Communication
Troisièmes journées de la recherche sociale
«L'action collective, au croisement du social et du politique»
Paris, CNAM, 15 & 16 mars 2012

«VIH et accès à l'emploi : apports et limites d'un militantisme à partir d'une expérience locale»

Melaine Cervera, doctorant[1], sciences économiques,
ERUDITE (*EA 437*) & TEPP-CNRS (*FR 3126)*, Université Paris-Est ;
membre associé LISE-CNRS (*UMR 3320*)

Introduction

Les initiatives citoyennes organisées prolongent aujourd'hui leurs développements sur différents aspects de la vie sociale et de la vie civique, mais aussi de la vie économique (Laville, 2011). Des acteurs inventent et légitiment parfois des modes d'action sociale en devenir. Le prisme de l'économie solidaire donne une lecture intéressante de ces initiatives, entendues comme des actions organisées visant au renforcement de la démocratie dans différents volets : démocratie politique, démocratie sociale et démocratie économique (Dacheux, Goujon, 2011). L'essor des initiatives solidaires en France marque un nouvel élan vers une prise en main citoyenne des activités sociales et économiques : nous pensons au développement des AMAP[2], à la finance solidaire, aux régies de quartiers, etc. Dans un contexte de chômage de masse néanmoins, les actions économiques et solidaires qui sont passées dans le champ des politiques publiques sont davantage celles qui ont trait à la lutte contre la pauvreté, contre la précarité et contre le sous-emploi. C'est ce que nous montre le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)[3], qui serait devenu aujourd'hui un relai de la politique publique de l'emploi, par le biais de son encadrement par la loi, capté et immergé dans l'action publique. Si le champ de l'insertion relève d'un pilotage des politiques publiques face à la crise économique et à ses effets délétères sur l'emploi, les acteurs associatifs de ce champ continuent à expérimenter des modalités d'accompagnement, des approches de l'intégration dans le travail et des cadres mouvants d'insertion dans l'emploi. Ainsi par exemple, sur la question du sas de l'insertion, les acteurs s'interrogent sur la question d'un nouveau statut d'entreprise dont le but

---

[1] Doctorat co-dirigé par M. Hervé Defalvard (ERUDITE, Université Paris-Est) & M. Jean-Louis Laville (CNAM, LISE-CNRS), financé par l'association Sidaction, bénéficiant du fond de dotation Pierre Bergé.

[2] Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne.

[3] Le secteur de l'IAE est encadré par plusieurs lois : loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 (définition légale de l'IAE), loi de programmation pour la cohésion sociale 18 janvier 2005 (cadre d'action des chantiers d'insertion et la mise en place des nouveaux contrats aidés), loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion du 1er décembre 2008. La loi de 1998 le définit ainsi : «L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle met en oeuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.» (Article 11).

«*serait soit de créer des conditions d'emploi pérennes dans les structures d'insertion, soit de faciliter le passage des salariés dans d'autres entreprises»* (Alphandery, 2011, p.94 , cf. Duponchel, 2009).

Nous pourrions considérer que les bases légales sont d'ores et déjà posées pour donner un cadre à la lutte contre le chômage et les exclusions et que le déficit d'accès à l'emploi pour tous est un problème à résoudre qui relève du pouvoir et du devoir de l'Etat. Or, notre positionnement revient à affirmer que c'est dans les capacités de la société civile (Bonny, 2007) à se mobiliser que se trouvent des pistes de solutions à travers des pratiques nouvelles qui peuvent nourrir la réflexion au niveau étatique. Les acteurs associatifs relèvent de cette société civile : leur organisation aurait donc un caractère public non étatique, en tant qu'elles se situent «*sur une sphère publique d'action qui n'est pas étatique»* (Hoarau, Laville, 2008, p.21). Dans une économie plurielle, où Etat, Marché et société civile sont les pièces tenantes de la vie sociale, il est possible de se concentrer sur la persistance d'initiatives citoyennes organisées et sur leurs liens avec ces différentes sphères : sociale, économique et publique. Dans les interstices des politiques publiques de lutte contre le chômage, subsistent des organisations expérimentant des parcours d'accès à l'emploi qui prennent des formes différentes de ce que l'on peut observer au sein du Service Public de l'Emploi. Il s'agit ici d'analyser l'une de ces expériences à travers l'exemple d'un groupement associatif solidaire.

Qui sont les acteurs porteurs de cette initiative associative ? Comment est-elle organisée ? Quelles sont les modalités d'accompagnement qui y sont mises en oeuvre ? Quels sont les effets de la dynamique militante dans la construction de ces parcours ?

Il s'agit ici de répondre à ces questionnements à travers une approche institutionnaliste de l'association et une méthodologie qualitative, équipée d'une analyse de 34 entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs associatifs de l'organisation étudiée. Nous présenterons dans un premier temps cette initiative associative et son contexte de développement pour ensuite analyser ses particularités et leurs effets sur les parcours qu'elle construit, en soulignant les apports et les limites de la démarche militante de laquelle cette expérimentation découle. Nous nous attachons ici à mettre en avant les résultats empiriques de notre travail de terrain.

1. Lutte contre le sida et emploi : une expérience locale

1.1. Contexte

Le groupement associatif solidaire étudié est une initiative portée par des acteurs militants issus du champ de la lutte contre le sida. Aussi, il est nécessaire de revenir brièvement sur la trajectoire institutionnelle de cette lutte, qui fait figure d'exemple dans l'histoire des mobilisations collectives.

Les premiers cas de VIH/sida ont été relevés en 1981 en France et aux Etats Unis. Le VIH/sida a été identifié en 1983 par une équipe médicale française. Dès l'émergence de cette épidémie, qui a pris rapidement l'image de la «maladie fléau» dans l'imaginaire social (Langlois, 2006), des associations ont été créées par des personnes touchées directement ou indirectement par l'infection. En effet, les associations de lutte contre le sida ont été créées dans l'urgence *«par le virus lui-même : par les personnes atteintes physiquement et/ou affectivement».*» (Pierret, 2006, p.45). Une lutte associative s'est mise en action, pour organiser le soutien aux malades et leur représentation

dans la sphère publique. L'association AIDES, créée en 1984, s'est progressivement imposée comme un partenaire des politiques publiques dans la lutte contre l'épidémie. Cette association a fortement influencé la structuration du champ des associations de lutte contre le sida : «*Par ses scissions brutales ou progressives, par aussi ceux qui la quittent, faute d'avoir pu réaliser ce qu'ils voulaient, AIDES fait fonction de matrice du mouvement associatif. Et ses lignes de développement, avec leurs points forts et leurs faiblesses, déterminent l'évolution de la structure de l'espace sida. On peut dire en effet que l'implantation d'une association spécialisée dans cet espace dépend au premier chef du niveau d'intervention des volontaires de AIDES dans son domaine.*» (Pinell, 2002, p.290) L'action de ces associations s'inscrit sur le modèle de l'auto-support[4], d'«associations communautaires», c'est à dire de groupes auto-gérés, incluant pleinement à l'organisation des personnes directement touchées par le virus. L'association Act Up-Paris, créée en 1989, impulsa une stratégie d'interpellation des pouvoirs publics sur la question du sida, considérés dans leur vocable comme coupables de la situation des personnes séropositives. En effet, dans la première décennie de la maladie, l'Etat peine à prendre en charge la problématique du sida, parce qu'il n'existe pas de réponse médicale à l'épidémie d'une part et parce que le sida est associé à des minorités sociales telles la communauté homosexuelle et les usagers de drogues par voie intraveineuse. En l'absence de politique publique en la matière, ce sont les associations qui vont structurer le champ politique de la lutte contre le sida en France. Ce sont donc les acteurs eux-même concernés qui actionnent des revendications pour faire valoir leurs droits et leur survie. Ces initiatives se créent donc en l'absence d'institutions étatiques. La lutte contre le sida s'organise au départ dans un creux, voire un vide institutionnel. De ce fait, les associations sont les premières sur le terrain de l'aide au malade, de la prévention et de la prise en charge extra-hospitalière des Personnes vivant avec le VIH (PvVIH) ou malades du sida. Pour cette raison, elles deviennent des partenaires incontournables de la politique publique en la matière. Les institutions publiques du sida sont créées donc en aval de cette émulation associative, à la fin des années 1980 : le CNS[5], l'ANRS[6] et l'AFLS[7]. L'AFLS tente de prendre un rôle dans la structuration du champ de la lutte contre le sida, par une politique d'appel d'offre, quand le CNS se pose en conseil éthique sur les questions liées au sida, l'ANRS pilotant et structurant le champ de la recherche.

Une des singularités du «mouvement sida» réside dans les capacités qu'ont développées les acteurs de la lutte à se former et à développer des compétences en matière médicale, qui leur permettent d'échanger d'égal à égal avec les experts. Dans la littérature et dans le discours associatif, la notion d'«expertise profane» a été utilisée et mise en avant, cette expertise ayant un impact certain sur la co-construction des politiques publiques (Lascoumes, 2003 ; Epstein, 1996). La notion d'«expertise profane» est importante à retenir, comme un ensemble de pratiques qui signalent que l'individu a les pouvoirs d'agir sur sa situation vécue et sur les problèmes qu'ils rencontrent, à partir du moment où son expérience peut être collectivement traduite en pouvoir et en force de proposition. En effet, cette particularité peut selon nous expliquer le fonctionnement du groupement associatif solidaire étudié.

---

[4] Sur les dynamiques de l'auto-support, notamment des Association d'Auto-support des usagers de drogues (ASUD), voir les travaux d'Anne Copel (2002) ou plus récemment de Gwenola Le Naour (2010).

[5] Conseil National du Sida, créé en 1989.

[6] Agence Nationale de la Recherche sur le Sida et les hépatites, créée en 1988.

[7] Agence Française de Lutte contre le Sida, créée en 1989, intégrée en 1994 à la division sida de la Direction Générale de la Santé. Nous considérons ces institutions comme les institutions publiques du sida parce ce qu'elles régulent et façonnent ce champ.

Langlois évoque l'histoire du sida en trois moments distincts : «la honte et l'absence» entre 1981 et 1987, «l'héroïsation et la grande cause nationale» entre 1988 et 1995 et «l'intégration et la normalisation» entre 1995 er 2005 (Langlois, 2006, p.43 & suivantes). Si les deux premières périodes sont marquées par une lutte associative qui s'émancipe, les associations comptent moins de militants à partir de l'arrivée des tri-thérapies en 1996, car elle amorce la possibilité de vivre avec le VIH et l'entrée du VIH dans la catégorie de la maladie chronique. La période actuelle, entre 2005 et 2011, est marquée par la problématique de la transmission de l'expérience de cette lutte aux générations infectées après l'arrivée des traitements d'une part et aux nouvelles générations de médecins.

«C'est une maladie qui a été exemplaire au niveau du développement du militantisme, de la prise en charge des personnes par elles-mêmes, enfin plein de leçons. Je pense qu'on est devant le déficit très embêtant de la transmission des savoirs, que ce soit du côté des médecins, les vieux médecins avec les nouveaux, que ce soit du côté des professionnels, des personnes concernées. Il y a aussi un problème, c'est que les jeunes aujourd'hui qui sont concernés par le sida n'ont pas du tout envie de voir les anciens, qui sont marqués.» (entretien, octobre 2010, présidente).

Face à ce processus de normalisation et de «sécularisation» de la maladie, les acteurs associatifs de la lutte contre le sida tentent de faire reconnaître la spécificité du VIH issue de l'histoire du militantisme anti-sida, afin qu'elle ne se dilue pas totalement dans le prisme de la maladie chronique ou du handicap.

Si l'Etat n'avait pas de politique concrète contre le sida dans les premières années de la pandémie, le monde médical n'avait pas non plus de réponse. En effet, jusqu'à 1996, aucune thérapeutique efficace n'aboutissait à des résultats. Le sida ne se guérit pas en 2012. Mais en 1996, l'arrivée des tri-thérapies changea la structuration du champ de la lutte contre le sida car le pouvoir médical peut à partir de ce moment là reprendre sa place. En effet, en l'absence de réponse médicale, le sida a paradoxalement permis une négociation et une entente entre le patient et le médecin, délitant ainsi le pouvoir de l'hégémonie scientifique. La relation patient/médecin s'est donc vue déséquilibrée face au sida, la recherche sur les traitements, les essais thérapeutiques, et la recherche bio-médicale nécessitant ainsi la participation active du patient. L'arrivée des tri-thérapies a permis une amélioration certaine de la situation des personnes séropositives, de passer de l'annonce d'une mort prématurée à une possibilité de vivre avec une maladie chronique.

