

## La lutte contre les exclusions au cœur du développement local

# La Maison d'économie solidaire

Depuis les années 1970, l'inscription sociale par le travail ne va pas de soi. Avec la mise en place du revenu minimum d'insertion (RMI) en 1988, une mission d'intermédiation entre les compétences en quête d'inscription professionnelle et les « besoins » d'emploi des entreprises et des territoires s'installe. Rachid Cherfaoui, formateur indépendant à la chambre des métiers d'Amiens, accompagne à cette époque des artisans dans leurs réflexions sur le projet d'entreprise. « *Ce travail n'était pas vraiment pour moi un objectif professionnel fondamental. Par contre une initiative croisée dans un centre social, va m'impliquer sur la façon de travailler le I de RMI.* » Sur un territoire particulier, celui d'une communauté de communes en Pays de Bray, ce sera l'occasion de décliner d'autres façons d'entreprendre, auxquelles des collaborateurs viennent progressivement s'associer. Une maison d'économie solidaire (Mes) du Pays de Bray va en être issue. Rachid Cherfaoui, son président directeur général, Nadine Patrelle, sa directrice déléguée, et Nicolas Chochoy, directeur de l'institut Jean-Baptiste Godin, nous présentent cette réalisation.

▷ Rachid Cherfaoui,  
promoteur du projet.

Photos : DR



Implantée dans le département de l'Oise, la communauté de communes du Pays de Bray (Région de Picardie) rassemble 22 communes. Elle prolonge à l'est le pays de Bray normand (Région de Haute Normandie) qui compte plus de 120 communes. L'ensemble de ce territoire est structuré autour d'« une « boutonnière » complète unique en France ».

Il s'agit d'un pli géologique convexe, constitué de couches argileuses découvertes par l'érosion sous une forme elliptique, ce qui lui vaut le nom de « boutonnière du Pays de Bray ».

Cette région de bocage est encadrée par des cuestas crayeuses de 60 à 100 m qui sont les bords de vastes plateaux calcaires (Picardie au nord, pays de Caux à l'ouest et Vexin au sud-est). Cette morphologie « induit une pratique culturelle agricole spécifique, créant un paysage rural différent des autres espaces picards : des larris <sup>(1)</sup>, des bocages, des tourbières et zones humides, des coteaux secs en opposition aux grands plateaux de culture picards... » <sup>(2)</sup>. Sur ces communes picardes et jusqu'à Gournay-en-Bray, commune de Seine-Maritime appartenant à la région de Haute-Normandie, vont se développer des cultures humaines alternatives qui vont constituer un bassin de solidarité original liant développement local et insertion.

(1) Les larris sont le résultat d'une érosion fluviale. Boisés il y a environ 3000 ans, les coteaux furent défrichés par l'homme. Trop en pente, avec un sol stérile, donc inapte à la culture, ceux-ci furent utilisés pour y faire paître les moutons. C'est donc grâce aux bergers que se développa la flore si caractéristique des larris.

(2) François Hrcsek responsable de l'axe tourisme vert.

## Travailler à développer les capacités des exclus, c'est travailler au développement du Pays de Bray

A la fin des années 1980, pour relever le défi de la lutte contre l'exclusion, Rachid Cherfaoui entreprend de dynamiser dans cette zone un bassin de solidarité. A travers une recherche de cohérence et de mutualisation, il va tenter d'implanter dans ce territoire picard les moyens d'une réussite dont tout le monde doit bénéficier. Analysant après coup cette démarche, des chercheurs établiront que cette inscription pragmatique qu'il développe -dans l'écoute et l'observation, la mise en lien des ressources matérielles et humaines, des capacités et des besoins- va permettre à un projet de solidarité et de développement de trouver sa place dans la communauté de communes du Pays de Bray de l'Oise et dans la commune voisine de Gournay-en-Bray en Seine-Maritime.

Le premier outil de ce projet sera la création d'une association intermédiaire. Pour faire la promotion de citoyens écartés de l'emploi, évaluer leurs savoir-faire et leurs compétences et pour les inscrire dans le développement du territoire, « *Pays de Bray emploi* » voit le jour en 1990. Cette association se propose d'accueillir de nombreux ouvriers agricoles. Leur mal être et leur situation d'exclusion sur le territoire ne les empêchent pas d'être les détenteurs d'une culture et de savoirs authentiques et rares. Des bûcherons exploitants, encore en activité à cette époque, sont mis en relation avec cette main d'œuvre disponible qui sera vite orientée vers une autre déclinaison de son employabilité : les besoins de service dans l'entretien des espaces verts, la solvabilité des travaux de bûcheronnage se faisant de plus en plus difficile au fil des années 1980.

