui est le fondement du réseau France Active.

Les formes de ce soutien solidaire ont évolué.

Au départ, de 1988 à 1990, France Active accordait ce qu'on appelle des «prêts d'honneur», c'est-à-dire des avances remboursables sans intérêt et sans aucune demande de garantie. Ces «prêts» étaient considérés par les bénéficiaires comme de quasi-subsidations. Ils ne se pressaient pas de les rembourser et au surplus, ils se dispensaient, grâce à cet avoir, de toute relation avec une banque.

J'ai pensé, sans doute en raison de mon activité professionnelle antérieure<sup>3</sup>, qu'aucune entreprise, si petite soit-elle, ne pouvait développer son activité hors du système bancaire et France Active s'est engagée dans la voie de prêts instruits par ses soins et bénéficiant de sa garantie mais octroyés par la banque elle-même qui ouvre un compte professionnel. Le porteur de projet apprend ainsi à nouer des relations avec son banquier qui pourra par la suite lui consentir des découverts et faciliter sa trésorerie.

Nous aurions pu choisir une autre voie, celle d'une «banque des pauvres» ne s'adressant qu'aux projets solidaires, exclus du système bancaire ordinaire. Robert Lion, directeur général de la Caisse des dépôts, avait caressé cette idée au milieu des années quatre-vingt-dix et des militants proches des écologistes prônant une économie alternative ont créé une «caisse solidaire» de ce type dans la région Nord-Pas-de-Calais.

Nous ne récusons pas cette initiative et lui apportons notre aide sous diverses formes. Nous pensons toutefois qu'elle reste ponctuelle, limitée dans ses moyens et ses formes d'intervention et qu'elle a le défaut d'aggraver la segmentation, l'isolement d'entreprises ou d'associations qui risquent de constituer un secteur de deuxième zone fermé au reste de l'économie <sup>4</sup>

Nous préférons mettre au service des projets d'insertion par l'emploi les techniques usuelles de financement de l'entreprise



en les adaptant par un mécanisme particulier d'instruction et de garantie aux problèmes de ces projets et sans en sous-estimer la difficulté.

Il faut en effet surmonter une double réticence : l'angoisse ou l'inhibition de l'entrepreneur débutant devant un banquier qui est pour lui un personnage mythique ; la frilosité du directeur d'agence devant un porteur de projet inconnu, sans référence et devant un projet dont il ne sait pas mesurer les risques et dont le coût de gestion dépasse les produits financiers escomptables.

Nous reviendrons sur les moyens techniques utilisés pour ouvrir largement l'accès aux crédits bancaires à ce type d'entrepreneurs. Préalablement à leur mise en œuvre, la détermination des directions centrales s'avérait indispensable pour dégeler les responsables d'agences.

Le premier geste poussant à cette détermination eut lieu au tout début de 1992 : Michel Sapin, ministre de l'Économie et Martine Aubry, alors Ministre du Travail invitèrent à déjeuner à Bercy les gouverneurs et présidents de 15 grands établissements financiers pour discuter un rapport que j'étais chargé de faire sur leur rôle dans l'insertion par l'activité économique. Le succès d'estime fut certain. Mais seules se mirent en mouvement les banques mutualistes ou coopératives, et encore avec une certaine lenteur.

Il fallut une longue pédagogie auprès des responsables locaux, et la réduction constatée des risques pour systématiser nos pratiques de garantie, simplifier, clarifier les procédures et formaliser nos accords dans des cadres conventionnés.

Dès 1990, une autre idée m'est apparue s'imposer : la proximité et le partenariat pour repérer, analyser, suivre les projets afin de faciliter ainsi leur relation avec l'entourage. Ne pas se contenter d'antennes ou d'agences. Constituer un réseau d'associations ayant un pouvoir d'orientation, de choix, de décisions. Impliquer les partenaires locaux (élus, chambres consulaires, banquiers, entreprises, associations, notables et militants) non seulement dans la constitution d'un fonds nécessaire à la garantie mais par un engagement civique à l'égard des projets d'insertion. C'est autour de cette idée que des fonds territoriaux ont été créés progressivement dans quinze régions, sous l'impulsion de France Active mais avec l'appui nécessaire des partenaires locaux.

Le montage ne s'est pas fait aisément. Nous avons rencontré des réticences et des contestations. Les banquiers préféreraient s'intéresser aux clients jugés solvables et aux projets estimés rentables. Les élus penchaient plutôt vers l'assistance, les subventions, voire les prêts d'honneur que vers des mécanismes de garantie encore peu expérimentés pour ce type de projets. Nous avons surmonté ces obstacles – au prix de longs mois, parfois d'années de discussions – en faisant valoir notre abondement financier au fonds territorial de garantie (à hauteur du tiers de la première dotation) et l'articulation de chaque fonds à France Active Garantie (FAG), société financière spécialisée qui au niveau national mutualise les risques de garantie des fonds et qui est, vis-à-vis des banques, sur son capital, le garant ultime de ces risques. Et plus encore en démontrant que ces montages très élaborés aident à constituer une compétence financière adaptée à l'insertion par l'activité économique, compétence jusque-là inexistante ou peu reconnue.

Nous nous attacherons plus loin à montrer sur quelques exemples ce que fut le montage puis l'évolution de ces fonds, leurs caractéristiques, les réactions qu'ils suscitent. Il est seulement noté ici que leur effet mobilisateur d'énergie, d'initiatives implique des formes de gestion décentralisées, une large autonomie. Les fonds se développent ainsi de façon souple et variée, tout en maintenant des principes communs de déontologie et de méthode.

Il reste que le rôle central de la tête de réseau s'est révélé indispensable et que celle-ci a été remarquablement soutenue par la CDC. Son directeur général, Robert Lion, relayé par Philippe Lagayette et Daniel Lebègue, avait lancé cet ambitieux programme de «développement et solidarité» dont le secrétaire général Paul Pavy s'est mobilisé dans la lutte contre l'exclusion. Grâce à lui, grâce surtout à Lucien Farhi, un cadre dirigeant de la CDC détaché à la direction de France Active, nous avons pu négocier des contrats pluriannuels assurant une large partie de nos ressources de façon assez stable pour mettre en place des équipes de qualité, élaborer des méthodes et mener un long travail de conviction auprès des élus, des banquiers, des milieux professionnels et associatifs.

D'autres grandes organisations sont venues rejoindre la CDC, au premier chef les collectivités locales<sup>5</sup> (conseils régionaux,

généraux, d'agglomérations) partenaires des fonds territoriaux, et trois de nos fondateurs, la Fondation de France au départ, puis de façon très significative, les Caisses d'épargne, la Fondation Macif, le Crédit coopératif, et de nombreuses autres entreprises publiques et privées ainsi que le Fonds social européen.

Ces aides et la coopération qui les accompagne se sont révélées décisives pour franchir un nouveau cap et mettre en avant le problème des fonds propres. Le crédit, nous venons de le voir, est indispensable. Mais s'il doit couvrir à lui seul les besoins de fonds de roulement et d'investissement, il entraîne des charges trop lourdes et, s'agissant d'entreprises ou d'associations, il déséquilibre leur bilan et les capitaux permanents doivent être renforcés. L'apport en capitaux permanents complète mais facilite aussi l'accès au crédit, en rassurant les banques sur le haut de bilan de leur client.

Nous avons créé à cet effet en 1991 la SIFA, Société d'investissement de capital risque France Active et participé en 1994 à la création du Fonds commun de placement insertion emplois (FCP IE) qui est à la fois éthique et solidaire. Ces deux initiatives, comme d'ailleurs le recours aux prêts bancaires mettent au service de l'insertion et de la solidarité les moyens les plus perfectionnés du capitalisme. Nous verrons dans ce livre les conditions, les modalités, et la portée de leur mise en œuvre. Elles constituent depuis les dernières années un pôle important de l'activité de France Active, qui implique une instruction plus minutieuse des dossiers (engagement plus lourd et plus durable que pour les prêts garantis) et qui a un impact plus important sur l'emploi.

Plus récente est notre action en faveur des nouveaux services d'utilité sociale liés au dispositif d'emplois jeunes mis en œuvre par Martine Aubry. L'objectif est de créer des activités

correspondant à des besoins pressants que les entreprises ordinaires ignorent faute de rentabilité. Il est aussi d'offrir à travers ces activités des emplois que l'État prend largement en charge pendant cinq ans assurant ainsi l'émergence et des services et des emplois. Mais que se passera-t-il au bout des cinq années ? Comment pérenniser ces activités si elles n'engendrent pas une demande solvable autrement dit si, non marchandes au départ, elles ne débouchent pas plus tard sur la sphère économique ?

Ce processus ne concerne pas nécessairement l'insertion des plus défavorisés, lorsque les nouveaux services requièrent un savoir-faire professionnel. Il conduit à étendre l'intervention de France Active au-delà des seuls projets d'insertion par l'activité économique, qui sont notre cœur de métier, vers des activités qui visent plus l'utilité sociale, l'intérêt général que l'insertion des exclus.

Les services aux personnes dépendantes, la protection de l'environnement, la culture, le développement de relations civiques sont des exemples d'activités récusées par les entreprises ordinaires faute de solvabilité de la demande et qui pourtant améliorent la qualité de la vie et créent des emplois.

Nous pensons pouvoir les soutenir dès lors qu'ils relèvent à la fois de la solidarité et de l'économie, qu'ils s'emploient à trouver des ressources en contrepartie de leurs missions d'utilité sociale, c'est-à-dire des formes nouvelles, hybrides de solvabilité<sup>6</sup>. Nous nous efforçons de les aider à monter un plan de développement mixant des systèmes divers de valeurs (commerce, bénévolat, contractualisation, aide publique..).

Les modes d'intervention de France Active se sont donc diversifiés pendant ces dix ans, ses cibles se sont élargies, ses outils se sont perfectionnés, de nouveaux partenaires, des collectivités locales, des associations, des banques, des industriels, des syndicats se sont associés à son action mais sa vocation initiale n'a pas changé. Son principe de base est le lien entre l'action solidaire et l'activité économique. Elle entend traiter avec les outils du capitalisme et de façon entrepreneuriale des projets inspirés par la solidarité.

## 2.

### Les projets solidaires bénéficiant de nos concours

Un premier regard sur France Active fait apparaître son intérêt pour les micro entreprises individuelles : des chômeurs créant leur propre emploi et parfois un deuxième poste de travail pour un membre de leur famille – ce sont les dossiers de loin les plus souvent traités, 80 % environ de l'ensemble de nos interventions.

Les projets à caractère collectif moins nombreux sont en revanche, de par leur taille et leur complexité, plus lourds à gérer. Ils créent au total plus d'emplois. Leurs investissements, leurs besoins de financement sont beaucoup plus élevés. Ils font appel pour les couvrir, à des crédits et des apports en capitaux importants. Ils impliquent donc des modes de repérage, d'instructions et d'appréciation plus élaborés que ceux destinés aux chômeurs créateurs de leur entreprise individuelle.

Examinons d'un peu plus près qui sont ces porteurs de projets individuels ou collectifs, ce qui justifie le concours que France Active leur prête.

#### Projets d'emplois individuels

Il existe quelque 200 000 créateurs d'entreprises en moyenne chaque année, un peu moins à la fin des années quatre-vingt-dix, tout juste assez pour remplacer les disparitions.

Parmi les créateurs, un tiers environ sont des chômeurs qui, après avoir connu divers échecs et galéré parfois plusieurs

années, cherchent à se procurer leur propre emploi en créant leur micro entreprise individuelle. Mais ce groupe lui-même n'est pas homogène. Certains projets sont très modestes. Ils concernent par exemple un étalage sur les marchés ou un service de portage à domicile. D'autres telle qu'une activité multi-média ambulante appellent des moyens plus élaborés.

Notre aide aux chômeurs créateurs ne va pas aux plus petits projets qui relèvent de la compétence de l'ADIE : nous avons signé avec cette association une convention qui lui réserve les crédits les plus modestes, inférieurs à 30 kF. Nos concours, plus élevés, restent néanmoins pour plus de la moitié au-dessous de 100 kF. Plus des deux tiers vont aux RMIstes et aux chômeurs de longue durée. La moitié des bénéficiaires a un niveau d'instruction ne dépassant pas le brevet ou le certificat d'aptitude professionnelle.

Nous sommes donc très exigeants sur l'objet solidaire de nos interventions qui visent des personnes dont la situation est difficile, critique. Le chômage est pour elles source de grandes misères : revenus diminués progressivement en dessous du seuil du nécessaire, problèmes de logement, de santé. Didier Vallet indiquait, au cours d'un colloque de la Caisse des dépôts, qu'un chômeur a une probabilité de décès deux, trois fois supérieure à un actif. Les pressions qu'il subit ont un effet sur sa vie familiale, sur ses relations avec l'entourage. Il est moins bien accueilli, manque de conseils, d'accès aux gens utiles. Et parmi ceux-ci, les banquiers ne sont pas les moins réticents.

Frappés par tous ces handicaps, les chômeurs qui se lancent dans un projet de création d'entreprise doivent être fortement motivés. Ceux qui ne le seraient pas, qui s'y jetteraient par défaut, parce qu'ils n'auraient pas trouvé l'emploi salarié recherché, auraient peu de chances de résister aux difficultés qu'ils rencontrent : fournisseurs de mauvaise foi, clients défaillants, travail épuisant pour un revenu le plus souvent inférieur au SMIC au départ.

Cette détermination qui nous paraît la qualité première, essentielle ne les exempte pas d'un minimum d'aptitude professionnelle et de capacité de gestion. À défaut, des formations complémentaires ou des conseils extérieurs doivent pallier leur manque de préparation. L'entourage constitue à cet égard un soutien important mais diversement accordé.

## Le profil des créateurs de leur propre emploi

Un commentaire d'Emmanuel Karperski, directeur de notre fonds de Montpellier, AIRDIE – une interview de M. David S.

### Commentaire d'E. Karperski

Il serait, bien sûr, très difficile de dresser le profil type du porteur de projet individuel, de celui ou celle qui décide de créer son propre emploi. Chaque parcours est, en effet, un cas particulier et bien souvent étonnant. Leur trait commun est lié à leur situation passée d'exclusion professionnelle qui constitue une condition nécessaire à l'intervention de l'AIRDIE.

Il apparaît pourtant clairement que leur situation d'exclusion est loin de ne constituer que des handicaps. En effet, quand la création de son propre emploi est la dernière chance d'insertion d'un individu, quand ce dernier a appris à se suffire d'une allocation de subsistance, il gèrera son entreprise en « bon père de famille » refusant de l'affaiblir par des prélèvements démesurés à la rentabilité de l'exploitation. Or, cette aptitude est essentielle pour pérenniser une entreprise.

Tous aspirent à retrouver un statut d'indépendance, à reprendre le contrôle de leur vie. Cela, au prix d'efforts bien souvent démesurés, au regard du faible revenu qu'ils comptent dégager de leur activité. Certains pensent pouvoir s'enrichir au sein de leur entreprise mais peu feront « fortune ». Tous redeviennent maître de leur destin, du jour où ils créent leur entreprise.

Solliciter un prêt pour créer une entreprise n'est pas un réflexe naturel pour ce public. Beaucoup d'entre eux ont une mauvaise expérience du crédit. D'autres se sont habitués à une assistance financière qui devrait, selon eux, à nouveau les aider à financer leur projet. M. David S. est un exemple de porteur de projet que nous avons contribué à rapprocher de sa banque.

### Interview de M. David S. – exploitant agricole en maraîchage biologique (Hérault)

E. Karperski : Pouvez-vous me présenter votre entreprise et son évolution depuis sa création ?

David S. : Il s'agit d'une activité de maraîchage biologique en variétés anciennes. Je suis installé à Riois dans

l'Hérault. J'ai lancé progressivement mon activité en 1994 en exploitant quelques petits bouts de terre prêtés par des amis. Ce n'est qu'en 1996 que j'ai testé les variétés anciennes. J'ai vite constaté que la demande était très forte. En 1998, je me suis déclaré comme cotisant solidaire à la MSA ; aujourd'hui, je ne peux pas faire face à la demande malgré l'embauche de deux personnes l'an passé : l'une à temps plein et l'autre à mi-temps. J'ai choisi de recruter des copains qui étaient eux aussi dans la galère, au RMI.

La dimension actuelle de mon exploitation a permis de me faire récemment reconnaître par la MSA comme exploitant agricole. Je pense doubler mon chiffre d'affaires l'an prochain ; il me faudra recruter au moins une personne supplémentaire. Après je veux stabiliser le développement de mon entreprise.

E. Karperski : Quel a été votre parcours avant de créer votre entreprise ?

David S. : j'ai été ouvrier forestier pendant dix ans environ, plus ou moins déclaré par mes employeurs successifs. Jusqu'au jour où j'en ai eu marre car mon patron ne me payait quasiment plus et mon dos me faisait de plus en plus mal. Il me fallait arrêter le bûcheronnage et trouver autre chose. C'est alors que j'ai commencé à faire un peu de maraîchage sur des terres prêtées par des amis.

E. Karperski : Aviez-vous envie depuis longtemps de créer votre entreprise ?

David S. : C'est en effet quelque chose qui m'attirait depuis pas mal de temps car j'avais envie de contrôler ma vie et de ne plus être à la merci de qui que ce soit. Mais je n'avais aucune idée du projet dans lequel me lancer. Ce n'est que lorsque j'ai commencé le maraîchage que j'ai songé sérieusement à créer une entreprise.

E. Karperski : Avez-vous obtenu l'aide d'organismes spécialisés dans la création d'entreprises ?

David S. : J'ai été conseillé par l'ADDEFARH, une associa-



tion qui aide les bénéficiaires du RMI à créer leur entreprise en milieu rural. Elle m'a aidé à construire mes prévisions financières et à monter mon dossier de demande d'exonération ACCRE. Elle m'a également aidé à préparer mon dossier de demande de financement auprès de l'AIRDIE. Car mon projet s'est consolidé grâce à un financement que l'AIRDIE m'a accordé : un crédit agri-rural de 65 000 F.

E. Karperski : Étiez-vous allé demander à votre banque de vous consentir ce prêt ?

David S. : Non, car je connaissais déjà la réponse. Vous savez, à l'époque j'étais bénéficiaire du RMI et interdit bancaire pour 3 000 F, alors..

E. Karperski : Est-ce que l'AIRDIE vous a apporté autre chose que son soutien financier ?

David S. : Au-delà de l'argent qui m'a été prêté, l'accord de l'AIRDIE m'a rassuré car c'était pour moi une forme de validation de mon projet. À l'occasion de cette demande de financement, j'ai remis mon projet à plat. Avec l'aide du chargé de mission de l'AIRDIE, j'ai repéré quelques dangers qui auraient pu nuire au bon développement de mon entreprise.

Par ailleurs, l'AIRDIE m'a proposé un parrainage de mon entreprise, assuré par l'un de ses bénévoles, ancien conseiller technique de la chambre d'agriculture de l'Hérault. Ses conseils m'ont été précieux car il intervenait beaucoup auprès des entreprises de maraîchage lorsqu'il était encore en activité.

E. Karperski : Avez-vous déjà incité des personnes de votre entourage à se rapprocher de l'AIRDIE ?

David S. : Tout à fait, je parle de l'AIRDIE, à tous ceux qui envisagent de créer une entreprise. D'ailleurs, l'AIRDIE vient de financer, par ce biais, un ami à moi qui se lance dans l'élevage de volailles bio.

Nous nous attachons aussi à vérifier la faisabilité de ces projets individuels. L'expérience montre que sur 100 dossiers pré-

sentés, une dizaine seulement sont acceptables d'emblée. 20 à peine sont à écarter définitivement. La grande majorité demande un appui préalable au montage. Parfois en effet les dossiers révèlent une analyse insuffisante du marché local, une sous-estimation de la concurrence ou une inadaptation des moyens techniques et financiers : équipements inappropriés, locaux trop exigus ou trop chers ou mal situés. Nous ne les rejetons pas pour autant ; nous aidons les porteurs de projets qui souvent manquent de professionnalisme à mieux définir leur activité de service ou de production, à resserrer leur prévision d'exploitation, à revoir leur mode de financement.

France Active qui a acquis un savoir-faire éprouvé dans ce domaine examine avec eux tout ce qui est de nature à conforter leur dossier (situation personnelle, familiale, antécédents professionnels etc.) et à leur donner accès à des emprunts et à des ressources stables y compris aux concours de l'État dont ils n'ont pas connaissance.

Cette aide au montage prend du temps ; elle s'accompagne de maintes conditions suspensives. En assurant une viabilité économique au projet, elle permet à France Active d'engager sa garantie sur un prêt bancaire. Et dans bien des cas, le dossier est à ce point amélioré que la banque est disposée à accorder un crédit sans notre garantie.

France Active ne doit pas craindre cette « évaporation ». L'objectif est la réussite du projet.

Notre vocation n'est pas de gagner des « parts de marché », de « produire » un nombre maximum de garanties, mais de contribuer à la création d'entreprises et d'emplois pour des personnes rejetées du marché du travail – avec l'octroi de garanties si elle s'avère nécessaire – et en tout état de cause en facilitant par notre ingénierie le montage de l'opération. Plus que la productivité quantitative, nous recherchons l'efficacité par la qualité des services rendus. Encore faut-il s'assurer de celle-ci. Et nous ne pouvons nous passer de critères d'éligibilité à notre intervention, plus encore si elle se place sur un champ radicalement nouveau. Nous les évoquerons plus loin.

Cette aide au montage s'avère d'autant plus nécessaire que nombre de projets sont porteurs de savoir-faire original, d'innovation sociale, c'est-à-dire d'une forme d'expérimentation qui intéresse moins les entrepreneurs ordinaires que l'innovation technologique. Elle est néanmoins susceptible d'ouvrir de nou-

veaux marchés, si elle s'accompagne de professionnalisme et de rigueur.

Nous avons désormais une large compétence dans le montage, le financement puis le suivi des projets individuels.

### Exemples de projets individuels innovants

#### M. Hazoumé – Centre d'appels téléphoniques (Toulouse)

En 1995, Constantin Hazoumé est âgé de 33 ans et a occupé des fonctions d'aide-comptable dans une blanchisserie, d'assistant de gestion dans un restaurant puis de comptable dans un groupe de promotion immobilière. Il est originaire du Bénin et souffre d'un léger handicap d'élocution, mais a fait preuve d'une remarquable ténacité dans la poursuite de ses études dans les dix années précédentes, passant un Deug, une licence et une maîtrise de sciences économiques tout en travaillant.

Souhaitant créer son entreprise en région toulousaine et passionné d'informatique et d'électronique, il pressent le potentiel d'un secteur alors émergent, celui des centres d'appels téléphoniques, qui opèrent par exemple en sous-traitance des entreprises de vente par correspondance.