«On commençait à avoir un tout petit peu de recul par rapport à la maladie. Donc il fallait bien qu'il y ait une nouvelle organisation de sa propre vie. Tu vois, c'est ça aussi. Les grands moments, c'est soit tu passais, tu arrivais à lutter et tu passais au travers, tu avais les traitements et donc là, tout d'un coup, il fallait redémarrer.» (entretien, octobre 2010, présidente).

Cette nouvelle donne a également procédé d'une reprise de pouvoir de la part du monde médical et d'une moindre négociation des soins. C'est néanmoins selon nous l'absence de politique publique concrète et l'absence de réponse médicale durant les premiers temps de l'histoire du sida qui font la singularité des associations de lutte contre le sida et la spécificité de leur mode d'organisation et de leur mode d'action.

Les chiffres de l'enquête VESPA-1[8] dressent un constat que nous pouvons facilement mettre en miroir des réalités de terrain observées par les acteurs associatifs de la lutte contre le sida. Cette enquête nous donne l'idée de la situation des personnes séropositives vis à vis de l'emploi. Si d'autres enquêtes plus anciennes ont pu montrer que dans la plupart des cas, les personnes poursuivaient leur activité professionnelle après l'annonce de la séropositivité (Pierret, 2006, p.43),

[8] Notons que ce sont ici les chiffres les plus récents dont nous disposons, mais que les résultats de l'enquête VESPA 2, sont en cours d'analyse par l'ANRS.

les chiffres de VESPA-1 (ANRS, 2005) mettent en lumière qu'une partie des PvVIH en France connaissent un ensemble de freins d'accès à l'emploi bien qu'elles envisagent de retravailler. En effet, en 2005, 18,1% des PvVIH en France sont au chômage, 25,4% sont en inactivité. L'enquête nous indique que 61% de ces personnes hors du marché de l'emploi envisagent de retravailler au moment de l'enquête (Peretti-Watel, Spire, 2008). Une partie de ces personnes, ne trouvant pas de réponse à leurs besoins d'accès à l'emploi en s'adressant aux services publics[9], s'adressent à des associations de lutte contre le sida pour impulser des stratégies d'accès à l'emploi (9 % en 2003). D'autres études plus qualitatives ont pu mettre en avant les difficultés d'accès à l'emploi des personnes séropositives et le rôle des associations dans ce cadre, qui, outre l'emploi, sont des espaces vecteurs de re-mobilisation dans l'action et dans l'activité pour leurs bénéficiaires (Lhuillier & *alii*, 2007 ; Lhuillier & *alii*, 2010). Langlois analyse quant à lui la relation entre travail, emploi et VIH/sida en terme de «*couple impossible*» (Langlois, 2006, p.215).

Dès la fin des années 1980, la problématique sociale a été prise en charge par les associations de lutte contre le sida, comme le montre par exemple, l'accueil social organisé par l'association ARCAT-Sida[10]. Mais c'est surtout avec la nouvelle donne des tri-thérapies, c'est à dire après 1996, et avec l'évolution des *principes de prévention* (Moatti, Peretti-Watel, 2009) que les associations vont investir largement ce terrain. En effet, dans les années 2000, se développe une nouvelle «nébuleuse associative» qui va se centrer sur le terrain de l'accès et/ou du maintien dans l'emploi (cf. *Interdépendances*, 2005b). Les demandes de retour à l'emploi ou d'accès à un revenu décent se sont multipliées dans les cadres associatifs et ont orienté une partie du mouvement sur le chantier de l'accompagnement dans et vers l'emploi des PvVIH. Nous pouvons dès lors mentionner qu'une douzaine d'initiatives associatives ont porté sur le devant de la scène cette question et ont développé leur travail d'accompagnement sur le retour et/ou le maintien dans l'emploi[11]. On peut noter à ce propos que les associations historiques de la lutte contre le sida ont prolongé la diffusion d'information sur cette problématique à travers l'édition de guides pratiques en direction des personnes concernées par le VIH ou des professionnels de l'emploi.[12] L'association AIDES, pionnière dans la lutte contre le sida, a mené un travail de sensibilisation sur cette problématique en direction des Cap Emploi[13] et des acteurs du Service Public de l'Emploi, entre 2002 et 2007 dans le cadre d'un programme européen *Equal* destiné à lutter contre les discriminations et les inégalités dans la sphère du travail et de l'emploi.

Dans les années 2000, sur le terrain associatif, les constats d'une rupture forte du lien social, d'un isolement social et de situation d'endettement, sont dressés par les accompagnants des personnes séropositives vers et dans l'emploi.

---

[9] Dans l'enquête VESPA, 51 % des personnes interrogées s'adressent à Pôle Emploi, 18 % au milieu du Handicap.

[10] ARCAT-sida est créée en 1987 suite à un désaccord de fond avec l'association AIDES.

[11] Treize associations ont lancé ce chantier à ce jour : Atelier 2000 (75), Basiliade (75), CEFRA (69), Envie (34), Epices (56), Idéo (69), La Main Fine (93), Le Tipi (13), Ligne de Vie (75), , Lire la Ville (13), Réseau Hépatites (45), Résonance (56), Vivre Emergence (75).

[12] Nouvelle édition du guide *Maladie Chronique et Emploi* de AIDES (janvier 2010) ; nouvelle édition du *Guide des droits sociaux* d'Act Up-Paris (avril 2010).

[13] Le réseau des Cap Emploi a pour mission l'accompagnement individualisé vers l'emploi des personnes en situation de handicap, bénéficiant d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH). Les Cap Emploi sont organisés par département et sont sous la tutelle de l'Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH).

«Soit les personnes avaient connu des périodes de maladie. Quand elles étaient dans une période de maladie, alors je ne pense pas que ça soit spécifique au VIH, mais quand tu es dans une période de maladie, tu laisses tout aller. Tout ce qui est administratif, tout ce qui est de cet ordre, tu es complètement mobilisé sur autre chose donc du coup, quand tu te remets, quand tu redémarres, tu as une pile de choses qui t'attendent et ça, c'est spécifique. Quand c'est une maladie en yoyo, il fallait appréhender ces choses-là. Si bien que les personnes, quand elles se retrouvaient dans le trou, elles luttaient pour s'en sortir mais elles ne pouvaient pas suivre toute leur gestion quotidienne, comptable, administratif et tout ça. C'était laissé à l'abandon et quand elles revenaient, elles avaient, en plus de toute la gestion, elles avaient en plus ça à régler. Donc c'est du surendettement et ça, pour moi, ça a été vraiment frappant. Les gens arrivaient dans des situations, des imbroglios incroyables. Et quand tu faisais le lien, c'était après une période d'hospitalisation de trois mois, quatre mois. Tu avais l'isolement. Moi, ce qui m'a beaucoup frappée, c'est l'isolement. Les gens étaient seuls.» (entretien, octobre 2010, présidente)

Il existe différentes stratégies employées par ces associations pour répondre à ce besoin de retour ou de maintien à l'emploi (*Journal du sida*, 2008). Les associations peuvent s'appuyer sur les dispositifs existants en portant par elles-même une Structure d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) ou un dispositif médico-social[14]. Elles peuvent également orienter leur partenariat vers les acteurs de l'emploi, de l'insertion professionnelle et du secteur du handicap, les obligeant dans ce cas à se former sur ces dynamiques et sur ces milieux professionnels pour une meilleure acculturation de ces différents mondes de pratiques. C'est, dans la majorité des cas, la stratégie employée par les associations de lutte contre le sida. Une tentative de passerelles vers l'extérieur, dans une dynamique de relais, est enclenchée[15]. Les associations s'inscrivent alors dans une coordination de l'accompagnement avec différents types de structures (par exemple le Plan local d'insertion par l'emploi, ou des associations intermédiaires)[16]. Ces échanges impliquent un apprentissage des règles du partenariat dans la mesure où les pratiques d'accompagnement divergent dans les faits observés et ne produisent pas le même sens : des conflits de pratiques d'accompagnement peuvent apparaître. Enfin, certaines associations peuvent faire le choix d'expérimenter d'autres modalités d'accompagnement et d'autres manières de créer des activités économiques, sans intégrer les dispositifs d'insertion existants. C'est le cas du groupement associatif solidaire étudié.

Au regard de son histoire et du fait de la trajectoire des acteurs qui le portent, ce groupement associatif solidaire s'ancre dans le domaine de la lutte contre le sida mais sa genèse l'oppose cependant à l'association d'où proviennent au départ ses acteurs, l'association AIDES. La structure a étendu son accompagnement à d'autres types de publics. Son évolution reflèterait d'une certaine façon l'itinéraire institutionnel de la lutte contre le sida, qui suit une logique de résistance aux cadres existants en tentant d'en inventer de nouveaux (cf. Pinell, 2002).

«Parce que pour moi, c'est comme un engagement politique. Pour moi, c'est un engagement du même ordre que la politique. Et c'est vrai qu'à l'heure actuelle, je ne pense pas que le problème soit résolu donc je continue à travailler là-dessus. C'est ça qui me motive. Je pense aussi que c'est parce que, moi, personnellement, je suis de la génération qui aurait pu être contaminée. J'ai eu beaucoup de chance. Je ne l'ai pas été. Et je pense que voilà, c'est un peu un combat générationnel si tu veux». (entretien, présidente, octobre 2010).

C'est l'engagement militant des acteurs porteurs du projet qui est, comme nous allons le voir, déterminant dans l'évolution des modalités d'accompagnement à l'oeuvre dans ce groupement associatif solidaire.

---

[14] L'association ARCAT-sida porte depuis 2009 un Service d'Accueil à la Vie Sociale (SAVS).

[15] C'est le cas par exemple, sur un autre volet de cette recherche, dans une association de lutte contre le sida du sud de la France qui met en place des relais avec les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire du territoire, notamment avec des SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique) ou des SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif).

[16] Notons que l'association Basiliade travaille en Ile de France avec des Structures d'Insertion par l'Activité Economique dans la construction des parcours professionnels de ses bénéficiaires.

1.2. Emergence et développement d'un groupement associatif solidaire

Cette structure inter-associative émerge après qu'une première expérience pilote ait été menée puis fermée sur le retour à l'emploi des personnes séropositives (cf. *Interdépendances,* 2005a , Bureller, 2001).

«Donc du coup, une partie des anciens salariés et des personnes qui faisaient vivre (l'ancienne association) se sont rassemblés et ont créé (l'association X) dont les statuts ont été déposés en préfecture en décembre 2004.» (T2, chargé d'accompagnement socio-professionnel, séminaire ENSP, 5 octobre 2005).

L'association X, reprenant de près l'objet associatif de cette expérience antérieure, est créée par ses anciens responsables. Les liens professionnels antérieurs priment dans cette dynamique de création associative. Le premier conseiller socio-professionnel embauché dans la nouvelle association fut donc le même que celui de l'ancienne association. L'opportunité d'investir un lieu de quatre hectares sur un autre territoire impulse la création de nouveaux projets associatifs. La dynamique de réseau est importante à souligner ici :

«On se rendait compte, nous, qu'on n'avait pas pu aller au bout de notre expérimentation qu'on voulait faire. Donc on est venu à X mais on savait très bien qu'à un moment donné, même si on était pris sur Sidaction, on allait avoir besoin d'un terrain d'expérimentation. Et c'est suite à un contact avec l'ASPTT de X qui, eux-mêmes ne pouvaient plus assurer leurs frais, qu'on connaissait de l'époque de (l'ancienne association) parce que c'est là où c'est rigolo, c'est que le président faisant du vélo, il avait fait une course pour le Sidaction, on l'avait accueilli à (l'ancienne association). De fil en aiguille, ils nous ont dit, allez-y, faites-nous une proposition. Quand on a découvert le site, on a eu vraiment l'impression d'un cadeau. On s'est dit, on n'a pas deux fois cette possibilité-là. Et ça été, on s'est dit là, il faut le saisir et là, on a fait jouer le réseau. C'est des gens avec qui on a travaillé, des gens qu'on a rencontrés avec (l'ancienne association), qu'on a contactés en leur disant voilà, on a une proposition, nous, seuls, on ne peut pas y aller. Est-ce que ça vous branche ? On s'est retrouvés à un groupe de trente quand même à travailler là-dessus.» (entretien, octobre 2010, présidente).

Plusieurs types d'acteurs se réunissent alors autour d'un projet commun, celui d'expérimenter une nouvelle initiative, en gardant les acquis de la première expérience menée auparavant. L'objet associatif se construit progressivement, autour la question de l'emploi et du VIH mais également autour de thématiques plus larges liées à l'économie solidaire. C'est à travers cette dynamique que sera créé le groupement associatif solidaire étudié. Par le partenariat avec l'Association Sportive des Postes Télégraphes et Télécoms (ASPTT), propriétaire du site investi, le groupement associatif trouve donc son «terrain d'expérimentation».

