

## Synthèse de la journée du 27 mai 2010



RENCONTRE ANNUELLE DU GIP ARIFOR

**Pourquoi et comment travailler en réseau ?  
Quelles réalités en Champagne-Ardenne ?**

### Extraits de témoignages régionaux



### Raisons d'être des réseaux

#### CHANTIER école, réseau des acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE)

Né de la régionalisation de l'Association nationale CHANTIER école, le réseau ACI (atelier chantier insertion) rassemble les acteurs pour les faire échanger sur leurs pratiques d'insertion. Leurs valeurs de travail figurent dans une charte commune en 10 points et visent notamment à :

- valoriser la personne accompagnée et la mettre au centre du dispositif ACI, valeur générique de l'économie sociale et solidaire ;
- mettre en place une organisation et un encadrement de qualité, par les professionnels des ACI, à destination des individus fragilisés en insertion ;
- améliorer de façon volontariste les pratiques des équipes ACI pour répondre au cahier des charges des services de l'Etat et des collectivités ;
- inscrire l'action des ACI dans le développement de parcours d'insertion durable pour les publics en difficulté, correspondant à une logique d'intérêt collectif et de sécurisation des trajectoires professionnelles ;
- contribuer à déployer une stratégie globale de mise en avant d'une valeur fondamentale pour le secteur de l'IAE, celle de faire reculer l'exclusion, en priorité par l'emploi.



A partir de la charte, l'association régionale a constitué différents groupes de travail sur des thématiques particulières. L'un de ces groupes a permis le développement d'outils de gestion et de suivi de parcours des personnes accueillies, avec l'appui du réseau national CHANTIER école : des guides repères (lutte contre les discriminations, lutte contre l'illettrisme, sécurité du travail, etc.) ou encore des mallettes de compétences pour permettre aux encadrants ACI de transférer de manière satisfaisante les savoirs nécessaires aux personnes en insertion.

Un plan de formation a également été mis en place pour favoriser l'appropriation et donc la mise en œuvre de ces outils par les différentes structures ACI intéressées.

En outre, conformément au 3<sup>ème</sup> axe de la charte ACI, le réseau agit aussi pour mobiliser les élus et les institutionnels sur les actions menées par CHANTIER école et les faire reconnaître au plan politique.

#### Mise en réseau des développeurs de l'alternance pour déployer les dispositifs d'apprentissage

Parmi d'autres acteurs, la DR Pôle Emploi intervient sur le champ de l'alternance, vecteur d'insertion professionnelle de jeunes et adultes en région par la qualification.

A cet effet, elle a mis en place un réseau interne de 4 correspondants alternance pour favoriser les relations au niveau des territoires, sur l'échelon départemental.



Avec l'arrivée des développeurs de l'alternance dans le cadre du plan gouvernemental de relance, Pôle Emploi s'est naturellement inscrit dans la dynamique de mise en réseau régionale des acteurs de l'alternance. Initiée par la DRTEFP (devenue DIRECCTE), Pôle Emploi s'est progressivement vu reconnaître un rôle de fédérateur des acteurs de l'alternance en région Champagne-Ardenne.

La finalité de ce nouveau réseau est de maintenir et de développer les contrats d'alternance en région. Ses acteurs ont réfléchi sur le comment travailler de manière concertée sur ce champ, afin de servir des intérêts communs, ces intérêts étant d'apporter des services supplémentaires pour les demandeurs d'emploi et les entreprises et ainsi mieux satisfaire leurs besoins ou attentes.

La mise en réseau vise également une meilleure articulation des actions des acteurs qui, jusqu'alors, travaillaient d'une manière isolée sur leur fichier d'entreprises. Cette coordination sert par exemple à écarter le risque de voir une entreprise démarchée par deux, trois, quatre... acteurs différents, sur une période de courte durée et un même objet, ce qui pourrait décrédibiliser les promoteurs de l'alternance.

### **Pôle coopération, réseau innovant pour l'accompagnement des évolutions du secteur sanitaire, social et médico-social**

En 2004, l'URIOPSS s'est engagée dans le développement d'une nouvelle offre de services à destination de ses adhérents, afin de les accompagner dans des changements devenus nécessaires par rapport au nouveau contexte socio-économique qui s'impose à eux.