Il crée ANTEA en juillet 1995, avec un apport personnel, et la société croît rapidement (15 personnes en août 1996). Les opératrices recrutées sont des personnes en situation de précarité (jeunes femmes isolées, souvent d'origine étrangère, avec un faible niveau de qualification). La croissance d'ANTEA se trouve rapidement bloquée par manque de capitaux, et il se tourne en 1996 vers le fonds France Active de Midi-Pyrénées, qui lui accorde un prêt d'honneur de 150 kF, et une garantie sur un emprunt de 350 kF, accordé par la société financière de la NEF (Nouvelle économie fraternelle).

ANTEA est une entreprise « insérante », qui, sans se donner pour mission principale d'insérer des personnes en difficulté, y contribue efficacement en recrutant prioritairement des personnes en situation difficile. C'est pourquoi en 2000, la Société d'investissement France Active (SIFA) et le Fonds commun de placement insertion emplois ont décidé de participer à une nouvelle étape du développement d'ANTEA, qui doit aménager une

nouvelle plate-forme de réception des appels pour poursuivre sa croissance. 1 million de francs devraient être apportés à la société, au capital de laquelle entre la SIFA. Cet apport, couplé à l'autofinancement désormais dégagé par ANTEA, en très bonne santé, permettra de faire passer son effectif de 80 à 120 personnes, une partie de ces personnes étant en situation précaire, et recrutées à travers un partenariat avec la mission locale pour l'emploi de Toulouse.

#### M. Chauvin - Élevage d'escargots

En 1999, M. Chauvin est demandeur d'emploi depuis 2 ans, après avoir travaillé dans le domaine du bâtiment pendant 15 ans, et géré un hôtel-restaurant pendant 8 ans. Désireux de créer son propre emploi, il décide de se lancer dans l'élevage et la préparation d'escargots (surgelés, ou cuits au court-bouillon, ou cuisinés en bocal).

Il suit en 2000 une formation afin d'obtenir son Brevet professionnel agricole dans cette spécialité, et bénéficie pour le montage de son projet de l'assistance de la Boutique de gestion Le Réseau, qui adresse à France Active une demande de garantie sur l'emprunt bancaire de 160 000 F qui lui permettra de financer ses investissements.

M. Chauvin a maintenant lancé son exploitation, et vise une production de 150 000 escargots par an, qu'il commercialisera à la propriété, sur les marchés, et auprès des commerçants spécialisés de sa région.

#### Atelier de Luthier - M. Leroux (BDI Bretagne)

M. Leroux est breton et passionné d'instruments de musique à corde. Il pratique la contrebasse en tant que musicien professionnel depuis 15 ans lorsqu'il se décide à franchir le pas, et à créer un atelier de luthier spécialisé dans cet instrument. Pour y parvenir, il procède avec méthode et détermination : apprentissage de plusieurs années auprès d'un maître luthier néerlandais, développement de son réseau relationnel parmi les musiciens de Bretagne, étude de marché avec recensement de l'ensemble des clients potentiels sur la région.

Afin de mener à bien son projet, il contacte BDI, fonds France Active de Bretagne, qui, constatant sa situation de précarité,

l'assiste dans son montage financier, et lui accorde la garantie qui lui permet d'obtenir un emprunt de 85 000 F.

L'atelier de M. Le Roux est spécialisé en fabrication et réparation de contrebasses électriques (pour lesquelles il est le seul fabricant français) et acoustiques. Il s'appuie sur une collaboration avec des spécialistes étrangers des systèmes d'amplification sonore.

#### Handirect (RDI LYON)

Jean-Marc M. C., paraplégique depuis l'enfance, connaît bien les difficultés que rencontrent les personnes à mobilité réduite. Il souhaite, pour leur apporter une aide, créer un magazine pratique sur les situations handicapantes en Rhône-Alpes.

Après avoir longuement réfléchi à son projet, mais ayant rencontré une grande réserve des banques, il obtient par Rhône Développement initiative (RDI) une garantie France Active qui lui permet d'obtenir un prêt de la BFCC (Crédit coopératif). En septembre 1997, sort le premier numéro de Handirect à 250 000 exemplaires en encart dans Le Progrès, Le Messager et Les Affiches de Grenoble.

Interview de Jean-Marc M. C. :

C. Alphanféry : Que s'est-il passé depuis 4 ans ?

J.-M. M. C. : Nous avons vécu difficilement d'abord, puis réussi à être de mieux en mieux connus et reconnus. Aujourd'hui, nous employons deux salariés pour un chiffre d'affaires de 1 million de francs. Et moi-même, après avoir ramé bénévolement pendant 3 ans, je commence à pouvoir me rémunérer.

Nous avons reçu des aides précieuses de diverses fondations (Crédit coopératif, Vivendi, handithomson), mais surtout notre magazine, grâce à ses abonnements et à la publicité, vit comme une véritable entreprise et a pu augmenter son capital de 50 kF à 200 kF. Il reste que la garantie bancaire initiale de France Active nous a permis d'entretenir des relations suivies avec nos banques.

C. Alphanféry : Dans quel sens s'est développée votre action en faveur des handicapés ?

J.-M. M. C. : Le contenu de notre magazine n'a cessé de s'enrichir : informations pratiques pour se débrouiller dans la vie quotidienne ; actualités concernant ceux qui ont une mobilité ou une autonomie réduite (quelle qu'en soit l'origine) et nous nous adressons aussi aux personnes âgées dépendantes. Livres sur le sujet - offres d'emplois - manifestations culturelles - sites accessibles, tourisme et loisirs adaptés.

Nous présentons aussi des dossiers approfondis sur des aspects psychologiques de la dépendance. D'une façon générale le magazine sert aussi de support à toutes sortes de manifestations, de colloques, de salons.

Nous pensons à travers cette action contribuer à rendre toute leur place dans la société aux personnes handicapées.

Interview de Madame Dominique Van Luyt

(Interaction Pas-de-Calais)

C. Alphanféry : Vous avez rappelé dans une émission de France Inter du 13 décembre 1990 la difficulté à créer votre entreprise. Où en êtes-vous maintenant ?

D. Van Luyt : Mon agence immobilière créée à Laventies en 1989 marche bien. Nous avons ouvert une deuxième agence à Orchies près de Lille et nos transactions tant à la vente qu'à la location se développent tant dans l'agglomération lilloise qu'à Béthune et à Lens.

Il est vrai que le départ a été rude. RMIste et chargée de famille, je me sentais apte à monter une affaire dans un métier que je connaissais mais les moyens financiers manquaient. Je n'osais présenter un dossier à une banque. À vrai dire je ne savais comment m'y prendre et j'avais besoin d'une aide, pas seulement financière, d'une sorte d'intercesseur.

Après avoir sonné à plusieurs portes, j'ai trouvé interaction, le fonds territorial de France Active à Lens qui a su me conseiller et me donner une garantie me permettant d'obtenir un prêt bancaire de 70 000 F.

J'ai pu démarrer puis rapidement développer mon chiffre d'affaires et je travaille désormais avec une secrétaire à mi-temps et deux commerciaux. Je viens de recruter un RMIste.

J'ai déposé auprès de France Active un nouveau dossier de garantie. Les banques restaient jusqu'ici réservées. Elles demandent deux bilans positifs sur deux années consécutives.

Je pense être en mesure de les leur présenter à la fin de cet exercice.

La première constatation, la plus encourageante est celle du taux de réussite globale. Nous sommes en mesure de l'évaluer en fonction de la garantie que nous donnons aux banques contre tout impayé intervenant sur la durée du prêt (cinq ans en général). Environ 80 % d'entreprises ne donnent pas lieu à mise en jeu de cette garantie. Elles poursuivent leur route alors que le taux général de sinistres au cours des cinq premières années est en moyenne de l'ordre de 50 %.

Une étude réalisée par Sandrine Garnier (rapport de stage de

mai 2001) nous permet d'aller plus loin. Elle porte sur un échantillon de 60 entreprises ayant fait l'objet de notre garantie et ayant répondu à un questionnaire (un quart des entreprises contactées n'ont pas répondu). Le chiffre d'affaire moyen de 500 kF pendant la 1<sup>re</sup> année s'est accru de 61 % la 2<sup>e</sup> année, puis de 36 et 45 % les années suivantes. 47 de ces entreprises ont créé en moyenne 1,7 emplois la première année, puis 2 et 2,4 les années suivantes. Quant au revenu des micro entrepreneurs, s'il est pour 72 % d'entre eux en dessous du SMIC, il s'améliore de 50 % en 2<sup>e</sup> année puis 36 % en 3<sup>e</sup> année, mais reste en majorité très bas.

Cette étude et diverses autres évaluations encore trop sommaires et que nous devons développer montrent que nous avons dans l'ensemble correctement analysé les projets et bien répondu aux demandes de concours. Certains sans doute nous reprochent trop de rigueur, trop de projets éliminés au nom d'exigences économiques et plaident pour plus de souplesse. Nous ne devons pas avoir bien sûr et nous n'avons pas de réactions d'exclusion. Mais il ne faut pas non plus aller au devant d'échecs décourageants.

D'autres font une critique inverse à nos critères d'éligibilité. Est-il juste de réserver nos concours aux seules personnes les plus défavorisées et d'écarter ceux qui disposent de certaines ressources ? Tout en assurant une sélection en faveur des cas les plus critiques, nous acceptons parfois des créateurs plus à l'aise s'ils prennent un engagement d'embauche de chômeurs.

Nos fonds territoriaux, comme nous le verrons plus loin, et les partenaires de ces fonds sont juges de ces critères d'éligibilité, à condition de rester dans le cadre de notre vocation commune. Ils la respectent naturellement et dans l'ensemble souhaitent offrir les plus larges possibilités d'insertion tant à travers les micro activités individuelles qu'en contribuant à l'émergence de projets collectifs.

## Projets d'emplois collectifs

Plus complexes encore sont les projets qui visent à créer des emplois multiples dont l'objet particulier est de recruter des personnes en difficulté. Ils le font à travers des entreprises



(sous forme associative<sup>7</sup> ou de société commerciale ou coopérative) dont l'activité est double : économique car elles proposent des biens et services et solidaire parce qu'elles s'emploient à insérer professionnellement et socialement ceux qu'elles recrutent. Cette double valeur ajoutée les oblige à mettre en œuvre des modes inhabituels d'organisation du travail, des méthodes originales de formation et à trouver souvent des créneaux innovants de production.

La découverte à la fin des années quatre-vingt de ces entreprises (on les appelait alors « intermédiaires »), l'analyse de leur activité, les séjours et les contacts rapprochés avec nombre d'entre elles pour élaborer un rapport demandé en 1990 par le Premier ministre Michel Rocard ont été pour moi des moments parmi les plus forts de ma vie.

J'ai tenté de décrire dans « Vivre et Résister » ce que je ressens lors de mes contacts au sein des structures d'insertion par l'activité économique et qui, de semaine en semaine a conforté mon engagement.

« Je ne concevais pas, avant de suivre de près des entreprises d'insertion, l'énergie, la générosité, l'imagination, l'audace souvent nécessaires pour accueillir, accompagner des personnes en état si précaire. Une entreprise d'insertion de la Lozère qui depuis 1985 a pris en charge des centaines d'entre elles, essaye de « théoriser » sa pratique ; l'accueil, les premières rencontres en prison parfois, l'écoute ; puis la construction d'un projet personnel, la singularité de chaque situation, la compréhension du passé qui laisse des blessures, les démarches et requêtes liées à la santé, au logement, à la famille si elle existe, aux dettes contractées ; puis plus tard le suivi, l'encadrement professionnel, les temps laissés à la détente, aux retours en arrière, à la créativité, enfin l'assistance maintenue après la sortie de l'entreprise.

Le résultat n'est pas toujours encourageant ; il est parfois spectaculaire ; on le reçoit alors comme un don. Je garde ainsi précieusement ce souvenir d'un séjour dans une entreprise d'insertion d'Angers. Un soudeur à son poste de travail : il a perdu ses dents, son élocution est à peine audible, un long nez mince paraît se perdre dans un sourire déchaussé ; des cheveux sans couleur, un teint gris ; il n'a en fait que quarante ans mais treize ans sans domicile fixe. Marié, père de deux enfants, miroitier, sa vie est sans histoire, lorsque l'usine ferme.

Chômeur, en fin de droit, sa femme le quitte, il est expulsé, il fait la manche devant les églises : treize années d'errance d'un foyer à un garage où pour se nourrir, boire un coup, il dépend d'oboles parfois accompagnées d'un sourire.

Son travail lui plaît, il est apprécié. Pourtant le lundi, il ne parvient pas à venir bosser. C'est une tolérance : le directeur ne veut pas tout lui demander à la fois. Un jour par semaine il cuve encore son vin. « Vous comprenez, le dimanche, je retourne faire une priante (c'est-à-dire la manche devant l'église), je ne peux pas priver mes petites vieilles – après, je les bois d'un seul coup ».

Cette attention au mal être, cette écoute des problèmes n'exclut pas la fermeté. Les dirigeants ont à faire face à des réactions de découragement voire de violence. Ils s'opposent parfois à des sabotages. Ils ont à préserver l'outil de production, la crédibilité de l'entreprise, l'avenir de l'ensemble des salariés avec autant de soin qu'ils se penchent sur les difficultés de chacun d'entre eux.

## Témoignages sur des projets collectifs d'insertion

### Alpe, imprimerie d'insertion à Paris

Ce témoignage n'est pas une interview, il est tiré d'un débat télévisé sur la 5<sup>e</sup> chaîne (émission Clivage de Sylvain Attal) après et à propos du magnifique film d'Anne Kunvari le « Bénéfice humain » consacré à Alpe.

Cette imprimerie d'insertion qui fonctionne depuis plus de dix ans a été soutenue au départ par le secours catholique et a bénéficié de la garantie de France Active pour un prêt bancaire. Elle vient aussi de déposer un dossier de demande de fonds propres.

Je connais bien sa directrice générale, Françoise Bemon, à la fois comme client de l'imprimerie pour des documents exigeant un travail irréprochable et comme soutien financier pour lui avoir demandé des informations complètes sur son entreprise. J'ai été d'autant plus ému par le film d'Anne Kunvari qui montre la charge d'angoisse, d'effort et d'espérance qui pèse à travers chacun de ces salariés sur l'activité de cette entreprise et de sa responsable.

Voici quelques propos de Françoise Bernon, tirés du débat qui a suivi sur la 5<sup>e</sup> chaîne la projection du film.

«Nous ne fonctionnons pas comme une organisation d'assistance. Nous sommes une Sarl qui vend des prestations au prix du marché. Nos clients exigent de nous que les délais soient tenus et la qualité parfaite. Nous avons bien sûr aussi des obligations vis-à-vis de notre personnel dont le film d'Anne Kurvari a montré les lourdes difficultés. Et nous y consacrons beaucoup d'attention et de soin : une collaboratrice responsable des ressources humaines et une psychologue sont chargées d'accompagner, de soutenir leurs efforts d'insertion dans la société.

Personnellement, je m'entretiens régulièrement avec chacun pour faire le point sur leur situation, telle qu'elle est ressentie par eux-mêmes et par leur entourage et sur leur avenir professionnel. Assistante sociale de formation, je trouvais épuisant mon métier initial par impossibilité de me fixer et d'atteindre des objectifs définis.

Ici à Alpe, nous n'avons que 14 personnes à insérer et nous avons pour les suivre un outil performant. Les résultats sont concrets, parfois spectaculaires.

L'extrême difficulté, mais aussi l'intérêt passionnant, c'est que nous avons simultanément une entreprise à gérer, qui ne pardonne aucune erreur de gestion. »

Témoignage d'Aline, chef de fabrication à Alpe

«Mon parcours est un peu différent de celui des autres personnes en emploi d'insertion à Alpe. Je viens d'un milieu aisé. J'ai pu faire facilement des études supérieures. J'étais styliste, chef de fabrication d'une maison d'édition puis de marketing. J'étais mariée, mère de deux enfants. Tout marchait bien. Puis tout s'est écroulé. Une grave maladie, le licenciement. Je me suis retrouvée seule avec deux petites filles dont le papa était parti. Je me croyais forte mais j'ai dévié. Alpe a été la première issue de secours après 6 ans de chômage.

J'ai pu, grâce à Alpe, sortir du tunnel. J'ai repris confiance en moi. Je suis chef de fabrication dans une activité que j'aime au milieu de camarades qui eux aussi retrouvent la confiance. J'ai plaisir chaque matin à aller à mon travail. Je pense que mes

enfants peuvent être fiers et les gens autour de moi se remettent à sourire.

J'ai 42 ans, je ne suis plus tout à fait la même. Plus jeune, j'aimais la compétition, j'acceptais l'impératif du profit. Aujourd'hui, après avoir vécu ce que j'ai vécu et rencontré Alpe, je souhaite pour l'avenir une entreprise tournée vers le social et pas seulement vers l'argent. Je cherche à donner un sens à mon activité dans l'entreprise, c'est plus récompensant.»

#### FELIM, Forêt et environnement du limousin

Fin 1999, la France a été frappée par une tempête qui a occasionné de nombreux dégâts dans les forêts, particulièrement en Alsace, en Franche-Comté mais également en Limousin. Dans cette dernière région, la propriété des domaines forestiers relève d'un nombre très important de petits propriétaires : exploitants agricoles, particuliers mais aussi collectivités locales. Outre les dégâts occasionnés par la tempête, l'afflux d'offres de bois d'œuvre, de chauffage et de trituration a engendré une décote du prix des feuillus de 50 à 80 % pour les essences locales et 50 à 60 % pour les résineux. Si les petits propriétaires possédant un équipement minimum peuvent restaurer leur parcelle forestière, les exploitants agricoles n'ont ni le temps ni les moyens matériels de remettre en état les parcelles les plus importantes.. Par ailleurs, la plupart des petits propriétaires n'ont aucun moyen d'exploitation de leurs bois et la mise en valeur de leur chablis pose un problème financier car en sous-traitant cette activité, le prix du bois ne couvrira pas les frais de nettoyage. Laisser les terrains en l'état présente par ailleurs un risque écologique important de dégradation des écosystèmes avec 15 millions de m<sup>3</sup> de bois à récolter, des problèmes phytosanitaires, etc.

La filière professionnelle du bois en Limousin ne pouvait seule faire face aux demandes de remise en état des parcelles en raison d'une évidente affluence des demandes mais également d'un manque de main-d'œuvre qualifiée disponible. La remise en état des chablis et leur exploitation représente un peu moins de cinq années de travail.

Les dirigeants du groupe FEL Sa voient l'opportunité de créer au sein de leur entreprise d'insertion existante spécialisée dans

la repasserie, Lucie Fer Sarl, une activité relevant de la filière bois et qui permettrait, outre le retour à l'emploi de personnes en grande difficulté, de répondre à l'urgence de la situation d'après tempête pour la remise en état des parcelles par des travaux de bûcheronnage, de débardage, de nettoyage et de tri des bois. La valorisation des produits de la forêt grâce à la production de bois de chauffe et la fabrication de piquets en châtaignier et l'entretien du patrimoine forestier sont de nature à développer pour les personnes embauchées un véritable parcours de formation reconnu par les professionnels et à répondre aux carences en main-d'œuvre de la filière bois locale. Le groupe FEL, Formation entreprises du Limousin Sa, est un cabinet de conseils spécialisé dans l'insertion, le reclassement et l'accompagnement professionnel de demandeurs d'emploi longue durée qui intervient dans le cadre des actions traditionnelles mises en place par l'État et les collectivités locales (DDTEFP, ANPE, conseils régionaux et généraux...) : conventions de formation, missions de réinsertion par la formation, stages qualifiants, actions spécifiques ANPE, suivi de publics RML.. La création de la nouvelle activité au sein de l'entreprise d'insertion est opérée en coordination avec les professionnels de la filière bois, le conseil régional du Limousin, le conseil général de la Haute-Vienne, la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, la direction régionale de l'agriculture et de la forêt, l'ANPE et l'AFPA, etc.

Afin de démarrer l'activité, FELIM a dû acquérir du matériel et réaliser des investissements pour près de 4,10 MF dès l'année 2000 ; outre 1,20 MF de subventions d'investissements en provenance des collectivités locales et de fondations, FELIM a bénéficié d'emprunts bancaires à hauteur de 1,20 MF.

Après instruction de sa demande de financement par LIDE (Limousin insertion développement économique), fonds France Active pour la région Limousin, la SIFA est entrée au capital de FELIM Sarl pour 30 kF et a accordé un compte courant d'associé de 470 kF. Le FCP insertion emplois est intervenu en renforcement des fonds propres à hauteur de 300 kF sous forme de billet à ordre. Dès la première année d'exploitation, FELIM a recruté 7 personnes en CDI (le personnel d'encadrement) et 31 personnes en insertion.

Stéphane Prévost,  
Chargé de mission à France Active



Adere

Secteur emblématique de notre époque moderne s'il en est, l'automobile ne serait pas... sans ses chaînes de montage automatisées.

Mais sait-on aujourd'hui qu'il existe en France un spécialiste de la chaîne du démontage ? et que cette entreprise pionnière à l'évidence au plan économique, l'est aussi au plan social en tant qu'entreprise d'insertion.

Il s'agit d'Adere Recyclage implantée près de Mantes-la-Jolie (Yvelines). Cette entreprise suscite l'intérêt de nombreux constructeurs automobiles encore insuffisamment mobilisés sur la notion de fin de vie des véhicules. Pourtant à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2002, 95 % des véhicules hors d'usage devront être recyclés à hauteur de 85 %

Adere a réuni dans son tour de table les partenaires amont et aval de la filière de la déconstruction (compagnies d'assurances, entreprise de négoce de pièces détachées d'occasion) et des réseaux tant sociaux (sauvegarde de l'enfance) que financiers de l'insertion par l'économique (SIFA, IDEES).

Ses 12 personnes en contrat d'insertion – la plupart des chômeurs de longue durée et RMIstes à leur arrivée dans l'entreprise, assurent un « déshabillage » méthodique des véhicules à raison de 12 heures passées par véhicules – il y en a eu presque 2500 pendant l'année 2000 entrant dans l'atelier. Les autos sont d'abord dépolluées (récupération des huiles et carburant) puis soigneusement désassemblées de leurs organes principaux (moteur, transmission, habitacle, suspension...). Les pièces sont ensuite testées puis conditionnées.

L'investissement de la SIFA – 300 kF en capital et compte courant d'associé – contribue à :

- l'investissement dans les machines de nettoyage assurant une meilleure propreté des pièces d'occasion proposées à la vente ;
- l'optimisation de la gestion informatique de production améliorant la traçabilité des pièces destinées à la vente ;
- l'amélioration des conditions de travail liées aux opérations de réception et diagnostic, et de contrôle des pièces et véhicules assurant une meilleure évaluation des pièces et notamment des moteurs ;
- l'amélioration du fonds de roulement permettant à l'entreprise de mieux asseoir sa croissance et son développement.