### L'insertion comme objectif

Nationalement, la palette des outils d'insertion s'enrichit. A l'association, viennent s'ajouter l'entreprise et les ateliers et chantiers d'insertion<sup>(3)</sup>. Ces initiatives sont impulsées par une double motivation : mieux aider les personnes en situation d'exclusion et mieux répondre aux besoins des territoires.

A La Chapelle-aux-Pots, en 1991 Gérard Ablain<sup>(4)</sup>, agriculteur, est recruté pour encadrer



△ Les Chantiers nature SARL sont orientés vers l'entretien des espaces verts.

quatre ou cinq salariés embauchés dans un projet d'insertion. Chacun pensait que cette démarche ne durerait que le temps de leur remise au travail. En fait, une dynamique est lancée. Le service rendu par ces premiers salariés en insertion génère d'autres demandes et d'autres engagements. Leur évolution dans un emploi stable implique de nouvelles embauches pour pouvoir les honorer.

En 1992, une entreprise d'insertion voit le jour qui deviendra « *Chantiers Nature SARL* ». L'agrément insertion des chantiers nature est obtenu en 1992 et plus de 17 emplois temps pleins sont créés au cours des deux premières années.

En 1994, Nadine Patrelle<sup>(5)</sup> rejoint l'équipe pour développer des métiers de services à la personne. En 1995, c'est au tour de Liliane Debonlier d'apporter son concours à l'administration de l'ensemble<sup>(6)</sup>. Parallèlement, le positionnement du projet s'affirme : il ne s'agit pas de construire une entreprise d'espaces verts ou de bûcheronnage mais de créer de l'activité économique sur un territoire, de la capter et de l'organiser pour permettre à des gens en difficulté d'identifier, de développer et d'inscrire leurs compétences. Cette logique d'insertion impose des moyens

## L'association intermédiaire « Pays de Bray Emploi »

Sur une communauté de communes de dix huit mille habitants, en 2007 l'association dirigée par Nadine Patrelle accueille quarante salariés équivalent temps plein, encadrés par un chargé de mission entreprise et par deux salariés responsables de l'accueil et du secrétariat.

### Chantiers Nature SARL

L'entreprise d'insertion est créée en 1992. Elle se constitue en société à responsabilité limitée (SARL) en 2001. Dirigée par Rachid Cherchaoui, sa mission principale est de créer des emplois utiles au pays de Bray, de former pour cela les publics prioritaires aux travaux d'entretien des espaces verts et des espaces naturels. En 2007, François Hrcsek, directeur adjoint, a en charge le suivi et l'accompagnement socioprofessionnel de 12 salariés équivalent temps plein en insertion.

(3) Cf Réponse n°71 Avril 2007 pages 6 à 10 « Nul n'est inemployable ».

(4) Il est aujourd'hui chef d'exploitation de « Chantiers Nature SARL ».

(5) Elle est aujourd'hui directrice déléguée de la MES, de Pays de Bray emploi et de Pays de Bray service.

(6) Elle est aujourd'hui assistante de direction de la MES.

## L'Acib

Les Ateliers et chantiers d'insertion du Pays de Bray sont composés du Chantier d'insertion « Breuil-le-Sec », du Chantier d'insertion « des Tourbières », du Chantier d'insertion de Troissereux et du Module RMI « les Jardins du Bray ».

En 2007, dirigée par Rachid Cherfaoui, cette structure emploie dix huit salariés équivalents temps pleins et quatre encadrants techniques.

Ils remplissent une double mission : permettre l'insertion sociale et professionnelle de personnes en difficulté et apporter aux porteurs de projets une aide technique et un soutien d'ingénierie.



△ L'Acib prend en charge les processus de formation.