La première association créée est une association de lutte contre le sida dont les statuts sont déposés fin 2004 et dont l'objet est l'accompagnement de PvVIH dans et vers l'emploi. Suivent de manière rapprochée la création de trois autres associations, en juin 2005, qui résultent des aspirations et des itinéraires des personnes engagées dans cette dynamique inter-associative : une association tournée vers l'accès à la culture et le milieu artistique, une association dont l'activité se centre sur le développement du commerce équitable et des solidarités, et une association dont l'objectif est de mutualiser les moyens financiers et humains entre les différentes entités associatives du groupement. Ce groupement associatif solidaire est ainsi décrit à sa création :

«Alors, la spécificité de (l'association X), c'est qu'on est fort d'une expérience passée et que cela nous a permis de créer une structure qui permet de mettre en commun plusieurs compétences, de faire marcher tout un réseau associatif de solidarité. C'est-à-dire que concrètement maintenant le siège social de l'association est basé dans le (département X), près de (la ville X), près de (la ville X), et fait partie d'un Collectif d'associations, qui porte le nom du site, le Collectif de X, qui est une association déposée loi 1901 et qui regroupe trois associations qui ont chacune un statut loi 1901. Donc, (l'association X) qui est une des trois associations. Les deux autres étant une association d'activité culturelle et une association commerce équitable et développement durable. Et ce n'est pas (l'association X) elle-même qui va porter les projets, c'est plutôt le Collectif qui va pouvoir porter des projets, comme un chantier d'insertion qui est pour nous un outil, un tremplin vers l'activité, qui n'est pas un aboutissement.» (conseiller socio-professionnel, séminaire ENSP, 5 octobre 2005).

On constate ici que sont semées les graines d'une structuration originale, annonçant une pluralité d'activités économiques à mettre en place et une multiplicité de sources de financement. Notons dès à présent que l'annonce faîte en octobre 2005 de la création d'un Atelier Chantier d'Insertion[17] (ACI) comme tremplin d'accès à l'emploi durable ne sera jamais concrétisée, les acteurs de ce collectif associatif justifiant au fil des années un refus d'entrer dans les cadres de l'IAE. L'échec relatif de l'ancienne association et sa fermeture en 2004 alimente également la méfiance des acteurs publics vis à vis de ces acteurs associatifs, et les demandes d'agrément d'un ACI seront systématiquement refusées par le Conseil Général. Le choix de ne pas créer une SIAE est donc tout d'abord un choix subi, qui sera ensuite justifié et argumenté.

Dès janvier 2006, avec notamment la mise en place des nouveaux contrats aidés issus du Plan de Cohésion Sociale de 2005[18] et l'appui d'un financeur privé, 6 postes sont créés et l'activité est lancée sur le site. L'un des premier projet se centre sur la torréfaction de café issu du commerce équitable.

«Donc, le chantier d'insertion qui doit ouvrir en janvier a, pour l'instant, trois directions principales qui sont : premièrement une direction très classique qui est l'entretien d'espaces verts, ; une autre direction, et là on voit directement la corrélation que l'on fait avec les autres associations, qui tourne autour du commerce équitable, de la torréfaction du café mis en paquets et la distribution ; et enfin une troisième direction de ce chantier qui tourne autour de l'animation socio culturelle, de la gestion des salles, la gestion du public , le secrétariat, la gestion du courrier.» (T2, conseiller socio-professionnel, séminaire ENSP, 5 octobre 2005).

Ces activités sont mises en place hors du cadre d'un ACI mais permettent néanmoins le lancement du groupement associatif solidaire. Le développement des activités est rapide, celui des embauches également. Chaque association tente de rapidement se structurer. La gouvernance des différentes associations semble classique au départ, un membre de chaque Conseil d'Administration siégeant dans le Conseil d'Administration de l'association de mutualisation. La restauration biologique et collective est mise en place sur le site, dont les salariés sont dans un premier temps les premiers clients.

En deux ans, le groupement associatif solidaire suit une dynamique de développement important mais inégale selon le type d'activité développé. L'association centrée sur le commerce équitable et le développement des solidarités tend à multiplier les activités économiques et à développer des capacités d'auto-financement. L'association de mutualisation, via un service de mise à disposition de salles, consolide aussi son assise, comme organe de coordination générale. Une association supplémentaire est créée dont l'unique fonction est la gestion des fonds dégagés par la gestion des mises à dispositions de salles, ainsi que la collecte et la redistribution des dons. L'association de lutte contre le sida créée au départ, bénéficiant d'un financement annuel renouvelé par un bailleur privé chemine pour rendre visible la problématique visée sur ce nouveau territoire.

«Les gens qui arrivent à (l'association X) aujourd'hui savent que c'est une association qui fait de l'accompagnement vers l'emploi. Alors qu'à l'époque, il y avait une nouvelle association identifiée comme travaillant sur VIH/sida, mais l'identification accès à l'emploi n'était pas encore enracinée comme elle peut l'être aujourd'hui» (entretien, octobre 2010, ancien directeur groupement, premier président de l'association de lutte contre le sida).

---

[17] Les ACI sont l'une des 6 Structures d'Insertion par l'Activité Economique, considérés comme une première étape dans le parcours d'insertion des personnes éloignées de l'emploi. Ils se situent sur le secteur non marchand et ne doivent pas généralement dépasser la limite de 30 % d'auto-financement. L'ACI est un agrément public et peut être porté, entre autre, par une association.

[18] Ici, Contrats d'Accompagnement vers l'Emploi (CAE), devenu Contrat Unique d'Insertion non marchand.

Au niveau de la lutte contre le sida, le réseau est à ce moment là encore à construire, notamment le lien avec le monde médical. Enfin, l'association agissant sur la dimension culturelle et artistique connaît davantage de difficultés dans son développement, le marché culturel ne présentant pas une source d'autofinancement durable. Le principe de solidarité entre les associations atteint dès lors une limite lorsque l'une se développe très rapidement et que l'autre n'est pas en capacité d'apporter des fonds au fonctionnement commun. Le système de gouvernance est de ce fait plus problématique et les rapports humains s'en trouvent questionnés. Le groupement associatif solidaire connaît du fait de ces développements inégaux plusieurs crises internes, notamment celle de juin 2007 quand l'un des co-fondateurs du groupement faillit se retirer de l'organisation face à une mésentente à propos de l'organisation d'un évènement artistique sur le site, pilotée par l'association culturelle.

En 2007, cinq nouvelles embauches ont lieu sur des postes liés à l'entretien des locaux, des espaces verts ou à la restauration collective. En 2008, une embauche est signalée. En 2009, 10 nouvelles embauches sont constatés. Le groupement associatif solidaire connaît donc une évolution rapide, au regard de l'accroissement de sa masse salariale.

En parallèle de ce développement, de nouvelles associations sont créées. Ces associations rejoignent la dynamique enclenchée par le groupement associatif solidaire mais les relations entre les différentes associations ne sont pas formalisées. L'association artistique et culturelle, co-fondatrice du groupement, se met en sommeil en 2008, faute d'auto-financement et de financement public. Enfin, suivant une logique de mutualisation, ces acteurs associatifs créent début 2009 un groupement d'employeur.

1.3. L'organisation au moment de l'enquête

En septembre 2010, le groupement associatif solidaire étudié compte 42 salariés dont 6 personnes en CDI, 4 personnes en CDD, 17 personnes en contrats de professionnalisation, 12 personnes en contrats d'accompagnement vers l'emploi (CAE) et 3 personnes en contrats d'apprentissage.

En plus des associations fondatrices, douze associations ont rejoints le groupement associatif solidaire, notamment : une association nationale de formation de porteurs de projets et d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, une association de graphisme et de multimédias prestataire, une association gérant une radio locale, une association de formation et de conseil artistique, une AMAP. Ce sont donc au total quinze associations qui adhèrent au groupement associatif, créant ainsi une nébuleuse associative porteuse d'activités économiques diversifiées. Au départ, le groupement associatif ne détient pas un circuit de décision formalisé. Au delà des règles associatives conventionnels (CA, bureau, équipes salariés, bénévoles), les activités se développent parfois de manière autonome, sans que l'information ne soit diffusée à l'ensemble des partenaires du groupement.

Cette présentation se tient plus précisément à décrire les enjeux que connaît ce groupement associatif en 2010 et 2011. Elle est centrée sur les trois associations fondatrices, car ce sont ces associations qui ont enclenché la dynamique territoriale à l'oeuvre et qui ont initié son esprit et son identité d'une part, et que ces trois associations sont les principales employeuses d'autre part. Aussi, une fois ce contexte dressé, le propos couvre davantage le champ de l'articulation initiale du groupement, entre les trois associations employeuses de départ, auquel s'est ajouté en 2009 le

groupement d'employeurs, fermé en 2011. La description de ces structures est issue de la période de septembre - octobre 2010, durant laquelle nous avons pu être, au même titre qu'un salarié ou qu'un bénévole d'une des associations, quotidiennement sur le site du groupement. Nous avons pu partager le quotidien et la vie associative de ces activités économiques.

Il est intéressant de voir que les différentes associations constitutives du groupement ont été durant l'année 2011 classées et réparties en plusieurs types d'association, appréciant ainsi un poids différencié selon qu'elles soient «fondatrices», «adhérentes» ou simplement «soutenues». Nous classons ces deux dernières dans la catégories des «associations extérieures ou périphériques». On constate ici un effort de formalisation de la gouvernance et de mise en cohérence qui a été effectué par les responsables. De même, face à des crises internes, le groupement associatif à mis en place début 2010 un comité de direction pour l'ensemble des activités ainsi qu'un système de référents pour chaque salariés.

Trois principales associations retiennent notre attention : il s'agit de l'association de lutte contre le sida, l'association oeuvrant pour le commerce équitable et le développement des solidarités, et de l'association de mutualisation (dite collectif).

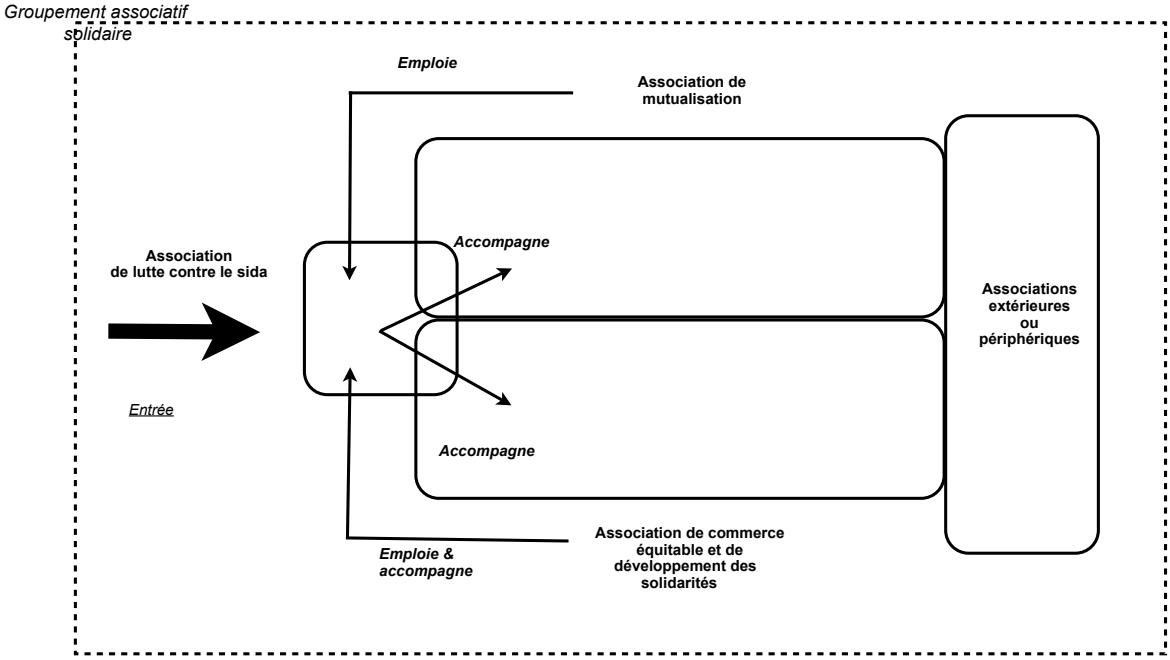
L'association de lutte contre le sida intégrée au collectif associatif est spécialisée sur l'accompagnement dans et vers l'emploi de personnes touchées par le VIH et/ou le VHC. Elle compte en septembre 2010 trois salariés : deux chargés d'accompagnements socio-professionnels et un chargé de mission «vieillissement». La file active de l'association est de 48 personnes à l'automne 2010, accompagnées dans une démarche liée au retour et/ou au maintien dans l'emploi. L'association a également pour objectif de mettre en place des opérations de sensibilisation sur le VIH/sida, auprès du grand public lors d'évènement locaux ou nationaux ou auprès de professionnels de l'action sociale, de l'emploi et du handicap, lors de formation dédiée. Son implantation et son identification sur le territoire en tant que telle n'a pas été immédiate :

«Ça n'a pas forcément été simple parce que toutes les associations partenaires avec lesquelles on travaillait à l'époque étaient vraiment encore dans une dynamique de résistance. Et je pense qu'aujourd'hui, elles ont un peu lâché du lest par rapport à ça. À l'époque, on était la seule structure à avoir pour objet social l'insertion dans l'emploi.» (entretien, octobre 2010, ancien directeur groupement, premier président de l'association de lutte contre le sida).