Adere Recyclage est la première entreprise d'insertion créée dans le domaine de la dépollution et de la dé-construction de véhicules hors d'usage.

Bertrand Catry,

Chargé de mission à France Active

Ces entreprises, au plan de la production, ne sont pas non plus comme les autres : il n'est pas habituel ni facile de remettre en selle puis d'organiser le travail, d'encadrer, de former des femmes et des hommes qui souvent se découragent et se révoltent, dont beaucoup s'absentent sans prévenir, et qui, au surplus, lorsqu'ils s'intègrent et deviennent productifs, sont aidés à trouver des débouchés extérieurs.

Et pourtant, plusieurs milliers d'entreprises d'insertion, d'associations intermédiaires, de régies de quartier, d'entreprises d'intérim d'insertion, ont réussi à trouver les modes de relation dans le travail et de formation adéquates et à gagner leur place sur le marché. Bénéficiant pour leur mission sociale d'une aide qui ne dépasse pas généralement 20 % de leur chiffre d'affaires, elles ont répondu aux exigences de qualité, de prix, de délai par leurs clients, elles équilibrent leur compte d'exploitation et, pour certaines parviennent à autofinancer leur croissance.

Un petit nombre d'entre elles dépassent 25 MF de chiffre d'affaires ou emploient plus de cent salariés. La grande majorité reste sous le seuil de 5 MF et de 10 emplois. Les unes et les autres représentent une somme de dévouements et d'initiatives hors du commun. Leur mérite particulier est de trouver chacune à sa façon propre, des types de relations internes et externes dont la dynamique parvient à se substituer souvent à la recherche du profit.

France Active examine chaque année environ 200 projets de création ou de développement d'entreprises de cette nature.

Cinq grandes entreprises en rapport avec France Active :

Groupe Envie

N°1 français de l'électroménager reconditionné et d'occasion 1<sup>er</sup> choix, le groupe Envie fédère un réseau d'une trentaine d'unités toutes entreprises d'insertion implantées dans la



France entière. Les 390 personnes en insertion en 2000 (sur un effectif total de 478 personnes) ont traité 60 000 réfrigérateurs, machines à laver et cuisinières, soit un chiffre d'affaires d'environ 80 MF : France Active accompagne le développement d'Envie depuis l'origine du groupe Envie.

#### Groupe Vitamine T

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 70 MF, Vitamines T regroupe une dizaine de structures d'insertion par l'économique. L'essentiel des effectifs en insertion - 80 personnes sur 170 - se concentre au sein de la SAS Vitamines services. Cette société compte cinq activités principales : entretien et aménagement d'espaces verts, propreté, nettoyage/ convoyage de véhicules et reprographie.

#### Groupe Idées

Via sa principale filiale Idées Intérim, Idées ressort comme le leader français de l'intérim d'insertion.

Les deux tiers des effectifs du groupe qui compte 1 200 personnes dont 940 étaient en insertion à fin 2000, sont déployés au sein des 29 agences d'Idées Intérim, France Active est partenaire du groupe depuis dix ans.

Avec un bilan consolidé de 79 MF et un chiffre d'affaires de 151 MF à fin 2000, Idées Intérim entame une importante augmentation de capital à laquelle la Société d'investissement France Active, la première, vient de répondre.

#### DPS

La société anonyme (166 personnes en insertion à fin 2000) est la plus importante entreprise d'insertion d'Ile-de-France. Son cœur de métier est le nettoyage des bus et métros parisiens. La société intègre aussi une unité de recyclage d'ordinateurs et de formation à la hotline informatique.

#### Réagir

Cette association intermédiaire des Yvelines qui comptait 250 postes d'insertion à fin 1999 est spécialisée dans la mise

à disposition de personnel.

Sept petites entreprises en rapport avec France Active :

CIMAJ est une société (7 salariés) dont l'activité est la récupération de sciure d'ébénisterie pour fabriquer des bûches en bois densifié. Elle est localisée dans l'agglomération toulousaine.

France Active est intervenue via le Fonds commun de placement insertion emploi (2001). Intervention : 100 kF.

Lorem est une association (6 salariés) installée à Marseille. Activité second œuvre du bâtiment : menuiserie, protection salaire intervenue ; entretien d'immeubles. Intervention 90 kF en 2001.

Salamandre est un lieu d'accueil en milieu rural avec gîte et restaurant. Elle a la forme d'une SCOP. Localisation : Le Tam, 2 salariés. Intervention du FCP : 100 kF en 2001.

Tre Martolod est une Sarl SCOP située à Bénodet (4 salariés). Son activité est la fabrication artisanale de bière. Intervention : 50 kF en 2001.

Tac Tic Insertion située dans l'Aisne, l'association a pour activité la réhabilitation de patrimoine culturel et de bâti (5 salariés). Intervention du FCP à hauteur de 135 kF en 2001.

Jardin est un chantier d'insertion via un jardin pédagogique de production en maraîchage biologique. 8 salariés. Montant de l'intervention : 81 000 F via le FCP.

Studio Smom Paris 20<sup>e</sup> est une Sarl de 2 salariés. Activité : services aux musiciens, location de salles, de matériel, d'instruments de musique. Intervention : 130 kF.

Les mots à la bouche - Paris 18<sup>e</sup> - Restaurant littéraire Goutte d'or - Association 18<sup>e</sup> arrondissement - 10 salariés - Intervention de 137 kF du FCP.

Leurs besoins de financement (investissements et fonds de roulement) sont nettement plus élevés que ceux des entreprises individuelles. Nous verrons plus loin qu'ils appellent non seulement des prêts bancaires mais des fonds propres (haut de bilan), ce qui implique une étude plus rigoureuse encore des dossiers présentés, une analyse plus serrée de la faisabilité des projets, une connaissance plus fine de ceux qui les initient, qui les portent et les dirigent.

Les fondateurs sont parfois des personnes physiques ayant une forte motivation et parfois des personnes morales : grandes associations et parfois grandes entreprises<sup>8</sup>. Les unes et les autres font appel à des partenaires locaux et à des collaborateurs. L'équipe constituée, son engagement, sa crédibilité sont des éléments décisifs de réussite. Nous faisons de sa compétence, de sa cohésion, de ses relations avec l'environnement une condition de nos interventions.

Des centaines de structures d'insertion (associatives ou commerciales) « sont passées entre les mains » de France Active. Elles représentent quelques milliers d'emplois. Ces interventions tendent à se développer pour deux raisons principales : notre offre est plus complète que par le passé. Elle conjugue le concours en crédit bancaire et l'apport en fonds propres. Elle est d'autre part mieux connue. Elle s'appuie sur des conventions passées avec les banques mais aussi avec la plupart des réseaux associatifs qui confortent nos moyens et crédibilisent notre action.

Des freins à de plus amples développements existent cependant : ils se situent en amont de nos interventions au moment où les porteurs de projet élaborent celui-ci. Ils manquent de moyens et de formation à la recherche, au marketing, à l'évaluation financière, comme il en existe chez les grandes entreprises. Des aides publiques sont en principe prévues pour leurs premières études de faisabilité, mais elles sont insuffisantes et peu accessibles. Il n'y aura pas de mise en œuvre de projets solidaires à grande échelle sans solution aux problèmes d'ingénierie de montage et de formation des porteurs de projets. L'État mais aussi les organismes para publics et privés minimisent généralement les besoins de cet ordre qui sont en amont des créations d'emplois proprement dites et sont de ce fait moins faciles à justifier aux yeux de leurs comptables.

## Projets d'utilité sociale

D'autres projets collectifs ont une portée différente :

Ils ont pour objet principal d'offrir des services d'utilité sociale dont les besoins sont pressants mais que les entreprises ordinaires ignorent faute d'une demande solvable. Ils créent par la même occasion des emplois, embauchent des chômeurs ; mais leur priorité se situe ailleurs ; elle est de répondre à des besoins d'intérêt général non satisfaits. Nous avons écarté ces projets dans un premier temps, précisément parce que, faute d'une demande solvable, ils ne s'inscrivaient pas naturellement dans ces mécanismes économiques de prêts bancaires garantis et d'apports de capitaux que nous mettions en place.

La loi de 1998 sur les « nouveaux services » est venue leur ouvrir une porte. Par ses contrats d'emplois jeunes fortement subventionnés, elle permet d'amorcer ces services en réduisant leur coût. Et le problème qui nous était dès lors posé n'était pas d'aider à les créer mais à les pérenniser au-delà des contrats qui assurent leur équilibre pendant les cinq premières années.

Pour nombre de ces services, auxquels les usagers s'attachent rapidement, il devient possible de trouver des ressources permanentes à la fois par une solvabilisation progressive de la demande et par des contributions contractuelles, de collectivités publiques ou d'organismes publics et privés qui souhaitent leur maintien sans les prendre directement en charge.

Cette contractualisation pose néanmoins des problèmes délicats. Il s'agit de négocier des prestations, d'en fixer le prix sans la référence du marché et de convaincre les organismes concernés de leur opportunité. Au surplus, ce passage constitue pour le service une mutation longue et difficile qui appelle une aide technique et financière.

France Active est prête à l'apporter dès lors que l'association porteuse du nouveau service présente un plan de développement réaliste fondé sur des ressources sûres et justifiant notre intervention

Nous opérons ainsi depuis deux ans, au-delà des seuls « nouveaux services emplois jeunes », sur une centaine de projets d'utilité sociale qui présentent certaines garanties de pérennité. Notre aide prend trois formes : en premier lieu une ingénierie de montage financier, suivie, s'il y a lieu, d'un contrat d'apport

en fonds propres, puis d'un prêt bancaire garanti. Au fur et à mesure que les 350 000 contrats d'emplois jeunes approchent de leur terme la cinquième année, la survie des services et des emplois créés grâce à ce dispositif pose des problèmes sur une plus vaste échelle et la demande d'intervention de France Active dans ce domaine devient plus pressante.

### L'instrumentation financière d'un service d'utilité sociale

Le dispositif emploi jeune a donné lieu à des utilisations assez différentes d'une association à l'autre. L'exemple cité ici peut servir à illustrer la manière dont le secteur associatif a su saisir l'opportunité de manière dynamique pour expérimenter une nouvelle activité, et le chemin qui reste à parcourir pour stabiliser ces services au-delà du dispositif de soutien de l'État.

Cet exemple est celui d'une association, créée en milieu urbain dans le but de mettre en place un système de « transport-accompagnement » pour les personnes à mobilité réduite. Les enjeux sont dès l'origine posés par l'association : il s'agit de favoriser le maintien à domicile des personnes âgées, en leur permettant un accès aux commerces, aux services médicaux. Le service mis en place occupe une place particulière que les réseaux de transports public, les taxis, les véhicules sanitaires ne peuvent occuper : les chauffeurs-accompagnateurs font plus que conduire d'un point à un autre de la ville, ils aident les personnes à préparer leurs courses, vont les chercher et les raccompagnent jusqu'à l'intérieur de leur domicile..

«Le service a démarré avec quatre jeunes et a rencontré assez rapidement un succès important. Les véhicules sont achetés ou loués grâce au soutien initial de plusieurs fondations.

Après un travail de modélisation économique, et sur la base d'un prévisionnel argumenté et appuyé sur les résultats de la première expérimentation, France Active réalise un apport en fonds propres et une garantie sur un emprunt bancaire qui permettent d'apporter au bout d'un an une structure financière à la mesure du développement.

Rapidement, pour faire face à l'augmentation du

nombre d'abonnés, une deuxième équipe de quatre jeunes est recrutée. Toutefois l'équilibre reste difficile à atteindre : le tarif, qui a été relevé, n'est pas extensible à l'infini, et l'association souhaite que ses services restent accessibles au plus grand nombre. L'augmentation du nombre de client génère du chiffre d'affaires, mais nécessite presque de manière linéaire de nouveaux investissements et induit des charges incompressibles.

Après une année supplémentaire de fonctionnement, on constate que la suppression progressive de l'aide au poste emploi jeune ne pourra être compensé entièrement par l'augmentation de la marge. Par ailleurs, il est évident que le service rendu à la collectivité en terme de maintien du lien social, d'amélioration des conditions de vie et donc de maintien à domicile doit être pris en charge d'une manière ou d'une autre par un ou plusieurs partenaires publics. Le marché seul ne pourra sans doute pas permettre que le service soit rendu dans les conditions actuelles.

La recherche de ce nouvel équilibre a bien sûr été anticipé par l'association, mais les négociations sont longues : convaincre une collectivité locale de s'engager durablement dans le financement partiel d'un service, négocier avec la caisse primaire d'assurance maladie la prise en charge d'une prestation qui n'existe pas dans ses grilles actuelles n'est pas chose facile pour des porteurs de projets mobilisés entièrement dans la gestion quotidienne de leur association. Cela nécessite une perception fine de son propre équilibre financier, et demande pour mener les négociations une surface politique que les associations prises séparément n'ont pas toujours.

L'action du fonds territorial peut être déterminante sur ces deux aspects, par son expertise économique sur des projets complexes, et par la mobilisation de partenaires publics et privés autour des projets, pour l'accompagnement, comme pour le financement. Enfin son instrumentation financière peut être utilisée pour apporter aux associations la structure financière adaptée à leur nouvel équilibre ; ainsi, au vu des résultats constatés et des prévisionnels réajustés, le fonds territorial instruit la mise en place d'un deuxième contrat d'apport permettant à

terme la création d'une nouvelle antenne, dont le fonctionnement sera cofinancé par les communes concernées, et qui contribuera à l'atteinte d'un équilibre d'exploitation.

Au fur et à mesure que les négociations sont conduites, que l'équilibre économique se modifie, le fonds territorial accompagne les différentes étapes de maturation des projets et utilise de manière adaptée l'instrumentation financière dont il dispose.»

Denis Dementhon,  
Chargé de mission à France Active

Ces diverses catégories de projets à caractère individuel ou collectif, marchand ou d'utilité sociale dessinent les larges contours d'une économie solidaire qui couvre des activités très diverses. Le commerce et la restauration dominent dans la création d'entreprises individuelles. Ils représentent environ la moitié d'entre elles. Le reste est très éclaté entre les services aux personnes, aux entreprises et les métiers du bâtiment.

Les entreprises collectives d'insertion semblent davantage orientées vers l'agroalimentaire, l'environnement et la sous-traitance industrielle

Il est en fait délicat de classer les entreprises avec précision car nombre d'entre elles sont à cheval sur plusieurs activités.

### Les ensembliers

Cette hétérogénéité provient parfois de circonstances locales et d'opportunités fortuites. Elle est souvent liée à la mise en place volontaire d'un parcours d'insertion offrant plusieurs métiers assurant des stades successifs d'insertion. Parfois les activités différentes font l'objet d'entreprises distinctes mais filiales d'une même association qui joue le rôle d'«ensemblier» et qui vise à offrir sous des statuts différents (chantiers école, Centres d'adaptation à la vie active, régies de quartiers, associations intermédiaires, entreprises d'insertion) des formes qui s'adaptent aux publics et au moment de leur parcours d'insertion.

## Deux exemples d'ensembliers polyvalents

### \* Groupe AART Sa (Savoie)

Le groupe AART, inscrit dans l'histoire du bassin Albertvillois et du département de la Savoie depuis 12 ans, est présent dans plusieurs secteurs d'activité de l'économie locale à travers ses différentes filiales organisées, soit sous forme associative, soit sous forme sociétale. Le groupe AART s'efforce de conjurer insertion de personnes en difficultés, solutions de retour vers l'emploi, rentabilité économique et développement local.

Son histoire débute avec la création de l'association AART en 1988, devenue la structure « mère » de l'ensemblier, garante de la politique d'insertion du groupe AART.

À ce jour, le groupe AART se compose de huit structures (cinq sociétés commerciales et trois associations) dont une holding, trois entreprises d'insertion, une ETTI, une association intermédiaire, un centre de formation et une association agréée emplois familiaux. Les activités du groupe AART s'articulent autour de quatre pôles d'activités :

- l'aménagement et l'entretien des espaces naturels en haute et moyenne montagne qui est un secteur porteur compte tenu de l'intérêt grandissant des pouvoirs publics et des collectivités locales ;

- l'intérim au profit de personnes en difficultés auquel s'ajoutent la mise en place et le développement d'actions de formations courtes et qualifiantes à la demande des acteurs économiques locaux du BTP ; ce pôle d'activité présente un potentiel de développement important du fait de la relance économique et des programmes de grands travaux sur l'arrondissement d'Albertville ;

- les services d'aide à domicile auprès des particuliers et spécifiquement auprès des personnes âgées ;

- la collecte, le tri et la valorisation de déchets, soit en sous-traitance d'entreprises locales, soit pour le compte de collectivités publiques sur certains types de déchets.

Jusqu'à fin juillet 2001, le groupe AART était locataire de l'ensemble des locaux qui devenaient insuffisants et peu adaptés au développement des activités. Pour faire face à ce problème, une société civile immobilière au nom de Saxifrage a



été créée pour porter la construction d'un ensemble immobilier permettant d'accueillir l'ensemble des structures et des activités. Ce projet représente un montant de 4,16 MF cofinancé par Adises (fonds France Active en Savoie) à hauteur de 500 kF et par le Crédit coopératif et la Société générale pour environ 3,60 MF.

Par ailleurs, sur la base d'une demande de financement instruite par l'Adises, France Active a accordé 950 kF en renforcement de fonds propres au groupe AART afin de financer 1 MF de besoins des filiales : 350 kF en financement d'investissements matériels et 750 kF en financement de fonds de roulement et de BFR.

La SIFA entre au capital de la holding AART Sa pour 30 kF et accorde un compte courant d'associé bloqué de 570 kF conjointement avec le FCP Insertion Emplois pour 350 kF. Par le biais de comptes courants d'associés, ces financements seront ensuite réinjectés dans chacune des entités du groupe par la holding AART Sa en fonction des besoins de chacune d'entre elles.

Le faible niveau de qualification des personnes en insertion entrantes et les besoins de certaines filières professionnelles locales ont conduit le groupe AART à se doter d'un centre de formation (PAARINER Formation) interne (en relation avec les partenaires sociaux : ANPE, Missions locales, Pôle RMI) et externe, agréé par le conseil régional Rhône-Alpes, et qui construit des partenariats, notamment avec la Fédération compagnonnique des métiers du bâtiment des pays de Savoie.

L'ensemblier AART représente à fin 2000 un chiffre d'affaires de plus de 20 MF (contre 8 MF en 1995) et emploie 125 personnes en équivalent temps plein dont la moitié en contrat d'insertion et un bon tiers sont allocataires du RMI.

\* La SDAVA (Drôme)

Créée en 1985 à l'initiative de personnels du ministère de la Justice relevant des services départementaux de la DRJJ et de l'Aide sociale à l'enfance, l'association SDAVA œuvre depuis 15 ans dans le champ de l'insertion par l'Activité Economique à destination des jeunes. Elle est structurée en établissements, dont chacun a statut d'association intermédiaire, d'entreprise d'insertion ou de chantier d'insertion. SDAVA donne la possibilité aux habitants des quartiers difficiles de Valence de sortir de l'assistanat pour accéder à l'emploi durable.

Les entreprises d'insertion œuvrent dans les domaines du bâtiment, de la réparation automobile, du nettoyage et de l'environnement.

L'association S D A V A comprend les établissements suivants :

- SDAVA mère : siège de l'association et centre de moyens ;
- SDAVA garage : entreprise d'insertion qui effectue des réparations et l'entretien de véhicules ;
- SDAVA bâtiment : entreprise d'insertion ;
- SDAVA nettoyage : entreprise d'insertion ;
- SDAVA Montélimar environnement : entreprise d'insertion qui fait du nettoyage urbain, de l'entretien d'espaces verts des quartiers et de la désinsectisation, de la désinfection, etc. ;
- SDAVA formation : organisme de formation cariste et tracto-pelle
- SDAVA services : chantier d'insertion dans le gardiennage de parking confié par convention par la ville de Valence ;
- SDAVA main-d'œuvre assistance : association intermédiaire qui exerce son activité en liaison avec l'association Initiative 31, EPTI créée en partenariat avec deux autres associations intermédiaires afin de respecter la réglementation sur le travail temporaire.

### L'environnement

Il arrive aussi qu'une association tournée au départ vers les seuls services d'utilité sociale trouve une motivation dans les emplois d'insertion que ces services peuvent faire émerger. Les exemples sont nombreux dans les activités de protection de l'environnement. Qu'elles traitent de la liquidation de déchets

polluants, de la sauvegarde d'un site, d'une forêt, d'une rivière, elles trouvent naturel et conforme à leur vocation de se tourner vers des personnes en situation critique, de les embaucher, de les remettre en selle puis de parfaire leur qualification, certaines dans le bûcheronnage, d'autres dans le paysagisme ou les activités du tourisme.

On peut citer aussi les expériences du réseau Le jardin, à la fois lieu de ressources et d'échanges, d'information et de techniques pour les tenants de jardins potagers, lieu d'accueil pour des gens du voyage qui peuvent y déposer leur sac et trouver quelques semaines de travail, d'exploration de la nature pour les enfants des « classes vertes », d'apprentissage agrobiologique et de coopération pour des citoyens qui reçoivent chaque semaine un panier de fruits et légumes selon la saison. Ces jardins privilégient les unes ou les autres de ces activités suivant les opportunités du territoire ou du moment et s'orientent plus ou moins vers l'environnement ou vers l'insertion sociale. Sous une forme ou une autre ils ont « un fort potentiel pour favoriser un développement solidaire » (Jardins d'Amélie).

## Exemples de jardins

### Les jardins de Cocagne

« Ces jardins sont surtout reconnus comme des lieux de lutte contre l'exclusion, de production et de distribution de légumes « bio » auprès d'adhérents consommateurs mais ce sont aussi des espaces de création de lien social et des agents de développement de leur territoire ».

#### Création d'activité :

- Aide à l'installation de personnes en production agricole.
- Mise en place d'ateliers de transformation.
- Création de participation à des marchés.
- Restauration de bâtiments, entretien de sites naturels.

#### Sensibilisation à l'environnement et à la consommation :

- Création de jardins pédagogiques.
- Animation et sensibilisation à l'agriculture biologique.
- Ateliers de cuisine.

- Projets touristiques.

Relations avec le secteur professionnel :

Les simples relations du début sont devenues un véritable partenariat puisque 80 % des jardins font partie des groupements d'agriculteurs bio locaux.