▽ Pays de Bray service : une équipe en blouse.



d'accompagnement pour développer la capacité de ces salariés et assurer la professionnalisation des services qui leur permettront de s'inscrire dans une activité professionnelle. Une structure de formation, « *Les ateliers et chantiers d'insertion du Pays de Bray* »

(ACIB) est alors mise en place. Elle assure elle-même dans le cadre des chantiers d'insertion cette mission mais va aussi s'associer avec des organismes comme l'Association de formation professionnelle des adultes ou le Centre de formation professionnelle et de promotion agricole avec qui la Mes travaille aujourd'hui.

## Quand le projet d'insertion rencontre le projet de développement territorial

Si le projet de Rachid Cherfaoui et de son équipe se confronte au départ à la suspicion de certains élus territoriaux sur l'insertion : « *ils n'ont qu'à travailler comme tout le monde !* », le pragmatisme de ces premiers développements et l'utilité sociale immédiate trouvée dans les actions qu'il génère, vont faire très vite de ces élus des partenaires convaincus.

Le territoire de la communauté de communes du Pays de Bray ne bénéficiant pas de plan local d'insertion par l'économique et n'étant pas éligible au Fonds social européen, il ne suscite pas de demandes de subventions. Dès l'origine le seul moyen de développement de l'association est de valoriser ses propres actions. Les services rendus au territoire constituent donc pour les mairies autant de réponses utiles à leurs besoins. L'appui des élus territoriaux devient progressivement un soutien important de ces démarches qui s'en trouvent positivées. Si au début on vient voir discrètement l'association pour « *un autre* » : un proche, un voisin, un « *cas social* »... progressivement, les initiatives d'insertion mises en place deviennent des références en matière de développement local : une quinzaine de salariés en insertion sont embauchés comme cantonniers municipaux. Le bassin de solidarité qui se constitue trouve un développement naturel dans les projets de la communauté de communes du Pays de Bray Oise et comme dans ceux de la commune de Gournay-en-Bray. Progressivement, d'autres communautés de communes manifestent leur intérêt et le président du Pays de Bray Haut Normand, constitué en pays depuis 2003, se tient très informé des projets de la maison d'économie solidaire de La Chapelle-aux-Pots, dont il souhaiterait une implantation sur le territoire haut-normand. Rachid Cherfaoui et ses équipes et les élus de l'ensemble du Pays de Bray s'inscrivent désormais dans une relation d'intérêts réciproques.

## Construire une maison d'économie solidaire pour construire la cohérence des projets d'insertion

Les initiatives mises en place se sont multipliées. Les porteurs de projet sont disséminés dans des lieux différents. Un certain cloisonnement risque



◁ La nouvelle maison d'économie solidaire.

de s'instaurer privilégiant une spécialisation des projets d'entreprises aux dépens du projet global d'insertion et de développement. Un lieu et une organisation commune s'imposent.

Un débat est lancé. Faut-il aménager un bâtiment existant ou construire un lieu spécifique ? La décision est prise finalement de construire une maison commune. Pour ne pas limiter les développements à venir, toute l'équipe souhaite qu'elle soit beaucoup plus grande que le besoin immédiat l'exige. Pour économiser le coût d'embauche d'un architecte, une adhésion est prise avec une caisse de retraités « *Active 2000* ». Une collaboration se met en place avec un entrepreneur en bâtiment de Dreux, Gilbert Carabarca, dans un choix partagé : « *quand on s'est vu on s'est reconnu* » <sup>(7)</sup>. Un architecte de ses amis entre dans le jeu et à la fin de 2003 le bâtiment peut être livré.

Des murs ne suffisent pas pour assurer la cohérence d'un projet. Une gouvernance adaptée doit coordonner l'ensemble. Autour de ce regroupement des réticences ne manquent pas de s'exprimer : crainte d'une perte d'autonomie et d'une baisse de la capacité de décision. Elles ne tarderont pas à s'effacer devant quelques considérations positives : le regroupement produit des effets immédiats en terme d'efficacité (plus de 20% de gains sont réalisés au bilan du chiffre d'affaires global sans rien faire d'autre que de l'acter), ses porteurs sont ceux qui depuis

### Les cinq collèges de la Mes

1. Les salariés
2. Les usagers (c'est-à-dire les structures abritées : associations, SARL...)
3. Des entreprises d'économie classique partenaires
4. Des collectivités publiques : communes et communauté(s) de communes
5. Des militants de l'ES et S impliqués par les projets d'entreprise

l'origine du projet en garantissent la cohérence, la lisibilité donnée par la maison d'économie solidaire rassure aussi bien les chercheurs d'emplois que les entreprises.