L'association de promotion du commerce équitable et de développement des solidarités a plusieurs secteurs d'activité : la restauration associative collective et biologique (cantine du personnel et prestations externes, en service traiteur ou sur site), l'éco-construction (restauration des bâtiments du centre, construction, formation dans le domaine), l'animation pédagogique autour du «développement durable et solidaire» (animations auprès des enfants et des adultes, grand public), l'accueil de chantiers internationaux, l'énergie renouvelable, et enfin un programme de qualification professionnelle intitulé «plate forme de qualification» qui a pour objectif l'accès à la formation qualifiante de publics concernés par le VIH et/ou le VHC. L'association compte seize salariés, répartis sur des métiers liés à la restauration, à l'entretien des locaux, à des chargés de projet dans les secteurs précités. Selon l'article 2 de ses statuts, l'association a pour but de *«développer des pratiques d'échanges économiques différentes, respectueuses des femmes, des hommes et de l'environnement des actions pédagogiques autour des domaines du commerce équitable et de la solidarité internationale ; et des expérimentations dans le domaine de l'économie sociale et de l'insertion.»*

L'association de mutualisation, dite «collectif» a *«vocation à favoriser la transversalité entre tous les domaines pour combattre les discriminations, provoquer des rencontres et des échanges entre les personnes, améliorer les conditions de vie, développer la citoyenneté, favoriser la création artistique et l'accès à toutes les formes culturelles sportives et de loisirs. Pour atteindre ses objectifs, le collectif cherchera à mutualiser les moyens humains et matériels entre ses structures adhérentes»*[19]. Sont ainsi défendues des valeurs communes ayant trait à la soutenabilité environnementale, économique et sociale. L'association met en avant la liberté d'adhésion, l'intégration des parcours individuels dans une démarche collective, le professionnalisme et la diversité. Elle se donne pour objectif l'épanouissement des relations aux travail, l'amélioration de l'emploi et des qualifications, ainsi que la lutte contre les discriminations dans l'activité professionnelle et dans la vie sociale. Cette association est l'interlocuteur du propriétaire du lieu, l'ASPTT. L'association compte quinze postes de travail, comprenant cinq postes dans le cadre du dispositif service civique : responsable de l'animation du site, responsable des espaces verts, employés polyvalents, chargé d'étude, assistante de gestion des ressources humaines, chargés des travaux éco-construction, et directeur.

Représentation schématique du groupement associatif solidaire



Le groupement associatif solidaire est né d'une initiative d'acteurs associatifs engagés dans la lutte contre le sida. La configuration de l'organisation donne à voir la construction d'un groupe pluriel aux activités multiples, qui se situe à la jonction entre le social, la santé et l'économique.

«Les associations du Collectif se reconnaissent dans une démarche d'économie solidaire, dont l'activité économique est construite autour des valeurs de solidarité, d'entraide, de partage de

[19] Rapport d'activité 2010, Groupement associatif.

savoirs et d'expériences. La transversalité des actions permet d'agir dans un sens commun de lutte contre les discriminations et d'un développement individuel et collectif désirable pour tous, tenant compte des exigences et des réalités économiques et d'un désir de faire ensemble.»[20]

Sont signalées ici les valeurs communes défendues par les acteurs du groupement associatif. Cette structure n'a cessé de développer ses activités économiques, centrées sur une approche solidaire des rapports sociaux : restauration traiteur biologique, chantiers d'éco-construction, jardinage, chantiers internationaux, commerce équitable, accompagnement social et accompagnement professionnel. De ce fait, les activités mises en place semblent porteuses d'une plus value sociale et sont valorisantes et valorisées socialement. La solidarité s'exprime doublement à l'intérieur de cette organisation parce qu'elle s'exerce à travers des activités qui nourrissent un bien commun d'une part, et parce que le principe de solidarité s'applique entre les associations partenaires d'autre part. En effet, le principe de mutualisation des moyens humains et matériels permet à chaque association de bénéficier de services comptables et juridiques, de partager des postes de travail et de disposer de locaux communs.

Les modalités de la construction des *parcours d'insertion* dans ce groupement associatif prennent par conséquent une forme particulière. L'entrée dans le groupement associatif se fait à plusieurs niveaux. Le schéma ci-dessus illustre le circuit de l'enclenchement du *parcours d'insertion*. Les publics en difficultés sont reçus dans un premier temps par les accompagnants de l'association de lutte contre le sida. En fonction des souhaits de la personne et de son projet professionnel, la possibilité d'une embauche peut lui être proposée dans une des deux associations présentées.

«Alors, on positionne les gens quand ils arrivent sur une mission et après il faut savoir faire la part des choses. Aujourd'hui c'est comme ça. Ça n'a pas toujours été le cas. Au début, c'était plus chaotique, mais c'est normal. Donc aujourd'hui on essaye d'identifier le projet professionnel de la personne, ses compétences et ses aptitudes et ses souhaits et à partir de là, imaginer un projet à long terme, enfin un projet professionnel à long terme, donc à partir de là on va les mettre à travailler sur quelque chose qui parfois est juste un souhait en fait et dans un domaine dans lequel ils n'ont pas forcément travaillé, mais après ça va être de pouvoir découvrir ce milieu-là et de bien se rendre compte si le projet correspond vraiment aux attentes de la personne, donc ça va être toute cette phase qui est souvent un peu compliquée parce que ce n'est jamais simple de changer d'activité professionnelle. Voilà, l'accompagnement se fait beaucoup aussi à ce niveau-là.» (entretien, septembre 2010, directeur).

De manière générale, les embauches dans le groupement associatif ont suivi ce circuit. Celles-ci suivent également une dynamique de captation interne, par le réseau inter-personnel ou par la rencontre lors d'évènements publics liés aux thématiques défendues sur le territoire. Les parcours d'insertion se développent au sein des différentes associations en s'appuyant sur les dispositifs publics existants. Notons qu'un enclenchement plus classique des parcours par le biais de Pôle Emploi sont aussi une manière d'entrer dans le groupement associatif.

La lutte contre le sida est au départ la raison d'agir qui a donné lieu à la création de cet ensemblier d'activités associatives. Cette lutte semble façonner les actions de ces structures, au delà de l'association spécialisée sur le sida :

«Ça s'est même affirmé de plus en plus avec le temps je trouve, parce que je trouvais qu'au début c'était surtout (l'association X) qui avait cet axe de travail là et ça se ressentait pas tant que ça dans le travail des autres associations et avec le temps ce n'est plus du tout vrai et toutes les associations, enfin la plupart des associations du collectif font de la lutte contre le sida d'une manière ou d'une d'autre.» (entretien, septembre 2010, directeur).

Aujourd'hui, le groupement associatif solidaire se positionne sur la thématique de la lutte contre les discriminations et le développement d'emplois de qualité pour tous.

[20] Document de travail interne, Collectif, dossier de présentation 2010.

2. Analyses et pistes de réflexion autour de cette expérimentation sociale

2.1 Modalités d'accompagnement dans et vers l'emploi

Le groupement associatif solidaire met en place une stratégie d'accompagnement dans et vers l'emploi. Décrivons en ici les caractéristiques : l'association de lutte contre le sida développe dans un premier temps un accompagnement individuel, qui se déroule lors d'entretiens menés avec les personnes en difficultés. Les personnes qui entrent dans le groupement solidaire par l'association de lutte contre le sida sont des personnes concernées par le VIH et/ou le VHC. *«L'objectif principal de l'association X (de lutte contre le sida) est de chercher à renforcer l'autonomie individuelle, dans une dynamique de solidarité, d'entraide et de création afin de permettre l'expression du meilleur de soi, de valider les connaissances et les expériences, pour donner à chacun sa chance de bâtir son avenir en étant acteur de sa propre vie»*[21]. De manière complémentaire, le président de l'association de commerce équitable, ainsi que la présidente du groupement associatif solidaire accompagnent les salariés dans leurs projets professionnels reliés à l'activité concrète dans le travail, sous la forme d'un «coaching» personnalisé, qui ne va pas forcément être formalisé mais qui va davantage intervenir sous une forme spontanée. Néanmoins, au delà de l'accompagnement individualisé, le renforcement de l'autonomie individuelle s'effectue dans une démarche collective organisée au sein du groupement. La maîtrise des dispositifs publics en matière d'emploi, de formation professionnelle et de handicap est indispensable dans le cadre de la construction de ces parcours. Ainsi, les responsables des différentes associations assurent une veille sur les dispositifs publics liés à la politique de l'emploi :

«D'une part, tout ce qui peut être lectures. Quand on va lire un journal, il faut toujours avoir des lectures transversales. Sur la question des retraites, il y a le rapport qui était tombé au mois de juin. Ça faisait tilt, sur la question des retraites et tout ce qui est réforme de l'APA[22]. Il y a tout ce qui est lectures et curiosité, comment est-ce qu'on va fouiller et comment est-ce qu'on va lire les choses. Ça, c'est un aspect. Il y a un autre aspect qui est de toujours essayer d'appliquer les dispositifs comme on veut les voir et dans leur philosophie et d'essayer de lire les textes.» (entretien, septembre 2010, Conseiller en Insertion Professionnelle (CIP)-1).

Tisser une relation de confiance est au centre des objectifs des accompagnants. Les premiers entretiens individuels sont primordiaux dans cette dynamique : on observe une co-construction du projet professionnel à partir de la trajectoire individuelle de la personne accompagnée.

«Je dirais que la fonction principale consiste en l'accompagnement de la personne dans ses démarches, dans ses étapes de construction du projet professionnel. Pour moi, l'action principale consiste à tisser un lien avec la personne. Donc, ce qui est super important pour moi c'est tout ce qui va être entretiens, tous les échanges directs avec la personne, au cours des entretiens de visu ou par téléphone, selon le lieu de résidence de la personne. Tous ces échanges sur l'humain, c'est la chose la plus importante pour moi dans cette fonction. Après, l'objectif, c'est de pouvoir créer une relation de confiance et pouvoir mieux cerner la personne, ses attentes, ses envies, ses besoins et aussi ses freins qu'ils soient d'ordre administratif, de santé. Parfois, il y a des freins un peu plus abstraits liés à l'histoire de vie, je ne vais pas dire psychologique, mais, c'est cerner les attentes et les envies de la personne.» (entretien, septembre 2010, CIP-1).

L'accompagnement est double dans la mesure où il est à la fois social et professionnel. La personne est accompagnée dans sa globalité, que ce soit sur le versant administratif, celui de la santé ou celui des droits sociaux. Les démarches de retour à l'emploi mises en place s'appuient principalement sur l'ouverture du droit à la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), considérée comme un «joker», une «carte à jouer» pour entamer un processus d'intégration ou de réintégration professionnelle (*Journal du sida*, 2009). Les conseillers socio-professionnels de

[21] Extrait d'un dossier de demande de financement de 2010, association de lutte contre le sida.

[22] Aide Personnalisée à l'Autonomie.

l'association opèrent une mise à plat de la situation administrative, sociale et professionnelle de la personne, en faisant état des possibilités d'ouverture de droits sociaux potentiels. Une attention particulière est portée aux désirs de la personne accompagnée. La RQTH est octroyée par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) et la démarche s'effectue auprès de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH). Cette qualité permet principalement l'accès à certains types de contrats aidés et certains types de formations qualifiantes. En pratique, la demande de RQTH enclenche le parcours de la personne, car elle va ouvrir des possibilités d'embauche dans les structures associatives du groupement. Au niveau du groupement associatif solidaire, la RQTH permet de démarrer la construction du parcours d'insertion et d'obtenir des financements au lancement d'un nouveau poste de travail.