2<sup>e</sup> forum du Réseau Cocagne Romans, 8 & 9 nov. 2000

Les jardins d'Amélie

Ils représentent une trentaine de jardins et une dizaine de projets dans huit départements du sud-est de la France.

Ils entendent sortir de la logique « clés en mains » et... « donner vraiment la parole aux gens autour de projets où ils sont impliqués ».

Ils cumulent plusieurs objectifs. Cependant une dominante se dégage toujours surtout lors de la mise en place. Ainsi, on peut distinguer les différentes formes de jardins.

Les jardins familiaux « permettent à des personnes qui n'en ont pas les moyens d'avoir accès à des légumes de qualité. La plupart fonctionnent traditionnellement « en parcelles individuelles refermées sur elles-mêmes ». Depuis une dizaine d'années des jardins familiaux qualifiés de coopératifs s'intègrent « dans un ensemble ouvert et visible du reste de la population. Ils favorisent les contacts, les relations de voisinage, l'apprentissage de la citoyenneté et du respect d'autrui ».

Les jardins pédagogiques « aménagent un lieu pour accueillir des enfants (voire des adultes) afin de les éveiller à la nature et de les sensibiliser aux préoccupations environnementales ».

Les jardins collectifs sont les plus nombreux. Leur production est parfois destinée aux jardiniers eux-mêmes. Ils répondent « à un public en demande d'insertion.. qui se partage la récolte ». « Les surplus sont donnés à des organisations caritatives ou vendus occasionnellement : mais c'est surtout, avec l'aide de personnes externes « un moyen de resocialisation et de redynamisation ».

Certains jardins collectifs dits d'insertion ou maraîchers ont une activité économique plus prononcée. Ils vendent l'essentiel

de leur production et emploient des salariés : entreprises conventionnées par l'État bénéficiant de contrats d'insertion ou bien organisées sous forme de coopération maraîchère, ils participent à des projets « d'intégration sociale », de production non dégradée, de protection de l'environnement, « d'animation et de découverte ».

Extraits du document  
Ambassadeur des jardins d'Amélie

La pratique de cette forme d'économie solidaire est délicate. Elle implique des modes de production, d'organisation du travail, de recrutement spécifiques et des ressources hybrides, venant du marché, de l'aide publique, du bénévolat... Mais l'intérêt de ces structures mixtes est remarquable. Elles sont ouvertes à des milieux différents. Elles sont des lieux de débats, de confrontations où chacun cherche ses propres raisons de s'identifier à un projet utile. Elles offrent aux personnes qui sortent d'une longue période de galère et cherchent à se réinsérer, mieux qu'un emploi, une place dans un milieu vivant, un gage d'espoir et des ressources d'énergie pour résilier leur rancœur et rentrer dans cette société qui leur a fait tant de mal.

France Active s'est peu à peu et méthodiquement familiarisée à la mixité des structures solidaires, à la diversité et à la complexité de projets plus ou moins exposés au marché : les uns y sont complètement et immédiatement immergés ; d'autres, qui répondent à des besoins pressants mais insuffisamment solvables, sont tributaires de l'État providence et du bénévolat pour compléter leurs recettes d'exploitation.

Les premiers sont au cœur de l'action de France Active qui vise prioritairement l'insertion des personnes en situation ou risque d'exclusion dans une économie à part entière. Ce sont soit des micro entreprises individuelles soit des entreprises collectives (sous forme associative ou commerciale, labellisées et conventionnées ou non par l'État) qui recrutent, accompagnent, cherchent à insérer des personnes en difficulté. Notre aide à ces projets doit se développer considérablement pour être à la mesure du chômage structurel persistant.

Nous retenons aussi d'autres projets dont la double exigence est de répondre à des besoins d'utilité sociale que le marché ignore et, pour ce faire, de recruter des personnes privées d'emploi. Le problème essentiel pour des projets de ce type est de s'assurer qu'ils trouveront un équilibre durable de leurs ressources et de leurs charges afin de pérenniser tant leurs services que leurs emplois.

Nous hésitons<sup>9</sup> toutefois sur certains dossiers relevant clairement de mission d'utilité sociale (par exemple de « l'échange équitable, c'est-à-dire du refus de l'exploitation des plus pauvres, de l'agriculture biologique, des services aux personnes dépendantes ou de la culture populaire) parce qu'ils ne font pas une place suffisante à l'insertion des personnes en situation critique. Celles-ci sont bien l'objet de notre vigilance prioritaire.

Mais nous constatons que la satisfaction de besoins ignorés par le marché et l'acte d'insertion se rejoignent et se conjuguent le plus souvent. Rares sont les projets d'utilité sociale qui n'auraient pas vocation à offrir des emplois d'insertion. France Active s'ouvre donc largement à ces structures mixtes d'économie solidaire associant plusieurs facteurs de lutte contre l'exclusion.

L'ensemble de ces concours à des projets individuels et collectifs, marchands ou mixtes, associatifs, commerciaux, coopératifs vise une population qui reste malheureusement très nombreuse, qui comprend les 650 000 chômeurs de longue durée, les 900 000 RMIstes et d'une façon plus diffuse tous ceux dont les projets ne sont pas retenus dans les circuits financiers usuels.

Nous ne sommes pas les seuls sur ce vaste chantier. Certains comme l'ADIE pour les prêts aux microcréateurs les plus modestes, comme FIR avec ses prêts d'honneur, ou sur le volet du conseil, les Boutiques de gestion recouvrent une partie de notre activité.

Mais nous sommes les seuls à offrir à la fois le conseil financier et une gamme de concours allant de la garantie aux apports en fonds propres, les seuls également à nous situer dans le champ de l'insertion par l'activité économique, sur toute son étendue, qui comprend le large secteur des entreprises d'économie solidaire.



### 3.

## Des outils financiers au service de la solidarité

L'aide que nous apportons aux projets solidaires d'insertion ou d'utilité sociale s'inscrit dans les mécanismes financiers classiques : prêts bancaires, apports en capitaux, ingénierie du développement. France Active a créé néanmoins des outils spécifiques adaptés aux différentes formes de projets solidaires.

Nous présenterons chacun d'entre eux sans insister sur leur caractère technique mais en mettant l'accent sur le soin particulier de France Active dans l'instruction et le suivi des dossiers. Il est clair, en effet, que les risques encourus sur ce type de projets, sans être nécessairement plus élevés, sont de nature différente et qu'il faut les analyser en prenant en compte la double équation économique et sociale et les comportements humains qu'elle induit.

Les porteurs de projets mais aussi leurs banquiers, leurs fournisseurs, les épargnants et tous ceux qui s'intéressent à eux ont des réactions que nos équipes apprennent à comprendre et si possible à anticiper. Ce savoir-faire est un élément essentiel au bon fonctionnement des outils que nous allons décrire.

### Les prêts garantis

Toute entreprise doit dès le départ, assurer le financement de ses besoins de fonds de roulement (stocks et créances) et de ses investissements. Elle aura par la suite dans ses rapports quotidiens avec ses clients, ses fournisseurs, avec les administrations fiscale et sociale des problèmes de trésorerie. Elle



devra financer ses investissements, ses stocks, recourir à des crédits à moyen et court terme, à des découverts.

Pourtant moins de 20 % de créateurs s'adressent d'emblée à une banque. Et la « bancarisation » se fait plus mal encore lorsqu'il s'agit de créer ou de développer une entreprise sortant des normes habituelles, dont le banquier ne sait pas mesurer le risque et dont le coût de gestion lui paraît dissuasif par rapport aux médiocres intérêts qu'il peut en tirer sur une opération d'un faible montant.

S'ajoute enfin la méfiance à l'égard d'un porteur de projet dont elle ne connaît ni les tenants ni les aboutissants. « Pensez donc, me dit un directeur d'agence à propos d'un chômeur créateur que je lui avais présenté, je ne l'ai rencontré ni au « Rotary » ni au « Lyons Club. »

À vrai dire, le porteur de projet n'est pas plus chaud ; il ne sait pas se présenter, a horreur du costume-cravate, se méfie de son vocabulaire ; il ignore tout des formes comptables que doit prendre son dossier, des documents annexes dont chacun lui apparaît comme un piège ; bref, il est inhibé.

Nous avons pensé que ces réticences de part et d'autre devaient et pouvaient être surmontées dans les conditions suivantes :

- L'octroi d'une garantie sous forme de caution qui réduit des deux tiers le risque de la banque et démontre simultanément que le garant a des raisons pour accepter la part de risque qui lui revient.

- Cette caution rassure mieux encore lorsque le garant, reconnu pour son expertise, justifie d'une instruction particulière adaptée à ce type de projet et s'il est en mesure d'en suivre l'évolution. Autrement dit, le banquier méfiant quant à son propre savoir-faire sur des dossiers de cet ordre, s'adresse à plus qualifié que lui : France Active et ses fonds territoriaux lui apportent cette qualification.

- La sécurité du banquier est doublement fondée par le fonds territorial<sup>10</sup>, d'une part, proche des porteurs de projet et de leurs partenaires locaux, qui engage sur ses ressources le risque de garantie et par une société financière spécialisée, d'autre part, France Active Garantie (FAG) dont le capital est constitué par huit grands établissements financiers nationaux et qui assure le risque de la façon suivante : chaque fonds territorial dépose chez FAG ses réserves de garantie. Celles-ci sont

identifiées sur une ligne qui sera débitée du montant des sinistres intervenus sur les garanties accordées par le fonds. Si les sinistres débordent la ligne constituée, FAG est sur son capital le garant ultime auprès de la banque.

- L'instruction, l'expertise de ce type de projets ont un surcoût. Il n'est pas dans la vocation des banques de l'assumer. France Active grâce à l'aide de ses grands partenaires, au premier chef la Caisse des dépôts et l'Europe, est en mesure de couvrir, dans le cadre de conventions pluriannuelles, les dépenses engagées par son réseau pour expertiser ses interventions en garantie.

Ces conditions étant remplies, nous devons encore user de pédagogie et de temps pour convaincre pleinement nos interlocuteurs (les banquiers locaux). Leur accord se fonde alors à des degrés divers sur trois sortes de motivations : une éthique réelle et agissante quand on sait la faire se manifester, un désir d'image flatteuse tant pour eux-mêmes que pour leur établissement et le sentiment peu à peu partagé qu'il existe là un vrai gisement de clientèle, comme en témoigne d'ailleurs l'activité de leurs collègues américains dans les quartiers difficiles.

Il nous paraît indispensable de donner à ce sujet la parole à deux banquiers de l'économie sociale, M. Detilleux, président du Crédit coopératif et un directeur des Caisses d'épargne, M. Réveiller qui, chacun à sa place exprime sa motivation.

Interview de Jean-Claude Detilleux, président du Crédit coopératif

C. Alphandéry : Le système bancaire français reste encore éloigné des très petites entreprises. La majorité des banquiers s'intéresse peu à leur création. Leur réticence est plus grande encore lorsqu'elles visent l'insertion sociale et la solidarité. Trouvez-vous cette attitude normale ? La comprenez-vous ?

J.-C. Detilleux : Je la comprends sans l'approuver. Les banquiers manient de l'argent et entendent qu'il soit sauvegardé. Leur formation, leur culture, leur environnement les induisent à une certaine réserve à l'égard de tout

projet problématique. Ils ne sont pas portés naturellement vers les actions solidaires.

Ils ont néanmoins pour la plupart une éthique et sont assez avisés pour constater et déplorer l'insuffisance de moyens, de facilités offertes aux porteurs de projets d'entreprises. Nombre d'entre eux s'intéressent à ces projets et souhaitent leur apporter un concours. Cet intérêt qui s'amorçait en 1993 lorsqu'à votre initiative, le ministre des Finances de l'époque, Michel Sapin avait réuni les principaux banquiers sur ce sujet, a beaucoup progressé ces dernières années et notamment en relation étroite avec l'action de l'ADIE et de France Active.

C. Alphandéry : Vous évoquez à travers ces deux réseaux le mécanisme de garantie qu'ils apportent aux crédits de cette nature.

J.-C. Detilleux : La garantie est assurément un facteur de réduction du risque et le rend acceptable. Mais l'instruction et le suivi de dossiers qui se situent dans un contexte social délicat ne sont pas moins importants et appellent une expertise particulière qui est bien du ressort d'organisme comme les vôtres et ne relève pas tout à fait de notre métier de banquier.

Il faut savoir distinguer les rôles, externaliser certaines missions. Au surplus, France Active en s'engageant financièrement par sa garantie prend une part majoritaire du risque, ce qui crédibilise la qualité de son instruction des dossiers.

C. Alphandéry : Constatez-vous effectivement que les risques sur ces crédits sont acceptables ?

J.-C. Detilleux : Les sinistres restent limités. Ils ne sont pas supérieurs à ceux de nos autres crédits. Je ne vous dirai pas pour autant qu'il s'agit pour nous de dossiers ordinaires. Il faut leur apporter un soin particulier. Mais au vu des résultats, ce qui nous paraissait essentiellement de l'ordre du mécénat devient progressivement un gisement d'affaires, un facteur naturel de développement.

C. Alphanféry : Une telle évolution n'est-elle pas liée aussi à votre appartenance au mouvement social ?

J.-C. Detilleux : Sans doute une banque mutualiste ou coopérative comme la nôtre est par essence active dans la vie sociale et proche du terrain. Notre principe est la solidarité et la composition de nos conseils exprime cette attaché locale et cette ouverture sur les problèmes de la société. Mieux sans doute qu'une banque commerciale ordinaire, nous parvenons à faire passer auprès de nos agents un message de solidarité. Mais il n'est pas toujours aisé de le concilier avec celui nécessaire de la rigueur de gestion. C'est une longue pédagogie dans laquelle nous avons beaucoup progressé ces dernières années, et notre collaboration avec France Active y a largement contribué.

C. Alphanféry : Votre collaboration avec France Active s'étend aussi à votre participation à sa société d'investissement, la SIFA. Que pensez-vous de l'investissement en fonds propres dans les entreprises de l'économie solidaire ?

J.-C. Detilleux : Comme toute entreprise, celles de l'économie sociale et solidaire ont besoin de capitaux permanents pour assurer correctement le financement de leurs investissements et de leurs besoins de fond de roulement. Le crédit représente pour elles une charge trop lourde et pour leur banque un risque trop élevé si le haut de bilan de l'emprunteur n'est pas convenablement pourvu. Elles ont toutefois du mal à lever ces capitaux. Elles offrent en effet un rendement faible et elles exigent pour bien maîtriser le risque un suivi attentif qui se traduit par un surcoût de fonctionnement.

Le capital risqué est obligé de s'adapter à cette situation. Ses capitaux doivent excéder les normes habituelles et ses surcoûts être en partie pris en charge. La SIFA est un bon exemple de ce qu'il est bon de faire mais il est urgent de mettre en place toute une série d'incitations pour multiplier des exemples de ce genre. La nouvelle loi sur l'épargne salariale paraît aller dans ce sens.

C. Alphanbéry : On dit aussi parfois que les bons projets solidaires à financer font défaut, qu'ils resteront une activité marginale pour le système bancaire ?

J.-C. Detilleux : Nous avons vu émerger ces dernières années un nombre de plus en plus important de projets combinant une vocation sociale et une exigence de fidélité économique. L'expérience acquise nous permet désormais de leur apporter des moyens de financement et de développement renforcés et de mieux en mieux appropriés. Nous verrons alors la demande locale se diversifier et se multiplier les projets de nature à la satisfaire. De même que les autoroutes renforcent considérablement le trafic automobile, l'organisation de circuits financiers adaptés génère des flux importants de nouveaux projets. Nous y veillons avec soin.

Interview de M. Réveiller, directeur à la Caisse d'épargne d'Auvergne

C. Alphanbéry : Les chômeurs créateurs de très petites entreprises constituent-ils une clientèle habituelle de votre Caisse d'épargne ?

M. Réveiller : Non. D'une façon générale, nous n'étions pas jusqu'à la récente réforme, portés vers les activités professionnelles indépendantes associatives ou commerciales. À plus forte raison lorsqu'elles représentent un risque particulier soit du fait de la situation du chômeur soit en raison de la création du projet.

Toutefois nous nous sommes attachés, M. Bernard Petit et moi-même depuis plusieurs années à accorder des prêts d'honneur à des petits créateurs sans moyens et à aider l'ADIE pour ses crédits solidaires inférieurs à 30 000 F. Mais il s'agit là d'une activité de mécénat extrabancaire, menée pour des motivations éthiques, pour accomplir grâce à nos excédents financiers mais en quelque sorte en dehors de notre métier proprement dit, notre devoir de citoyens.

Au demeurant nos prêts d'honneur, au nombre de 150 environ, pour des montants inférieurs à 50 000 F et sur une durée maximum de cinq ans, n'ont pas enregistré de

sinistres sinon sous forme de reports d'échéance et nous en sommes globalement satisfaits.

C. Alphandéry : Qu'est ce qui vous a poussé à aller plus loin en coopérant avec France Active ?

M. Réveiller : La rencontre avec France Active a été fortuite. Un article de presse nous a informés de son mécanisme de garantie et de suivi de prêts aux chômeurs créateurs d'entreprise et aux porteurs de projets collectifs d'insertion.

Nous avons appris, d'autre part, son lien au plan national avec la Caisse des dépôts et le réseau des Caisses d'épargne, et son projet de créer des fonds de garantie dans les départements d'Auvergne.

L'approche de France Active nous a paru intéressante : elle tend en effet à éliminer deux obstacles à notre engagement dans ce type d'intervention : le risque, dès lors qu'il est partagé (en général à 65 % pour France Active) par un organisme sûr et expert. Et d'autre part, le surcoût de gestion des crédits d'un montant relativement faible mais de nature délicate, surcoût qui est allégé par le suivi de France Active

La collaboration avec France Active nous ouvrait la voie pour passer des prêts d'honneur aux crédits bancaires dont l'intérêt est double. Pour le bénéficiaire, d'une part, qui n'est plus dans une situation d'assistance mais dans une logique économique, il entretient des relations professionnelles avec son banquier. Celui-ci, d'autre part, escompte des rapports commerciaux avec ce client et d'autres qui constituent un gisement peu exploré jusqu'ici. Et cette prospection est d'autant plus intéressante que les Caisses d'épargne sont devenues des banques de plein exercice.

C. Alphandéry : Comment s'est concrétisée cette coopération ?

M. Réveiller : Notre rapprochement avec France Active a contribué à la création de fonds de garantie successivement dans l'Allier, le Puy-de-Dôme et la Haute-Loire. Nous avons doté chacun de ces fonds ; nous sommes entrés dans leur comité d'engagement et nous avons accordé

sur ces trois départements (en comptant bien que le Cantal s'y joindra) une enveloppe de prêts de 10 MF sous garantie de France Active.

C. Alphandéry : Quelles sont désormais vos perspectives dans ce domaine ?

M. Réveiller : Les prêts se multiplient sous une forme qui rejoint parfaitement nos préoccupations initiales. La plupart des crédits garantis par France Active sont couplés à un prêt d'honneur que nous accordons. Ils sont souvent associés à une dotation de France Active en fonds quasi permanents sous forme de contrat d'apport. C'est ainsi que nous venons d'apporter un montant total de 300 000 F à une entreprise d'insertion en conjuguant trois types d'intervention. De nombreuses Caisses régionales d'épargne, informées de l'accord cadre national passé avec France Active nous téléphonent pour avoir une idée précise sur la façon de collaborer. Mais d'autres établissements financiers s'y intéressent également. Nous n'avons aucune exclusive. L'essentiel est de contribuer au développement de l'emploi. Nous sommes pour notre part décidés à y contribuer sans esprit de chapelle mais avec détermination.

Une fois le rapprochement avec la banque opéré, le mécanisme du prêt garanti est simple pour l'emprunteur comme pour le banquier. Grâce aux conventions nationales passées par France Active avec les grands réseaux mutualistes et aux accords régionaux qui les relaient, un dossier unique est présenté au fonds territorial qui l'instruit. La banque lui donne délégation d'engagement du crédit dès lors que la garantie est accordée. Elle est libérée du souci de la gestion du prêt. À la troisième mensualité non payée, FAG rembourse le crédit restant dû. Crédible et sûr grâce à la double intervention des fonds territoriaux et de FAG, simple dans son fonctionnement, le mécanisme de garantie présente un autre avantage majeur : son effet multiplicateur. Prenant pour hypothèse le risque d'un sinistre sur trois crédits, nous accordons aux fonds une enveloppe de garantie trois fois supérieure à leur réserve déposée chez FAG. De fait, l'expérience montre que le taux de sinistres grâce à l'instruction et au suivi des dossiers se situe en des-

sous de 18 %. Il est possible cependant que tel ou tel fonds enregistre de mauvaises séries. C'est le rôle de FAG de mutualiser les risques et d'assurer les pertes s'il y a dépassement de l'enveloppe de garantie.

Les 33 fonds ont déposé chez FAG des réserves d'une cinquantaine de millions de francs qui représentent une enveloppe globale de garantie de 150 millions et environ 250 millions de prêts bancaires si la garantie moyenne s'élève à 60 % du prêt.

### L'exemple du Puy de Dôme

Prenons un exemple précis, celui du fonds du Puy de Dôme créé il y a un an. L'apport de France Active s'élève à 350 kF (soit  $x$ ), les ressources provenant du conseil général à 400 kF et de la Caisse d'épargne d'Auvergne à 300 kF. Au total 1 050 kF ( $3x$ ) sont déposées chez FAG qui ouvre au Puy-de-Dôme une garantie de 3 150 kF ( $9x$ ). Ce multiplicateur de 3 résulte d'une hypothèse prudentielle de un sinistre sur trois prêts au maximum. Ceci veut dire qu'au-delà de 1 050 kF les pertes s'imputeraient au capital de FAG et de ses associés.

De fait le capital de FAG n'a jamais été entamé. Aucun fonds territorial n'a dépassé 30 % de taux de sinistre. Et la moyenne se situe à moins de 18 %. Ce résultat très inférieur aux 50 % enregistrés sur l'ensemble des créations d'entreprises est bien sûr lié à la qualité du suivi réalisé par le réseau France Active.

L'effet multiplicateur va plus loin que les  $9x$  garantis. Si l'on considère un taux de garantie moyen de 60 %, les prêts accordés s'élèvent à  $15x$  soit en l'occurrence, dans le Puy-de-Dôme à 5 250 kF pour un fonds réunissant au total 1 050 kF dont 350 kF venant de France Active. Et le nombre d'emplois ainsi créés peut être calculé grossièrement : 60 emplois à travers 40 micro entreprises bénéficiant d'un prêt moyen de 60 kF et 180 emplois par 9 entreprises collectives bénéficiant d'un prêt moyen de 300 kF. Les 350 kF injectés par France Active auront donc contribué à créer 240 emplois.

