



HALAGE

CHANTIERS

FORMATION

JARDIN SOLIDAIRE

LE PHARES

RAPPORT FINANCIER

# **RAPPORT MORAL et FINANCIER**

## **2014**

*halage* 

# 2014, UNE ANNEE RICHE, PLEINE...

## DEPUIS 20 ANS...

Halage est une association « d'êtres bien vivants », citoyens engagés, créée il y a tout juste 20 ans autour d'une intuition initiale, résumée dans une maxime : « réhabiliter les friches en réhabilitant les Hommes »... En partant d'un besoin d'améliorer le cadre de vie sur L'Île-Saint-Denis et d'un besoin de proposer une mise en situation de travail en équipe pour des personnes éloignées du marché du travail, l'association a développé sa mission sociale pour avoir aujourd'hui des chantiers d'insertion dans les espaces verts, un centre de formation, un jardin solidaire et pour participer à une aventure collective avec le PHARES, pôle de l'Economie Sociale et Solidaire.

Animée par une volonté politique de voir chacun développer son « pouvoir d'agir » individuel en s'appuyant sur le collectif, Halage a toujours cherché à maintenir en vie la flamme de l'éducation populaire. Et ceci, depuis 20 ans aujourd'hui...

Portée par le projet politique de l'économie sociale, l'association cherche, depuis lors, à trouver dans le collectif, les ressources pour être un acteur économique poursuivant une mission d'intérêt général.

Concernée par le diagnostic fait par l'économie solidaire sur la nécessité de réagir face à la massification du chômage, Halage n'a cessé de trouver les moyens d'être un acteur de développement local, en créant de l'activité qui génère des emplois sur un territoire.

## UN ENVIRONNEMENT QUI CHANGE

Avec deux décennies d'existence, Halage, véritable entrepreneur associatif au service de son territoire d'intervention, a vu ses activités prendre de l'ampleur et s'enrichir, son équipe s'étoffer, ses ressources croître, mais sa mission sociale n'a jamais changé, ni ses principes d'action. Parallèlement, par contre, l'environnement de travail se modifie. De nouveaux cadres législatifs entrent en vigueur, les décideurs politiques changent ou infléchissent leurs décisions dans un sens ou dans un autre, les territoires se recomposent. Et immédiatement, l'association doit se questionner, s'adapter, changer certaines modalités d'action, réfléchir à ses moyens.

Pourtant, les besoins restent là. La pertinence du projet politique de la structure, comme défini dans ses statuts, demeure grande. Et quand l'ensemble des acteurs de l'association se réunit, comme ils l'ont fait par trois fois en 2014, pour regarder le chemin parcouru et observer le monde tel qu'il est, ils confirment ce choix de ne rien lâcher à un système qui génère exclusion, fragilisation sociale et économique, dégradation de l'environnement.

Ainsi, Halage continuera de s'adapter sans perdre le sens de ses actions...

En 2014, Halage a vu ses quatre pôles d'activités évoluer, au gré de ses choix, et sous l'effet des transformations de son environnement.

## ...DE DEFIS A RELEVER

C'est pour tout cela que nous avons décidé de revoir la forme de notre rapport d'activités en comparaison aux années précédentes. En effet, nous proposons pour 2014, un rapport concentré sur les changements de notre environnement, sur nos résultats, nos moyens humains et matériels. Il laissera un temps de côté la richesse foisonnante des initiatives spécifiques d'une équipe sur toute une année. Plus efficace, il mettra par contre en avant l'analyse et le vécu d'une équipe sur son travail, en partant des résultats et des difficultés rencontrées, en interne et en externe. Enfin, il présentera les perspectives envisagées par l'association.

Constituée « d'être bien vivants », l'équipe d'Halage saura relever les défis d'une année pour se projeter vers le futur.

**POUR SE REPERER...**

HALAGE
CHANTIERS
FORMATION
JARDIN SOLIDAIRE
LE PHARES
RAPPORT FINANCIER

# FAITS MARQUANTS 2014

## JANVIER

. Visite d'un groupe d'une dizaine de jeunes primo-arrivants du Centre Social Espace Torcy dans le 18ème, sur le chantier berges de Seine 93, pour découvrir le métier espaces verts.

. Arrivée d'un nouveau Conseiller d'Insertion Professionnelle au sein de l'équipe de 4 conseillers intervenant sur l'accompagnement socio-professionnel des salariés en parcours d'insertion.

. Renouvellement de l'équipe du chantier d'insertion intervenant sur la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise.

. Création du poste de chargée de développement du PHARES (grâce à la reconnaissance du projet de Pôle Territorial de coopération économique par la Communauté d'Agglomération de Plaine Commune, le Département de Seine-Saint-Denis, la Région Ile de France et l'Etat).

## FEVRIER

. Démarrage des travaux d'aménagement d'une friche ferroviaire située rue de l'Avenir à Epinay-sur-Seine, par l'équipe du chantier sites urbains 93, pour y créer une zone refuge pour la biodiversité.

. Démarrage de la 4ème année du marché d'insertion avec le Conseil général des Hauts-de-Seine, ayant pour support l'entretien et l'aménagement des bords de Seine sur plusieurs communes du nord des Hauts-de-Seine.

. Réponse au renouvellement du marché public article 30 ayant pour support l'entretien et l'aménagement des berges de Seine de la Communauté d'Agglomération d'Argenteuil-Bezons.

## AVRIL

. Travaux de réfection réalisés et coordonnés en interne pour restaurer l'étage de la base de vie d'Argenteuil, ancienne gare SNCF afin d'améliorer les conditions d'accueil des salariés et stagiaires de la formation.

. Réponse au renouvellement du marché public article 30 ayant pour support l'entretien et l'aménagement des berges de Seine, et l'entretien de Parcs et de délaissés ferroviaires sur le territoire de la Communauté d'Agglomération de Plaine Commune.

## MAI

Intervention de l'association Halage au sein d'une matinée sociétale organisée par la SNCF sur le thème de l'insertion professionnelle, avec la projection d'un film réalisé par le chantier d'insertion « Loin des Machines » sur le chantier Ligne J mené par Halage.

## JUIN

. Intervention d'un photographe sur le chantier berges de Seine 92, pour y réaliser un reportage en vue de l'exposition « Ville en scène » réalisée par le Conseil Général des Hauts-de-Seine.

. Participation de l'association à la fête de la Goutte d'Or avec des animations proposées aux enfants par l'animatrice du Jardin solidaire l'Univert.

## JUILLET

Accueil de 50 salariés de l'entreprise l'Oréal par l'équipe du chantier petite ceinture de Paris, sur le jardin créé par l'équipe à Porte de Clichy, pour une journée éco-citoyenne.

## AOÛT

- . Arrivée d'un nouvel encadrant technique sur le chantier d'insertion pour l'entretien des abords de gares et de talus le long de la Ligne J du Transilien SNCF.
- . Obtention du renouvellement de la convention Adulte-relais auprès de la Préfecture de Paris, pour soutenir le poste d'animatrice-responsable du Jardin solidaire l'Univert.

## SEPTEMBRE

- . Inauguration en présence des élus et partenaires de l'aménagement d'un talus en faveur de la biodiversité réalisé par l'équipe du chantier I3F au niveau de la gare de Bondy.
- . Fête des jardins au Jardin solidaire l'Univert.

## OCTOBRE

- . Tournage du film pour la POM (« Petite Œuvre Multimédia ») du PHARES sur différents chantiers de l'association.
- . Renouvellement des 2 postes en continuité de parcours pour l'entretien des abords du Stade des Poissonniers dans le 18ème, en partenariat avec la Mairie de Paris.

## NOVEMBRE

Journées en partenariat avec la MACIF dans le cadre de son agenda mutualiste.

## DECEMBRE

- . Repas de fin d'année de l'association, réunissant l'ensemble de plus de 120 salariés, adhérents, membres de l'association, stagiaires et bénévoles.
- . Création de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) du PHARES, regroupant une quinzaine de structures dès son origine.