«Quand ils viennent nous voir, ils nous disent «je suis dans telle situation. Ma situation de santé c'est ça». Après, il peut y avoir le VIH ou VHC, d'autres choses, au niveau osseux, problèmes visuels, ça va être large. Problèmes de hanche, de motricité. Donc, les personnes arrivent avec leur situation, «actuellement je bénéficie de tels dispositifs, est-ce qu'il y a d'autres choses ? On m'a conseillé de faire ça ou de faire ça. J'ai entendu parler de tel dispositif». Donc là, quand on les reçoit, déjà on va recueillir toutes leurs demandes et ensuite, on va pouvoir présenter notre démarche et ce sur quoi on va régulièrement s'appuyer. Donc, tout ce qui va être dispositif handicap avec tout ce qui touche à la RQTH en lien aussi avec les dispositifs de formation professionnelle. Parce que sur le dernier plan AGEFIPH[23], il y avait tout cet aspect contrat pro qui était intéressant dans une démarche de reconversion professionnelle.» (entretien, septembre 2010, CIP-1).

Le groupement associatif solidaire a développé une compétence forte sur la question du retour à l'emploi, au bout de cinq années d'existence. L'association de lutte contre le sida n'est pas la seule à mettre en place un suivi des personnes embauchées, dans la mesure où l'association de commerce équitable a également développé un accompagnement vers la formation pour les salariés, en complément de l'association de lutte contre le sida.

«C'est (l'association de lutte contre le sida) qui va faire l'orientation mais le suivi sera par (l'association de commerce équitable) parce que c'est une plate forme, c'est (l'association de commerce équitable) qui la porte. Donc, il y aura un référent qui est G (CIP 1) entre la plate forme pour suivre tout ce qui est la partie accompagnement, sur la problématique emploi ou sociale, sur ce qui est financier etc., et M (ancien directeur) lui, fera plus la partie relation administrative avec les universités. En fait, du coup, nous, par exemple, si on sait que la personne veut entrer en formation mais a des traitements qui ont des conséquences sur la concentration, on en est informé et on peut informer (le directeur) de ces problématiques pour qu'il en tienne compte par rapport à un suivi dans la formation. (entretien, septembre 2010, CIP-2).

Un circuit d'information relatif à la situation de la personne est mis en place, mettant en lumière une coordination interne de l'accompagnement. L'intervention des accompagnants se situe donc à différents niveaux : social, professionnel, et formation et/ou qualification. C'est à travers un programme dit de la «plate forme de qualification» que s'opère concrètement une revalorisation et une requalification des parcours professionnels, soit dans une logique de reconversion, soit dans une logique de consolidation des savoirs et des expériences.

«Elle a été mise en place officiellement fin 2008, même si elle avait commencé un petit peu avant, mais de façon pas du tout officielle pour tester un peu les dispositifs et donc depuis 2008 et en fait c'est un programme qui consiste à envoyer les salariés qu'on suit au sein des différentes associations du collectif dans des programmes de formation pour leur permettre d'acquérir des compétences qui sont validées dans le parcours de qualification.» (entretien, septembre 2010, directeur).

Ce programme procède d'une veille sur les formations qualifiantes, universitaires ou professionnelles et propose ainsi aux salariés entrants ou déjà employés un départ en formation

[23] Association de Gestion des Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées. Organisme collectant l'amendes des entreprises n'atteignant pas l'obligation d'emploi de personnes handicapées de 6 % de leur masse salariale, et dispensant un ensemble d'aide à l'emploi des personnes en situation de handicap.

continue, ouvrant ainsi de nouvelles voies de financement en ayant recours aux OPCA[24] de la formation professionnelle et à la mise en place de contrats de professionnalisation. L'ensemble des salariés du groupement associatif solidaire peut ainsi bénéficier de cette «plate forme», à partir du moment où la personne s'inscrit dans une démarche volontaire. Un accompagnement, à la fois individualisé et plongé dans le collectif se met en place, sur le modèle d'un «coaching», d'une mise en avant des compétences de la personnes, que cette dernière a bien souvent de la peine à estimer. En effet, les modalités d'accompagnement opérées par l'association de commerce équitable reposent sur les capacités à convaincre de son fondateur, qui incite fortement les salariés à s'engager dans une logique de dépassement de soi. L'entrée en formation constitue bien souvent un défi, que le salarié a le choix de relever, dans une démarche d'émancipation. L'accompagnement se vit également au quotidien des activités concrètes : il s'opère donc simultanément dans l'emploi.

Cet accompagnement suit selon ces acteurs une méthodologie spécifique construite au fil des années de la construction du groupement. La relation d'aide et de confiance tissée avec les PvVIH accompagnées semble être la base du développement d'une compétence plus large en terme d'accompagnement de personnes en difficultés sociales et professionnelles :

«Maintenant, toute la phase d'accompagnement qu'on a pu mettre en place sur la spécificité VIH, je pense qu'on s'est rendu compte petit à petit que finalement cet accompagnement, pour les accidentés de la vie, il était le même quel que soit le type d'accident.» (entretien, octobre 2010, ancien directeur groupement, premier président de l'association de lutte contre le sida).

La relation d'accompagnement mise en oeuvre semble être adaptée ici à tout type de publics en difficulté. L'accompagnement s'effectue en complémentarité avec les autres acteurs de l'action sociale, à travers l'articulation des différents rôles entre l'accompagnant de l'association de lutte contre le sida et les assistantes sociales des CCAS, par exemple. Il s'agit ici de la coordination externe de l'accompagnement.

«Le premier pas, c'est le lien entre deux professionnels, et là en l'occurrence, des professionnels du secteur social. De toute façon, moi j'aime bien me mettre en lien si la personne est déjà suivie par une AS [Assistante Sociale] de secteur, ou autre, il faut organiser une rencontre tripartite, pour voir ce que chacun a lancé comme travail, que l'on se répartisse les champs d'action, où là, on identifie bien : l'AS, elle va prendre en charge toute la question purement sociale, logement, toutes ces choses là, et puis moi je vais plus me charger de toute la question professionnelle, d'avancer la demande de RQTH, la construction du projet professionnel, et si je repère un truc qui est problématique au niveau social, je l'appelle. C'est une répartition du travail, c'est une reconnaissance. Dire : «Voilà, vous, vous travaillez sur tel domaine, moi je complète votre boulot et vous complétez mon boulot par ce que vous faîtes, en travaillant sur la question professionnelle et comme ça on va pouvoir avancer plus vite.» (entretien, septembre 2010, CIP-1).

L'accent est mis sur la dimension complémentaire et partenariale de l'accompagnement, en dissociant les domaines de l'accompagnement social et de l'accompagnement professionnel. Les mêmes dynamiques s'observent avec les acteurs du handicap ou les médecins du service des Maladies Infectieuses et Tropicales de l'hôpital, devenus au fil du temps des prescripteurs du collectif associatif :

«J'en ai discuté avec mon médecin, celui qui s'occupe du HIV. Et je lui disais qu'il serait peut-être temps que je retrouve une activité, pour, je ne sais pas, me sentir un peu mieux (...). Il m'a remis un prospectus de l'association. Là, j'ai appelé et puis on a pris contact et puis voilà, c'est parti comme ça.» (entretien, octobre 2010, PvVIH en parcours, aide-cuisine).

En effet, les liens avec le monde médical sont en 2010 tissés et permettent l'orientation par les médecins, de PvVIH en demande de retour à l'emploi, vers le groupement associatif solidaire. Les médecins, Pôle Emploi, la mission locale et Cap Emploi sont les principaux prescripteurs du groupement associatif solidaire.

[24] Il s'agit ici de l'OPCA Uniformation.

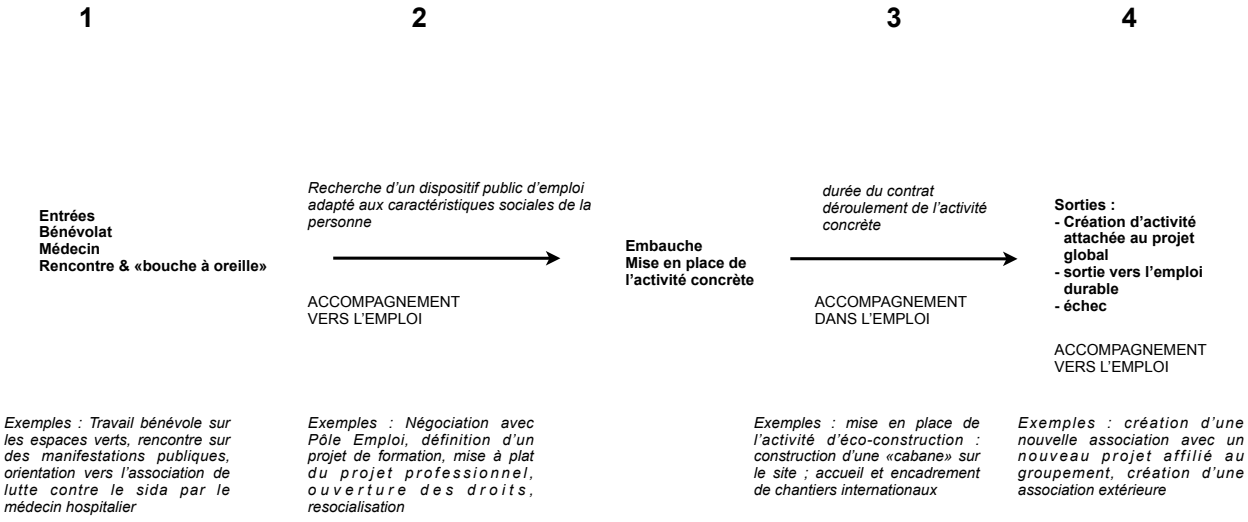
Cet espace associatif a créé un espace d'insertion spécifique qui ne semble pas répondre aux normes classiques de l'insertion tel que l'entend la politique publique de l'emploi. En effet, la construction de ces parcours dans cet espace associatif semble différente de ce que l'on peut constater dans les SIAE.

«Au début, quel que soit le profil, les gens étaient orientés vers l'emploi vers (le groupement associatif). Je pense que ça répondait aussi aux objectifs que s'était donnés l'asso d'insérer professionnellement les personnes atteintes du VIH. Donc, la question ne se posait pas, on faisait avec et on voyait où on pouvait la mettre.» (entretien, octobre 2010, ancien coordinateur association de commerce équitable).

L'accroissement rapide des embauches au fil des cinq années d'existence du groupement associatif signale des modalités d'accompagnement particulières qui ne sont pas dépourvues de failles. En effet, le mode de fonctionnement, basé sur un effet d'opportunités des aides publiques liées à l'emploi et au handicap (nouveaux contrats aidés, plan AGEFIPH), provoque parfois des embauches dans l'urgence sans qu'une réflexion en amont n'ait vraiment eu lieu sur la définition des profils de poste, ce qui rend difficile la gestion des ressources humaines.

«J'ai vu une vague d'accroissement lors de notre première intervention au festival X (2007) où il avait dû y avoir six embauches en même temps alors qu'on était en difficulté financière. Je n'ai pas vraiment compris. Et (le président de l'association) me disait un ou deux mois auparavant «tu vas être coordinateur, on va faire ça» et comme je n'avais aucune visibilité j'avais dit oui. Donc, le 1er (du mois) tous les contrats sont arrivés alors que je n'avais pas été consulté au préalable, donc j'ai été un peu étonné aussi des méthodes, mais je les ai comprises depuis ou en tout cas, je m'en suis accommodé. Donc, j'ai été vraiment étonné de cette première vague de recrutement. (entretien, octobre 2010, ancien coordinateur association de commerce équitable).

Le groupement associatif comme support d'activités et de parcours à travers le prisme de l'accompagnement dans et vers l'emploi



L'accompagnement à l'oeuvre dans le groupement associatif détient une dimension collective ancrée dans les pratiques de travail. C'est la mise en place d'activités concrètes de travail qui est support à l'accompagnement. Si l'entrée dans la structure s'effectue par le biais d'un accompagnement classique lors d'entretiens avec un conseiller socio-professionnel, celui-ci devient collectif à partir du moment où la personne est embauchée dans l'une des structures du groupement.

Il peut exister une tension entre le niveau des valeurs partagées et le niveau de leurs mises en pratique, les réalités de l'accompagnement dans l'emploi n'étant pas toujours conformes au niveau des valeurs et des idées. Il y a un effet de la relation salariale sur la construction des parcours. En effet, cette relation semble ancrée sur des valeurs de solidarité dont l'expression s'inscrit dans la convivialité au travail, brouillant les frontières entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle. Les relations entre salariés et les relations aux responsables tissent un contexte d'accompagnement pluriel. Le schéma ci-dessus présente ces associations comme le lieu du déroulement de parcours professionnels, à travers une lecture qui intègre la dualité de l'accompagnement dans et vers l'emploi.

Les modalités de suivi des nouveaux salariés dans la structure sont informelles, et la construction des missions se fait au fur et à mesure de l'intégration de la personne au groupement associatif solidaire. Les accompagnants insistent sur le caractère informel de la coordination interne de l'accompagnement entre les différentes associations.