Il convient de préciser que plus de 200 d'entre eux, d'après les résultats obtenus jusqu'ici (entre 15 et 18 % de sinistres) sont durables. Les sommes bloquées par l'ensemble des partenaires (1 050 kF) représentent moins de 5 kF par emploi définitivement acquis

Quant aux sinistres, ils impliquent bien sûr un réabondement



du fonds pour reconstituer l'enveloppe de garantie. Le multiplicateur de trois est automatiquement abaissé si le réabondement n'est pas réalisé.

Nous avons en revanche décidé de porter le multiplicateur à quatre pour tous les fonds qui seraient restés durant trois exercices en dessous d'un taux de sinistre de 20 %. Cette décision qui se traduira par une forte augmentation des crédits accordés est une marque supplémentaire de la confiance que nous faisons à la qualité de l'instruction et du suivi des dossiers par nos fonds. Confiance qui s'exprime surtout par la délégation que nous leur donnons, après une courte période probatoire pour tous les projets de financement inférieurs à 100 kF.

La collaboration étroite entre la tête de réseau et ses 35 fonds territoriaux est donc la base fondamentale du mécanisme de prêt garanti, de sa sécurité et de son coefficient multiplicateur.

## Les apports en fonds propres

Si l'accès au crédit bancaire s'avère indispensable, il ne saurait remplacer complètement des fonds propres qui, d'une part évitent des charges d'intérêt trop lourdes et qui surtout équilibrent le bilan de l'entreprise. Le banquier, les fournisseurs regardent en effet de près le rapport existant entre les capitaux propres et le crédit.

Pour les chômeurs créateurs qui généralement ont peu d'argent personnel et des familles impécunieuses, ces fonds propres font parfois l'objet d'aides publiques (sous forme de subventions ou d'avances remboursables comme le premier mécanisme «Eden») ou de concours privés sous forme de prêts d'honneur.

Ceux-ci sont parfois consentis directement par nos fonds sur des ressources locales qui leur sont spécialement affectées et qui sont généralement abondées par la tête de réseau. Dans d'autres cas ils le sont par les plates-formes de France Initiative Réseau en couplant leurs prêts d'honneur et les prêts garantis par FAG. Cette articulation est encore peu fréquente et trop compliquée pour les utilisateurs. Et nous devons, en coopération avec France Initiative Réseau, y remédier.

Quant aux entreprises recrutant et insérant les personnes en situation critique dont les besoins sont beaucoup plus importants que ceux des micro entreprises individuelles et dont le haut de bilan est regardé avec une grande attention, nous mettons à leur service des outils d'intervention, la SIFA, le FCP IE, les contrats d'apport, qui s'adaptent à des situations et des besoins très divers.

La SIFA, société d'investissement France Active est une société de capital risque qui intervient en fonds propres dans un secteur où les banques opératrices de ce type d'investissement hésitent à s'impliquer. La sécurité des placements y paraît moins assurée et l'espoir de plus-value plus faible en raison même de la vocation solidaire de ces entreprises et de la nôtre.

Au surplus, la SIFA a décidé d'opérer essentiellement sous forme de compte courant bloqué (accompagnant un très faible apport en capital) ce qui améliore la liquidité de ses placements mais réduit fortement ses éventuelles plus-values sur le capital, qu'en tout état de cause elle a pour principe de limiter.

La CDC avait néanmoins accepté de participer majoritairement au capital de départ de 10 MF constitué en 1991.

Les premières opérations de la SIFA ont connu dans les cinq premiers exercices des sinistres importants. Nous n'avions pas alors la technicité et les relais locaux nécessaires pour évaluer de tels risques. La SIFA a donc suspendu son activité pendant 3 ans avant de la reprendre sous la présidence d'Edmond Maire qui explique ci-dessous dans quelles conditions, avec quels partenaires et dans quelles perspectives elle développe à nouveau son activité.

Interview d'Edmond Maire, président de la SIFA

C. Alphanbéry : Est-ce qu'il n'y a pas un certain antagonisme entre la fragilité des entreprises solidaires et le métier de capital risquer de la SIFA ?

E. Maire : Le métier de capital risque solidaire est une spécificité au sein même du métier de capital risque. Les entreprises que nous aidons présentent des projets qui très souvent ne seraient pas acceptés en l'état par des

sociétés de capital risque ordinaires.

La rentabilité attendue de l'entreprise n'est pas forcément au rendez-vous, et le projet que porte le chef d'entreprise solidaire est prioritairement marqué par une volonté d'utilité sociale, de réinsertion des salariés. De ce fait, il accorde une place parfois un peu trop limitée aux exigences économiques et à des règles de gestion saines. Notre métier n'est donc pas seulement le financement ; il est d'intervenir pour faire évoluer, compléter, enrichir les méthodes de gestion de l'entreprise, voire lui faire mettre de côté certains objectifs sociaux qui ne pourraient être tenus d'une façon pérenne. Il est difficile de trouver un équilibre qui permette une bonne complémentarité, une double maîtrise, sociale et économique, de sa gestion et de son développement.

C. Alphanbéry : D'accord, mais vous avez tout de même eu dans la première vie de la SIFA des sinistres importants. Pourquoi des sinistres ?

E. Maire : D'abord, à cette époque, la crise économique affectait de nombreuses entreprises. Et il existait peu de fonds territoriaux, d'équipes régionales de proximité. De ce fait les décisions étaient prises par la toute petite équipe nationale, une personne lointaine qui n'avait pas travaillé avec le porteur de projet.

D'autre part la SIFA soutenait alors les entreprises en création. Or, en matière solidaire les objectifs sociaux à intégrer absolument dans l'équilibre économique impliquent des risques qui peuvent difficilement être appréciés au départ.

Dans ces conditions, la SIFA a enregistré un certain nombre d'échecs. La reprise d'activité a donc été décidée sur la base d'exigences claires.

Dorénavant, nous soutenons uniquement les entreprises en développement. Et nous exigeons un appui de proximité, un accompagnement de proximité. Le suivi post création est devenu obligatoire. Enfin, nous n'intervenons en aucun cas pour combler les pertes. Nous le faisons sur la base d'un projet de développement, appuyé par des comptes d'exploitation prévisionnels, montrant une perspective de pérennisation suffisante. Sinon c'est mettre

de l'argent à fonds perdu. Ces nouvelles modalités permettent de viser l'équilibre économique de la SIFA.

C. Alphandéry : C'est dans ces conditions nouvelles et avec ces exigences nouvelles que vous avez décidé d'augmenter votre capital et de trouver de nouveaux actionnaires ?

E. Maire : Oui, mais il faut d'abord souligner que la reprise de la SIFA fin 1999 n'a été possible que par une implication forte de la Caisse des dépôts. La Caisse a considéré que le plan d'affaires tel qu'il était dorénavant établi, présentait des garanties suffisantes pour qu'elle puisse apporter 15 millions de francs, permettant le redémarrage, étant entendu que nous devons chercher à diversifier cet actionariat. Ce pas décisif de la CDC est dû bien sûr aux responsables de France Active qui ont beaucoup réfléchi aux orientations de la SIFA avec une nouvelle équipe dirigée par Patrick Blamoutier, et à l'appui attendu des fonds territoriaux, beaucoup plus nombreux aujourd'hui.

C. Alphandéry : Ces conditions étant posées, l'aide de la CDC et l'intervention confirmée de France Active étant acquise, tu as effectué une tournée de nouveaux actionnaires pour élargir le tour de table et augmenter votre capital.

E. Maire : Il y a eu trois augmentations de capital en 18 mois :

- la première dont nous venons de parler ;
- la deuxième en 2000 et la troisième en octobre 2001.

Nous passons de 10 actionnaires en 1999, à 21 en 2000, pour atteindre 28 en 2001.

Qui sont les nouveaux actionnaires ?

L'intérêt nous est d'abord apparu, avec notamment dès le départ l'appui d'EDF, déjà actionnaire et administrateur, d'impliquer des grandes entreprises industrielles qui ont de gros établissements à travers la France. Ces entreprises sont principalement intéressées par leur insertion dans le développement local, autour de leurs établissements. Elles ont des cadres bénévoles motivés pour un appui aux entreprises solidaires, des directions locales

susceptibles d'apporter des affaires, de confier telle ou telle prestation à une entreprise d'insertion. Elles peuvent aussi, vu le poids dans leur environnement, renforcer la crédibilité, l'efficacité de nos fonds territoriaux.

Sont venus ainsi, et nous avons la chance de les avoir comme administrateurs, outre EDF, EADS, Suez et L'Oréal. Sont également venus en 2000 Lafarge, en 2001 Danone, Cofinoga et Sodexo.

Quelques entreprises publiques ont tenu à marquer leur présence : la SNCF, la Poste, Gaz-de-France. Plusieurs entreprises ne voulant pas venir directement comme actionnaires ont apporté une subvention via France Active, qui l'a réinvestie directement dans la SIFA. Ainsi France Telecom qui a informé ses directions régionales ; mais aussi Darty, Thomson Multimédia. Voilà du côté des entreprises industrielles.

Un certain nombre de banques ont tenu à être présentes. Ainsi le Crédit coopératif, un des fondateurs de France Active ; le Crédit agricole qui n'était pas jusque-là partenaire de France Active fut le plus gros souscripteur en 2000, deux millions de francs ; les Caisses d'épargne arrivent en force en 2001 avec trois millions de francs au plan national et l'appui de ses établissements régionaux. D'autres banques - les Banques populaires, BNP Paribas - ont donné un petit signe de présence.

Des partenaires d'économie sociale sont venus renforcer la SIFA : la Macif et La Mondiale avec chacune un important apport de 1,5 million de francs, la Fédération nationale de la mutualité française, Chèque déjeuner, CNP assurances.

Restent les historiques tels que la Fondation de France, le CCFD, la CGSCOP à travers Socoden, de même que bien évidemment France Active.

La CDC en 2001 a même souhaité renforcer la présence de France Active dans la SIFA par un contrat d'apport de 15 millions de francs à notre association pour que celle-ci monte au capital à peu près à hauteur de la CDC, qui devient elle-même minoritaire. Ainsi la SIFA apparaît clairement comme un instrument de France Active, comme l'est France Active Garantie.

C. Alphanféry : Ces trois augmentations de capital successives ayant été réalisées, ce capital étant porté à 8,4 millions d'euros (55 millions de francs), quelles sont les modalités de vos investissements ?

E. Maire : Conformément à notre objet social, nous visons un équilibre financier qui permette d'assurer le coût le plus bas possible pour les entreprises solidaires, tout en maintenant la capacité d'action de la SIFA.

Comment intervenons-nous ? Peu en capital, 5 % du capital de l'entreprise aidée, minimum nécessaire pour faire un compte courant d'associé. Donc 5 % du capital, le reste en compte courant à 4 % de taux d'intérêt. Capital et compte courant doivent être remboursés au bout de cinq ans, pour être ensuite réinvestis dans le champ de l'insertion. Les investissements de la SIFA ont donc pour objet de permettre à l'entreprise de se développer et de trouver un équilibre économique satisfaisant sur cinq ans.

Nous avons fondé nos hypothèses sur un taux net de sinistres à cinq ans de 20 %. Nous verrons bien ce qu'il en sera mais au vu du passé, des risques de la première période de la SIFA, et des règles actuelles d'intervention, nous avons été assez prudents, je crois, en retenant ce montant.

C. Alphanféry : Comment peut tourner la SIFA, elle ne peut pas équilibrer son financement uniquement avec les 4 % d'intérêt sur les comptes courants de la société ?

E. Maire : Elle ne peut réaliser son équilibre que de deux façons :

- d'une part, c'est l'association France Active, c'est-à-dire en définitive le mécénat qui assure une bonne part de son budget de fonctionnement, en particulier l'instruction financière et le back office ;

- d'autre part, les produits de trésorerie couvrent les risques de sinistres. Il faut donc que le capital ne soit pas totalement ni immédiatement investi afin de permettre les engagements au fil des ans, et de conserver une trésorerie porteuse de produits correspondant aux risques.

Si bien qu'actuellement on peut estimer que nous avons une disponibilité permettant d'assurer 3 ans d'activité de la SIFA, sur la base d'environ 1,5 million d'euros d'engagements par an.

Depuis la reprise fin 1999, et jusqu'au 31 décembre 2001 nous avons engagé 2,2 millions d'euros pour 41 interventions, soit 54 000 euros en moyenne par intervention.

Les chiffres d'affaires de ces entreprises sont très variables. Ils dépassent rarement 1,5 million d'euros – à l'exception de groupes comme Vitamine T, Id'ées et Envie qui ont des filiales – car un suivi social attentif des personnes insérées n'est guère compatible avec une grande taille de l'entreprise.

Au total la SIFA, pour 2,2 millions d'euros, a contribué à créer ou maintenir 2 900 emplois dont 2 100 pour des personnes en grande difficulté. Soit 1 500 euros pour la réinsertion d'un exclu. L'efficacité est vraiment au rendez-vous.

C. Alphanbéry : Vous avez investi dans 30 entreprises. En avez-vous beaucoup écartées ?

E. Maire : Le comité d'engagement en retient les deux tiers. Parce que de nombreux choix ont été faits avant par les fonds territoriaux ou parfois par les Unions régionales d'entreprises d'insertion ou les Boutiques de gestion. Et puis il y a toujours un membre de l'équipe fonds propres qui va voir l'entreprise. La sélection est largement faite en amont.

C. Alphanbéry : Ce que tu as dit laisse penser que l'équilibre financier est réalisé en partie par le mécénat de France Active, pour les frais de fonctionnement et d'autre part par des produits financiers des fonds non utilisés, et les produits des comptes courants pour la couverture des risques. Est-ce bien cela ?

E. Maire : Exactement. En précisant que lors de la remise en route de la SIFA, nous avons consacré à peu près 6 mois à une élaboration très fine de nos raisonnements et méthodes de base : dossier d'expertise, besoins de fonds

de roulement, processus d'augmentation du capital, pacte d'actionnaires, accord de suivi, règlement du comité d'engagement, entre autres.

Cet ensemble a montré sa grande utilité ; nous avons pu légitimement annoncer à toutes les entreprises ou banques que nous avons contactées pour être actionnaires : « Nous ne vous assurons aucun dividende, la SIFA n'est pas faite pour cela, mais nous ferons tout pour maintenir la valeur nominale du capital. Votre investissement n'est pas une subvention, c'est un placement ».

C. Alphanbéry : Vos investissements concernent quels types d'activité et comment se localisent-ils ?

E. Maire : Les interventions de la SIFA se situent dans 13 régions, dans les lieux où le chômage est le plus fort, pas forcément dans les quartiers les plus dégradés mais souvent dans des zones de reconversion industrielle telles que le Creusot, Roubaix, Pompey, etc. ; encore trop peu dans le milieu rural.

Pour le type d'activités concernées, un certain nombre d'investissements ont été réalisés dans le second œuvre du bâtiment, le nettoyage, les espaces verts, la restauration (souvent avec animations).

Et puis des centres d'appels téléphoniques sont en train de se développer aujourd'hui, qui embauchent systématiquement des personnes en grande difficulté, de même les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), et aussi des entreprises de recyclage (dont on voit bien l'avenir au-delà du secteur de l'insertion) telles que Envie pour les appareils électroménagers, ou Adere pour les automobiles. On peut enfin citer l'exemple de DPS, qui fait du nettoyage de métro et emploie des agents de médiation sur les trains de banlieue pour assurer au mieux la sécurité de la population. Il s'agit donc souvent d'activités encore délaissées par les investisseurs classiques. Ce faisant, elles dessinent de nouvelles filières d'avenir qui deviendront pérennes et apporteront de nouvelles richesses à notre pays.

Après l'interruption d'activité de la SIFA, j'ai cherché quelles



ressources pouvaient être dégagées pour l'investissement en fonds propres dans le champ de l'insertion.

Je me suis tourné vers les fonds communs de placement avec l'idée que l'épargne et notamment l'épargne salariale qui les nourrit accepterait d'être investie dans des placements solidaires à condition qu'elle soit assurée de sécurité et de liquidité.

La réussite des fonds communs anglo-saxons à caractère éthique témoignait d'un souci moral des épargnants. En France quelques fonds communs avaient, pour aller dans ce sens, décidé de partager leurs produits financiers, une partie allant aux souscripteurs, une partie à des œuvres humanitaires.

Nous avons jugé possible d'aller plus loin en utilisant 10 % de la collecte d'épargne (c'est-à-dire la limite que, dans un souci de prudence, la commission des opérations de bourse autorise à placer en titres non cotés) en placement sur des entreprises solidaires.

Le Fonds commun de placement insertion emplois (FCP IE) a donc un double caractère : il est éthique parce que ses titres cotés sont sélectionnés en fonction des critères sociaux et environnementaux. Il est solidaire pour ses 10 % apportés aux associations ou entreprises ayant une vocation d'utilité sociale et d'insertion.

Contrairement à la SIFA qui intervient sur les seules sociétés commerciales et lorsqu'elles sont non en création mais en phase de développement, le FCP IE peut intervenir sur toute forme d'entreprise, associative ou commerciale et même au moment de sa création. Il le fait généralement sous forme de billets à ordre à 5 ans, remboursables à la cinquième année seulement et portant un intérêt minime de 0,5 %

Créé par la CDC et les Caisses d'épargne, avec le soutien actif de la CFDT et celui de la CGC et la CFIC, le FCP IE a collecté plus de 69 millions d'euros au 31 décembre 2001 en premier lieu à travers les fonds d'épargne salariale. Il a placé plus 5 millions d'euros dans le secteur de l'économie solidaire. La récente loi sur l'épargne salariale est de nature à renforcer sérieusement sa capacité de collecte. Edmond Maire répond aussi à nos questions sur le FCP IE dont les emplois sont souvent couplés avec ceux de la SIFA.



Suite de l'interview d'Edmond Maire

C. Alphandéry : Peux-tu nous parler de cet autre outil qu'est le FCP Insertion Emploi ?

E. Maire : Le FCP Insertion Emploi est une innovation due à une volonté conjuguée de France Active, de la CDC et de la CFDT qui parmi les syndicats a joué un rôle pionnier. Sans doute en raison de ce parrainage syndical les fonds salariaux représentent un peu plus du quart de sa collecte, alors que les comités d'entreprise et les syndicats en représentent 15 %, les Caisses d'épargne distributrices dès l'origine 12 %, et toute une diversité de caisses de retraite, d'associations, de mutuelles, de congrégations religieuses. Et aussi un certain nombre de particuliers car on peut souscrire au FCP IE dans toutes les banques.

L'innovation majeure, aujourd'hui encore sans équivalent consiste à conjuguer le caractère éthique du FCP (90 % placés en titres cotés en Bourse mais sélectionnés en fonction de la politique sociale des entreprises) et son caractère solidaire (10 % investis par les soins de France Active dans des projets d'insertion).

La performance du fonds est très proche de celle du SBF 120. Alors que la valeur des actions du SBF 120 a augmenté de 111 % depuis 7 ans, la valeur des parts du FCP Insertion Emploi a augmenté de 103 %. En contrepartie d'une légère atténuation de la performance, apparaît une forte utilité sociale, très appréciée des souscripteurs et notamment des salariés. D'ailleurs sont venus se joindre à la CFDT, la CGC et la CFIC. Et nous espérons que les autres confédérations viendront s'y impliquer fortement. L'intérêt du FCP IE est son extrême souplesse. En effet

dans la pratique, il n'investit pas dans le capital de l'entreprise solidaire. La méthode la plus courante consiste en un apport, jusqu'à 25 % des fonds propres de l'entreprise aidée, sous forme de billets à ordre quand il s'agit d'associations et de Sarl ou de bons de caisse pour les sociétés anonymes. Cet apport est remboursable en totalité au bout de cinq ans, avec un taux d'intérêt extrêmement faible de 0,5 %. Aux yeux des banques notamment, cet apport en quasi fonds propres améliore la présentation du bilan de l'entreprise et facilite son accès au crédit.

Autre aspect de souplesse : on peut utiliser cet apport tous azimuts aussi bien pour les associations que pour les sociétés commerciales, aussi bien pour la création que pour le développement.

C. Alphandéry : Les rôles respectifs sont très bien dessinés. Il reste que la collaboration est tout à fait possible entre le FCP IE et la SIFA.

E. Maire : Oui, c'est d'ailleurs la pratique courante là où les deux outils fonds propres peuvent intervenir conjointement, c'est-à-dire dans les sociétés commerciales solidaires en développement.

Nous avons retenu un principe simple : deux tiers de l'apport se font par la SIFA, un tiers par le FCP IE.

Nous avons rencontré un petit problème de perception lorsqu'une entreprise apprend qu'il existe à France Active deux moyens d'obtenir des fonds propres. Une comparaison sommaire leur fait dire qu'ils obtiendront des fonds à 0,5 % d'intérêt par le FCP IE et à 4 % par la SIFA. D'où ils expriment une préférence pour le moins cher.

Nous leur faisons alors comprendre l'importance d'avoir dans leur capital une société comme la SIFA, regroupant de très grandes entreprises qui peuvent les aider, contribuer à leur développement. Cela renforce leur crédibilité vis-à-vis des banques mais aussi vis-à-vis de leur environnement.

Ceci dit, les souscripteurs du FCP IE souhaitent aussi que leurs apports aident toutes les catégories d'entreprises, sans en exclure. D'où la répartition deux tiers/un tiers que nous avons retenue.

C. Alphanféry : Peux-tu nous parler de la collecte et de l'emploi ?

E. Maire : Concernant l'emploi des 10 % de la collecte, depuis début 2000 nous avons effectué 88 interventions pour 2,3 millions d'euros, situées dans 19 régions. L'apport moyen est d'environ un peu plus de 33 000 euros, à peu près la moitié de celui de la SIFA. Ces interventions ont permis de créer ou de consolider 3 700 emplois, dont 1 900 pour des personnes en grande difficulté. Soit 1 200 euros - correspondant à une souscription de 15 000 euros - pour l'insertion d'un exclu.

Un tiers des associations ou entreprises aidées exercent leur activité dans l'environnement, ensuite viennent les services aux entreprises, puis les activités déjà indiquées pour la SIFA.

C. Alphanféry : Et la collecte ?

E. Maire : Les réseaux bancaires qui commercialisent le FCP IE sont essentiellement les filiales de la CDC ou de la CNP et les Caisses d'épargne.

Pendant plusieurs années, les emplois étaient peu nombreux et la collecte - actuellement 69 millions d'euros, soit près de 7 millions pour l'insertion - suffisait, d'autant que la Bourse se portait bien.