### *En bref*

Une association  
alliant insertion  
et environnement  
créée en 1994

# NOTRE ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

## En bref

Un environnement en plein bouleversement avec la Réforme de l'IAE, la Réforme de la Formation professionnelle, les élections locales, les marchés publics toujours plus compétitifs.

Une association évolue dans un environnement. Celui-ci connaît des périodes de stabilité ou d'instabilité pendant lesquelles l'association doit réussir à garder le cap fixé par sa mission sociale et à maintenir sa capacité à mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ses actions.

L'année 2014 fait entrer Halage, comme toutes les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), dans une période de grands questionnements sur le modèle économique futur des acteurs du secteur.

trice du Jardin solidaire l'Univert.

## LES REFORMES

La réforme du financement de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), accompagnée d'un ensemble de choix structurels (typologie des contrats des salariés en parcours, idéologie gestionnaire, etc.) et celle de la formation professionnelle impactent les SIAE en général et Halage en particulier, dès cette année 2014.

En 2014, la réforme de l'IAE va se mettre en place progressivement à partir du second semestre. Ses conséquences immédiates sont l'abandon d'un certain type de contrat pour les salariés en parcours au profit d'un autre, plus largement utilisé dans l'IAE en général. Toutefois, impréparation, volonté de pousser la réforme coûte que coûte, ajustements au gré des négociations entre réseaux et pouvoirs publics, font que cette réforme génère plus de problèmes que de clarification et d'optimisation du dispositif.

Au-delà des inquiétudes liées à la fragilisation du modèle

économique, c'est toute la capacité d'anticipation qui est mise à mal pendant toute cette période. En effet, comment décider quand on ne connaît pas les règles du jeu ?

La réforme de la formation professionnelle va amener elle aussi son lot de questions quant au sens de l'action même proposée par l'IAE, à la qualité des parcours en insertion, et au modèle économique des centres de formations associatifs. Toute l'année 2014 sera passée à comprendre ce que la réforme va réellement changer à court et moyen termes.

## LES IMPACTS DES ELECTIONS LOCALES

L'année 2014 est également colorée par les élections locales (communes, communautés d'agglomération). La période électorale et les basculements de majorité à ces échelons administratifs essentiels, car en dialogue constants avec Halage vont avoir différentes conséquences. D'abord, il y a la paralysie de certains exécutifs en amont des élections, bloquant des projets en cours de mise en place. Ensuite, il y a des décisions politiques qui vont être prises au lendemain des résultats et qui amènent ainsi la fin de projets en cours et la mise sous cloche de projets en développement.

Halage travaille en 2014 sur quatre départements (75, 92, 93, 95), autour de villes importantes (Paris, Nanterre, Gennevilliers, Asnières, etc.) ou de communautés d'agglomération conséquente (Plaine Commune, Argenteuil - Bezons, Cergy-Pontoise, etc.). L'association doit s'adapter et consolider son réseau d'interlocuteurs dans ces différentes administrations.

## LES MARCHES PUBLICS EN RENOUVELLEMENT

Parmi l'ensemble des commanditaires qui font travailler Halage, il y a une majorité de collectivités. Peu de relations autour des prestations d'utilité sociale proposées par les chantiers d'insertion, ou les prestations de formation s'organisent en dehors du cadre de marchés publics. Parfois réservés, parfois dotés de clauses d'insertion, parfois ouverts, ces marchés sont des sources de remise en question ponctuelle du modèle économique de l'association.

En 2014, Halage voit le marché d'insertion porté par le service du développement économique des Hauts-de-Seine (en charge de l'emploi et des parcours des bénéficiaires du rSa) passer aux services techniques. Ce faisant, d'un marché réservé aux SIAE, il devient un marché comportant des clauses d'insertion. Cela rend alors difficile l'accès à la commande publique en direct, et cela oblige l'association à se rendre indispensable à des entreprises classiques, dans le cadre de sous-traitance. Cela fait l'objet d'un travail de longue haleine en 2014 pour parvenir à convaincre ces entreprises de déléguer du volume d'activité à Halage, avec en perspective, une baisse du volume d'activités et donc une fragilisation économique supplémentaire.

Par ailleurs, le marché de la formation professionnelle portée par la Région Île-de-France pour la mise en place de Certificat d'Aptitudes Professionnelles Agricoles (CAPA) pour la période 2010 - 2014 va également faire l'objet d'une redistribution des cartes, en éloignant quatre structures, dont Halage, de l'offre de formation existante au profit de structures nouvelles sur ce même marché.

Par contre, Halage va réussir à mener à bien ses réponses à des marchés réservés pour l'entretien d'espaces publics

sur les territoires de Plaine Commune et d'Argenteuil-Bezons.

## NOTRE MISSION SOCIALE

Depuis sa création, Halage cherche à *mobiliser l'ensemble des ressources humaines et naturelles, exclus ou dégradés, des territoires urbains et péri-urbains, dans la perspective du développement durable. Pour ce but, l'association*

- *Développe l'insertion économique, sociale et culturelle des personnes en difficulté par la mise en œuvre d'actions éducatives, pédagogiques, ludiques et de gestion de l'environnement*
- *Crée, par la mise en location de la partie non occupée de son immeuble, un pôle d'hospitalité, d'activités à rayonnement écologique et solidaire.*

Rappeler en partie les mots inscrits aux statuts de l'association, à l'orée de ses vingt ans, permet de comprendre que l'indignation originelle et l'intuition initiale qui préfiguraient à sa fondation, ont trouvé une forme concrète et pertinente dans les actions menées au quotidien, en phase avec les besoins des territoires d'intervention. Les années le prouvent. Les expériences individuelles et collectives, toutes fortes, le confirment au quotidien depuis tant d'années...

Une mission sociale avec un double objectif d'insertion économique, culturelle et sociale et de construction d'un pôle de l'ESS



*Les quatre pôles autour desquels la mission sociale d'Halage se décline sont :*

- **Les Chantiers d'insertion Espaces Verts**
- **Le Centre de Formation**
- **Le Jardin L'Univert**
- **Le PHARES**





*« 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 PROFESSIONNELLE. ELLE MET EN ŒUVRE DES MODALITÉS SPÉCIFIQUES D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT.*

*L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, NOTAMMENT PAR LA CRÉATION D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES, CONTRIBUE ÉGALEMENT AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES.»*

*ARTICLE L5132-1 DU CODE DU TRAVAIL*

## En bref

Aménagement et entretien d'espaces verts selon des techniques de gestion différenciée dans le respect de l'environnement.

## Partenaires techniques espaces verts

Collectivités :  
Conseil Général 92, Plaine Commune, Communauté d'Agglomération, Argenteuil Bezons, Mairie de Paris, Ville de Jouy-le-Moutier, Communauté d'Agglomération de Cergy Pontoise

SNCF / RFF

Bailleurs sociaux : Immobilière 3f

# LA MISE EN SITUATION DE PRODUCTION

Les territoires de quatre départements (75, 92, 93, 95) accueillent encore cette année des activités de Chantiers d'insertion espaces verts portés par Halage. Chaque chantier vise à proposer un « parcours d'insertion » à des personnes en difficulté d'accès au marché du travail. Dispositif agréé par l'Etat, au travers de la Direccte, le chantier s'appuie sur trois piliers : la mise en situation de production, l'accompagnement social et professionnel et la formation professionnelle.

Sur Paris, le chantier de la Petite Ceinture, s'étire du 17ème arrondissement au 20ème. Il permet de valoriser ce site d'intérêt patrimonial, culturel et social, tant les riverains sont attachés à cette voie ferroviaire, ses ponts et talus, sa végétation et sa richesse en termes de biodiversité. Huit salariés en parcours et leur encadrant s'attellent chaque jour à satisfaire les attentes des commanditaires (SNCF Réseau - ex-RFF - et SNCF Mobilité) et les habitants. En 2014, le projet a continué sa mise en œuvre dans les mêmes conditions que l'année précédente. Le fait le plus marquant a été l'évolution des conditions d'usage des locaux utilisés comme base de vie, limitant les interactions entre l'équipe et des personnes extérieures, sources de plus de frictions que d'échanges, et permettant de sanctuariser le lieu d'ancrage de l'équipe (vestiaires, lieu de restauration, lieu de réunions, local de stockage matériel).