Sous l'impulsion de Rachid Cherfaoui qui la préside, des équipes qui l'animent et des cinq collèges qui l'administrent, la maison de l'économie solidaire s'inscrit comme un ensemble de services aux territoires et de dispositifs d'insertion. Inaugurée en 2003, elle prend le statut d'une Société coopérative d'intérêt collectif <sup>(8)</sup> le 9 décembre 2004. Elle regroupe les quatre structures d'insertion du Pays de Bray. La réponse qu'elle propose aux besoins des publics prioritaires <sup>(9)</sup> constitue aussi un pôle de ressources pour les entrepreneurs locaux. Organisme indépendant, la Mes a le souci de travailler activement avec la Communauté de communes du Pays de Bray,

(7) Rachid Cherfaoui.

(8) Cf Réponses n°63, mai 2006 CERISES de Toulouse, pages 14 à 16 et Réponse n°88, Ecole Entrepreneuriale d'ESS de Montpellier.

(9) Lieu d'accueil, de recrutement, d'aide sociale, de croisement d'opportunités professionnelles, de formation.

## La maison d'économie solidaire

4, Rue de la Prairie  
ZA du grand pré  
60 650 Lachapelle  
aux Pots  
Tel 03 4 80 25 25  
maison@eco-solidaire.fr  
www.eco-solidaire.fr

▷ Un succès et des projets à développer : le conseil d'administration de la Mes, en présence de Gérard Larcher, ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes.



▽ La communauté de communes du Pays de Bray, bassin de solidarité, et quelques acteurs de la Mes.

dont elle devient très vite un acteur incontournable : la nouvelle SCIC accueille – en partenariat avec l'Association pour la formation et l'insertion professionnelle de Picardie, le Conseil régional de Picardie et l'ANPE – des formations et des permanences qui ont pour objet de faciliter les dynamiques d'insertion. Des permanences sont installées par la chambre des métiers, la mission locale, l'association de lutte contre l'illettrisme, l'ANPE et par des professionnels venant apporter des aides diverses, des conseils, des soins...

En 2004, au sein de cette maison de l'économie solidaire, « Pays de Bray Services », une entreprise d'insertion dédiée aux services à la personne, voit le jour. Elle emploie et forme des salariés en insertion aux métiers de service, encadrés par une assistante technique et par deux salariés préposés à l'accueil et au secrétariat.

Des dispositifs sont désormais en place, des besoins sont recensés, des compétences développées, des partenariats confiants sont établis : l'orchestre est en place, des partitions restent à écrire. ●

(A suivre)

Jean-Luc Souchet

*Vous trouverez la suite de cet article dans Réponse de janvier 2009 :*

- Construire un avenir solidaire « *Demain le Pays de Bray* »  
- L'Institut Godin : associer entrepreneurs, chercheurs et acteurs de l'économie sociale et solidaire dans une démarche de recherche-action.

## Pays de Bray Services

Dirigée par Nadine Patrelle, cette entreprise d'insertion créée en 2004 a pour mission principale de créer des emplois, former aux métiers de services à la personne. Elle bénéficie d'un agrément qualité (intervention auprès d'enfants de moins de 3 ans, personnes en perte d'autonomie ou handicapées). En 2007, la chargée du suivi socioprofessionnel a en charge treize postes ETP en insertion.



## La lutte contre les exclusions au cœur du développement local

# La Maison d'économie solidaire (2<sup>e</sup> partie)

La première partie de ce dossier (*Réponse* n° 89 de décembre 2008) présentait l'histoire de la Maison d'économie solidaire du Pays de Bray des origines à 2004. Voici la suite car l'outil de gestion réalisé n'est pas en effet un aboutissement mais le moyen de poursuivre un projet de développement de territoire.

Après la construction d'un lieu et l'organisation d'une gouvernance commune, pour entreprendre autrement, toute l'équipe de la Maison d'économie solidaire (Mes) doit se recentrer sur le sens de son action pour élaborer des scénarii d'avenir. « *Demain le Pays de Bray* » va le formaliser par la mise en jeu d'une volonté de partenariat, de dialogue et de coopération qui devient une méthode.