Depuis un an, la situation est tout autre ; la Bourse a eu quelques déboires et nos engagements dans les entreprises solidaires augmentent fortement. Devant cet effet de ciseaux, il est urgent d'augmenter la collecte. Nous cherchons d'autres appuis, d'autres formes. Pourquoi pas une assurance-vie insertion-emploi ? Et d'abord il est nécessaire de nous faire mieux connaître du grand public. Et puis la récente loi Fabius étend à l'ensemble des salariés du secteur privé la possibilité d'accès à l'épargne salariale ; en même temps elle prévoit une incitation financière pour les entreprises quand les fonds salariaux s'investissent dans des entreprises solidaires. C'est une autre piste prometteuse.

C. Alphanféry : Deux questions plus générales sur l'ensemble de cette activité fonds propres au travers de SIFA et du FCP IE. Cela met à contribution l'équipe de France Active et ses fonds territoriaux. C'est une sécurité supplémentaire que de passer par des fonds territoriaux, par définition proches du terrain. Ont-ils pris complètement en charge le repérage, l'évaluation et la transmission de dossiers qui peuvent concerner la SIFA et le FCP IE ?

E. Maire : Il reste du chemin à faire. C'est compréhensible : chaque fonds territorial s'est d'abord constitué à partir d'un fonds de garantie au service des chômeurs micro créateurs. L'existence de fonds propres disponibles et leur importance pour la création d'emplois d'insertion est apparue plus récemment et progressivement.

Et c'est tout récemment que les grandes entreprises actionnaires de la SIFA sont perçues comme des partenaires possibles des fonds territoriaux. Chacun d'eux peut trouver dans son environnement des membres de ces grandes entreprises qui les aideront bénévolement. Je pense à EDF dont un membre préside notre fonds en Limousin, à EADS à Marseille, à Cofinoga à Bordeaux, etc. Ces entreprises sont venues à la SIFA pour coopérer localement avec nos fonds territoriaux, à qui il revient de prendre l'initiative.

C. Alphanféry : Comment est assuré le suivi des entreprises auxquelles on a apporté des fonds propres ?

E. Maire : L'accompagnement commence dès l'amont, lors de la mise au point du projet de développement. Un suivi attentif est plus particulièrement nécessaire dans la première période qui suit le financement et les actes de gestion qui y sont liés. Car alors les écarts peuvent apparaître rapidement entre les prévisions et les réalisations. C'est d'ailleurs pourquoi la CDC dote France Active pour apporter une aide spécifique aux fonds territoriaux, 4 500 euros par projet financé. Le chargé de suivi a l'obligation de rendre visite à l'entreprise, de faire remonter régulièrement les tableaux de bord et d'informer sur les anomalies

ou les risques constatés. L'équipe fonds propres à Paris peut préconiser diverses améliorations.

Le suivi relève de la compétence des fonds territoriaux, soit directement, soit par un bénévole. Ils peuvent aussi le déléguer à une union régionale des entreprises d'insertion ou à une boutique de gestion.

Nous souhaitons à l'avenir faire une exploitation plus globale des suivis, pour en tirer des enseignements, une évaluation plus affinée.

C. Alphanbéry : ce suivi, très important, qui devra être exploité par filière d'activité, n'est pas seulement comptable, ni financier, il porte sur le devenir des entreprises. Ce qui m'amène à une dernière question : est-ce que nous assistons, avec finalement les moyens financiers du capitalisme que nous employons, à l'émergence du tiers secteur de l'économie solidaire, caractérisé par des entreprises qui se situent bien dans le milieu économique tout en ayant des missions de solidarité ?

E. Maire : Je ne pense pas que l'économie solidaire représente une alternative globale au capitalisme. En revanche, elle donne une autre perspective à l'économie du marché, elle montre que des moyens, des outils du capitalisme peuvent être employés au service de la solidarité, de l'insertion, de l'utilité sociale.

D'ailleurs il est difficile de définir le tiers secteur, plus encore d'en faire un monde économique à part. Où sont les frontières ? Certaines entreprises d'économie sociale ont gravement dévié, certaines entreprises de l'économie capitaliste classique ont des comportements dont on souhaiterait qu'ils fassent école.

L'enjeu de l'économie solidaire est d'être un incitateur puissant à une évolution des mentalités, en faisant la démonstration qu'il est possible de donner une autre perspective à l'économie du marché. À ce propos, je suis avec grand intérêt le développement de ce qu'on appelle « l'investissement socialement responsable ». Aux États-Unis les fonds communs de placement orientés en ce sens - l'équivalent des fonds éthiques en France -

jouent maintenant un rôle direct dans les assemblées générales d'actionnaires et auprès des directions de certaines grandes entreprises ; ils font pression pour faire évoluer la politique de ces sociétés, par exemple en matière d'environnement. Non sans résultats.

C. Alphanbéry : Sans révolutionner le monde capitaliste, on lui donne à la fois l'idée et les moyens de s'ouvrir au développement durable, à la solidarité... Il ne le ferait pas spontanément !

E. Maire : Exactement. Ce sera aussi ma conclusion.

### Les contrats d'apport aux services d'utilité sociale

Nous avons évoqué, au chapitre précédent les nouveaux services qui, dans le cadre de la loi Aubry de 1997, ont bénéficié d'emplois jeunes subventionnés à 95 000 F par an pendant cinq ans.

L'intérêt de ce dispositif s'est rapidement révélé : 300 000 emplois créés et la mise en œuvre de services correspondant à des besoins évidents pour la plupart bien qu'ignorés jusque-là faute de solvabilité de la demande.

Pour nombre de ces services, à l'éducation nationale, dans les hôpitaux, la police ou les transports collectifs par exemple, il s'agit de fonctions d'amélioration de la qualité des prestations ou de sécurité et de médiation qui s'avèrent indispensables et que les budgets de ces institutions devront d'une façon ou l'autre prendre en charge.

Pour beaucoup d'autres qui ne sont pas moins utiles pour les usagers mais qui sont réalisés par des associations impécunieuses, les perspectives sont plus incertaines et d'une certaine façon paradoxales : elles n'ont pu bénéficier de ces emplois subventionnés qu'en raison du caractère non concurrentiel de leurs activités. Elles ne pourront la poursuivre au-delà de cinq ans que si elles tirent des ressources d'une demande solvable, donc ouverte à la concurrence.

Notre contrat d'apport est né de ce paradoxe. Ni la SIFA ni le FCP IE tels qu'ils fonctionnent, ne sont en mesure de venir en aide à ce type d'activités associatives. Nous avons donc



cherché une autre voie : l'association porteuse de nouveaux services reçoit de France Active une dotation sans intérêt et sans échéance précise de retour (jusqu'à 75 000 F soit 12 000 euros) afin d'organiser sa mutation, son passage de l'état actuel d'insolvabilité à un équilibre de ressources ; et France Active accorde 30 000 F soit 4 500 euros (sur 3 ans) de subvention d'ingénierie pour étudier les moyens et effectuer le montage de cette mutation, c'est-à-dire rechercher et organiser les ressources correspondantes.

Ce contrat réalisé dans le cadre d'un accord entre l'État et la Caisse des dépôts bénéficie d'une aide de celle-ci à France Active à la fois pour les dotations en fonds propres et pour l'ingénierie. Nous avons pu ainsi réaliser quelques dizaines d'interventions qui constituent de premiers tests et nous sommes prêts à appliquer nos méthodes d'évaluation et à nous engager sur une bien plus large échelle<sup>11</sup>.

La difficile pérennisation de milliers d'associations bénéficiant d'emplois jeunes crée une demande urgente et les pouvoirs publics nous incitent à monter en régime rapidement : nous pouvons de plus étendre ce mode de financement aux nombreuses associations relevant de l'utilité sociale (aide aux personnes dépendantes, animation culturelle ou sportive, protection de l'environnement, etc.) mais susceptibles de s'intégrer au développement économique.

Insistons simplement sur le surcoût de tels outils d'intervention. Inconcevables sans une expertise économique, financière et sociale ouverte à l'expérimentation, aux cas particuliers et néanmoins rigoureuse, ils impliquent une instruction lourde, un examen interactif des dossiers puis un suivi très attentif et des grilles d'évaluation originales.

Surcoût important pour des recettes minimales parce que le montant des crédits ou des capitaux engagés est relativement faible et que nous nous interdisons de dégager d'importantes plus-values.

Une telle gestion des engagements n'est réalisable qu'avec l'appui, disons le mécénat puisqu'il ne saurait être lucratif, de grandes organisations. France Active trouve cet appui de plusieurs façons :

- Elle conclut avec la Caisse des dépôts et avec l'Europe des contrats pluriannuels qui comportent en contrepartie de leurs dotations des objectifs précis, des obligations de moyens, de

résultats et des méthodes d'évaluation. Une part de ces ressources est affectée au développement des fonds territoriaux. Au-delà des moyens qu'ils nous procurent ces contrats nous obligent à une transparence, à un reporting et à une rigueur de gestion qui ne peut qu'améliorer notre fonctionnement.

Les collectivités publiques locales apportent d'autre part aux fonds territoriaux le plus gros de leurs ressources. Cet engagement, au-delà de l'appui financier, est un gage de confiance et une source de crédibilité.

- Des banques, de grandes entreprises privées, coopératives ou publiques ont depuis quelques années multiplié leurs concours à l'ensemble du réseau : participation au capital de France Active Garantie, de la SIFA, aux fonds propres et aux coûts de fonctionnement des diverses associations. Convention de coopération, rôle actif dans les comités d'engagement, mise à disposition de personnel pour le suivi des projets.

À défaut de pouvoir les citer tous et d'exposer leurs motivations particulières éthiques et commerciales (qui apparaissent cependant dans l'interview de M. Edmond Maire) nous donnons la parole à l'un de nos soutiens les plus anciens, membre fondateur de France Active, Alain Philippe, président de la fondation Macif.

De par son métier d'assureur et son caractère mutualiste, la Macif est particulièrement disposée à s'attacher à la lutte contre l'exclusion. Mais nous trouvons aussi des concours dans des endroits plus inattendus. Le maillage d'entreprises que nous constituons autour de nos outils financiers n'est pas seulement une affaire de gros sous, c'est la manifestation d'une avancée de la société tout entière vers une compréhension plus ouverte, plus solidaire des problèmes de l'emploi.

Interview d'Alain Philippe, président de la fondation Macif

C. Alphandéry : La Macif, à travers la fondation que vous présidez s'est engagée résolument dans l'aide aux personnes en situation d'exclusion sociale. Elle contribue puissamment aux efforts d'insertion de ces exclus par l'activité économique. C'est à ce titre que vous soutenez depuis l'origine France Active, ses fonds territoriaux, sa société de capital risque la SIFA. Pouvez-vous nous dire les raisons et la nature de cet engagement. Est-ce que votre statut mutualiste constitue une motivation particulière ?

A. Philippe : Le caractère mutualiste de la Macif est évidemment déterminant. Notre inscription dans l'économie sociale est pure et dure. Nous n'avons pas de but lucratif. Nos sociétaires décident souverainement, dans des débats démocratiques, de nos objectifs. Et c'est dans ce cadre qu'ils définissent et adoptent leur orientation sociale : entraide entre ses sociétaires en créant un fonds de solidarité pour soutenir les plus démunis et les aider en cas d'accidents non prévus dans leur contrat. Et, depuis 1998, prise en charge des contrats d'assurance des chômeurs de longue durée.

Nous exerçons notre métier d'assureur sur un marché concurrentiel ; nous nous efforçons de proposer de bons contrats. Mais nous le faisons « autrement ». Notre objectif n'est pas le profit d'actionnaires mais le bien-être de nos sociétaires. Nous essayons d'aller plus loin encore, de développer un dessein s'inscrivant dans la société tout entière. Nos sociétaires souhaitent participer à un monde plus fraternel, réduire les injustices et les inégalités et ils appellent depuis 20 ans à la lutte contre les effets de l'exclusion par le chômage et par les misères qui l'accompagnent.

C'est dans ce dessein que nous avons créé la fondation Macif et que celle-ci a participé à la création et au développement de France Active.

C. Alphanféry : Comment jugez-vous ces quelque 12 ans de coopération avec France Active ?

A. Philippe : Elle est très large et très loyale. Nous avons en commun notre volonté de créer des emplois pour les exclus et nous pensons ensemble qu'une action territoriale aussi proche que possible des porteurs de projets est un gage essentiel de succès.

Nous participons donc aux fonds territoriaux parfois par des dotations et le plus souvent par l'engagement personnel de nos collaborateurs que l'on retrouve à la présidence dans certains et au conseil de gestion de la plupart de ces fonds.

C. Alphanféry : Quelle est votre appréciation sur ces fonds territoriaux ?

A. Philippe : Ils sont très divers, bien que relevant des mêmes valeurs, poursuivant le même objet, adoptant une charte commune. Mais nous sommes d'accord avec France Active pour leur laisser, dans le respect de ces principes, une grande liberté d'appréciation. Les responsables sont des femmes et des hommes qui ont leur sensibilité. On ne peut les aligner. Il est normal que certains privilégient des publics ou des formes d'activité ou des types de concours particuliers.

C. Alphanféry : Au sein du conseil et du Bureau de France Active auxquels vous participez avec une grande régularité, comment se traduit votre propre engagement ?

A. Philippe : Par la conviction et l'affirmation que l'exclusion n'est pas inexorable, que nous pouvons rendre une place dans la société à des personnes très éloignées de l'emploi grâce aux projets que nous soutenons. Cette conviction est bien sûr partagée par tous à France Active. Mais sur les moyens, les méthodes, les choix, par exemple sur les projets éligibles à nos concours, la discussion est très ouverte, soulève parfois des désaccords. Les convergences l'ont toujours emporté au terme des débats. Et nous avons soutenu l'intérêt grandissant de France Active pour les projets collectifs et pour les fonds

propres qui leur sont nécessaires. Nous ne nous sommes pas pour autant détournés des microcrédits individuels, mais la majorité du public que nous visons ne souhaite pas se charger de la responsabilité d'une entreprise. Il faut donc lui proposer des emplois et les lui rendre accessibles.

C. Alphandéry : L'action que vous menez à travers France Active contribue à la création d'un tiers secteur social. Quelle place lui attribuez vous dans l'économie ?

A. Philippe : Le marché doit contribuer à créer des richesses mais la finalité de l'enrichissement ne comble pas les besoins de la société. Il existe d'autres valeurs ; les excédents tirés de la technologie et du travail des hommes peuvent être affectés à des besoins de qualité de vie, de solidarité, à couvrir notamment les risques nouveaux introduits par la société d'aujourd'hui.

Les entreprises solidaires que nous aidons répondent à ces besoins nouveaux. Elles s'imposent peu à peu comme une nécessité, non seulement comme une dimension de l'homme mais comme une exigence économique.

Cette prise de conscience s'amorce. Et l'expérience qui est menée dans la SIFA, sous la présidence d'Edmond Maire, témoigne d'un intérêt progressif porté par nombre de grands groupes capitalistes à ce type d'économie.

Il convient cependant de ne pas se méprendre : le comportement économique de certains capitalistes, fut-il socialement responsable et bienveillant, n'est pas assimilable à la finalité, à l'éthique, aux principes de l'économie sociale.

Il s'agit plutôt de se donner une image sympathique. Mais n'est-ce pas la preuve que l'opinion attend des chefs d'entreprise plus que des biens matériels et des coûts amortis.

Il s'agit aussi de mieux trouver d'autres voies, d'autres modes de développement (par exemple le recyclage de produits usagés) et d'autres publics (par exemple certaines personnes dépendantes) que faute de rentabilité les entreprises ordinaires récusent ou ignorent mais qui constituent un immense réservoir de nouveaux usagers.



## 4.

### Mobiliser les acteurs

Nous disposons d'outils financiers efficaces et d'un savoir-faire pertinent. Ils ne sont pas cependant des facteurs suffisants d'entraînement s'ils ne répondent pas à une double exigence de proximité et de partenariat. Tel est le rôle, et l'effet mobilisateur de nos 33 fonds territoriaux.

Ils sont proches des projets pour mieux les repérer, les évaluer et les suivre ; pour avoir une opinion sur les porteurs de projet, connaître leurs antécédents, leurs motivations ; pour apprécier leur marché, s'interroger sur leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents.

Et l'implantation des fonds leur permet de trouver les partenaires locaux qui leur assurent notoriété et crédibilité et qui peuvent aider au succès des entreprises en création ou en développement.

Il nous paraît intéressant de présenter ces fonds, d'indiquer comment ils sont créés et comment ils fonctionnent. Le réseau qu'ils forment constitue un exemple significatif de mobilisation et de mutualisation, d'initiatives locales qui restent autonomes, diverses mais qui cherchent à s'organiser en commun.

Leur mise en place n'est pas facile. Un effort de conviction est nécessaire auprès des élus, des organisations professionnelles, des chambres consulaires, des banquiers, des associations, de tous ceux qui jouent un rôle dans la vie économique et sociale.

Les élus ont une importance particulière. Ils sont les garants de la cohésion sociale et se donnent pour mission le développement économique. Élus régionaux, départementaux ou municipaux. L'engagement plus prononcé ou plus rapide des uns ou des autres est à l'origine du niveau territorial du fonds.

En Alsace, Bretagne, Provence Alpes Côte d'Azur,

Languedoc-Roussillon, Limousin, Lorraine, Haute-Normandie, Poitou-Charentes, nos fonds sont régionaux ; ailleurs ils sont départementaux et pour Amiens, Cherbourg, Le Creusot, Mâcon, Chambéry limités à une seule agglomération.

L'intérêt de nos interlocuteurs ne suffit pas toujours à surmonter leur inertie ou leur réticence à s'engager sur un mécanisme nouveau. Notre propre engagement financier (nous abondons le fonds en création à hauteur du tiers des apports locaux) est un argument de taille. Plus importante encore pour les mobiliser est la pression des autres acteurs économiques et sociaux que nous nous efforçons simultanément de convaincre. La mobilisation de grandes entreprises ou associations contribue à emporter l'adhésion d'un conseil général.

Cette première phase est souvent longue. Elle se déroule différemment d'un territoire à un autre. Nous débutons parfois (ce fut le cas de la Seine-Saint-Denis et du Nord) sans l'accord des élus, par une ébauche de fonds avec d'autres acteurs. Les premières réalisations achèvent de convaincre conseillers généraux ou régionaux.

Nous ne parvenons que rarement à réunir tous les partenaires souhaitables et nous nous heurtons souvent à des incompatibilités de personnes, de fonctions, de sensibilité politique ou religieuse. Certains ont au contraire un effet d'entraînement.

Nos chargés de missions font preuve d'autorité et de finesse pour mener à bien cette phase de mise en orbite. L'accord de principe une fois finalisé, ils ne sont pas au bout de leur peine. Des discussions serrées ont lieu pour fixer la dotation du fonds et ses moyens de fonctionnement. Les services techniques des conseils généraux ou régionaux sont tantôt des freins, tantôt des moteurs. Leur vote définitif intervient après une longue procédure.

Interview de Sandrine Du Chouchet, chargée de mission à France Active et Philippe Lesueur, consultant

C. Alphandéry : France Active vous a chargée de mettre en place les fonds territoriaux du Limousin, de l'Allier, du Puy-de-Dôme, de la Haute-Loire qui fonctionnent aujourd'hui, et



celui de la région Centre qui est en cours de montage. Comment vous y prenez-vous ? Et d'abord au démarrage ?

S. Du Chouchet : Le premier temps consiste à repérer la nature, l'origine et l'ampleur des besoins d'insertion sur un territoire et les réponses des principaux acteurs économiques, sociaux, politiques. Plus généralement il est intéressant de connaître la réaction des élus, des services de l'État, des banquiers, des partenaires sociaux, etc., aux problèmes de la demande et de l'offre d'insertion.

Je m'efforce de rencontrer les plus représentatifs d'entre eux et de créer un vrai contact avec les plus motivés. Ce travail d'information et de conviction est plus ou moins long. Une seule réunion a suffi dans le département de l'Allier pour tout déclencher. Dans le Puy-de-Dôme au contraire, les premiers efforts interrompus par les élections n'ont abouti qu'après un an.

Entre-temps le projet évolue. L'accent mis au début sur les micro activités des chômeurs s'est déplacé sur les projets collectifs ou inversement. On constate de même un va-et-vient entre les préoccupations plutôt économiques et plutôt sociales.

C. Alphanbéry : À quel moment pensez-vous que la première phase est terminée et que vous passez à la phase suivante ?

S. Du Chouchet : La période exploratoire peut être considérée achevée lorsque se constitue un comité de pilotage. Plusieurs partenaires, parmi lesquels il est bon de trouver des élus du conseil général et des grandes agglomérations, des fonctionnaires des services techniques, des banquiers, des représentants des milieux professionnels et associatifs, sont alors convaincus et motivés pour créer ce comité afin de pousser plus loin l'idée d'un fonds de garantie.

Il reste à définir l'objet précis du fonds qui peut déborder la seule garantie de prêts bancaires, la cible retenue c'est-à-dire les projets éligibles à ses interventions, l'ampleur des besoins, les moyens nécessaires, les ressources disponibles.

C'est un moment délicat. Je défends au nom de France Active des principes déontologiques et méthodologiques, je transmets un savoir-faire, des expériences. Mais la démarche concrète doit être réappropriée par chaque membre du comité de pilotage. Et c'est celui-ci dans son ensemble qui doit porter la demande de création aux assemblées élues et aux autres partenaires.

C'est souvent le moment où se font jour des conflits locaux, des combats de personnalités ou des arrières pensées qui freinent l'évolution du projet.

C. Alphanbéry : Votre doigté, mais aussi l'aide que France Active, la CDC et d'autres partenaires apportent et bien sûr le sens de l'intérêt général triomphent de ces obstacles. Le comité de pilotage prend en charge le projet. Que reste-t-il à faire ?

S. Du Chouchet : Il doit être validé par les partenaires et en particulier ce qui est le plus difficile par les assemblées élues. Un long processus préparé par les services techniques, passant par la commission permanente aboutit à des votes en séance plénière. Votes multiples qui concernent la constitution de l'association support, la dotation du fonds, son budget de fonctionnement, etc.

Ce long processus est plein d'embûches. On peut dire néanmoins qu'il donne le temps de convaincre tous les partenaires du fonds :

- les banques avec lesquelles doivent être passées des conventions de coopération ;
- les services de l'État qui disposent de moyens incitatifs et font valoir des contraintes réglementaires à l'égard des projets d'insertion ;
- les autres associations telles que l'ADIE, les plateformes de France Initiative Réseau, les Boutiques de gestion qui disposent de moyens complémentaires.

Il est souhaitable de présenter toutes les organisations qui ont une place, une compétence dans la réalisation des projets d'insertion et de leur proposer d'entrer dans l'association.

Le conseil pourra alors être son émanation. Il est en général très proche du comité de pilotage initial avec

quelques adjonctions.