En parallèle, le chantier « Mairie de Paris » assure l'entretien des espaces verts du Stade des Poissonniers. Deux salariés en suite de parcours d'insertion et de qualification en CAP agricole sont responsables, en quasi autonomie,

de ce projet.

Dans les Hauts-de-Seine, vingt parcours d'insertion, encadrés par deux encadrants et une encadrante, ont mis en œuvre la prestation demandée dans le cadre d'un marché public avec le Département, sur les berges de la Seine. 2014 est une année charnière car c'est celle du renouvellement du marché qui se termine en février 2015. Jusque-là marché réservé, porté par le service en charge de l'emploi, il se transforme en un marché avec clause d'insertion lancé par les services techniques. La conséquence pour l'association est celle de devoir imaginer s'accoler à des entreprises classiques pour lesquelles il s'agit de réaliser des heures d'insertion. L'association anticipe une baisse du volume d'activité, et donc du volume financier, et a lancé le travail de coopération avec plusieurs entreprises avec lesquelles Halage a déjà de nombreux liens en termes de périodes d'immersion, de placements en emploi, etc.

Par ailleurs, huit salariés et leur encadrant travaillent à la rénovation et l'entretien de la « Cité Rouge » de Gennevilliers (Convention avec le bailleur social I3f) et à la mise en valeur de friches urbaines, avec un marché avec la commune.

Au travers de différents territoires, de la Gare Saint Lazare et tout au long de la Ligne J de la SNCF jusqu'à Conflans-Sainte-Honorine, huit salariés et leur encadrant travaillent à valoriser les emprises ferroviaires et les gares du parcours.

En Seine-Saint-Denis, Halage mobilise seize salariés en

parcours et deux encadrants qui œuvrent à aménager et entretenir les espaces verts du territoire, en particulier sur Plaine Commune, dans le cadre d'un marché public réservé. Le PLIE est un partenaire important de ce projet. De plus, une activité conséquente, complémentaire, est également menée en partenariat avec RFF sur des talus ferroviaires du territoire. Celle-ci permet d'aller plus loin dans la sensibilisation aux enjeux de sécurité (talus sur voie circulante, travail sur pente) et de mettre en place des formations exigeantes avec notre partenaire Procarist (sociétaire du PHARES).

Dans le Val d'Oise, deux projets sont déployés, l'un sur le territoire de la Communauté d'agglomération de Cergy - Pontoise, l'autre sur celle d'Argenteuil - Bezons. Chacun des projets est mis en œuvre, en termes de réalisations d'espaces verts, par des équipes de huit personnes avec un encadrant. Sur Cergy - Pontoise, l'année 2014 a vu le renforcement du partenariat technique avec la Communauté d'agglomération, mais la fin du partenariat avec les services techniques de la Mairie de Jouy-le-Moutier au 31 décembre 2014. Par contre, le projet voit un investissement particulièrement fort avec le PLIE du territoire sur les plans des parcours d'insertion et du soutien financier. Sur Argenteuil - Bezons, l'opération se déroule dans le cadre d'un marché public qui a vu son renouvellement se faire cette année, après quelques aléas administratifs et quelques délais générés par les élections locales. L'action peut toutefois désormais se projeter sur quatre années supplémentaires. Par ailleurs, le soutien du PLIE du territoire se renouvelle cette année encore.

En plus de cette activité socle autour de commanditaires solides, les chantiers annexes - aussi appelés chantiers marchands - sont une source complémentaire de supports, où la recherche de diversité s'inscrit dans un objectif pédagogique pour les salariés en parcours, et donc la possibilité de découvrir l'étendue des compétences à embrasser pour le métier d'ouvrier des espaces verts. Ces chantiers

génèrent évidemment des produits nécessaires à l'équilibre économique de la structure. Parmi les chantiers complémentaires de ce type, on trouve différentes typologies de sites : crèches, jardins d'immeubles au travers de syndicats de copropriété, terrains de particuliers, d'entreprises ou encore associations, etc.

Enfin, des actions sont menées ponctuellement en partenariat avec des entreprises (une banque nationale, L'Oréal), directement ou via Unis-Cité, pour l'accueil de salariés de structures en recherche d'activités de dynamique d'équipe sur un support espaces verts. Ce type de projet permet de mettre des publics différents, pas forcément appelés à se côtoyer, en contact. Cela met également les salariés en parcours d'insertion en situation d'experts, en capacité de transmettre leurs savoirs. Cette situation particulière facilite le renforcement d'un sentiment d'utilité sociale.



## Chiffres clés en 2014

- 10 chantiers
- 4 départements
- 78 postes de travail
- 147 personnes en parcours
- 72 personnes embauchées
- 96544 heures travaillées
- 53,05 ETP

# L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET PROFESSIONNEL

Second pilier du dispositif, l'accompagnement social et professionnel est au cœur du projet de parcours d'insertion. En s'appuyant d'abord sur les quatre personnes au poste de Conseiller (-ère) en Insertion professionnelle, et ensuite sur le reste des permanents concernés de près ou de loin par l'accueil et le suivi des salariés en parcours d'insertion, la proposition d'accompagnement cherche à comprendre les besoins des salariés et leur donner les moyens de se saisir de leur propre vie, dans le but de trouver des solutions aux difficultés particulières qui les tiennent éloignées du marché du travail. Cependant, avant de pouvoir sortir d'une position de fragilité, le sens même de l'action est de renforcer le pouvoir d'agir des personnes, dans une démarche d'éducation populaire, pour trouver une place digne dans une société génératrice d'exclusion.

147 personnes se sont vues proposer un contrat de travail, à 26 heures, d'ouvrier des espaces verts en 2014. 72 personnes ont été embauchées en 2014, pour remplacer les sortants. Cela couvre 96544 heures travaillées pour 53,05 ETP.

Classiquement orientées par des structures en charge de la politique de l'emploi (Pôle Emploi, PLIE, Mission locale, Maison de l'emploi), les personnes ont pu frapper à la porte d'Halage de manière spontanée, ou via d'autres associations ou acteurs sociaux. Les profils des salariés relèvent de toutes les catégories de difficultés (logement, santé / addiction, parcours justice, chômage de longue durée, faible ou absence de qualification, problèmes familiaux, mal-endettement / surendettement, etc.) et

tous les types de publics prioritaires (Bénéficiaires du RSA socle, Bénéficiaires de l'ASS, Bénéficiaires de l'ex API, Travailleurs reconnus handicapés, Résidents dans un quartier politique de la ville).

L'ensemble a pu bénéficier d'un accompagnement social et professionnel, permettant ainsi à chacun d'avancer dans un parcours riche (résolutions de difficultés, formations professionnelles, sorties en emploi ou en formation). Les sorties dynamiques (emploi durable, emploi de transition et formation qualifiante ou parcours professionnalisant) s'affichent autour de 67 % des 70 sorties.

Toute la panoplie des outils (entretiens, livrets, ateliers collectifs, sorties, mise en situation professionnelle, stages, etc.) ont servi à remplir les objectifs que se fixe l'association.

Acteur du retour à l'emploi, selon les attendus du dispositif du chantier d'insertion comme définis par l'Etat, Halage mène toutefois, avec un collectif d'acteurs, une profonde réflexion sur les enjeux du secteur. Avant de pouvoir lancer en 2015 un travail de recherche en sciences sociales sur les déterminants d'un parcours d'insertion réussi, un premier débat a pris corps mettant à jour, grâce à un partenariat avec l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, un certain nombre de paradoxes. Les étudiants mobilisés ont pu ainsi montrer que « dans le contexte socio-économique actuel, mesurer la performance de l'IAE à la seule aune de ses taux de retour à l'emploi ne permet pas de jauger l'étendue de leur action et du rôle social

qu'elle assure : le maintien des « exclus » du marché de l'emploi dans la lutte pour l'emploi et par voie de conséquence la prévention de la fracture sociale qu'impliquerait leur sortie définitive de la lutte. »

En effet, dans un premier échange, différentes structures impliquées dans le projet du PHARES avancent que « le PHARES » regroupe plus d'une quinzaine de structures de l'économie sociale et solidaire, qui s'inscrivent toutes dans une dynamique écologique, d'économie solidaire, de lutte contre les exclusions, d'insertion professionnelle et de développement durable. Plusieurs d'entre elles, insatisfaites de la façon dont leur travail d'insertion est valorisé aujourd'hui, ont souhaité créer un groupe de travail pour réfléchir à ces questions. Plusieurs hypothèses émergent.