### « Demain, le Pays de Bray » : impulser des dynamiques territoriales d'entreprise

Autour de la table, des institutionnels du territoire, du département et de la région, des experts : techniciens, entrepreneurs... rejoignent les équipes de la Mes. Des universitaires sont mis à contribution pour mettre des concepts sur les actes, pour comprendre cette action et pouvoir en transmettre des clés. Le centre de transfert de l'université Jules-Verne d'Amiens (Verne Ader) est contacté. Des enseignants chercheurs s'intègrent au groupe. Parmi eux, Jean-Pierre Girard, enseignant chercheur et doyen de la faculté des sciences économiques et de gestion d'Amiens, va occuper une place particulière. Le travail peut commencer.

Au cours de l'année 2004, un appel à projet du Fonds social européen (FSE) sur la problématique « *Emploi et Territoires* »<sup>(1)</sup> va donner un cadre et des moyens à la réflexion de ce groupe d'étude.



Photos : DR

△ Le 11 mai 2006, l'équipe d'encadrement de la Mes présente le projet « *Demain le Pays de Bray* » ; de gauche à droite : Nadine Patrelle (axe services à la personne), Elisabeth De Oliveira (axe artisanat), M. Grousset (maire de Sérifontaine), François Hrcsek (axe tourisme vert), Rachid Cherfaoui (axe services aux entreprises). Et ci-dessus, l'assemblée générale du 11 mai 2006 qui va voter le projet « *Demain le Pays de Bray* ».

(1) Voir dans *Réponse* n°88, l'article sur l'École de l'entrepreneuriat en ESS de Montpellier.



## Verne Ader

Le centre de transfert Verne Ader a pour mission de favoriser les relations entre l'université pluridisciplinaire de Picardie, Jules-Verne, et le milieu économique régional (entreprises, administrations, collectivités) à travers l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche (Ader). Pour tout renseignement Sébastien Rouillard peut être contacté.

Centre de transfert Verne-Ader, Université de Picardie Jules-Verne  
33, chemin du Thil, 80025 Amiens Cedex 1. Tél. : 03 22 82 72 48.

◁ Le projet « **Demain le Pays de Bray** » développe les métiers de l'environnement...

... des métiers de service à la personne (exercice de manipulation avec un lève-malade)...

... des projets d'aménagement du territoire...

... mettant en valeur son patrimoine naturel : les tourbières.

*donner du sens* ». Elle aura lieu dans le hangar à matériel de la Mes. A la surprise générale, l'engouement des participants sera tel que les organisateurs devront prolonger les échanges tard dans la soirée, bien au-delà de l'heure prévue.

### Cinq projections pour inscrire le projet dans l'avenir

Cinq axes de développement sont aussitôt mis en chantier. Ils constituent des entrées thématiques indispensables pour mieux identifier les besoins en matière d'emploi et de formation et pour préparer le territoire aux enjeux de demain. Ce double objectif implique la mobilisation d'un grand nombre de structures et d'acteurs qui œuvrent sur le Pays de Bray. Tous sont invités à concevoir en commun les stratégies et les outils de développement utiles aux projets à venir au cœur desquels la Maison d'économie solidaire inscrit les personnes en difficulté.

**L'axe 1 : « Développement du tourisme vert et des métiers liés à l'environnement »** témoigne d'une prise en compte humaine de la préoccupation environnementale intégrant le bien-être des habitants, le développement durable du pays, la sensibilisation citoyenne, la création de nouveaux produits respectueux des hommes et de l'environnement, l'optimisation de la fréquentation et l'amélioration de l'accueil dans le secteur du Pays de Bray. Sur cet axe, avec la création d'un label « *Actif en Bray* », une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des moyens innovants de formations se profile. La création du Certificat d'aptitude professionnelle agricole (Capa) – Entretien de l'espace rural en Pays de Bray – est à l'ordre du jour ainsi qu'une recyclerie du Pays de Bray avec un projet de formation lié aux métiers du recyclage. Une étude de la création d'une filière

« *Demain, le Pays de Bray* », seul projet retenu par le FSE en Picardie, peut entrer en action. Il s'attache à identifier les besoins en matière d'emploi et de formation sur le territoire du Pays de Bray pour préconiser des mises en œuvre très concrètes et objectives. Quels sont les points faibles et les points forts du territoire ? Quelles propositions pour remédier aux faiblesses ? Comment valoriser et utiliser les forces ? Début 2005, une cellule de pilotage est constituée pour mettre en fonction et suivre les outils d'évaluation et d'ingénierie sociale qu'il formalise.