C. Alphanbéry : Le fonds est-il alors prêt à fonctionner ?

S. Du Chouchet : Oui, après que les principaux partenaires qui le composent et le conseil se soient mis d'accord sur la désignation d'un président, d'un directeur et du comité d'engagement. Il reste néanmoins un savoir-faire à acquérir. Et nous les aidons à cet apprentissage, parfois avec la collaboration d'experts extérieurs.

C. Alphanbéry : Philippe Lesueur, vous êtes précisément l'un de ces experts auxquels France Active fait appel. Que pouvez-vous apporter de complémentaire ?

Ph. Lesueur : L'intervention de France Active, grande association parisienne, proche de la Caisse des dépôts éveille beaucoup d'es-poir mais aussi une certaine appréhension de centralisme, de contraintes, d'instrumentation. Le consultant a du recul. Il rassure les interlocuteurs sur la volonté de les entendre et de prendre en compte leurs intérêts. Il le fait bien sûr en plein accord avec le chargé de mission qui représente France Active ?

C. Alphanbéry : Prendre en compte leurs intérêts, cela se traduit par des démarches correctes. Quelles sont-elles ?

Ph. Lesueur : Chaque territoire est un cas particulier. Il faut d'abord le comprendre, connaître les acteurs socio-économiques, leurs relations, repérer les animateurs, les décideurs, les mettre en confiance. Il est alors possible de les réunir pour leur présenter et ajuster avec eux la boîte à outils, l'annuaire de compétences (structures, personnes, territoires, institutions). Le livret d'accueil des candidats pour les aider à trouver ce qu'ils demandent en matière de création d'entreprise et d'insertion. Un dossier d'appui au montage pour finaliser la mise en place et le démarrage du fonds. Ce sont des outils qui leur donnent un langage commun, facilitent leur coopération et dont l'objectif essentiel est d'alléger le parcours du combattant, du porteur de projet.

Le fonds territorial doit alors définir ses règles et ses méthodes et désigner ses dirigeants. C'est bien sûr le rôle de son conseil dont la composition traduit la représentativité et la motivation des constituants du fonds. Le président est un arbitre et un animateur. Son influence est un atout majeur.

Interview de Martial Bellon, président de l'association Fodie à Strasbourg, fonds de garantie étendu à l'Alsace

C. Alphanféry : Vous présidez depuis 6 ans Fodie, qu'on appelle aussi Alsace Active, pouvez-vous nous dire pourquoi et comment s'est créée cette association ?

M. Bellon : L'Alsace est une région où les expériences d'insertion par l'activité économique (IAE) sont nombreuses et la coopération entre elles plus poussée. L'URSEIA regroupe tous les chantiers, associations, entreprises qui ouvrent un accès à l'emploi aux personnes en grande difficulté. De son côté la communauté urbaine de Strasbourg (CUS) était à la fin des années quatre-vingt très attentive à la progression et à l'enracinement du chômage au sein d'une population qui n'a pas la réputation d'un goût pour le désœuvrement.

Ajoutons enfin que les milieux professionnels et les militants sociaux ont une longue habitude de coopération qui s'est concrétisée dans la création d'un Plan local pour l'insertion et l'emploi, un PLIE.

C'est dans celui-ci, me semble-t-il que son directeur, Charles Depret, un expert comptable Pierre Rapin et deux banquiers se sont préoccupés de consolider les financements de toutes les structures relevant de l'URSEIA dont les besoins de fonds de roulement et d'investissements sont très mal couverts. Ayant une connaissance des fonds de garantie créés par France Active dans d'autres régions, ils ont souhaité explorer cette voie.

C. Alphanféry : Pourquoi se sont ils adressés à vous ?

M. Bellon : Je suis chef d'entreprise. Mon activité me pas-

sionne. Son développement implique une bonne appropriation des technologies, un effort constant de productivité, ce qui veut dire aussi parfois une réduction des effectifs au détriment des plus faibles.

Que deviennent-ils ? Où vont-ils ? D'une certaine façon nous fabriquons de l'exclusion si nous ne cherchons pas à donner un sens à cette évolution, à en réduire les effets déplorables, à les rendre aussi positif que possible.

Plusieurs membres du PLIE connaissent mon expérience de chef d'entreprise et mes motivations sociales. Ils m'ont contacté : Pierre Rapin a ajouté : « Tu vas découvrir des circuits nouveaux de l'argent ». Cette proposition avait de quoi m'interpeller.

J'ai accepté en pensant que cette présidence me prendrait 8 à 10 heures par mois. En fait, c'est une implication beaucoup plus forte. J'y consacre une partie de mon existence depuis six ans. Sans regret.

C. Alphanbéry : Racontez-nous les premiers pas de Fodie.

M. Bellon : Il a fallu plus de 6 mois pour discuter entre nous et avec France Active qui nous a apporté son expérience, son appui technique et financier, des orientations, des outils, des méthodes et un accès au concours de la caisse des dépôts ; nous avons pendant cette période discuté aussi avec la communauté urbaine de Strasbourg qui nous a confirmé son soutien. Certains avaient quelques réticences et trouvaient lourd le ticket à payer en s'engageant derrière France Active, en aliénant pensaient-ils notre indépendance. Mais il était clair que l'on ne pouvait pas créer un fonds de garantie à l'échelle de la seule région alsacienne.

Et la suite a montré que France Active n'était pas une bureaucratie centralisée mais un réseau où chaque association, chaque fonds territorial gardait sa spécificité. La suite a montré également la créativité de France Active et de son réseau en matière d'outils financiers d'insertion. Cette heureuse évolution ne se faisant pas bien sûr sans quelques conflits mineurs et bien surmontés.

En juin 1996, nous avons réuni notre premier comité d'engagement. Notre premier dossier s'est trouvé être celui d'un chômeur créateur de son activité personnelle. Mais notre objectif de départ était plutôt les structures collectives d'insertion, les entreprises et associations intermédiaires notamment.

Sur cet objectif notre montée en régime a été lente. Une vingtaine d'entreprises en trois ans. Les critiques venant de l'URSEIA étaient nombreuses. On nous accusait d'être plus durs que les banquiers. De fait, il fallait convaincre ceux-ci de la qualité de nos engagements pour gagner une crédibilité qui n'était pas acquise au départ, surmonter leurs réticences devant des risques inhabituels. Nous avons pu avoir le plein appui des banquiers en 1999 seulement. Le Crédit mutuel a donné le signal puis la Caisse d'épargne, le Crédit coopératif et les banques populaire nous ont accordé une large délégation. L'octroi de notre garantie entraîne automatiquement celui de leur crédit. Il est vrai qu'ils participent tous au comité d'engagement.

C. Alphandéry : Vous attribuez, je crois une grande importance à ce comité d'engagement

M. Bellon : Oui, je précise qu'il est distinct du conseil et du Bureau de l'association, plus politique, composé d'élus, de chefs d'entreprises, de militants sociaux qui décident des orientations générales et du fonctionnement de Fodie. Le comité d'engagement, comme son nom l'indique, engage le risque de garantie. Il est composé de quatre banquiers, d'un nombre égal de représentants des institutions (État et collectivités locales) et de dirigeants d'entreprises dont (Suez et Kronenbourg). Il se réunit chaque mois. La direction de Fodie lui adresse au préalable des dossiers que chaque membre du comité

apprécie selon trois légitimités : la fiabilité économique, l'équilibre financier, la plus-value sociale des projets.

Je dois dire que les discussions sont passionnantes. Nos points de vue sont différents en fonction souvent de nos origines professionnelles. Mais nous trouvons un consensus et au cours des 6 ans, nous ne nous sommes engagés qu'une fois sans unanimité.

C. Alphanbéry : Cette unanimité se traduit-elle par une plus grande rigueur et une large quantité de refus d'engagement ?

M. Bellon : Au contraire, depuis trois ans le nombre de dossiers s'est considérablement accru et le taux d'acceptation s'est élevé. C'est, d'une part, le fait des banquiers qui ont découvert l'intérêt des petits crédits et notamment ceux destinés aux micro entreprises individuelles un peu ignorées jusque-là ; c'est d'autre part que l'instruction est beaucoup plus poussée, elle devient une véritable aide au montage.

Je tiens à rendre hommage aux deux directeurs successeurs. Ils ont su constituer, notamment avec des emplois jeunes (dont l'un d'entre eux a déjà été recruté par une banque) une petite équipe compétente, nouer des relations profitables avec des experts, tirer parti des remarques du comité d'engagement. Bref, ils ont mis en œuvre une ingénierie de projet. Le résultat est une amélioration progressive de la qualité des dossiers présentés et un taux de sinistres relativement faible, très inférieur à celui enregistré ordinairement par les banques dans le crédit aux créations d'entreprises.

C. Alphanbéry : Au total, pouvez-vous dire que le mécanisme de garantie aux prêts bancaires à la création d'entreprises fonctionne bien ?

M. Bellon : Il ne va pas sans quelques difficultés. J'ai signalé celles que nous avons eues au début avec l'union des structures d'insertion qui nous trouvait trop rigoureux. Elles se sont tout à fait apaisées. Nous avons eu aussi du mal à éviter une concurrence absurde avec l'ADIE ou France Initiative Réseau. Les besoins de financements solidaires sont immenses, très au-delà de nos

capacités à tous d'interventions. Nous devons coopérer, chercher à nous compléter. C'est d'ailleurs l'esprit des conventions que nous avons passées avec ces organisations.

Avec la direction de France Active aussi, nous avons eu parfois des divergences sur la fixation d'une commission de garantie par exemple ou sur l'évaluation de quelques rares dossiers ou encore sur l'orientation générale du réseau. Mais France active a su mener les débats de façon démocratique et les convergences l'ont toujours emporté.

C. Alphanbéry : Dans ces conditions satisfaisantes, pensez-vous répondre aux besoins de votre région pour le financement de cette catégorie d'entreprises relevant d'une certaine solidarité ?

M. Bellon : Nous en sommes encore loin. Les créations d'entreprises en Alsace se comptent par plusieurs milliers chaque année. Un bon quart d'entre elles ne sollicite jamais le concours des banques. Ce sont nos clients potentiels. J'emploie ce terme à dessein, parce que, bénéficiant de notre garantie, ces créateurs constituent pour les banques un gisement d'affaires. Elles le comprennent de mieux en mieux.

Nous avons donc, même si nous ne sommes pas les seuls, si l'ADIE pour les plus petits de ces crédits solidaires, et les plates-formes de France Initiative Réseau pour les prêts d'honneur ont une action complémentaire de la nôtre, une très grande place à occuper, d'immenses besoins à satisfaire.

Nos relations avec les banques, l'aide apportée par la région, le département du Bas-Rhin, la CUS et à travers France Active celle de l'Europe et de la caisse des dépôts nous donnent de larges moyens pour y parvenir. Nous espérons compléter bientôt ces appuis et donc nos interventions grâce à de nouveaux accords avec la ville de Mulhouse, le département du Haut-Rhin.

Nous disposons aussi d'un autre atout apporté par France Active : l'accès aux investissements en capitaux de la société d'investissement France Active (SIFA) et du Fonds commun de placement insertion emplois (FCP IE),



grâce aussi aux contrats d'apport en fonds propres pour les associations d'utilité sociale. Nous devons apprendre à nous approprier cette forme d'engagement qui en consolidant les hauts de bilan vient sécuriser les crédits garantis mais qui nécessite une analyse différente des dossiers.

Tout ceci n'est pas de tout repos. Les progrès ne sont pas linéaires. N'oublions pas que nous explorons des voies parfois insolites qui tiennent de la finance et de la solidarité. Nous ne pouvons le faire que collectivement avec l'accord de tous. Il faut porter, animer ce collectif. C'est souvent difficile mais c'est passionnant.

Avec l'accord de son conseil, le président oriente l'activité du fonds. Dans le cadre des missions générales de France Active, et avec les outils d'aide financière qu'elle met à sa disposition, il peut privilégier les prêts d'honneur, les prêts garantis ou les apports en fonds propres, les projets individuels ou collectifs, le secteur marchand ou les associations d'utilité sociale. Il développe les relations extérieures, signe des conventions avec les banques locales, avec des associations qui contribuent au repérage, à l'analyse et au suivi des projets. Il s'entoure de prescripteurs d'origine sociale tels que les réseaux d'insertion, les missions locales... et d'origine économique (experts comptables, administrateurs judiciaires par exemple).

Quant aux projets faisant l'objet d'une demande de concours, ils sont instruits par l'équipe formée autour du directeur, puis présentés au comité d'engagement.

Nous avons à France Active des directeurs recrutés avec soin et qui constituent avec les chargés de mission du centre, le fer de lance du réseau.

Ils font vivre les fonds, entretiennent et développent les liens avec nos partenaires, visitent et reçoivent les porteurs de projets, analysent les dossiers. Ils s'entourent de collaborateurs en fonction des ressources dont ils disposent. Nombre de ceux-ci sont des « emplois jeunes », pour la plupart d'excellente qualité et qui, ayant fait leur preuve, sont embauchés facilement en contrat à durée indéterminée. Ils peuvent aussi recourir à des concours externes onéreux ou bénévoles pour des compléments d'études.

De fait les bénévoles représentent plusieurs centaines de

concours précieux sous des formes diverses : les membres des comités d'engagement, assidus aux réunions, ont un travail d'analyse et de réflexion sur des dossiers qui leur sont présentés à l'avance. Ils bénéficient en outre d'experts bénévoles, qui non seulement contribuent à l'étude des dossiers mais aident au montage, conseillent et suivent le porteur de projet.

Interview d'un conseiller Egée, membre bénévole de France Active

C. Alphandéry : vous êtes l'un des six conseillers qui collaborez bénévolement à France Active. Pouvez-vous nous dire depuis quand, à quel rythme et surtout pour quelles raisons ?

A. H. : Il y a 13 ans, j'ai pris à 61 ans ma retraite. Pendant deux ans je suis venu régulièrement trois jours par semaine à France Active puis jusqu'à maintenant trois demi-journées. Mais je n'hésite pas, s'il y a un coup de feu à accentuer mon travail.

J'avais accumulé tout au long de ma carrière dans la banque un savoir-faire. Il me semblait dommage de ne pas l'employer et je souhaitais pouvoir l'offrir à ceux qui n'ont pas les moyens de payer un consultant 4 000 F l'heure. J'ai cherché pendant deux mois où atterrir. Apporter une expertise en faveur de projets pour les chômeurs m'a paru approprié. Je n'ai plus quitté France Active.

C. Alphandéry : Que faites-vous exactement ? Comment vous sentez-vous intégré dans l'équipe de France Active ?

A. H. : Au départ j'analysais des dossiers particulièrement délicats avant leur présentation au comité d'engagement. Aujourd'hui, je traite surtout les contentieux ou les pré-contentieux en cherchant bien sûr à éviter à ce qu'ils ne se transforment en sinistres. Mais l'ensemble des conseillers bénévoles se réunit régulièrement et nous avons de nombreux échanges avec les chargés de mission sur l'évolution générale des interventions de France Active.

C. Alphanféry : Avez-vous évolué dans votre façon de traiter les dossiers ?

A. H : Evidemment. Banquier je traitais surtout de très grandes firmes. Les entreprises aidées par France Active, beaucoup plus petites et qui présentent un caractère social, ne sont pas comparables. Pourtant certaines règles restent intangibles. Si par exemple le ratio fonds propres sur endettement est insuffisant, on va presque sûrement à la casse, vers un sinistre pour France Active et une expérience très décourageante pour l'emprunteur.

C. Alphanféry : Comment jugez-vous votre action à France Active et d'une façon générale l'insertion par l'activité économique ?

A. H : L'insertion par l'activité économique est une nécessité ; il faudrait l'inventer si elle n'existait pas. On ne peut pas laisser les gens au bord de la route sans leur donner une chance et celle-ci est réelle ; mon expérience à France Active le montre. J'ai traité en 2000 56 dossiers contentieux et trente au cours du dernier semestre qu'il faut rapprocher des milliers de prêts garantis. Et pour certains de ces dossiers le sinistre peut être évité. Toute notre action, y compris nos exigences de rigueur tendent à consolider des projets, à donner une plus grande chance d'insertion.

C'est le comité d'engagement du fonds territorial qui tranche ou ajourne la décision d'intervenir. Il le fait parfois sous réserve de l'accord du comité d'engagement de la tête de réseau mais le plus souvent de façon autonome.

Le fonctionnement régulier du comité d'engagement, l'envoi préalable des dossiers, la participation de tous ses membres, la rigueur des débats, la qualité et la promptitude des comptes rendus sont des atouts essentiels non seulement pour la limitation des risques du fonds, des banques et des collectivités locales participantes, mais pour la crédibilité que peuvent en tirer les projets et d'une façon générale pour la capacité de développement de l'économie solidaire.

En état de marche, le fonds est rapidement reconnu comme un spécialiste de l'ingénierie financière dans le champ de l'économie solidaire, à un double titre : il est un expert de l'analyse

de projets particulièrement délicats ; il participe à leur montage grâce aux outils proposés par France Active pour les prêts et les capitaux propres.

L'ingénierie financière de nos fonds n'est pas contestée même si quelques critiques contradictoires se font parfois entendre. « Vous êtes trop laxiste », vous laissez passer trop de projets ou au contraire « vous êtes durs comme des banquiers ». Le volume des interventions joint au taux relativement faible de sinistres laissent penser que ces critiques ne sont pas justifiées.

Nous ne saurions toutefois nous limiter à notre rôle d'ingénieur financier de qualité, si nous voulons donner à notre action toute l'ampleur nécessaire. Nous devons situer cette expertise dans la chaîne de compétence qui permet à un créateur d'aller jusqu'au bout de son projet. Ceci implique de donner aux différents acteurs la place qui leur revient et d'organiser entre eux la synergie nécessaire. La composition et le bon fonctionnement du conseil et du comité d'engagement du fonds peuvent y contribuer largement par la participation active des prescripteurs, qui repèrent les projets, des organisations professionnelles et des partenaires sociaux qui les valident, des services de l'État, et des collectivités locales qui complètent les financements, des entreprises qui assurent les débouchés, etc.

Inscrits dans un environnement exigeant et fortement motivés par leur partenariat local, les fonds ont un double tropisme : leur propre identité territoriale qu'ils défendent âprement et leur appartenance au réseau national France Active qui les a fait naître et dont ils ne contestent pas le rôle animateur et fédérateur, mais vis-à-vis duquel ils tiennent à affirmer leur vie propre, leur différence et parfois leurs critiques : « nous sommes sur le terrain, nous connaissons notre milieu. Vous nous en demandez trop, vous êtes trop attachés à vos méthodes, trop tatillons. nous sommes mieux placés pour juger d'un projet local ».

De fait chaque fonds a sa façon d'agir et ses caractères particuliers, ne serait-ce que par le choix de son nom, Bretagne Développement Initiatives, Inser-Action dans le Pas-de-Calais, Prisme en Val-d'Oise (ce qui, à vrai dire ne facilite pas la communication du réseau). Chacun a aussi ses cibles privilégiées (pour certains les chômeurs créateurs d'activités individuelles, pour d'autres les projets associatifs) et ses formes préférées

d'intervention (crédit garanti, fonds propres). Au surplus, une délégation étant donnée au fonds pour les garanties inférieures à 15 ke, l'intervention de la tête de réseau est réduite.

Un certain nombre de fonds ont même une double appartenance soit avec France Initiative Réseau soit avec l'ADIE – ce qui les conduit à faire usage de prêts d'honneur ou de micro-crédits solidaires en complément des mécanismes d'intervention de France Active. Ces particularités peuvent brouiller parfois la visibilité et gêner l'efficacité de l'action d'ensemble du réseau. Mais elles témoignent de l'esprit d'initiative, de la forte motivation des fonds et de leur ancrage local et ne mettent pas en cause l'attachement à France Active et aux principes définis dans la charte commune du réseau :

Les phénomènes d'exclusion sociale qui frappent une part grandissante de la société sont largement liés à la privation durable d'emplois. Le retour à l'emploi par création d'activités individuelles ou collectives est le but des fonds France Active. Cette insertion économique est à la fois un facteur de requalification sociale et professionnelle, de cohésion sociale, de développement local (Article premier de la charte).

Les liens intraréseau ne cessent au contraire de s'approfondir grâce à une mise en commun des moyens financiers, techniques, relationnels et à de constants échanges de savoir-faire.

Au niveau financier, l'abondement par France Active de la dotation initiale des fonds, la prise en compte de celle-ci chez France Active Garantie dont le capital et les actionnaires de première qualité constituent une garantie sans faille pour les banques, sont les manifestations premières et fondamentales de soutien.

Mais les fonds disposent également de l'accès aux capitaux de la SIFA, du FCP IE et des contrats d'apport. Et depuis 2 ans ils bénéficient contractuellement, dans le cadre de conventions signées par France Active avec la CDC, l'Europe et à une échelle plus modeste mais significative avec la Macif et EDF, d'une aide puissante à leur fonctionnement, à leur expertise et à certaines de leurs interventions.

Inversement les fonds régionaux reçoivent directement des concours financiers importants en dotation et en fonctionnement de leurs partenaires locaux, concours qui viennent conforter l'ensemble du réseau.



On peut dire que le centre et la périphérie se soutiennent mutuellement. France Active tire argument auprès de ses principaux mécènes, mais aussi des groupes actionnaires de la SIFA et des épargnants contribuant au FCP IE, de l'action territoriale des fonds, de leur capacité de trouver des ressources et des emplois dans le champ de l'exclusion.

De leur côté, les fonds s'appuient sur la puissance des moyens et la notoriété de France Active pour convaincre les partenaires locaux de l'intérêt de leurs interventions.

Il en est de même de nos relations avec nos principaux partenaires. Un long travail de conviction nous a permis de signer des conventions nationales avec les Banques populaires, les Caisses d'épargne, le Crédit coopératif, le Crédit mutuel, EDF, la Macif, ainsi qu'avec de grands réseaux associatifs tels que le Comité national des entreprises d'insertion, la fédération des Cigales, les Boutiques de gestion, mais ce sont des accords régionaux qui concrétisent et parfois sont à l'origine de ces conventions.

Enfin, au plan des techniques et méthodes, les groupes de travail, les séminaires où s'élaborent nos objectifs et nos modes d'intervention fonctionnent bien par l'échange, l'apport mutuel d'expériences, de connaissances et d'informations. Au cours de débats animés, critiques et constructifs, nos collaborateurs nationaux et locaux forgent leur savoir-faire et nos outils s'adaptent aux réalités du terrain.