Il existe un décalage entre le projet d'insertion d'une structure, la réalité d'un parcours d'insertion et la valorisation de la réalité des actions.

Au cours de son parcours d'insertion, une personne développe son employabilité, son pouvoir d'agir personnel, professionnel, citoyen, son autonomie, ses liens sociaux et des compétences qui seront transférables. L'ensemble de ces transformations s'inscrivent dans un temps long.

Les outils de mesure et indicateurs définis par les pouvoirs publics et utilisés par les structures pour rendre des comptes ne correspondent pas aux éléments cités ci-dessus. (Ex : « aujourd'hui on mesure la performance d'un atelier chantier d'insertion par le taux de sortie en emploi ou en formation, les formations suivies, le nombre d'heures d'accompagnement dispensés. Or ce qui nous intéresse est de comprendre comment une personne développe des compétences et la capacité à se ressaisir de sa propre vie. »)

Aller plus avant dans la réflexion sur les enjeux de l'IAE, d'un point de vue des pouvoirs publics et des structures d'insertion, permettra certainement de questionner

l'adéquation du dispositif comme il est mis en place à Halage avec les besoins des personnes, et d'engager un dialogue constructif avec l'ensemble des partenaires de la politique de l'emploi, dont l'Etat.



Personnes intervenant sur les chantiers d'insertion :

11 Encadrants

4 Conseillères en Insertion Professionnelle (CIP)

6 formateurs

1 Coordinateur chantiers

1 Coordinateur adjoint

2 Chargées de projet

# LA FORMATION SUR LES CHANTIERS

## En bref

9 formations de remise à niveau, 13 formations bureautique, 71 formations en Santé - sécurité au travail / Gestes et postures, 4 CACES (avec 100% de sorties en emploi derrière), 1 formation de Taxi, 5 permis B, 1 CQP Agent de sécurité, 1 FIMO Transport de marchandises, 8 formation incendies, 34 unité capitalisables du CAP Espaces verts (Pratique de chantiers)

La formation des salariés en parcours est le troisième pilier du dispositif de chantier d'insertion. Avec le concours de formateurs professionnels, rompus aux enjeux de la formation de salariés en parcours d'insertion, internes à Halage, ou de partenaires extérieurs, l'association a pu proposer des formations à l'ensemble de ses 147 salariés en insertion passés sur les chantiers.

Quelques chiffres éloquentes : 9 formations de remise à niveau, 13 formations bureautique, 71 formations en Santé - sécurité au travail / Gestes et postures, 4 CACES (avec 100% de sorties en emploi derrière), 1 formation de Taxi, 5 permis B, 1 CQP Agent de sécurité, 1 FIMO Transport de marchandises, 8 formation incendies, 34 unité capitalisables du CAP Espaces verts (Pratique de chantiers).

Le PHARES » regroupe plus d'une quinzaine de structures de l'économie sociale et solidaire, qui s'inscrivent toutes dans une dynamique écologique, d'économie solidaire, de lutte contre les exclusions, d'insertion professionnelle et de développement durable. Plusieurs d'entre elles, insatisfaites de la façon dont leur travail d'insertion est valorisé aujourd'hui, ont souhaité créer un groupe de travail pour réfléchir à ces questions. Plusieurs hypothèses émergent.

Il existe un décalage entre le projet d'insertion d'une structure, la réalité d'un parcours d'insertion et la valorisation de la réalité des actions.

Au cours de son parcours d'insertion, une personne développe son employabilité, son pouvoir d'agir personnel, professionnel, citoyen, son autonomie, ses liens sociaux et des compétences qui seront transférables. L'ensemble de ces transformations s'inscrivent dans un temps long.

Les outils de mesure et indicateurs définis par les pouvoirs

publics et utilisés par les structures pour rendre des comptes ne correspondent pas aux éléments cités ci-dessus. (Ex : « aujourd'hui on mesure la performance d'un atelier chantier d'insertion par le taux de sortie en emploi ou en formation, les formations suivies, le nombre d'heures d'accompagnement dispensés. Or ce qui nous intéresse est de comprendre comment une personne développe des compétences et la capacité à se ressaisir de sa propre vie. »)

Aller plus avant dans la réflexion sur les enjeux de l'IAE, d'un point de vue des pouvoirs publics et des structures d'insertion, permettra certainement de questionner l'adéquation du dispositif comme il est mis en place à Halage avec les besoins des personnes, et d'engager un dialogue constructif avec l'ensemble des partenaires de la politique de l'emploi, dont l'Etat.



## **FORMER**

*ACTION DE FORMER, MANIÈRE DONT QUELQUE CHOSE SE FORME ; PROCESSUS ENTRAÎNANT L'APPARITION DE QUELQUE CHOSE QUI N'EXISTAIT PAS AUPARAVANT.*

*ACTION DE FORMER QUELQU'UN INTELLECTUELLEMENT OU MORALEMENT ; ÉDUCATION.*

*ACTION DE DONNER À QUELQU'UN, À UN GROUPE, LES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES À L'EXERCICE D'UNE ACTIVITÉ.*

*LE DICTIONNAIRE DU PETIT LAROUSSE, 2014.*



## Nb stagiaires

326

## En bref

Formation professionnelle continue permettant la validation partielle ou totale d'un diplôme reconnu.

Des formations à la carte dans le domaine des espaces verts.

## Dates

2 sessions CAPA  
TP: février et octobre

1 session CAPA  
EER : février

Formations tout au long de l'année

# LE CENTRE DE FORMATION

Le Centre de formation d'Halage a continué son activité en 2014 sur un rythme équivalent à l'année précédente, alternant formations en CAP agricole « Travaux paysagers » et « Entretien des Espaces Ruraux », formations internes, et prestations de formation pour des associations (d'insertion pour la plupart). Les plateaux techniques nécessaires à la formation restent aujourd'hui concentrés sur Epinay, grâce à l'accès permis par la Mairie à une parcelle et un bâtiment, et au « jardin du curé » de L'Île-Saint-Denis.

Sur le plan pédagogique, plusieurs éléments sont à garder en tête pour l'année 2014. D'abord, il y a l'aménagement du « jardin du curé » de L'île-Saint-Denis, en véritable « jardin de curé », c'est-à-dire en jardin clos près de l'église, mêlant fleurs et simples, mais aussi parcelles productives de légumes. Ce travail d'aménagement a permis le développement d'un déroulé pédagogique dans le cadre d'un projet concret. Ensuite, le passage d'un artiste résident de la ville sur le site d'Epinay avec la pose d'un «tableau» composé de photographies a également été un moment fort. Enfin, l'intervention sur le jardin jouxtant le cimetière de Bezons, dans le cadre du CAPA EER a été un bon terrain de mise en pratique des savoirs théoriques.

Dans un contexte de développement d'actions, les travaux d'aménagement de la base de vie d'Argenteuil, située dans l'ancienne gare de la ville, et partagée avec deux équipes de chantiers en début d'année visait à pouvoir accueillir les derniers CAPA EER dans de bonnes conditions. Les coûts ont été assumés par l'association, en fonds propres.