«C'était informel, toujours informel. Il y a une seule fois où on l'a fait de manière formelle et ça n'a pas pu continuer parce que c'était pour une personne qui est bénévole avec X (Jardinier), c'était pour mon projet bois. C'est une personne qui a le diplôme élagueur et qui était élagueur avant, que j'aurais bien voulu intégrer au projet bois pour qu'il m'aide à savoir quel type de bois utiliser, comment on peut le récupérer, etc. Donc, on a fait une réunion formelle avec (l'association de lutte contre le sida) pour voir comment on pouvait l'intégrer et il se trouve que cette personne avait des handicaps trop lourds pour pouvoir gérer cette activité-là. Mais formellement, c'est la seule fois où j'ai pu travailler avec (l'association de lutte contre le sida), sinon c'était toujours de manière informelle, on discute entre deux couloirs.» (entretien, octobre 2010, ancien responsable éco-construction).

On observe donc une coordination de l'accompagnement diffuse, qui n'est pas arrêtée par des règles fixes et semblent s'effectuer au cas par cas.

Retenons sur ces points que l'entrée dans le groupement associatif s'opère le plus souvent par l'association de lutte contre le sida qui ouvre d'ailleurs sa compétence au delà de l'accompagnement des PvVIH. Cette association accompagne dans l'emploi les salariés du groupement associatif qui sont simultanément accompagnés par leur employeur principal.

2.2. Délibération & logique du défi

Tous les six mois, le groupement associatif met en place une réunion globale formelle avec tous les salariés des associations. C'est l'occasion d'enclencher une démarche participative dans la gouvernance. Les entrées et sorties étant nombreuses, ces réunions permettent de dresser des bilans et de réunir l'ensemble des salariés autour d'une même table. Les départs en formation, les activités en cours, les projets à construire, les problématiques financières sont abordés lors de ces moments de vie associative.

Début septembre 2010, lors de l'une de ces réunions générales, une des thématiques abordées fut la participation éventuelle du groupement associatif aux manifestions contre la réforme du régime des

retraite[25]. La dimension militante façonne alors ici le débat, quant la délibération débouche sur la décision de construire une banderole commune au groupement associatif, avec affichée *«l'économie peut asservir l'Homme»* (avec la lettre A du mot asservir barré), pour la manifestation du lendemain. La dimension militante prend ici le pas sur la dimension salariale car la question de savoir si cette participation à la manifestation s'exerce sur le temps de travail des salariés du groupement associatif n'est pas posée. Les frontières entre engagement militant et salariat sont floutées, faisant écho à une forme de militantisme salarié revendiqué généralement par les acteurs associatifs de la lutte contre le sida.

Ces réunions ont également pour objectif de souder les équipes entre elles et de co-construire une identité commune. Chaque salarié est invité à s'exprimer sur l'étape à laquelle il est arrivé pour mener à bien son projet. Dans le cas de la réunion du 2 septembre 2010, c'est dans une certaine timidité que l'on pouvait constater la participation des salariés. Cette volonté de participation s'exprime comme un objectif à atteindre, un processus qui doit sans cesse être amélioré.

«Moi, la gouvernance participative, j'y crois, j'y crois à fond. (le groupement associatif) propose une méthode de gouvernance participative, bien, mais on ne va pas jusqu'au bout. Les réunions de salariés, c'est cherchons plutôt vite fait que plutôt à vraiment tirer les fruits et à mon avis il n'y en a pas assez. Des réunions de pôle, il devrait y en avoir, il n'y en a pas.» (entretien, octobre 2010, ancien responsable éco-construction).

L'idéal de participation est partagé par tous les responsables associatifs mais celle-ci est difficile à mettre en place en pratique.

Le groupement associatif a connu de nombreuses crises internes durant son existence, notamment au début de l'année 2010, face aux difficultés financières que rencontraient les associations fondatrices.

«Les clashs et les difficultés de trésorerie sont étroitement liés, c'est un état de fait. Après, il pouvait y avoir d'autres clashs alors que la trésorerie était un peu moins tendue, mais les gros clashs sont liés à la trésorerie. En fait, je me suis fait une raison. La première vague, je l'ai très mal vécu, j'ai dit «merde, j'ai pris un appart. Je pensais avoir une visibilité de deux ans et au bout de 6 mois on me dit que ça va peut-être tomber à l'eau». Donc, super anxiogène dans un premier temps.» (entretien, octobre 2010, ancien coordinateur association de commerce équitable).

Face à ces difficultés, le groupement a dû se structurer et de se hiérarchiser : début 2010, les responsables ont décidé de mettre en place un comité de direction hebdomadaire et un système de référents des salariés, ainsi qu'un fonctionnement par pôles d'activité. Que ce soit au sein des pôles d'activité, entre le référent et le salarié, ou au sein du comité de direction, la délibération et le débat critique façonnent tous les échanges, particulièrement à propos de l'actualité politique et sociale.

Le comité de direction est le lieu de discussions contradictoires parfois profondes et violentes, révélant la dimension idéologique du groupement associatif, ainsi que la dimension affective des interactions. La délibération est également au centre de l'ensemble des Conseils d'Administration des différentes associations, qui se réunissent de manière irrégulière. La pression financière et l'impression d'avancer sans garde fou font de des réunions du comité de direction des moments où les passions s'enflamment et où une position commune est difficilement atteignable.

«Oui, très difficile. C'est très difficile. Du coup, c'est pas facile de se placer un petit peu en arrière. Faut accepter que c'est comme çà. De toute façon il y aura toujours, puisque c'était dès le départ, Il y avait M et S etc…., donc ça y est de fait. Mais c'est difficile. Ça c'est une partie difficile à… A gérer. Je pense que c'est pas gérable, pour dire vrai. C'est une donnée, voilà. C'est un paramètre qui est là. Et c'est pas facile, mais je pense que le fait que M se retire, ça va déjà

[25] Mouvements sociaux de l'été - automne 2010 qui rassemblèrent plusieurs millions de personnes dans la rue contre la réforme du régime des retraite prévue par le gouvernement.

peut-être un peu permettre aux choses d'être différentes. Parce que les gros coups de colère dans les réunions on en a vu, moi j'en ai vu de la part de M, ça pour moi c'est dur, c'est terrible, c'est terrible. Il y a des moments, je sais pas, peut-être je suis certainement pas très objective, mais à des moments je l'ai vu carrément faire de la parano, dire qu'il comprenait bien ce qu'on voulait dire, moi je voulais rien dire tu vois. Mais vraiment rien, il n'y avait pas de sous-entendus dans ce que j'avançais, puis le voir devenir tout rouge, vraiment ces éclats de voix, ça c'est dur. Ça c'est très très dur.» (entretien, septembre 2010, adjointe responsable restauration, membre du comité de direction).

Force est de constater que depuis sa création, le groupement associatif est dans une auto-réflexion constante sur sa structuration et sur son organisation. Les réflexions sur la place du travail dans l'organisation sociale, le rôle des politiques publiques d'emploi ainsi que la dénonciation de leur défaillance sont sans cesse mises en avant lors de ce type de réunion. *«C'est la première fois dans l'histoire que l'on se retrouve avec un gouvernement qui ne gouverne pas»* (réunion générale des salariés, 2 septembre 2010, président, association de commerce équitable). Le groupement associatif tend à être en quête du sens, que ce soit au niveau de la nature de ses activités ou au niveau des relations salariales qu'il tisse. Un sentiment d'impuissance face à l'instabilité des politiques publiques d'emploi est ressenti lorsque les déficits financiers s'accumulent. Cette situation donne une teneur plus revendicative à ces réunions.

«Le manque de moyen dans l'associatif, clairement. C'est ça, le plus dur c'est d'arriver à gérer avec des budgets qui diminuent et puis on le voit là, dans le contexte actuel, en plus pas favorable du tout aux moyens que l'on met en place, c'est-à-dire jouer sur les politiques de l'emploi, mais quand il n'y a plus de politique de l'emploi, ça devient assez compliqué à gérer.» (entretien, septembre 2010, directeur).

Cette posture a selon nous des effets sur les modalités d'accompagnement mises en oeuvre, qui prennent la forme d'une logique du défi :

«C'est comment on les met dans une position de défi mais comment on l'accompagne ce défi-là. Ça marche quand même à 80 % mais c'est quand même un peu aléatoire.» (entretien, octobre 2010, présidente).

En effet, le fonctionnement particulier de ce groupement associatif et la trajectoire individuelle de ses responsables impliquent un nécessaire engagement dans le travail de l'ensemble des salariés. Les effets positifs sur l'emploi sont à nuancer. En effet, la logique du défi peut être un facteur de fragilisation de la personne dans le travail, lorsque l'encadrement n'est pas formalisé.

«Ce qui peut perdre aussi la personne dans son parcours, pour prendre l'exemple d'une personne qu'on accompagne où on essaie de faire coïncider son projet professionnel avec une création d'activité sur le site, c'est quand même à la personne elle-même de mettre en place toute cette activité alors que le souhait de la personne ça serait plus d'arriver et que l'activité soit déjà en place, d'autant plus que cette personne est en reconversion professionnelle. Donc, si la personne n'a pas toutes les billes pour monter ça, ça peut la perdre, très vite ça peut être déstabilisant et décourageant.» (entretien, septembre 2010, CIP-1).

Cependant, lorsque la personne accompagnée dans son parcours relève cette logique du défi, en s'inscrivant dans une logique de formation et de qualification ainsi qu'en activant une démarche militante, les effets positifs sur l'acquisition de savoirs faire et de compétences sont vérifiés, au regard de la réussite des formations engagées et des sorties du groupement vers l'emploi durable (cf. annexe : tableau d'entrées et de sorties des salariés).

«C'est vraiment énorme, parce que moi, de moi-même, jamais je me serais dit que j'aurais pu faire cette formation.» (entretien, septembre 2010, PvVIH en parcours, ancienne chargée de projet).

Lorsque nous observons ces responsables associatifs dans le quotidien du groupement associatif, la démarche entreprise s'inscrit clairement dans une posture militante. Ce positionnement provient de la délibération constante à l'intérieur de l'organisation et de la trajectoire militante des acteurs qui la porte.

2.3. L'engagement militant

De multiples trajectoires et identités se croisent donc au sein de ces associations. Chacune de ses trajectoires, d'une manière ou d'une autre, trouve à exprimer un engagement dans le cadre de cet espace de travail. Que ce soit du côté des responsables associatifs ou des personnes en parcours, on constate diverses formes de militantismes à l'oeuvre dans les pratiques de travail et dans les discours. L'espace associatif d'insertion ici constitué aurait pour souche commune l'engagement militant. Cet engagement a pour corollaire d'impliquer une obligation à s'investir, à être maître de son projet. Les revendications exprimées sont de plusieurs types. L'idée de «travailler autrement» se retrouve majoritairement dans les discours. Expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement organisationnel est aussi un aspect au coeur des préoccupations de ces acteurs. Revendiquer la transformation de la gestion du soin et de la maladie en compétence transférable sur le marché du travail est également un moteur de l'engagement.

Il y a plusieurs formes d'engagement qui s'expriment dans cet espace associatif. Nous pouvons à ce stade en déterminer trois :

L'engagement de longue date et le militantisme ancré dans la lutte contre le sida trouvent leurs raisons d'agir dans la perte de proches due à l'épidémie et dans l'histoire même de la maladie sida. Ce type d'engagement se trouve particulièrement chez les «anciens», les initiateurs du groupement associatif.

«On se l'est pris en pleine gueule et puis c'est aussi le reflet d'un art de vivre entre guillemets. On a vécu d'une certaine façon une période et qu'on a payé très cher. Notre génération l'a payé. C'est peut-être idiot mais moi, je me sens un devoir d'œuvrer là-dedans par rapport aux amis que j'ai perdus, par rapport aux personnes de mon âge qui sont concernées, parce que moi, j'aurais pu l'être.» (entretien, octobre 2010, présidente).

L'engagement contestataire trouve également à s'exprimer dans cet espace car il se fonde sur un partage de valeurs communes, celle que des alternatives sont possibles, notamment dans la gouvernance d'une organisation et dans les rapports sociaux et économiques : on trouve ce type d'engagement davantage chez les plus jeunes salariés du collectif associatif, qui, issus du syndicalisme étudiant ou de dynamiques proches de l'alter-mondialisme, participent à la vie associative du groupement comme un terrain expérimental où leurs aspirations peuvent être satisfaites. C'est sur le terrain des valeurs que va s'exprimer le plus cet engagement.