Cette offre de services a été définie et mise en œuvre grâce aux travaux effectués par un réseau d'acteurs mobilisés autour du Pôle de coopération et s'appuie sur la construction de nouveaux partenariats permettant de conserver les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Les principes de fonctionnement de ce Pôle sont la liberté d'adhésion, la solidarité entre les acteurs, la responsabilité de chacun, « on est acteur et on est décideur, 1 personne = 1 voix ».

Les actions qui en découlent visent :

- l'accompagnement des structures dans les mutations, qu'il soit à visée interne par modification de leur organisation ou externe par le montage de partenariats ;
- la construction de dispositifs de soutien aux acteurs de l'économie sociale ;
  - o groupement d'achats national pour réduire les coûts ;
  - o groupement d'employeurs sur certains métiers spécifiques à pourvoir (psychologue, psychiatre, ergonome, etc.) ;
  - o création d'un fonds de dotation de la branche sanitaire et sociale pour investir dans des projets associatifs ou dans des établissements ;
  - o réflexion entamée avec les organismes logeurs, les banquiers et des partenaires extérieurs pour demain trouver un mode de financement destiné à la construction ou à la rénovation du patrimoine des associations.

### **CESAME, une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) réunissant des créateurs d'entreprise salariés**



La mise en réseau des créateurs d'entreprise est complètement liée à la genèse de la coopérative d'activités d'emploi CESAME. Cette CAE sous statut SCOP (société coopérative de production) a pour vocation la production de biens ou de services et met à disposition de ses membres toutes les compétences et outils qui pourront être mutualisés au sein de la coopérative.



La CAE CESAME offre un accompagnement sur mesure, technique et humaniste, à des personnes qui portent un projet de création d'entreprise. Cet accompagnement se dispense sous une forme totalement inédite car il n'y a ni portage salarial, ni contrat de mission mais un CDI proposé aux créateurs, qualifiés alors d'*entrepreneurs salariés*. CESAME met les porteurs de projet d'entreprise en réseau, afin de faciliter une recherche commune de solutions aux problèmes qu'ils rencontrent et d'entretenir leur motivation tout au long de leur projet.

Cette approche est particulièrement adaptée aux entrepreneurs bloqués ou ralentis dans leur projet à cause de problèmes personnels ou qui ne sont pas prêts à entrer dans le schéma classique de la création d'entreprise.

## MILO & PAIO, un réseau au service de l'intégration socio-professionnelle des jeunes

Les Missions locales auront bientôt 30 ans. Elles ont développé une culture commune fondée sur un rapport fondateur, celui de Bertrand Schwartz. Cette identité s'est également construite autour d'un certain nombre de textes de référence comme la charte nationale des Missions locales et différents protocoles. Cette construction s'est poursuivie autour de 2 missions qui sont partagées par l'ensemble du réseau : l'accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans et le montage de partenariats.



Dans ce contexte, la structuration régionale du réseau des MILO & PAIO s'est faite progressivement autour de la création de deux entités distinctes :

- tout d'abord, l'Association régionale des Présidents de Missions locales et PAIO en 1999, succédant à un club des présidents plus informel ;
- en 1996, l'animation régionale des Missions locales confiée à la MIFCA, qui deviendra l'ARIFOR.

Le travail en réseau des MILO & PAIO, conduit avec l'appui de l'Association et de l'animation régionales, permet de dégager certaines plus-values comme :

- les temps d'échanges pour partager des problématiques communes et définir la manière de les aborder, en particulier lors des réunions mensuelles des directeurs des MILO de la région ;
- la mutualisation de moyens et de compétences. L'assistance informatique en est une bonne illustration : elle offre aux MILO & PAIO une assistance technique qui les affranchit des contraintes techniques, ce qui facilite leur travail quotidien en direction des jeunes ;
- la professionnalisation des personnels des Missions locales & PAIO avec la mise à disposition d'un lieu et d'un programme de formation ;
- la construction de positions partagées, ce qui est un préalable pour élaborer un partenariat au niveau régional ;
- la capitalisation de pratiques et de données collectées sur les jeunes, ce qui contribue à développer une vision régionale de la typologie des jeunes accompagnés aujourd'hui en Champagne-Ardenne, auprès de nos partenaires, nos structures et financeurs.