Sur un plan d'offre de formation, l'année 2014 est sous le signe du développement des formations courtes pour les publics d'autres associations, (AGOIE, Ateliers NOE, Études ET chantiers, Confluences, etc.), mais c'est aussi

la mise en place d'un partenariat avec Études ET chantiers pour intervenir dans le cadre du chantier école porté par le PLIE d'Est Ensemble. Sans ce partenariat équilibré, le projet de chantier école de formation aurait dû être abandonné. En trois semaines, il a pu être repris et mis en place, grâce à cette logique collective et coopérative, entre Halage et une association impliquée dans le projet du PHARES.

Cependant, 2014 est également dédié à la diversification de l'offre et à la transformation du volume d'activités. En effet, la première grande épreuve à surmonter est le fait d'avoir vu l'offre placée par l'association dans le cadre de l'appel d'offre public de la Région Île de France pour la mise en œuvre des CAPA, être écartée, au même titre que celle des partenaires historiques (IDEMU, CFPPAH de Brie Comte Robert et Saint Germain en Laye). Le coup porté à l'association est double : le sens même du travail du Centre se voit questionné et le volume financier nécessaire à la recherche d'un équilibre global se voit largement amputé (autour de 200 k€ annuels disparaissent du budget pour les quatre années à venir).

Le choix est aujourd'hui accepté, même s'il reste un sentiment amer du fait de ne pas avoir été reconnu, au profit de structures relevant du Ministère de l'Éducation qui, pour certaines, n'ont pas démarré d'offre en suivant. La réalité des marchés publics et l'impact sur des acteurs opérationnels au titre de la « saine » concurrence sont clairement au cœur de ce processus d'attribution, face auquel Halage a été contraint de constater que certains avaient d'autres atouts, même quand le travail de l'association Halage n'est jamais mis en cause en termes de qualité.



De là, le développement de la proposition de formation pour mettre en place le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) est un sursaut à imaginer dans le cadre de ce refus de renouveler le marché régional de formation. En effet, le CQP permet de créer une dynamique positive en interne à l'association impliquant une coordination nécessaire entre différents interlocuteurs du chantier. Ceci aide à questionner le rôle de chacun et à retrouver des conditions d'individualisation des parcours. Cela n'aura de sens que si les actions sont correctement financées par l'OPCA en 2015. Cependant, il faut adresser un remerciement tout particulier aux salariés qui se mobiliseront à développer et mettre en œuvre ce CQP en 2015.

En parallèle, le travail de Thomas Guizard (formateur) sur la conception des espaces extérieurs du projet de Ferme des possibles, notamment porté par Novaedia (sociétaire du PHARES) est à comprendre dans la dynamique de diversification. Cela a toutefois comme impact de provoquer des mouvements RH internes.

Sur le plan des actions menées, les résultats semblent « normaux » avec 54% et 74% de réussite sur les CAPA et 64% et 58% sur le chantier.



Personnes intervenant sur les centres de formation :

1 Coordinatrice

6 Formateurs

### Partenaires de la formation

Ministère de l'Agriculture, Conseil Régional Ile-de-France, Qualiser-vice, Espaces, FLES de Paris, Uniformation, Opcalia, MEP de Torcy, AGOIE, CG 92.

### Partenaires techniques

Ville d'Epina- y, Association Dio- césaine de Saint





*«JARDINER ENSEMBLE POUR CULTIVER DES FLEURS, DES FRUITS ET LÉGUMES, DE LA BEAUTÉ, DES LIENS, DU PLAISIR, DE LA CONVIVIALITÉ, DE LA SOLIDARITÉ...»*

*L'UNIVERT*

# LE JARDIN

## Nb participants

73 (67 en 2013 et 48 en 2012)

## En bref

Jardiner et créer ensemble pour cultiver des projets de vie visant à une meilleure insertion sociale et/ou professionnelle.

## Dates

Depuis 2010

## Budget annuel

68 k€

## Partenaires

Mairie de Paris (DEVE, DPVI, DASES), Paris Habitat, Préfecture de Paris, Natureparif, Etat, Conseil Régional Ile-de-France, ACSE

Le jardin l'Univert a ouvert ses portes dans le quartier de la Goutte d'Or, au 33-35, rue Polonceau depuis septembre 2010 grâce à un partenariat avec Paris-Habitat.

Pour rappel, ce jardin s'adresse à un public se trouvant en situation d'exclusion sociale et professionnelle et est aussi ouvert aux habitants de la résidence, et du quartier. Il accueille également un public d'enfants, par l'organisation d'ateliers réservés à ces derniers.

L'action porte sur une activité de jardinage en groupe, en milieu urbain où tout est discuté, dessiné, aménagé, cultivé et récolté par les participants. Des moments de convivialité et d'ouverture sont organisés (repas et journées portes ouvertes, sorties, visites d'autres jardins et d'expositions...).

# LE PUBLIC

Le public qui vient au jardin l'Univert est constitué de personnes en situation d'exclusion sociale et professionnelle, d'habitants de la résidence, d'habitants du quartier et plus largement du territoire parisien.

Les personnes ont des profils très différents : isolées et ne parlant pas le français, sans emploi depuis très longtemps, ayant des problèmes de santé physiques et psychologiques, ou ayant une activité leur permettant de venir au jardin de temps en temps.

Le nombre de participants sur l'année 2014 a augmenté par rapport aux années précédentes, de même que le nombre de bénéficiaires du RSA. Le travail de communication réalisé, et la mobilisation des partenaires prescripteurs et de leur public, ont porté ses fruits.

Alors que les années précédentes le nombre de personnes bénéficiaires de minima sociaux, et le nombre de personnes

ayant des ressources supérieures ou égales au SMIC, s'équilibraient, cette année le nombre de bénéficiaires de minima sociaux (40 au RSA et 6 de l'ASS) est plus important et a nettement augmenté par rapport aux années précédentes.



# PARTENAIRES PRESCRIPTEURS MOBILISES EN 2014



Le nombre de personnes orientées par les partenaires sociaux a augmenté puisque nous sommes passés de 20 personnes l'année dernière à 30 cette année. 5 nouveaux partenaires se sont ajoutés à la liste des prescripteurs en 2014 : La Fayette accueil, Espace Insertion 18ème, La Maison Blanche, Accueil Laghouat, et Paris Macadam.

Les autres « nouveaux participants » sont arrivés à l'Univert grâce au travail de communication, notamment avec l'affichage des photos et des affiches au sein des structures.

Notons ici que les partenaires prescripteurs peuvent diriger les personnes toute l'année. Ainsi par exemple, 4 nouveaux participants sont arrivés en octobre, à un moment peu propice pour le jardinage.

Ces partenariats sont précieux pour le suivi des personnes, car ils permettent de mobiliser des relais en extérieur pour accompagner les participants sur leurs problématiques sociales et professionnelles. L'animatrice peut également se déplacer au sein des structures du quartier pour accompagner les personnes les plus fragilisées dans certaines étapes de leurs démarches.

Le partenariat concrétisé avec la Maison Blanche (établissement public de santé psychiatrique intervenant dans le nord-est parisien) continue. Chaque lundi après-midi, nous accueillons 5 personnes de l'établissement dont 3 nouveaux participants, et une nouvelle accompagnatrice.



## Participations :

*1786 participations en valeur absolue (1474 en 2013) lors des 198 ateliers de jardinage.*

## Participants :

*22 nouveaux participants.*

Personnes intervenant sur le jardin :

1 Animatrice

1 Chargée de projet

# UNE AIDE CONCRETE DANS LA PROGRESSION DES PARCOURS

Par définition, le jardin L'Univert ne propose de parcours salariés, ni n'accueille de personnes en voie de qualification et rémunérées au titre de stagiaire de la formation. Pourtant, le jardin se révèle aussi être un outil d'insertion professionnelle autant que d'insertion sociale. On le qualifie donc de « jardin solidaire ». Pour preuves, quelques exemples de parcours de participants sont présentés ici.

Certains ont obtenu un CDI pour la première fois de leur vie, à 44 ans, d'autres ont tenté d'intégrer un chantier à Halage. D'autres encore, ont réussi à travailler sur le chantier d'insertion professionnelle de la petite ceinture ferroviaire parisienne au sein d'Halage pour ensuite réussir le CAPA Travaux Paysagers, et enfin trouver un emploi.