Une intervention mémorable de Jean-Pierre Girard économiste de l'université d'Amiens formalise cette démarche en référence à l'Économie sociale et solidaire. Une conférence est organisée : « *Comment s'y prendre autrement pour*

bois pourrait permettre la réutilisation des bois de haies qui pourrait être à la fois une action de gestion de l'environnement et une ressource pour alimenter une filière énergétique locale. Anticipation en matière d'emploi et de formation, un accueil des publics de la Fédération des œuvres laïques est en projet... Pour valoriser le caractère exceptionnel de ce territoire, la construction d'une plate-forme pour camping-cars haute qualité environnementale est à l'étude ainsi que la réalisation d'un site touristique des tourbières de Saint-Pierre ès Champs (Pays de Bray-Oise).

**L'axe 2 : « Revitalisation et développement de l'artisanat »** souhaite proposer aux cent soixante quinze artisans du Pays de Bray picard une nouvelle approche du développement. « *L'objectif est de trouver, avec nos partenaires et les acteurs économiques locaux, des propositions d'action et les adapter au fur et à mesure qu'on les met en place à la réalité du terrain. Un des objectifs majeurs est que les artisans échangent entre eux les problèmes, les inquiétudes ou leurs besoins car il est possible de trouver des solutions collectives* »<sup>(2)</sup>.

Courant 2009, 18 artisans doivent ainsi être accueillis pour une formation conduite avec la Chambre des métiers sur l'évaluation des risques professionnels. Des formations au développement durable sont aussi prévues. Le soutien à la création et à la reprise d'entreprises est à l'ordre du jour, une convention de partenariats entre structures d'insertion par l'économie et structures commerciales est mise en place et, enfin, une veille économique est installée pour mesurer les résultats.

**L'axe 3 : « Services à la personne »** doit permettre la création d'une vingtaine de nouveaux emplois. « *Les travaux que nous avons menés depuis le début du projet ont abouti par exemple à la mise en place d'un service de portage de repas à domicile et à la mise en synergie de l'ensemble des acteurs du champ des services à la personne sur le territoire du Pays de Bray* »<sup>(3)</sup>.

En matière de formation, des formations d'assistante de vie aux familles (diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale) sont proposées et un projet pilote de formation à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences soutenu par la région Picardie est en chantier.

En matière de développement, une collaboration entre Pays de Bray service et une association, l'Office privé d'hygiène sociale, permet aujourd'hui d'assurer un service de portage de repas à domicile dans le Pays de Bray. Un nouveau service d'entretien des espaces verts est en fonction et un projet de crèche à l'Institut national de l'environnement et des risques industriels est à l'étude : il s'agirait d'une crèche d'entreprise élargie aux activités de service.

En matière de management, un projet de mutualisation de quatre structures de services à la personne est en cours. Une labellisation de la qualité des pratiques sociales de la Mes est lancée au travers d'une démarche pour obtenir le Label Qualirei de la Fédération nationale des entreprises d'insertion<sup>(4)</sup>.

**L'axe 4 : « Accompagnement de l'émergence d'une zone d'activité de Sérifontaine »**<sup>(5)</sup> s'inscrit dans le projet initié par la mairie et les institutionnels pour tenter de revitaliser cette zone industrielle historique mais en difficulté. Le projet implique le département de l'Oise, la région Picardie, l'Europe et de nombreux autres acteurs avec au centre, comme toujours, des personnes laissées en difficulté par les évolutions socio-économiques modernes. Un agenda 21<sup>(6)</sup> est mis en oeuvre pour mieux concilier développement économique, cohésion sociale, protection et valorisation environnementale. « *Si nous dotons, dès sa création, une zone d'activité d'un outil de promotion de l'emploi, d'accompagnement des entreprises et de formation des futures opérateurs du territoire, alors nous réussirons mieux à faire en sorte que cette zone d'activité prospère et profite au bassin de vie. Par ailleurs les synergies qui peuvent s'opérer grâce à cette animation*

(2) Elisabeth De Oliviera, responsable de l'axe artisanat et animatrice économique à la Chambre des métiers.

(3) Nadine Patrelle, responsable de l'axe services à la personne et directrice déléguée de la Maison d'économie solidaire.