«Je continue parce que lorsqu'on a engagé des démarches, qu'on a déjà engagé des accompagnements et qu'on est déjà dans un processus de construction de quelque chose avec les personnes que l'on accompagne, c'est l'envie d'aller jusqu'au bout, d'aller jusqu'à la réalisation, la concrétisation du projet. C'est ça qui guide d'un point de vue positif. Et en prenant par le négatif, c'est qu'on accompagne des personnes qui sont dans des situations difficiles où il y a une injustice sociale. C'est ça qui fait que je voulais travailler sur la question sociale et pas dans une activité productive, productiviste. Le fait d'être en lien avec ces personnes qui sont dans des situations plus que compliquées et de voir qu'il n'y a pas forcément les réponses au niveau de l'État et de la société, ça veut dire que si l'association coule, qu'est-ce qu'il y aura pour ces personnes-là ? Et l'envie de remettre un petit peu de justice sociale.» (entretien, septembre 2010, CIP-1).

L'engagement dû à l'histoire de vie, qui opère une transformation de l'expérience vécue en un force militante, particulièrement dans le cas des personnes touchées par le VIH, est aussi une des forme importante que prennent les militantismes dans ce groupement associatif solidaire.

«C'est militant pour moi le fait de se présenter à un entretien (d'embauche) et de dire que j'ai eu un trou, parce que j'ai été malade, que j'ai une RQTH, que j'ai développé un ensemble de comportements, de forces, qui peuvent être transposables dans une équipe de travail.» (entretien, octobre 2010, PvVIH en parcours, chargé de projet).

Ces trois exemples de types d'engagement sont significatifs pour comprendre le positionnement politique du groupement associatif par rapport à la politique publique d'emploi et aux acteurs

publics. Une méfiance et une défiance réciproque peut s'installer entre ces différents acteurs, associatifs d'un côté, publics de l'autre, car les démarches et les finalités qui se rencontrent ne sont pas les mêmes et n'ont pas le même sens. En bref, la finalité globalisante et rationnelle d'une politique publique ne s'adapte pas aux objectifs spécifiques d'une organisation.

Le croisement de ces différents types d'engagement implique que les acteurs associatifs négocient sans cesse les dispositifs publics d'emploi et doivent anticiper leur multiplication, leur arrivée à échéance et leur instabilité.

«Y'a un constat, c'est que les dispositifs actuels ne permettent pas de répondre aux situations. Quand je vois des personnes que j'accompagne, quand on fait le tour de leurs démarches, des personnes qui sont passées par des chantiers d'insertion, qui ont fait quasiment le tour de tous les chantiers d'insertion, qui sont aujourd'hui toujours dans la même situation qu'avant de rentrer dans leur premier chantier d'insertion.» (entretien, septembre 2010, CIP-1).

En effet, selon ces acteurs associatifs, lorsque les dispositifs de financement des contrats aidés sont modifiés alors qu'un contrat à été enclenché avec l'association, le groupement associatif doit redéfinir ses stratégies budgétaires pour stabiliser la pérennité des contrats[26]. Un des combats engagés de ces acteurs demeure donc de sans cesse anticiper les variations des politiques locales d'insertion, de revendiquer des nouvelles modalités de financement, d'obtenir de Pôle Emploi les autorisations nécessaires à la mise en place de tel ou tel contrat aidé, de maintenir les liens avec le milieu du handicap et de renforcer les partenariats d'ordre institutionnel dans la construction des parcours (avec la mission locale, par exemple).

De la création en 2005 à aujourd'hui, les liens avec les acteurs publics du territoire se sont renforcés, dans une progressive entente et un processus de légitimation, mais les acteurs publics se sont toujours montrés prudents face à cette initiative, perçue comme une expérimentation dont les paramètres de fonctionnement semblaient opaques (Cervera, 2012). Les stratégies des acteurs furent de prouver et justifier que leur fonctionnement pouvait obtenir des résultats en terme d'insertion dans l'emploi (cf. annexe : tableau d'entrées et de sorties des salariés).

Au regard des activités économiques des associations (éco-construction, développement durable, restauration à base d'aliments issus de l'agriculture biologique), de leur objet social et de leurs finalités sociales, nous pouvons évaluer que ces activités économiques comprennent une utilité sociale dont la contre-partie devrait être une reconnaissance publique. La dimension revendicative est très forte au sein de ce groupement associatif, comme une volonté de «faire autrement, de travailler autrement, d'accompagner autrement». Les associations de ce groupement et les acteurs qui la composent se positionnent en acte de résistance face aux politiques publiques, en insistant sur la volonté d'impulser des nouvelles modalités d'accès à l'emploi :

«Ça reste une aventure humaine mais bon, pour moi, on est en résistance complète sur tout le système.» (entretien, octobre 2010, présidente).

Cette résistance semble être un atout pour enrichir et maintenir l'expérimentation sociale dans le temps, son écueil restant le manque de soutien et de reconnaissance publique qu'elle sous-tend.

[26] Notons que c'est ce qui s'est passé pour les contrats CAE et la prise en charge de la formation qui y était associée, celle-ci ne devant pas être à la charge de l'employeur lors de la création de ces contrats.

2.4. Le refus des cadres de l'IAE

Le groupement associatif accueille et emploie tout type de publics : des jeunes diplômés, des chômeurs de longue durée, des travailleurs sociaux, des personnes en reconversion professionnelle, des jeunes ayant décrochés du système scolaire, des personnes en situation de handicap, des Personne vivant avec le VIH ou avec d'autres pathologies chroniques.

«Ici, on n'est pas que sur du précaire. C'est ça la dynamique. (...) Le choix était de mixer encore plus les publics et surtout de ne pas avoir que des personnes avec soit les minima sociaux, soit des séropo, qu'il y en ait bien sûr, mais qu'il y ait aussi des jeunes avec des diplômes, des anciens... Et ça je pense qu'aujourd'hui, on y est arrivé.» (entretien, octobre 2010, présidente).

Cette mixité des parcours et des profils s'impose comme le fil directeur des embauches et est posée comme esprit et comme philosophie du groupement associatif (cf. annexe : tableaux des profils des salariés). L'aspect intergénérationnel, la diversité de genre, ainsi que les différentes expériences professionnelles des personnes embauchées créent une émulation et une réelle valeur ajoutée dans l'inventivité du groupement associatif.

Cette caractéristique refuse l'intégration aux cadres légaux de l'IAE car ils impliqueraient selon ces acteurs une trop grande segmentation administrative des publics. Les responsables associatifs arguent d'une volonté de mixité des publics pour justifier ce choix de ne pas entrer dans les cadres de l'IAE.

«Parce que je pense qu'on a un positionnement qui est très spécifique, qu'en gros pour faire de l'insertion le modèle le plus adapté c'est peut-être, enfin pour tout le monde en tout cas, ce n'est peut-être pas le chantier d'insertion standard où on se rend compte que les taux de reprises d'emplois ne sont pas formidables, donc on essaye d'inventer des nouveaux champs possibles et je pense que c'est une nouvelle plus-value du collectif de X et heureusement que ça existe pour explorer les champs possibles de l'insertion professionnelle.» (entretien, septembre 2010, directeur).

L'idée de maintenir une expérimentation des possibilités d'insertion hors des sentiers battus de l'IAE constitue, au regard du discours des acteurs associatifs, une des justifications des actions de ce groupement associatif solidaire. Mais le corolaire de ce choix est un déficit d'encadrement des salariés, pourtant en situation de fragilisation du fait de leur trajectoire individuelle, marquée par des ruptures.

«Maintenant, (l'association) n'est pas encore structurée différemment, mais comparé à il y a un an et demi, on n'avait pas de pôles, on était encore en mode purement association, structure juridique, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. On le voit bien, c'est quand même bien mélangé et structuré. Le problème, c'est qu'on n'a pas assez d'encadrement, on n'a pas assez de personnes pour encadrer.» (entretien, octobre 2010, ancien directeur groupement, premier président de l'association de lutte contre le sida).

En effet, les difficultés financières sont liées au refus d'entrer dans des cadres de financement pérenne, qui pourrait être par exemple reliés aux dispositifs d'IAE. La variabilité des aides à l'emploi et l'impermanence des politiques publiques d'emploi des dernières années provoquent une instabilité croissante de ce groupement associatif, mettant en péril la construction des parcours des personnes qui y sont accompagnées dans l'emploi. Le déficit d'encadrement implique une responsabilisation des salariés en parcours et un apprentissage rapide de l'autonomie au travail, ce qui n'est pas adapté aux situations les plus vulnérables. On constate donc une tension très présente entre les difficultés rencontrées dans les parcours individuels et la posture militante de l'organisation.

La problématique du non encadrement implique une confusion des rôles entre les accompagnants et les accompagnés, chaque personne pouvant revêtir ces différents rôles à différents moments. Dans

le cas des conseillers en insertion professionnelle, on peut noter que ces derniers, qui accompagnent au quotidien des salariés du groupement associatif, sont également accompagnés et formés par les responsables des différentes associations. Cette confusion des rôles permet selon nous que se développe une acquisition de savoirs basés sur le modèle de l'expertise profane exposée en première partie. En effet, quand l'accompagné lui-même prend le rôle d'un accompagnant, l'émancipation de son propre parcours est facilité. Cette démarche découle selon nous de l'historique de la lutte contre le sida dont l'initiative est issue, basé sur la valorisation des savoirs d'expériences. La confusion des rôles dans la relation d'accompagnement construite par ce groupement associatif est une des distinction importante avec ce que nous avons pu par ailleurs observer dans le secteur de l'IAE, basé sur une relation d'accompagnement davantage construite sur la dimension éducative et à travers laquelle les savoirs sont majoritairement détenus par l'accompagnant (Cervera, Defalvard, 2009).

Enfin, ces difficultés sont nuancées par l'exigence et la permanence de la solidarité au sein du groupement, comme le montre les interactions entre les salariés. Différentes trajectoires se croisent au sein de cet espace associatif d'insertion autour d'un projet commun et de valeurs communes, centrées sur la solidarité :

«Les valeurs partagées ? La solidarité. Je le dis en premier parce que solidarité dans la mesure où tu sais que j'ai perdu mon mari et donc je l'ai vu et je le vois tous les jours. Une solidarité dans le geste du quotidien, vraiment la solidarité, c'est quelque chose… Dans le travail, parce qu'en fait la première semaine où j'ai repris, on était embêtés. Par exemple, justement, on s'est retrouvé avec beaucoup de travail la première semaine, avec des gens qui étaient malades, etc. Et les gens des autres services sont venus aider spontanément. Donc, c'est pour ça, je le dis, la solidarité.» (entretien, septembre 2010, responsable cuisine).

Le principe de solidarité s'applique à l'intérieur de cette organisation bien que les positions défendues soient en péril du fait des difficultés qu'elle traverse. Néanmoins, ce groupement associatif agirait comme une école du militantisme, parce que les acteurs qui le porte sont inscrits dans des logiques d'innovations sociales basées sur l'expérimentation permanente.

Conclusion

La question qui se pose alors est de savoir si les positions défendues par ces acteurs associatifs sont à même d'influer sur les politiques sociales et d'insertion locales. Nous devons nous interroger sur la manière dont les politiques publiques sont co-construites en s'appuyant sur les expérimentations des citoyens organisés car il semble que la radicalité des acteurs associatifs présentés n'agit pas en la faveur d'une reconnaissance publique et financière de leur initiative.

L'engagement «à tout prix» comprend alors une certaine limite quand celui-ci n'est pas suivi par une prise en charge plus large de la collectivité. Le modèle alternatif défendu par cette expérience doit-il entrer dans des cadres légaux existants afin de pérenniser ses actions ? Depuis le printemps 2011, l'association de lutte contre le sida étudiée est prestataire du Plan Local d'Insertion par l'Emploi (PLIE) pour l'accompagnement de personnes en situation de handicap vers l'octroi d'une RQTH. Cette intégration à la politique publique de l'emploi locale a des effets directs sur les modalités et sur les pratiques d'accompagnement qui doivent, pour répondre au cahier des charges du PLIE, être quantifiées et rationalisées. La question qui se pose est de déterminer si l'association aura un pouvoir d'influence sur le prochain cahier des charges du PLIE. Si oui, on pourrait constater que l'expérimentation associative peut modifier les règles du jeu de l'accompagnement dans et vers l'emploi sur son territoire en intégrant progressivement la politique publique. Si non, on pourrait être tenté de penser que les expériences alternatives sont vaines si elles ne développent pas suffisamment une autonomie financière qui leur permet de se passer du soutien institutionnel public.

Aussi, la construction de parcours d'accès à l'emploi sur un modèle du défi et du dépassement de soi correspond à des personnes en parcours qui détiennent déjà au préalable un potentiel d'engagement et de militantisme et dont l'histoire de vie antérieure le permet. Lorsque les cassures dans les trajectoires sont trop profondes, un encadrement serré des responsables est indispensable afin d'éviter que cette logique fragilise davantage les personnes accompagnées.