Il est vrai qu'un réseau n'est jamais sans nuage, que les uns ou les autres ont parfois le sentiment de ne pas être entendus. Les relations avec tel ou tel fonds risquent de se dérégler pour de simples questions de personnes, de circonstances, d'humeur ou pour un problème de fond insuffisamment débattu et laissant une impression d'instrumentation, de mise en tutelle. Les missions de solidarité qui sont les nôtres, le sens de nos res-

ponsabilités nous ont toujours conduits à surmonter les malentendus.

L'administration (pour ne pas dire le « management ») d'un réseau n'est pas facile dans un pays aussi habitué au centralisme que la France mais lorsque, comme à France Active, il fonctionne, il est un facteur de mobilisation incomparable.

Interview de Jacques Pierre, directeur de France Active

Point de vue sur la gestion et l'animation d'un réseau décentralisé.

Une organisation des relations tête de réseau/fonds territoriaux qui traduit la richesse et la complexité du dispositif France Active.

Des relations complexes

Les développements précédents le montrent : en créant un réseau de fonds territoriaux autonomes, France Active a réussi à mettre en place une organisation exemplaire au niveau des partenariats locaux (collectivités territoriales, banques, représentants du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire) et de la proximité avec les porteurs de projets qu'ils soient individuels ou collectifs.

Mais la gestion de ce réseau au jour le jour est plus ou moins complexe.

Simple à mettre en œuvre quand il s'agit pour les fonds territoriaux de mobiliser les outils financiers mis à disposition par la tête de réseau (garantie, fonds propres), de bâtir ensemble des actions d'animation ou de formation, de transférer des méthodes ou de décliner une convention nationale avec un réseau bancaire, elle devient plus délicate quand il s'agit de définir de nouvelles orientations ou de veiller au respect des principes d'intervention.

Trois exemples permettent d'illustrer cette complexité.

1. La pérennisation des emplois jeunes

Récemment le Bureau de France Active a décidé de développer fortement ses interventions en matière de pérennisation des emplois jeunes. Elle a été appuyée dans cette voie par deux de ses principaux financeurs, la CDC et l'État (DGEFP).



Les objectifs que s'est fixés le Bureau sont ici très ambitieux, 650 interventions en trois ans, pouvant conduire à la pérennisation de plus de 2 500 emplois jeunes.

Pour être mise en œuvre, cette convention doit être analysée par chacun des conseils d'administration des fonds, puis intégrée par les équipes à l'intention desquelles France Active concevra des outils et des programmes de formation spécifiques.

La réalisation d'une telle décision à une échelle territoriale significative (France Active vise 25 départements) prendra 18 mois et nécessitera de nombreux débats et mises au point.

## 2. Le respect des règles d'éligibilité : exemple la garantie

Les critères d'éligibilité sont en principe mentionnés dans les statuts de chacun des fonds territoriaux ou les conventions signées dans le cadre de la création des lignes de garantie. L'interprétation de ces critères peut être extérieurement variable selon l'orientation des fonds : faut-il se limiter aux chômeurs et RMIstes ou un salarié souhaitant reprendre l'entreprise artisanale de son patron qui se retire est-il éligible ?

Si les interprétations des critères d'éligibilité échappent à la tête de réseau quand la décision est déléguée, les dossiers hors délégation (qui font l'objet d'une décision au niveau du comité d'engagement de la tête de réseau) peuvent faire l'objet d'échanges parfois vifs quoique toujours courtois entre la tête de réseau et le fonds territorial. Il en résulte pour les fonds les plus matures des demandes persistantes d'un élargissement des niveaux de délégation.

France Active vient ainsi de passer le critère de délégation d'un montant de prêt de 15 ke à un montant de garantie de 30 ke.

## 3. La mobilisation des outils fonds propres

Compléments indispensables des interventions en garantie, les outils d'intervention en fonds propres font aujourd'hui l'objet de décisions centralisées.

Le principe trouve sa justification dans la collecte des ressources qui pour la SIFA et le FCP IE ne peuvent être faits



qu'au niveau national et dans l'organisation du partenariat au niveau national.

Cela implique un effort supplémentaire de mobilisation des fonds territoriaux sur ces outils dont le dossier d'engagement leur échappe.

En 2001, trois ans après le lancement effectif de ces nouveaux et importants modes d'intervention, seuls environ 30 % des dossiers sont effectivement montés par les équipes des fonds territoriaux, le pourcentage étant cependant en nette augmentation.

Une organisation adaptée

Pour répondre à la complexité de gestion de son réseau décentralisé de fonds territoriaux, tout en en préservant la richesse et l'identité, France Active a mis en place plusieurs niveaux de relations.

- Entre les instances politiques de la tête de réseau et des fonds territoriaux, d'une part.

Deux présidents de fonds sont ainsi présents au Bureau de France Active.

Ils s'y font le relais des réactions de terrain, et apportent leur contribution importante au débat d'orientation.

Parallèlement France Active est représentée au conseil d'administration des fonds territoriaux où elle peut faire entendre sa voix.

- Entre les équipes de la tête de réseau et des fonds territoriaux, d'autre part.

France Active a voulu privilégier dans son organisation le contact avec le terrain tout en reconnaissant la nécessité d'une spécialisation minimum par produit.

Chaque chargé de mission de la tête de réseau est ainsi le référent de plusieurs fonds territoriaux (regroupés au sein

d'une même région pour faciliter les échanges et les négociations avec les collectivités locales).

Ce rôle de référent est particulièrement important dans le bon fonctionnement du réseau.

Les chargés de mission doivent être les conseils des directeurs de fonds, assurer le relais de leur demande, mais aussi savoir y faire face si elle apparaît injustifiée (par exemple résister aux pressions politiques sur certains dossiers) aider les équipes des fonds à mettre en œuvre les orientations de la tête de réseau, après leur acceptation par les instances politiques des fonds.

Moteurs dans la création des nouveaux fonds (ce sont les chargés de mission qui négocient avec les partenaires locaux), ils doivent savoir faire évoluer leur rôle lorsque les fonds deviennent plus matures.

Ils sont un rouage essentiel de l'organisation du réseau France Active.

### Un réseau en pleine évolution

Comme tout organisme vivant, France Active se doit d'évoluer en s'adaptant à son environnement.

Cela ne va pas sans interrogations ni débats.

Le réseau, on l'a vu dans les chapitres précédents, s'est considérablement développé : il atteindra une quarantaine d'entités à l'horizon 2003/2004 couvrant la quasi-totalité des départements français.

Les dispositifs financiers d'intervention se complexifient, garanties dans un premier temps, puis outils fonds propres SIFA et FCP IE, enfin contrats d'apport auprès des associations.

Parallèlement les contributeurs, en premier lieu les collectivités locales, mais aussi la CDC et l'État, incitent fortement et à juste titre, à une clarification des relations et une meilleure articulation des interventions des différents réseaux.

Enfin, l'économie solidaire fait son chemin. Encore mal définie, elle suscite des interrogations au sein du réseau.

Pour intégrer ces facteurs d'évolution, en préservant la personnalité de son réseau, France Active a engagé une réflexion dans plusieurs directions :

- le rééquilibrage du rôle des instances politiques des

fonds territoriaux (conseil d'administration, Bureau) par rapport à celui des techniciens ;

- une décentralisation accrue des processus de décision et parallèlement la mise en place de procédures de contrôle et de vigilance. Par exemple contrôle a posteriori du respect des critères d'éligibilité, définition d'indicateurs de suivi de la bonne santé des fonds territoriaux ;
- une mutation du rôle et de la fonction des chargés de mission induite à la fois par l'accroissement du réseau, sa maturité plus grande et les processus de décentralisation en cours ;
- un poids plus grand de la tête de réseau dans les ressources de fonctionnement des fonds territoriaux ;
- enfin, la recherche d'une communication plus homogène entre France Active et les fonds territoriaux notamment par une meilleure utilisation du réseau intranet.



La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) est une fondation de droit suisse, créée en 1982 et présidée par Françoise Astier. Son action et sa réflexion sont centrées sur les liens entre l'accumulation des savoirs et le progrès de l'humanité dans les domaines suivants : environnement et avenir de la planète ; rencontre des cultures ; sciences, techniques et société ; rapports entre État et Société ; agricultures paysannes ; lutte contre l'exclusion sociale ; construction de la paix. Avec des partenaires d'origines très diverses (associations, administrations, entreprises, chercheurs, journalistes...), la FPH anime un débat sur les conditions de production et de mobilisation des connaissances au service de ceux qui y ont le moins accès. Elle suscite des rencontres et des programmes de travail en commun, un système normalisé d'échange d'informations, soutient des travaux de capitalisation d'expérience et publie ou copublie des ouvrages ou des dossiers.

« Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer » est une association constituée selon la loi de 1901, dont l'objectif est d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation et de ses partenaires. Cette association édite des dossiers et des documents de travail, et assure leur vente et leur distribution, sur place et par correspondance, ainsi que celle des ouvrages coédités par la Fondation avec des maisons d'édition commerciales.





La collection des « Dossiers pour un débat »

déjà parus :

DD 1. Pour des agricultures paysannes, Bertrand Delpeuch, 1989 (existe également en portugais).

DD 3. Inventions, innovations, transferts : des chercheurs mènent l'enquête, coordonné par Monique Peyrière, 1989.

DD 5. Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire, coordonné par François Greslou, 1991.

DD 6. Les chemins de la paix : dix défis pour passer de la guerre à la paix et à la démocratie en Éthiopie. L'apport de l'expérience d'autres pays, 1991.

DD 7. The paths to peace, même dossier que le précédent, en anglais (existe également en amharique).

DD 12. Le paysan, l'expert et la nature, Pierre de Zutter, 1992.

DD 15. La réhabilitation des quartiers dégradés : leçons de l'expérience internationale, 1992.

DD 16. Les Cambodgiens face à eux-mêmes ? Contributions à la construction de la paix au Cambodge, coordonné par Christian Lechervy et Richard Pétris, 1993.

DD 17. Le capital au risque de la solidarité : une épargne collective pour la création d'entreprises employant des jeunes et des chômeurs de longue durée, coordonné par Michel Borel, Pascal Percq, Bertrand Verfaillie et Régis Verley, 1993.

DD 19. Penser l'avenir de la planète : agir dans la complexité, Pierre Calame, 1993 (existe également en anglais).

DD 20. Stratégies énergétiques pour un développement durable, Benjamin Dessus, 1993 (existe également en anglais).

DD 21. La conversion des industries d'armement, ou comment réaliser la prophétie de l'épée et de la charrue, Richard Pétris, 1993 (existe également en anglais).

DD 22. L'argent, la puissance et l'amour : réflexions sur quelques valeurs occidentales, François Fourquet, 1993 (existe également en anglais).

DD 24. Marchés financiers : une vocation trahie ?, 1993 (existe également en anglais).

DD 25. Des paysans qui ont osé : histoire des mutations de l'agriculture dans une France en modernisation - la révolution silencieuse des années cinquante, 1993.

DD 28. L'agriculture paysanne : des pratiques aux enjeux de société, 1994.

DD 30. Biodiversité, le fruit convoité ; l'accès aux ressources génétiques végétales : un enjeu de développement, 1994.

DD 31. La chance des quartiers, récits et témoignages d'acteurs du changement social en milieu urbain, présentés par Yves Pedrazzini, Pierre Rossel et Michel Bassand, 1994.

DD 33. Financements de proximité : 382 structures locales et nationales pour le financement de la création de petites entreprises en France, coordonné par Erwan Bothorel, 1996 (nouvelle édition revue, corrigée et enrichie).

DD 34-I. Cultures entre elles : dynamique ou dynamite ? Vivre en paix dans un monde de diversité, tome 1, sous la direction de Thierry Verhelst et de Édith Sizoo, 1994.

DD 34-II. Cultures entre elles : dynamique ou dynamite ? Vivre en paix dans un monde de diversité, tome 2, 1994.

DD 35. Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital ; réflexion sur la capitalisation d'expérience, Pierre de Zutter, 1994.

DD 38. Citadelles de sucre ; l'utilisation industrielle de la canne à sucre au Brésil et en Inde ; réflexion sur les difficultés des politiques publiques de valorisation de la biomasse, Pierre Audinet, 1994.

DD 39. Le Gatt en pratique ; pour mieux comprendre les enjeux de l'Organisation mondiale du commerce, 1994.

DD 40. Commercer quoi qu'il en coûte ? ; politiques commerciales, politiques environnementales au cœur des négociations internationales, coordonné par Agnès Temple et Rémi Mongrueil, 1994.

DD 42. L'État inachevé ; les racines de la violence : le cas de la Colombie, Fernán Gonzalez et Fabio Zambrano, traduit et adapté par Pierre-Yves Guihéneuf, 1995.

DD 43. Savoirs populaires et développement rural ; quand des communautés d'agriculteurs et des monastères bouddhistes proposent une alternative aux modèles productivistes : l'expérience de Third en Thaïlande, sous la direction de Seri Phongphit, 1995.

DD 44. La conquête de l'eau ; du recueil à l'usage : comment les sociétés s'approprient l'eau et la partagent, synthèse réalisée par Jean-Paul Gandin, 1995.

DD 45. Démocratie, passions et frontières : réinventer l'échelle du politique, Patrick Viveret, 1995, (existe également en anglais).

DD 46. Regarde comment tu me regardes (techniques d'animation sociale en vidéo), Yves Langlois, 1995.

DD 48. Cigales : des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement, Pascale Dominique Russo et Régis Verley, 1995.

DD 49. Former pour transformer (méthodologie d'une démarche de développement multidisciplinaire en Équateur), Anne-Marie Masse-Raimbault et Pierre-Yves Guihéneuf, 1996 (existe également en espagnol).

DD 51. De la santé animale au développement de l'homme : leçons de l'expérience de Vétérinaires sans frontières, Jo Dasnière et Michel Bouy, 1996.

DD 52. Cultiver l'Europe : éléments de réflexion sur l'avenir de la politique agricole en Europe, Groupe de Bruges, coordonné par Pierre-Yves Guihéneuf, 1996.

DD 53. Entre le marché et les besoins des hommes ; agriculture et sécurité alimentaire mondiale : quelques éléments sur les débats actuels, Pierre-Yves Guihéneuf et Edgard Pisani, 1996.

DD 54. Quand l'argent relie les hommes : l'expérience de la NEF (Nouvelle économie fraternelle) Sophie Pillods, 1996.

DD 55. Pour entrer dans l'ère de la ville ; texte intégral et illustrations concrètes de la Déclaration de Salvador sur la participation des habitants et l'action publique pour une ville plus humaine, 1996.

DD 56. Multimédia et communication à usage humain ; vers une maîtrise sociale des autoroutes de l'information (matériaux pour un débat), coordonné par Alain Ihis, 1996.

DD 57. Des machines pour les autres ; entre le Nord et le Sud : le mouvement des technologies appropriées, Michèle Odeyé-Finzi, Thierry Bérot-Inard, 1996.

DD 59. Non-violence : éthique et politique (MAN, Mouvement pour une alternative non-violente), 1996.

DD 60. Burundi : la payannerie dans la tourmente : éléments d'analyse sur les origines du conflit politico-ethnique, Hubert Cochet, 1996.

DD 61. PAC : pour un changement de cap ; compétitivité, environnement, qualité : les enjeux d'une nouvelle politique agricole commune, Franck Sénéchal, 1996.

DD 62. Habitat créatif : éloge des faiseurs de ville ; habitants et architectes d'Amérique latine et d'Europe, textes présentés par Y. Pedrazzini, J.-C. Bolay et M. Bassand, 1996.

DD 63. Algérie : tisser la paix : Huit défis pour demain ; Mémoire de la rencontre « Algérie demain » à Montpellier, 1996.

DD 64. Une banque des initiatives citoyennes au Liban ; l'Association d'entraide professionnelle AEP, François Azuelos, 1996.

DD 66. Financements de proximité : 458 structures locales et nationales pour le financement de la création de petites entreprises en France, coordonné par Erwan Bothorel et Cyril Rollinde, 4<sup>e</sup> éd. 2000.

DD 67. Quand l'Afrique posera ses conditions ; négocier la coopération internationale : le cas de la Vallée du fleuve Sénégal, mémoires des journées d'étude de mars 1994 organisées par la Cimade, 1996.

DD 68. A la recherche du citoyen perdu : un combat politique contre la pauvreté et pour la dignité des relations Nord-Sud, Dix ans de campagne de l'association Survie, 1997.

DD 69. Le bonheur est dans le pré... : plaidoyer pour une agriculture solidaire, économe et productive, Jean-Alain Rhessy, 1996.

DD 70. Une pédagogie de l'eau : quand des jeunes des deux rives de la Méditerranée se rencontrent pour apprendre autrement, Marie-Joséphine Grojean, 1997.

DD 71. Amérindiens : des traditions pour demain ; onze actions de peuples autochtones d'Amérique latine pour valoriser leur identité culturelle, sous la direction de Geneviève Hérold, 1996.

DD 72. Le défi alimentaire mondial : des enjeux marchands à la gestion du bien public, Jean-Marie Brun, 1996.

DD 73. L'usufruit de la terre : courants spirituels et culturels face aux défis de la sauvegarde de la planète, coordonné par Jean-Pierre Ribaut et Marie-José Del Rey, 1997.

DD 74. Organisations paysannes et indigènes en Amérique latine : mutations et recompositions vers le troisième millénaire, Ethel del Pozo, 1997.

DD 75. États désengagés, paysans engagés : perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine, compte rendu de l'atelier international de Mèze (France, 20-25 mars 1995), 1997.

DD 76. Les médias face à la drogue : un débat organisé par l'Observatoire géopolitique des drogues, 1997.

DD 77. L'honneur des pauvres : valeurs et stratégies des populations dominées à l'heure de la mondialisation, Noël Carnat, 1997.

- DD 78. Contrat emploi solidarité : les paradoxes d'un dispositif ; expériences et propositions, Comité d'information et de mobilisation pour l'emploi - CIME, 1997.
- DD 79. Paroles d'urgence ; de l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement : l'expérience d'Action d'urgence internationale, Tom Roberts, 1997.
- DD 80. Le temps choisi : un nouvel art de vivre pour partager le travail autrement, François Plassard, 1997.
- DD 81. La faim cachée : une réflexion critique sur l'aide alimentaire en France, Christophe Rymarsky, Marie-Cécile Thirion, 1997.
- DD 82. Quand les habitants gèrent vraiment leur ville ; le budget participatif : l'expérience de Porto Alegre au Brésil, Tarso Genro, Ubiratan de Souza, 1998.
- DD 83. Aliments transgéniques : des craintes révélatrices ; des scientifiques aux consommateurs, un débat citoyen autour de l'initiative populaire suisse pour la protection génétique, Robert Ali Brac de la Perrière, Arnaud Trollé, 1998 (existe également en allemand).
- DD 84. Vers une écologie industrielle : comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle, Suren Erkman, 1998.
- DD 85. La plume partagée ; des ateliers d'écriture pour adultes : expériences vécues, François Fairon, 1998.
- DD 86. Désenclaver l'école ; initiatives éducatives pour un monde responsable et solidaire, sous la direction de Christophe Derenne, Anne-Françoise Gailly, Jacques Liesenborghs, 1998.
- DD 88. Campagnes en mouvement : un siècle d'organisations paysannes en France, coordonné par Médard Lebot et Denis Pesche, 1998.
- DD 89. Préserver les sols, source de vie ; proposition d'une « Convention sur l'utilisation durable des sols », projet Tutzing « Ecologie du temps », 1998.
- DD 90. Après les feux de paille ; politiques de sécurité alimentaire dans les pays du Sud et mondialisation, Joseph Rocher, 1998
- DD 91. Le piège transgénique ; les mécanismes de décision concernant les organismes génétiquement modifiés sont-ils adaptés et démocratiques ?, Arnaud Trollé, 1998.
- DD 92. Des sols et des hommes ; récits authentiques de gestion de la ressource sol, Rabah Lahmar, 1998.
- DD 93. Des goûts et des valeurs ; ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle, Georges Levesque, 1999.
- DD 94. Les défis de la petite entreprise en Afrique ; pour une politique globale d'appui à l'initiative économique : des professionnels africains proposent, Catherine Chaze et Félicité Traoré, 2000.
- DD 95. Pratiques de médiation ; écoles, quartiers, familles, justice : une voie pour gérer les conflits, Non-Violence Actualité, 2000.
- DD. 96. Pour un commerce équitable ; expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud, Ritimo, Solagral, 1998.
- DD 97. L'eau et la vie ; enjeux, perspectives et visions interculturelles, Marie-France Cais, Marie-José Del Rey et Jean-Pierre Ribaut, 1999.
- DD 98. Banquiers du futur ; les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale en Europe, Benoît Granger/Inaise, 1998.

DD 99. Insertion et droit à l'identité ; l'expérience d'accompagnement des chômeurs par l'association ALICE, Pascale Dominique Russo, 2000.

DD 100. Une ville par tous ; nouveaux savoirs et nouveaux métiers urbains ; l'expérience de Fortaleza au Brésil, Robert Cabanes, 2000.

DD 101. Chine et Occident : une relation à réinventer ; parcours historique et leçons de quelques rencontres récentes dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, Yu Shuo, avec la collaboration de Sabine Jourdain, Christoph Eberhard et Sylvie Gracia (photographies de Alain Kernévez), 2000.

DD 102. Solidarités nouvelles face au chômage ;

tisser des liens pour trouver un emploi : récit d'une expérience citoyenne, Sophie Pillods, 1999.

DD 103. Plantes transgéniques : une menace pour les paysans du Sud, Robert Ali Brac de la Perrière, Franck Seuret et Arnaud Trollé, 1999.



---

---

Vous pouvez vous procurer les ouvrages et les dossiers des Éditions Charles Léopold Mayer, ainsi que les autres publications ou copublications de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) auprès de :

**Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer**  
**38 rue Saint-Sabin**  
**75011 PARIS (France)**  
**Tél./Fax : 01 48 06 48 86**

**Sur place :** mardi, mercredi, vendredi : 9h-13h et 14h-18h, jeudi : 14h-19h

**Par correspondance :** d'après commande sur catalogue.

Le catalogue propose environ 300 titres sur les thèmes suivants :

*avenir de la planète*  
*lutte contre l'exclusion*  
*innovations et mutations sociales*  
*relations État-société*  
*agricultures paysannes*  
*rencontre des cultures*  
*coopération et développement*  
*construction de la paix*  
*histoires de vie*

---

---

Pour obtenir le **catalogue** des éditions et coéditions Charles Léopold Mayer, envoyez vos coordonnées à :

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer  
38 rue Saint-Sabin  
75011 PARIS (France)



Veillez me faire parvenir le catalogue des éditions et coéditions Charles Léopold Mayer.

Nom .....	Prénom .....
Société .....	
Adresse .....	
.....	
Code postal .....	Ville .....
Pays .....	