(4) Cf Réponse n°71, avril 2007 : « Nul n'est inemployable ».

(5) Petite ville de 2700 habitants, qui accueille l'usine de Tréfinmétaux (440 salariés, plus un centre de recherche de 40 personnes), apparue en 1835 spécialisée dans les métaux non ferreux. On y trouve également une fabrique de médicaments (Organon, 240 salariés) ainsi que la société Servisœuf qui emploie 90 personnes.

(6) L'Agenda 21 (ou Action 21) est un plan d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle adopté par 173 chefs d'Etat lors du sommet de la Terre de Rio en 1992. Ce plan d'action décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales.

## La cellule de pilotage de « Demain le Pays de Bray »

Rachid Cherfaoui, directeur de la Maison d'économie solidaire est l'animateur de cette équipe qui associe :

- Eloïse Bertogli, chargée de mission pour le schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire du conseil régional de Picardie,
- Patricia Mekerke, chargée de mission de la commission économique de la Communauté de communes du Pays de Bray,
- Jean Pierre Girard, enseignant chercheur de l'université Jules-Verne de Picardie,
- Chantal Amick, chargée de mission insertion du conseil général de l'Oise,
- Henriette Wadoux, coordinatrice emploi-formation de la direction départementale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle.

*permanente sont en elles-mêmes génératrices de réussites et de nouvelles activités* <sup>(7)</sup>. »

La Maison d'économie solidaire est associée à la construction de lots immobiliers sur cette zone de Sérifontaine où une antenne de la Mes et de Pays de Bray service doit être implantée. Une aide spécifique doit être apportée aux artisans pour s'y installer ainsi qu'une formation pré-qualifiante adaptée aux besoins des territoires, mise en place au début de septembre 2009.

*L'axe 5: « Service rendu aux entreprises »* vise à répondre à leurs nouveaux besoins de main d'oeuvre en qualifiant et en professionnalisant les personnes en recherche d'emploi pour les rendre disponibles. « *La stratégie pour nous est de ne pas poser comme pré-requis la qualification (nous n'avons pas aujourd'hui ces profils mobilisables de suite sur notre territoire) mais d'inventer avec ces entreprises un processus qui mènera à terme à la qualification des opérateurs du territoire. L'enjeu pour nous est d'identifier une offre suffisante pour mobiliser et articuler nos ressources, celles des entreprises concernées et celles des pouvoirs publics partenaires* <sup>(8)</sup>. »

Malgré des contacts fructueux avec Danone, le service aux entreprises est le développement actuel le plus délicat. En raison du manque de

gestion de leurs budgets de formation et des budgets « achats externes » sur lesquels se gèrent les services, faire déboucher les contacts avec la Mes sur des projets concrets reste difficile.

## La stratégie de développement de la MES intègre des partenariats

L'inscription de la Mes s'est faite « *en marchant* », au Pays de Bray, dans l'action, dans un tissage de liens et une évaluation permanente de « *la bonne distance* » avec les partenaires et les institutionnels. Le projet stratégique de ses promoteurs, dans une certaine tradition de la démarche de l'insertion par l'économie, la positionne comme une force de propositions auprès des institutionnels, en évitant la dépendance à des moyens ou à des décisions externes susceptibles de faire obstacle à ses projets. Adhérente au comité national des entreprises d'insertion et à leur union régionale, la Mes partage l'objectif d'efficacité et d'autonomie de ces réseaux. Si la commune de La Chapelle-aux-Pots et la communauté de communes sont actionnaires et parties prenantes de la maison dans une logique d'intérêt mutuel, le conseil général présidé par Yves Rome et le conseil régional présidé par Claude Gewerck ne le sont pas à qualité.

Quand des projets impliquent des partenariats naturels, ceux-ci s'engagent de part et d'autre sans état d'âme. Ainsi quand une Maison de l'emploi et de la formation (Mef) s'installe dans la région Picardie, guichet unique du plan régional d'emploi et de formation <sup>(9)</sup>, la Mes accueille l'antenne Mef du Pays de Bray. La seule condition posée sera sa participation au bureau de la Mef. Hébergeant déjà la Mission locale, les Assedic, la Chambre consulaire, la MEF du Pays de Bray va devenir d'emblée l'une des antennes de la région dont le fonctionnement est le meilleur. De la même façon la participation au Plan régional de développement de l'économie sociale et solidaire s'est faite sans question, constituant un engagement cohérent avec les actions poursuivies à la Mes et en accord avec son projet stratégique. La participation au Conseil de développement durable de l'Oise – mis en place par le Conseil général comme lieu de concertation sur des projets de développement durable autour de l'agenda 21 – a été l'occasion pour Rachid Cherfaoui, associé à ce conseil en tant que personnalité de la société

(7) Monsieur Grousset responsable de l'axe Sérifontaine, maire de la ville.