Cet exemple nous montre qu'il est impossible de dissocier l'histoire institutionnelle de ces expériences avec les trajectoires individuelles des acteurs qui les portent. La dimension à la fois individuelle et collective doit donc dans tous les cas équiper nos analyses. De même, le contexte particulier du développement de la lutte contre le sida, premier moteur du développement de l'initiative décrite, conceptualisé autour de la notion d'«expertise profane», nous montre qu'on ne peut se dédouaner de resituer ces expériences dans une perspective historique et anthropologique.

Enfin, ce modèle d'accompagnement collectif est intéressant à observer dans la mesure où il donne des résultats en terme de sorties vers l'emploi durable, par l'accès à des formations qualifiantes. A l'heure où le questionnement sur les limites du sas de l'IAE est souligné par un nombre croissant d'acteurs sociaux et d'acteurs publics et où les chiffres de sortie vers l'emploi durable des entreprises d'insertion avoisinent seulement 19% en 2008 (*Dares Analyse*, 2011, p.8), ces innovations sociales peuvent donner quelques pistes pour réfléchir à de nouvelles modalités d'accompagnement dans et vers l'emploi des publics fragiles. Il s'agirait donc, comme souligné récemment par Destremau à propos des communautés d'Emmaüs (Destremau, 2011), de renouveler les grilles de lecture de ces initiatives, non plus à partir du paradigme de l'insertion mais davantage en partant de celui des dynamiques de l'économie solidaire, ce qui nous conduirait peut-être à redéfinir le sas de l'insertion comme un sas indéterminé.

Bibliographie

ALPHANDERY C. (2011), *Une si vive résistance. Entretien avec Claude Alphandery*, Rue de l'Echiquier, Paris.
ANRS, Actualités en santé publique, «Enquête ANRS-VESPA», novembre 2004.
BURELLER Y. (2001), «L'insertion difficile des personnes séropositives», *Particule*, n°7, novembre 2001, pp. 29-31.
BONNY Y. (2007), «Les trois sociétés civiles et la question de la responsabilité», 7èmes Rencontres du RIUESS, mai 2007, Rennes.
CERVERA M., DEFALVARD H. (2009), «Accompagnement dans et vers l'emploi : Profits et pertes dans les structures d'insertion par l'activité économique», *Travail et Emploi*, n°119, juillet-septembre 2009, p. 51-62.
CERVERA M. (2012), «L'engagement en tension : Associations et accès à l'emploi des personnes vivant avec le VIH» *in* Bureau M-C., Sainsaulieu I. (éds.), *Reconfigurations de l'Etat social en pratique. Les interactions entre acteurs publics, professionnels et militants dans le champ de l'intervention sociale*, col. Le regard sociologique, Presses universitaires du Septentrion, Lille.
DACHEUX E., GOUJON D. (2011), *Principes d'économie solidaire*, Ellipses.
DARES Analyse (2011), «L'insertion par l'activité économique en 2008», n°19, mars 2011.
DESTREMAU B. (2011), «S'abriter et s'activer. Une voie alternative dans les dispositifs communautaires d'Emmaüs», *SociologieS*, mis en ligne le 6 juillet 2011.
DUPONCHEL P. (2009), *Le Relais, envers et contre tout,* Rue de l'Echiquier, Paris.
EPSTEIN S. (2001) *Histoire du sida 2. La grande révolte des malades*, Paris, Les empêcheurs de tourner en rond, (1ère ed. Berkeley, University of California Press,1996).
HOARAU C., LAVILLE J-L. (dir.) (2008), *Gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, éres.
Interdépendances (2005a)*,* «L'exclusion au féminin», n°57.
Interdépendances (2005b), «Le casse-tête des ONG», n° 58.
Journal du sida, «Le défi du retour à l'emploi. Un combat long et difficile», 205, mai 2008 .
Journal du sida, «Passer le cap du handicap»*,* n° 213, octobre - décembre 2009.
LANGLOIS E. (2006), *L'épreuve du sida. Pour une sociologie du sujet fragile*, Rennes, PUR.
LAVILLE J-L. (coord.) (2011), *L'économie solidaire*, Les essentiels d'Hermès, CNRS Edition, Paris.
LASCOUMES P. (2003), «Se déprendre de la parole du pouvoir. La mobilisation des profanes dans les secteurs médicaux et scientifiques», Collectif inter associatif sur la santé, p.1-14.
LHUILIER D., AMADO S., BRUGEILLES F., ROLLAND D. (2007), «Vivre et travailler avec une maladie chronique (vih-vhc)», *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2007/02, n°4, p.123-141.
LHUILLIER D., AMADO S., BRUGEILLES F., DIALLO M., ROLLAND D. (2010), «Le travail et l'emploi à l'épreuve du VIH/VHC : Régulations des systèmes d'activités et réévaluation du modèle de vie», *Activités* [En ligne]*,* 7, 2, 2010, pp. 2-26.
PERETTI-WATEL P., SPIRE B. (2008), *Sida: Une maladie chronique passée au crible*, Rennes, Presses de l'EHESP.
PERETTI-WATEL P., MOATTI J-P. (2009), *Le principe de prévention. Le culte de la santé et ses dérives,* Paris, La République des idées, Seuil.
PIERRET J. (2006), *Vivre avec le VIH. Enquête de longue durée auprès des personnes infectées*, Paris, PUF.
PINELL P. (dir.) (2002), *Une épidémie politique. La lutte contre le sida en France (1981-1996),* Paris, PUF.

Annexes

Profils de 20 salariés du groupement associatif solidaire
(âge, fonction, dispositifs, ancienneté, expérience antérieur)

Fonction & Genre	âge	ancienneté dans la structure	Dispositifs	Passé professionnel
Aide cuisine - 1 (M)	44 ans	1,5 ans	RQTH - CAE	Restauration - chef de rang
Aide cuisine - 2 (M)	40 ans	2 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation	Doctorant biologie, Danseur
Documentaliste (F)	39 ans	1 an	RQTH - contrat de professionnalisation	secteur de la vente - comptabilité
Chargée d'accueil - 1 (F)	49 ans	1,5 ans	RQTH - CAE	Responsable d'un restaurant
Chargé de mission animation pédagogique (M)	33 ans	1,5 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation	Animateur - environnement
Chargé des travaux (M)	37 ans	2 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation	Plaquiste
Chef de cuisine	21 ans	3 ans	Contrat jeune en entreprise - CDI	CAP Restauration
Adjointe administrative (F)	21 ans	3 mois	CAE Passerelle	BTS
Comptable (F)	55-60 ans	2 ans	CAE	Comptable en groupement d'employeur
Chargé de communication (M)	45 ans	2 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation	Entreprise de rénovation navale

Fonction & Genre	**âge**	**ancienneté dans la structure**	**Dispositifs**	**Passé professionnel**
Ancienne chargée de projet (F) (sortie)	36 ans	3 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation	Secrétariat médical en radiologie
Chargé de projet (M)	42 ans	1 an	RQTH - Contrat de professionnalisation	Responsable d'agence immobilière
Chargé de projet (M) (sortie)	46 ans	1 an	RQTH - CAE	Electricien éclairagiste
Responsable Travaux (M)	49 ans	1,5 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation	Entreprise d'éclairage de panneaux publicitaires
Informaticien (M)	45 ans	1,5 ans	RQTH - CAE	Ambulancier
Graphiste Webmaster (F)	37 ans	4 ans	CDI - Contrat de professionnalisation	Graphiste indépendante
Chargé de projet (M)	24 ans	6 mois	CAE Passerelle	Animateur Centre social FJT
Jardinier (M)	45 ans	1,5 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation	Peintre en bâtiment
Chargée des ressources humaines (F)	43 ans	1,5 ans	RQTH - Contrat de professionnalisation - AAH	Femme au foyer
Chargée d'accueil - 2 (F)	41 ans	3 mois	CAE	Assistance commerciale

Profils de 10 «responsables» représentants associatifs du groupement associatif solidaire

Fonction & Genre	âge	ancienneté dans la lutte contre le sida	ancienneté dans la structure	passé professionnel
Présidente / Groupement associatif (F)	52 ans	25 ans	6 ans	Infirmière Formatrice
Directeur (M)	27 ans	5 ans	5 ans	cadre - industrie automobile
Ancien directeur (M)	47 ans	6 ans	6 ans	chef d'entreprise informatique
Responsable Cuisine (F)	60 ans	3 ans	3 ans	Enquêteuse pour l'INSEE fruit légume marché vendeuse électroménager
Responsable Eco-construction (M)	27 ans	2,5 ans	2,5 ans	Etudiant Master 2 Gestion des espaces naturels
Ancien coordinateur (M) (sortie)	28 ans	5 ans	5 ans	Etudiant - BTS Gestion
Responsable - adjointe Cuisine (F)	52 ans	5 ans + 20 ans / relations amicales	5 ans	Moniteur Educateur en IME
Conseiller socio-professionnel 1 (M)	25 ans	3 ans	1,5 ans	Etudiant - syndicalisme étudiant
Conseiller socio-professionnel 2 (M)	36-37 ans	2 ans	1,5 ans	Accompagnant structure handicap
Président / association de commerce équitable (M)	60 ans	25 ans	6 ans	Travailleur social

Tableau des entrées et des sorties des salariés

Salarié(e)s Sexe - Age	**Date entrée**	**Date sortie**	**Devenir**
J.C H 25a	Janvier 2006	Décembre 2007	Coordinateur Association d'animation scientifique des Hôpitaux de Paris. CDI depuis mars 2008
V.J H 28a	Février 2006 01/04/2006	Juin 2006 30/05/2006	Educateur Sauvegarde de l'Enfance CDI
J.R F 35a	Septembre 2006 pas d'indication	Mars 2007	Chargée de Mission CCI CDI depuis septembre 2007
D.B F 25a	Juin 2006 16/05/2007	Juin 2008 02/08/2009	Professeur Sciences Economiques en BTS Changement de département depuis septembre 2008.
M Le Cl F 32a	Janvier 2007 01/02/2007	Mars 2009 13/02/09	Retour au pays d'origine Changement de continent avril 2009
P T F 45a	Janvier 2007 01/08/2006	Décembre 2007 28/02/2007	Déménagement familiale / changement de continent / Janvier 2008
FV H 28a	Janvier 2007 16/04/2007	Juin 2008 31/01/2009	Installation en producteur bio depuis septembre 2008.
Y.D H a	17/03/09	15/10/10	Agent sécurité CDI
V. G F 44a	01/05/09	30/04/10	Employée de restauration
G L H 19 a	01/01/2006	31/07/2006	Animateur Nature CDI
N Le B F 48a	01/02/06	31/01/07	Sans nouvelles
C.de R H 57a	01/01/06	31/12/07	Entretien petits travaux dans association intermédiaire
J Y G H 51a	16/03/09	15/03/10	Formation Agora webmaster
Y.T.S H 43a	01/01/06	23/11/08	Cuisinier restaurant
P. C F 57a	 17/03/09	 16/03/10	 Vente à domicile
G.L.G F 50a	09/03/09	08/03/10	Projet en suspens pour raison de santé
B. L H 45a	15/01/07	10/08/08	Déménagement dans un autre réfion
L. M F 49a	20/06/07	20/12/07	Sans nouvelles
L. M F 49a	20/06/07	20/12/07	Sans nouvelles
CH.de.B H 30 ans	21 07 2008	12 11 2008	Intégration chantier insertion
M.L H 25a	01/01/2006	03/04/10	Chargé de Mission Jeunesse Intercommunal CDD 3 ans
J. L F 45A	01/05/2009	30/04/10	Employée Maison de retraite, CDI depuis le 1.04.2010
R. D H 20a	01/10/2007	14/02/2008	Admission Compagnons du devoirs 2009-2011
N. L.D F 44a	Juin 2009	Juin 2010	Admission stagiaire formation professionnelle. AFPA. Septembre 2010- juin 2011 Projet création atelier de sculpture sur métaux

S. C H 42a	01/08/2009	30/07/2010	Admission stagiaire formation professionnelle AFPA Septembre 2010 – juin 2011 Projet création structure récupération appareils ménagers avec soutien communauté des communes
M. L H 24a	01/02/2009	30/06/2010	Chargé d'Insertion Professionnelle. Association dans une autre région . CDI Depuis le 1er juillet 2010
J. M.V H 48a	01/04/2006	31/03/2008	Créateur d'Entreprise distribution produits bio
S. L .C F 33a	02/03/2009	31/07/10	Recherche d'emploi
C.T H 47 a	01/04/2009	31/05/2010	CDI juin 2010 Chauffeur transports d'enfants.