## Coordination des Centres d'Information et d'Orientation et approche de réseau



A travers un réseau, il est clair que l'on va d'abord renforcer son groupe d'appartenance, voire même jusqu'à son identité professionnelle et sociale. Cela est important à rappeler.

Si on veut travailler sur la question du réseau, sa construction, sa consolidation, ses développements, il ne suffit pas de dire *ça va se faire* pour que ça se fasse. Il est nécessaire d'insister au préalable sur le sens des missions d'un inspecteur de l'Education nationale dans le cadre du travail en réseau. Au-delà des textes, des institutions, il est important d'avoir en tête les objectifs et les constats faits par le ministère.

Guy Le Boterf parlait tout à l'heure d'indicateurs. On utilise aussi ce terme dans notre jargon pour la définition d'indicateurs de pilotage qui transcendent toute divergence et qui amènent les acteurs à devoir travailler ensemble.

Par exemple, la question du décrochage scolaire est abordée depuis bientôt 40 ans. Malgré les progrès qui ont été faits, ce sujet reste d'actualité. En effet, sur la Marne, à l'issue de la 3<sup>ème</sup> de moins en moins d'élèves sortent du système sans qualification mais de plus en plus en 2<sup>nde</sup> et ce malgré une offre de formation riche. Ceci est un premier constat.

Deuxième constat important : la nation s'est fixée comme objectif de rester dans le concert des nations les plus développées. Or on doit s'approprier cette réalité que 50 % d'une classe d'âge sort au niveau V, 80 % au niveau IV et 50 % à un niveau supérieur. C'est très important d'avoir cela en tête, avec derrière l'idée forte que l'école n'est pas la seule concernée par l'orientation tout au long de la vie. L'orientation doit se faire avec d'autres partenaires, l'école doit être construite ensemble avec comme leitmotiv le développement d'une culture commune de l'orientation pour amener les publics à intégrer l'idée de s'orienter tout au long de la vie.

## Niveaux de territorialisation des réseaux

### CHANTIER école, échelon local et national en passant par le régional



Être représenté au niveau national permet d'aller négocier avec les ministères, ce qu'on ne peut pas faire au niveau local ou régional. CHANTIER école fait partie du Conseil National de l'IAE, du Conseil National de la Vie Associative, ainsi qu'à des groupes de travail auprès du ministère du travail.

Avec CHANTIER école, on a également travaillé à la mise en place d'un syndicat d'employeurs spécifique au secteur de l'insertion. Ce dernier permet d'instaurer un dialogue social avec les personnes accompagnées dans nos ateliers et chantiers d'insertion.

On travaille aussi à l'élaboration d'une convention collective au profit de nos permanents.

On fait aussi partie de réseaux régionaux comme celui de la CRES. Cela nous permet d'être représenté aux Conseils départementaux de l'IAE, lieux où on ne siégeait pas au préalable du fait de l'absence de reconnaissance de notre secteur. Cela nous permet également de nous inscrire dans les négociations des politiques locales d'insertion et de formation.

### Direction régionale Pôle emploi, une articulation du niveau national et régional



Aujourd'hui, deux types d'informations descendent du national :

- des orientations pour travailler en réseau ou en partenariat, par exemple un partenariat est à développer avec les MILO et en région il se décline sur le champ de l'accompagnement des jeunes et le volet entreprise. Toutefois, le niveau national ne donne qu'un cadre minimal aux régions, ce qui leur laisse des marges de négociations régionales et locales pour aller plus loin et tenir compte des spécificités territoriales ;
- la mise en œuvre de l'offre de services de Pôle emploi. Chaque région a l'autonomie pour discuter avec les partenaires, dont le Conseil régional, pour compléter cette offre et l'adapter aux territoires.

### URIOPSS, trois strates de coopération pour le sanitaire, social et médico-social

A chaque niveau de réseau, on a des missions et des expertises différentes.

Quand on construit une coopération au niveau local, il y a des expertises en gestion locale, dans l'accompagnement de la personne, en relationnel avec l' élu local, dans le partenariat avec l'entreprise,... Sur l'échelon régional, il y a d'autres missions et pareillement sur le niveau national. L'avantage est qu'on s'enrichit pour autant que chacun reconnaisse bien cette expertise.