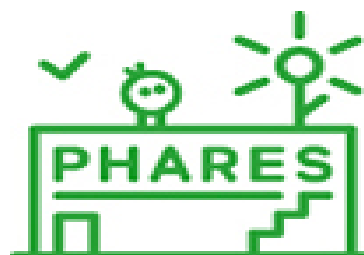
Le passage de certaines personnes au jardin leur a permis de rebondir et de trouver un emploi : prof de gymnastique, facteur, formation et emploi à la SNCF, travail dans la restauration,...



## Liens

<http://lunivertgo.blogspot.fr>

<http://vimeo.com/52175604>



**Pôle d'Hospitalité  
aux Activités à Rayonnement  
Écologique et Solidaire**

**L'ÎLE-SAINT-DENIS**

**LE PHARES**

# VOIR LE PHARES RAYONNER

## Surface

1350 m<sup>2</sup>

## En bref

Un projet collectif de coopération s'organisant autour d'un bâtiment sur l'Île-Saint-Denis (93)

## Dates

Depuis 2001

## Partenaires

Etat, Caisse des Dépôts, Sénat, Conseil Régional Ile-de-France, Conseil Général 93, Plaine Commune, Ile-Saint-Denis, France Active, Banque Crédit Coopératif

En 2014, c'est la première année pleine du deuxième chapitre du Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire...

Le PHARES, projet de coopération entre des structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), existe à l'état d'idée depuis le milieu des années 90, avant d'habiter un lieu depuis 2001. Cependant la réalité a pu prendre une forme loin de l'intention originelle : celle de créer les conditions d'une « ébullition » permanente d'idées pour répondre aux problèmes sociaux et environne-

mentaux du moment sur le territoire de l'Île-Saint-Denis et ses alentours. Le souhait était donc de repartir de l'intuition initiale pour construire une coopération véritable sur les restes d'une tentative qui s'était avérée atone...

## COMMENT INSTALLER UNE COOPERATION EFFECTIVE ENTRE LES HABITANTS DU PHARES AU SERVICE D'UN OBJECTIF PARTAGE DE DEVELOPPEMENT LOCAL ?

Le PHARES doit permettre le renforcement d'acteurs du développement local et la relation coopérative doit servir de catalyseur. C'est ainsi que l'année 2014 s'est attachée au fait de réunir les conditions de la coopération, c'est-à-dire l'existence d'un groupe, d'un projet, et d'un mode coopératif pour constituer le groupe et concevoir le projet.

Ainsi, d'une part, le groupe est passé de 3 structures fin 2011 à 16 en 2014 (pour beaucoup arrivées fin 2013), en se cooptant au fur et à mesure, et en allant plus loin aujourd'hui dans l'intégration via la création d'une structure juridique coopérative. D'ailleurs, le discours partagé avec chacun des « habitants » du PHARES sur les principes d'engagement volontaire, de gouvernance démocratique, de solidarité et d'auto-

nomie des acteurs préfigurait cela. D'autre part, le projet s'est construit dans une co-production relative, au fur et à mesure des discussions avec les différents interlocuteurs.

Ce projet n'est pas forcément un ovni dans le paysage de l'ESS. En fait, il touche à l'ADN des Entreprises de l'ESS en termes de capacité à faire des paris, de capacité à innover, de volonté de satisfaire des besoins tout en menant des actions envers les exclus du marché du travail, mais aussi parce qu'il matérialise en externe un souhait de coopération interne à chaque structure.

Il ne reste plus qu'à maintenir cette dynamique, à l'améliorer, et peut-être se laisser surprendre par les idées et action qu'elle génère.



Les moyens mobilisés (création de postes, outils de partage, lieu d'échanges) y aideront. Les partenariats engagés avec notamment l'Etat, la Région Île de France, le Département de Seine-Saint-Denis et la Communauté d'Agglomération de Plaine Cmune qui ont identifié le PHARES comme un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) lui permettront de rayonner toujours plus loin. Les interactions concrètes qui prennent déjà place en son sein laissent présager d'un futur riche pour le projet collectif du PHARES et certainement pour le territoire.

Tout au long de l'année 2014, le PHARES s'est développé et a assis ses principes de fonctionnement en s'appuyant sur l'association Halage, structure porteuse, à l'initiative du projet

## LE PARI GAGNANT D'HALAGE

Le pari d'Halage a été de croire au collectif, et ce, depuis le début. Pour cela, l'association a assumé le poids d'investissements conséquents dans le bâtiment dont l'amortissement est au plus haut en 2014. Par ailleurs, Halage a également fait le choix de créer les conditions pour que la gestion du projet soit donnée à ses « habitants », dans une démarche de gouvernance partagée, déléguant au groupe une partie de ses prérogatives de propriétaire.

Pour autant, il faut tirer un bilan positif de ces choix audacieux.

D'abord, sur le plan financier, le projet du PHARES pèse moins sur Halage que dans les années précédentes, malgré les investissements et grâce à la pleine occupation des locaux mis à disposition qui génèrent des redevances.

Ensuite, le projet a permis la création ou la consolidation de postes dédiés (2 agents polyvalents, 1 chargée de développement).

Enfin, l'intuition initiale de carrefour d'initiatives, dans sa forme actuelle, permet de développer de l'activité qui bénéficie directement Halage, et de rémunérer l'association pour les services rendus au collectif.

Evidemment, la mutualisation inhérente au projet permet également de baisser le poids des charges du bâtiment. L'esprit coopératif au cœur du projet aide à partager les difficultés et à imaginer de nouvelles réponses aux besoins des structures et surtout, du territoire et de sa population.

LE PHARES EN 2014, C'EST : CHANTIER ÉCOLE ÎLE DE FRANCE, ETUDES ET CHANTIERS ÎLE DE FRANCE, LA FIRME 93, EUROPEAN ROMA RIGHTS CENTRE, HALAGE, UNAREC, LA MISSION POPULAIRE, NOVAEDIA, PROCARIST, SFM AD, SOLIBIO, MODE ESTIME, TERRAGRAM, MÉTROPOP, FABIEN - KENZO SATO.

### Chiffres clés en 2014

15 structures  
1 poste créé  
2 postes consolidés  
1350 m<sup>2</sup> de bureaux et communs dont  
209 m<sup>2</sup> d'espaces mutualisés.

Personnes intervenant sur le jardin :

1 Chargée de développement  
2 agents polyvalents

Le Pôle d'Hospitalité des Activités à Rayonnement Ecologique et SOLidaire



# NOS FORCES VIVES

## UNE EQUIPE ASSOCIATIVE ENGAGEE

L'équipe associative d'Halage s'engage, selon les moyens de chacun, à différents niveaux. D'abord, elle oriente les choix stratégiques, budgétaires et en termes de ressources humaines. Ensuite, elle joue un rôle dans la communication interne et externe. Enfin, elle participe aux événements festifs de l'association.

L'objectif en 2014 était de voir un certain renfort de compétences et d'expériences arriver. Limité en nombre à ce stade, le renfort se fait peu à peu autour de personnes qui souhaitent s'engager dans la réflexion stratégique.

## UNE EQUIPE SALARIEE IMPLIQUÉE

### (DEPARTS, ARRIVEES, PLAN DE FORMATION)

En 2014, l'association a réussi à créer quatre postes : formateur(-trice), assistant(e) administrative, chargé(e) de développement du PHARES, adjoint coordinateur chantier. Elle a vu le départ de deux salariés permanents (Bruno Doisy, Jessica Mavera) sur des choix d'évolution de carrière et l'arrivée de six nouveaux collègues (Gabrielle Montredon, Thomas Guizard, Benaouda Benkhelifa, Bahiya Ahmed, Stéphane Refortel, Farid Nouioua) dont quatre avaient déjà accompagné Halage au cours d'une période précédente. Deux évolutions en interne ont également été possibles.

L'association compte donc en 2014 un effectif de 34 salariés permanents et de 78 postes en parcours d'insertion.

Le plan de formation est demeuré ambitieux pour permettre à de nombreux salariés, tout statut confondu, de suivre des formations.