(8) Rachid Cherfaoui responsable de l'axe services à l'entreprise, président de la Maison d'économie solidaire

(9) Il s'agit d'une suite de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, dite loi Borloo.

civile, de faire passer une auto saisine sur une clause d'insertion pour les marchés publics du conseil général: « *j'apporte ma pierre à l'action territoriale et c'est une intervention en cohérence avec les projets de la Mes* ». De telles collaborations doivent être compatibles avec le sens porté par une telle structure. C'est donc en tant qu'entrepreneurs référés à un projet stratégique que les responsables de la Maison d'économie solidaire dialoguent avec les institutions.

### Des dynamiques de structuration permanentes

Les hommes passent, les institutions demeurent. Pour poursuivre ce travail de mise en cohérence et protéger l'ensemble des risques que feraient courir à la Maison d'économie solidaire l'excès de personnalisation de sa gouvernance, une évolution de la SCIC est à l'étude. Rachid Cherfaoui laisserait ses fonctions de président directeur général actuelles, pour assurer une fonction

politique de président, fonction de représentation et d'orientation des projets. Nadine Patrelle, actuelle directrice adjointe, deviendrait la directrice générale et serait responsable de la logistique des fonctionnements et des productions internes. Entre jaillissement des idées, permanence des structures et anticipation de l'avenir, il s'agit d'adapter les formes de gouvernance à la complexité d'un développement durable intégrateur des relais et des transmissions utiles.

De l'insertion au développement local et de la recherche au développement durable, c'est toute la palette des plus values de l'économie sociale qui se décline au sein de la Maison d'économie solidaire du Pays de Bray. S'ancrer au Pays de Bray pour mieux s'inscrire dans le monde, c'est sans doute le message déjà ancien du poète navigateur Bernard Moitessier après l'une de ses circumnavigations: « *C'est le port d'où l'on part et celui où l'on revient qui donne sens à un périple autour de la terre* <sup>(10)</sup> ». ● **Jean-Luc Souchet**

(10) Bernard Moitessier, *La Longue Route*, Arthaud, 1971.

## L'institut Godin

# Entrepreneurs, chercheurs et acteurs de l'économie sociale et solidaire associés dans une démarche de recherche-action

En 2005, Jean-Pierre Girard, doyen de l'UFR de sciences économiques de l'université Jules-Verne impliqué dans le projet, propose à la Mes d'accueillir un étudiant en master d'économie, Nicolas Chochoy. Il souhaite réaliser son mémoire autour d'une recherche sur les initiatives qu'elle abrite. L'intérêt et les enjeux d'un tel partenariat apparaissent très vite. Quand cet étudiant s'engage dans une thèse de doctorat, la région Picardie appuiera la démarche de ce doctorant en l'engageant comme chargé de mission sur l'économie sociale et solidaire. Des idées sont en germe.

Constatant le rôle économique et la réussite concrète des organisations relevant de l'économie sociale et solidaire, certains entrepreneurs commencent à exprimer en effet « *le besoin d'innover afin de garantir la pérennité des pratiques solidaires au sein de leurs entreprises et par là même, assurer l'avenir de leurs structures* » <sup>(1)</sup>. Partant de ce constat, une expérimentation débute en septembre 2006. Elle débouche

(1) Interlocuteurs du projet : Rachid Cherfaoui, président, par ailleurs président directeur général de la Maison d'économie solidaire du Bray (SCIC), Jean-Pierre Girard, vice-président, par ailleurs enseignant chercheur et doyen de la Faculté d'Economie et de Gestion d'Amiens, Nicolas Chochoy, directeur de l'Institut Godin, par ailleurs doctorant en sciences économiques. Présentation de l'institut [www.institutgodin.fr](http://www.institutgodin.fr)