Cependant, il faut aussi accepter le fait qu'il existe des temps variables de mise en œuvre de chaque niveau d'expertise. Par exemple, on peut être contraint de se mettre en réseau pour déployer un dispositif en 6 mois mais parfois il s'écoulera 6 ans ! Six ans pour amener des personnes avec des vécus, des pratiques ou des expériences variés, à travailler ensemble. Ce n'est pas trop, on a vraiment besoin de ce temps pour monter un projet ensemble.

La difficulté se trouve entre les échelons : à l'échelon régional l'échéance pour monter un projet est plutôt de 6 mois, alors que localement les personnes ont besoin de plus de temps pour se mettre en réseau. C'est pourquoi il faut respecter les expertises à chaque niveau et les temps de mise en œuvre de ces expertises.

### Des coopératives bien organisées au plan national voir transnational



Les coopératives sont organisées en réseau national et même transnational. Les CAE se trouvent maintenant un peu partout, 80 coopératives et plus de 130 sites en France.

Le réseau national s'est donné pour objectif d'amener des compétences supplémentaires aux coopératives qui viennent de naître, par le biais d'un transfert de savoir-faire. Il y a un véritable accompagnement et un suivi du national vers le contact local.

Le réseau vise également la capitalisation des expériences. Depuis 1995, des pratiques locales remontent au niveau national puis redescendent au fur et à mesure, en fonction des besoins.

Le réseau national permet au réseau local d'aller au-delà de son métier de base. On est par exemple en train d'investir des champs d'activités nouveaux, notamment celui des services à la personne, ce qui nous a donné la chance de nous rapprocher d'autres réseaux associatifs. Ceci laisse donc une porte ouverte à l'innovation et quand elle se produit dans un territoire en France, elle peut être transférée sur l'ensemble des territoires.

## MILO & PAIO, de nombreuses interactions avec le national et la sphère politique

La question des liens du réseau régional avec le niveau national permet d'aborder les caractéristiques de multiplicité, de richesse et de complexité des réseaux.

Le réseau des MILO est constitué de structures associatives indépendantes les unes par rapport aux autres. En transversal, il existe des têtes de réseaux nationales :

- le Conseil National des Missions Locales (CNML), instance dont le secrétaire général est nommé par le gouvernement et qui regroupe l'ensemble des présidents de MILO ;
- l'Union Nationale des Missions Locales (UNML), association des employeurs composée de présidents de MILO ;
- à ces deux réseaux institutionnels s'ajoute un certain nombre de réseaux professionnels qui sont des voies de passage, de transfert d'informations, de pratiques, de mutualisation... comme l'Association nationale des directeurs de Missions locales, lieu d'échanges ; ou encore l'Association professionnelle des animateurs régionaux, endroit d'échanges évitant l'isolement de ces derniers dans leur fonction d'animateur et constituant une occasion de voir ce qui se passe dans les autres régions, la façon dont sont gérées les problématiques rencontrées, de connaître les appuis extérieurs trouvés et de se solliciter réciproquement.

Au niveau national, les réseaux sont donc multiples, ils interfèrent entre eux et leurs rôles se croisent.



## Des textes incitant l'Education nationale à collaborer avec d'autres ministères

L'Education nationale est soumise à des textes. On lui a souvent reproché d'être cloisonnée, mais face aux nouveaux enjeux, il est important que les différents ministères travaillent ensemble pour s'articuler.

Cela s'est traduit par la diffusion de circulaires interministérielles et la nomination d'un délégué à la formation et à l'orientation.

Dans un ministère comme celui de l'Education nationale, il était difficile d'avoir une approche globale et c'est le délégué qui aura cette approche interministérielle.

Quand on travaille sur le territoire, il faut d'abord convaincre l'institution et l'institution scolaire, c'est déjà dans la Marne 5 CIO qui animent des ressources internes et qui vont essayer de travailler avec des partenaires pour construire progressivement des réseaux plus ou moins formalisés.