Le pari a été pris en 2014 de mener l'équipe en l'état jusqu'à la fin 2015 et d'anticiper au mieux la stratégie d'adéquation entre besoins et réalité, en fonction des réalisations de la structure et des développements de projets. L'avenir peut paraître inquiétant, à la vue des enjeux à venir. Toutefois, des « êtres bien vivants » seront les ressources in fine qui permettront de continuer à mener la mission sociale d'Ha-

lage.

## DES PARTENAIRES DE CONFIANCE

La force d'Halage s'appuie aussi sur une relation de confiance construite au fil des années avec des partenaires variés. Commanditaires des chantiers, partenaires institutionnels, acteurs de l'économie sociale, tous ont cherché à continuer à renforcer ces liens créés autour de projets concrets. Seul un projet de chantier a vu son partenariat opérationnel se terminer (avec la Mairie de Jouy-le-Moutier).

Globalement, l'année 2014 est celle de l'approfondissement des relations avec le développement de nouveaux projets qui s'ajoutent à ceux existant. C'est au travers d'un tel indicateur que l'on peut mesurer la qualité de l'offre de services faite par l'équipe d'Halage et la confiance que génère la structure, chez les partenaires.

## DES RESEAUX DIVERSIFIES

Halage a renouvelé sa participation au Conseil d'Administration, et même au Bureau, de Chantier école Île de France, réseau des Ateliers et chantiers d'insertion. Halage s'implique également au sein de Garances - Seine-Saint-Denis Active (fonds territorial de finance solidaire), de Voie 95 et Inser'éco 93 (réseaux départementaux de l'insertion par l'activité économique). L'association est aussi membre de Naturparif. Enfin, Halage représente Chantier école île de France au sein de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS Île de France) où elle occupe un poste de vice-président, et au sein du Comité départemental de l'IAE de Paris.

Ces quelques engagements confirment chaque jour la nécessité, pour une association comme Halage, d'être vue et reconnue pour son expertise, de développer son réseau, de participer à une réflexion qui ne peut être que technique, mais bien sûr également politique, pour accompagner le développement de solutions opérantes au profit des plus fragiles.

# REFLECHIR A SE DIVERSIFIER

Dans à un environnement qui change, confronté à des évolutions dans les stratégies de certains partenaires, expérimentant une réforme du financement de l'activité des chantiers et une autre sur la formation professionnelle, anticipant une contraction des financements publics, le secteur associatif en général, et Halage en particulier, doivent rester acteurs de leur destinée et choisir leur propre trajectoire. Ne pas questionner sa mission, ses actions, c'est faire le choix que les changements dans l'environnement d'intervention n'auront pas d'impact et que le bateau navigue avec le bon cap. Toutefois, c'est plus souvent s'en remettre aux éléments et ainsi se laisser porter, avec le risque de perdre contact avec la réalité.

En 2014, l'équipe associative et salariée d'Halage s'est saisie de cette question du changement d'environnement. Un travail d'échanges, de réflexions partagées, de manière formelle ou informelle, s'est mis en place. Partant d'une analyse des forces et faiblesses de l'association, l'équipe s'est imaginée travailler deux niveaux de changements :

- Le premier niveau consiste à faire la même chose, mais éventuellement différemment
- Le second niveau revient à faire autre chose

Confiant dans sa richesse humaine, l'association a travaillé, au gré des possibilités et souhaits de chacun, à réfléchir à comment envisager le futur, dans le respect de la proposition initiale autour des personnes fragiles ou en difficultés et l'amélioration du cadre de vie. C'est ainsi que le montage de parcours de formation dans le cadre du certificat de qualification professionnelle (CQP) se réalise depuis le second semestre 2014 et sur 2015. C'est ainsi que l'idée de monter un chantier dans la réparation d'équipements (en priorité des espaces verts) a émergé. C'est ainsi, également, que la volonté de développer une activité productive, génératrice d'emplois accessibles aux moins qualifiés se formalise. Par ailleurs,

d'autres idées naissent : CPIE, pépinière, maraîchage, etc.

Au-delà, c'est aussi une équipe dont les membres se saisissent d'un nécessaire questionnement pour le convertir en actions et propositions d'interventions.

2015 amènera son lot d'expériences et de tentatives pour réussir à faire sortir l'association d'une position attentiste dans laquelle les transformations de l'environnement de travail pourraient la confiner, et par là, fragiliser la structure.

## PERSPECTIVES CONCLUSIVES

2015 implique de questionner le modèle économique de l'association, sans perdre de vue sa mission sociale. Pour cela, Halage s'engage en 2015 à :

- Maintenir les équilibres en termes de volumes d'activités de ses différents pôles en rattrapant les baisses annoncées, quitte à modifier les modalités d'interventions (nouvelles propositions de formation,
- Renforcer ou compléter les outils de pilotage financiers, mais aussi d'accompagnement et de suivi des parcours (Logiciel Ming, Suivi des consommations des volumes d'heures travaillées dédiées aux chantiers, Outils de suivi budgétaire et de révisé budgétaire)
- Se saisir des propositions des salariés et adhérents en termes d'actions à développer
- Etendre les partenariats et en augmenter le nombre
- Etudier des pistes de développement et de diversification des activités
- Construire un travail de plaidoyer sur les besoins des usagers
- Anticiper les nécessaires ajustements organisationnels dans le but de maintenir l'équipe et ses moyens de servir le projet politique

Se consolider,  
se diversifier

# RAPPORT FINANCIER

Après une année 2013 rendue difficile par un niveau de charges exceptionnelles important et des investissements lourds dans le bâtiment, l'année 2014 apparaît comme plutôt encourageante, malgré les frémissements de tensions autour des différentes réformes et temps électoraux.

Comme écrit en 2013, lors du rapport financier, les comptes de synthèses servent à présenter une activité et une histoire de la structure dans une définition restrictive de la notion de valeur et de richesse. Cependant, la santé de l'association et la confiance donnée par certains interlocuteurs se mesure autour de ces informations. Il faut donc les présenter et en tenter l'analyse.

D'abord en termes de résultat, l'association confirme sa capacité à générer des résultats d'exploitation positifs et présente cette année un résultat net positif de 28123 €.

Soldes Intermédiaires de Gestion	2010	2011	2012	2013	2014
Valeur ajoutée	1 939 999	2 078 674	2 158 971	2 430 661	2 739 861
Excédent brut d'exploitation	17 528	164 023	138 400	54 477	114 853
Capacité d'autofinancement	5 593	152 857	138 704	5 055	105 695

Ses soldes intermédiaires de gestion se présentent tous en progression par rapport à l'année précédente, retrouvant des valeurs intéressantes, à regarder sur les différentes années.

Autre indicateur toujours pertinent à observer en lien avec l'activité est celui du ratio « productivité des moyens humains » qui tombe à 0,89 et prouve la capacité de l'équipe à produire mieux. En effet, malgré une augmentation de la masse salariale par la création de postes et par les augmentations collectives des salaires sur l'année, l'ensemble des salariés ont créés plus de richesse, et plus fortement.

Concernant la structuration financière de l'association, on

peut voir une progression des Fonds de roulement (FR) et Besoins en Fonds de Roulement (BFR), mais de manière non parallèle, permettant ainsi à dégager une trésorerie un peu plus confortable en fin d'année que les dernières années.