## Réseaux, plus-values et abnégation

*Quelques citations sur les attentes vis-à-vis des réseaux et les renoncements induits*

*Quand on parle de travail en réseau, on est dans le plus, la plus value, on est dans une logique positive.*

*Mais l'autre question est : qu'est ce qu'on abandonne comme parcelle d'identité propre ?*

*Tout le monde est à priori pour le travail en réseau, mais à un moment, les contraintes matérielles, pragmatiques et de temps se posent. Pour progresser réellement dans la logique de réseau, il faut pouvoir remettre en cause une part de son identité, de ne plus faire personnellement mais en réseau. C'est à la fois un frein et un accélérateur mais si l'on parvient à franchir cette étape, on peut réellement parler de travail en réseau et espérer gagner en efficacité.*

*A partir de positions légitimes, comment arbitrer pour arriver à une position partagée sans avoir de dérive de type faisceau ? C'est une question qu'on se repose de manière permanente au niveau du*

réseau régional. L'idée d'écrire une charte de fonctionnement a été la manière choisie pour aborder cette question, même si elle n'a pas encore été validée à ce jour.

Coopérer va de pair avec « renier » une partie de son identité car quand on accepte de coopérer, on accepte aussi de partager les fruits que cela va produire. C'est la capacité d'analyser ce que l'on fait plus ou moins bien pour déceler ce que l'on pourrait gagner en coopérant avec d'autres acteurs.

Ensuite il s'agit de poser un diagnostic pour choisir les acteurs avec lesquels on pourrait coopérer pour devenir plus fort ensemble, dans la mesure où l'on n'est pas expert sur tout.

Cela peut avoir un impact sur l'identité propre de l'institution et il faut faire le deuil. Ce n'est pas toujours évident car faire soi-même c'est garder une partie du pouvoir sur un territoire ou une activité, or partager c'est renoncer à une forme de pseudo pouvoir.

A l'intérieur d'un réseau, il n'y a peut-être pas de reconnaissance suffisante dans la perte des individualités. Les actes de management, de coordination et de pilotage du réseau sont des moments importants dans l'agrégation de ses membres, de l'ensemble des identités mais aussi des parcelles de pouvoir, des instants pour reconnaître ce que les individus peuvent « perdre » au profit d'une reconstruction et d'un collectif.

Peut-être faudrait-il un temps spécifique, lors de la construction du réseau, pour travailler à la reconnaissance et à la valorisation de ces « pertes ». Qu'est ce que chacun perd mais aussi qu'est-ce que chacun gagne en laissant les pertes de côté ? En outre, la reconnaissance des individualités doit être permanente, pas limitée à un temps T.

Entrer dans un réseau n'est pas du moment où l'on sait ce qu'on est mariée », où l'on conserve ses valeurs politique initial. Si on est prêt à mettre forcément au projet initial, c'est un



forcément une perte d'identité à partir prêt à mettre dans le « panier de la et que l'on ne touche pas au projet des choses en commun sans toucher plus.

Avec un peu de recul sur le débat réseaux essentiellement présentées sociaux. A chaque fois on a la mettre en œuvre un réseau sur un

actuel, on entend ici des approches de sous l'angle de services publics question du droit social et du comment territoire.

On voit dans la constitution de ces réseaux une différence avec une autre forme de construction de réseau, celle autour d'entreprises qui ensemble vont associer des expertises complémentaires pour répondre à des marchés vis-à-vis de donneurs d'ordre.

Ici on est davantage sur la constitution d'associations qui s'organisent en réseau pour avoir une représentation, tout en conservant une initiative et une liberté locale ou régionale et non pas sur des réseaux d'entreprises qui recherchent des complémentarités d'expertises pour créer ensemble des projets. Cela s'apparente donc plus à du partenariat qu'à un véritable réseau. On semble être davantage sur des logiques de co-traitance que de mise en réseau. Il faut bien faire attention aux terminologies.

Il y a une différence entre les réseaux où les acteurs prennent l'initiative de la création du réseau et les réseaux qui sont institués par les pouvoirs publics.

Sinon, quelque soit le réseau, on retrouve quand même cette notion de coopération qui est essentielle. Le partenaire n'est pas forcément quelqu'un avec qui on coopère, il peut contribuer à un moment donné dans un projet. La notion de coopération, notamment avec cette réciprocity, se trouve aussi bien dans les entreprises que dans les exemples présentés aujourd'hui.

La grande différence est : est ce qu'il y a une initiative des acteurs qui veulent travailler en réseau ou est ce que le réseau est institué par un acteur externe ?