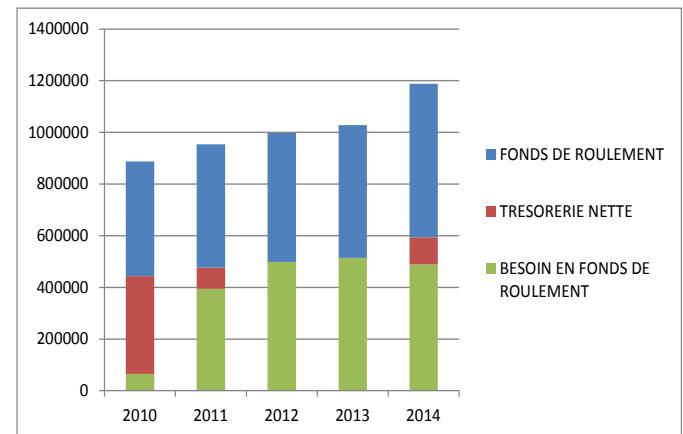
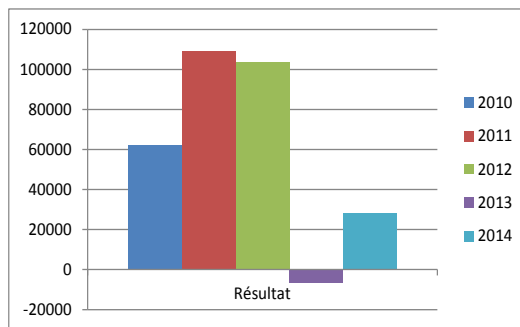
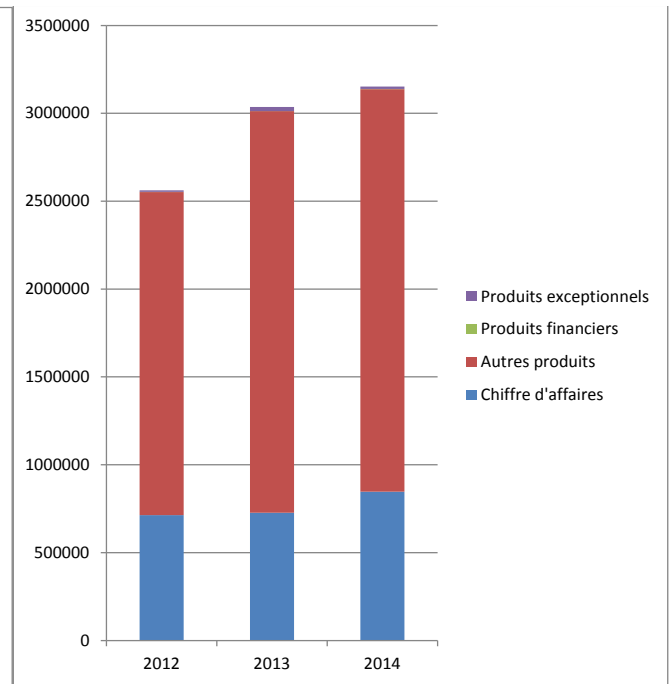
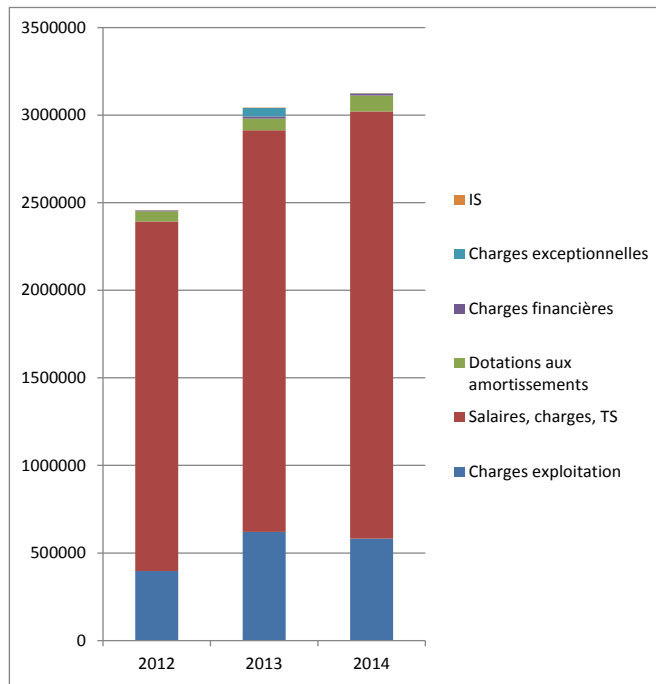
Indicateurs de Bilan	2010	2011	2012	2013	2014
FR	443 492	476 889	498 788	514 236	593 897
BFR	65 364	394 233	497 749	513 060	489 108
Trésorerie	378 128	82 656	1 039	1 176	104 789

Toutefois, si l'année a permis de gérer une trésorerie un peu moins tendue, celle-ci reste très fragile, obligeant à mener au quotidien un pilotage par la trésorerie, plus souvent qu'un pilotage par le budget. C'est une situation oppressante, d'autant plus que le niveau de créances reste élevé autour d'1 million d'euros, soit près d'un tiers du budget de l'année.

Les conclusions de l'année 2013 semblent se répéter autour de l'importance du volume d'activité, la santé globale satisfaisante de la structure, mais des tensions en trésorerie et un environnement complexe qui peuvent fragiliser l'association si celle-ci ne trouve pas des ressources, internes ou externes, pour questionner son modèle économique et sa stratégie de développement.

L'association doit sa stabilité à son équipe et tente de lui rendre en maintenant des conditions de travail et de rémunérations valorisantes pour le secteur. L'augmentation collective a été fixée à 2%, en plus des 1% d'ancienneté donnés à chacun des salariés. 2014 doit servir de base pour aborder une année 2015 plus compliquée en perspectives.

Diagrammes  
représentatifs



## MERCI À TOUTES CELLES ET TOUS CEUX, SALARIÉS, STAGIAIRES, PARTICIPANTS, BÉNÉVOLES, QUI ONT CONTRIBUÉ À L'ACTIVITÉ D'HALAGE EN 2014...

Khadija, Mama, Cherifa, Fathia, Ghislaine, Brigitte, Madgie, Florence, Anne J, Philippe, Jacky, Fatna, Chérif, Patrick, M. Dialo, Mohamed M, Yolande, Férita, Saïd, Fatima, Laurent, Edith, M. Sissoko, Marie, Alex, Moustapha, Camel, Mahjoubia, Sylvie, Samia S, Dominique, Séverine, Minh-Thi, Samia, Malika, Khady, Valérie, Fatima K, Asma, Rangladesh, Sophie, Véronique, Emmanuel, Elise, Francis, Ouided, M. Nefoussi, Vanessa, Sadio, Frédéric, Evelyne, Philippe Alain, Thierry, Samia, Bernard, Sandrick, Cécile, Abdel Kader, Youssouf, Mami, Jamila, Judith, Viviana, Eddy, Nelly, Saïd, Claire, Mary, Lucie, Laura, Grégory, Laurent, Myriame ABDERRAHMANE Magnhia ABIDOS Michel ACKBAR Ahsan ADDA Benaouda AHMED Bahiya AIT CHIKH Ahmed AKIOUI Soufiane AMERAOUY Mourad ANDERSON Christopher ANTOINE Jean Révius ARAB Ben Youssef ARNOULT Valéry AVRIL Patrice BAH Alhassane BARDIN Patricia BARRY Mamadou BEBIASHVILI Konstantine BEL-HACEL Kahina BELLENOUE Bruno BEN TAHAR Emmanuel BEN TAYEB Rachid BENHELLOU Mohamed BENKHELIFA Benaouda BENKRAMA Boualem BENMOHAMMED Mohamed BENRAHMOUNE Salah BENSEGHIR Mustapha BENTAALA Farid BERDOULET Stéphane BERNARD Audrey BERTIN Luc BERTONNIERE Jonathan BINOIS Myriam BLAILI Ridha BLAY Nicolas BOITOUZET Nathalie BONDOUMBOU Francis BOUALLAGA Lahoucine BOUCHERIT Abdelkrim BOUKERDENNA Ferhat BOULLOUDANE Nassim BOURAHLA El Hassan BOURGEOIS Geoffrey BOUZOURENE Patrick BRAULT Serge BROUARD Thierry CABRION Ismael CAMARA Dramane CARETTE Nicolas CHALAL Fadila CHALLAL Samir CHEKROUN MehdiCIESLUK Slawomir CLARABON Sandrine COELHO Filipe COIRON Alain COMBOT Erwan COSSIN Alexandre DANIELOU Loïc DE ALMEIDA MOURA Davide Miguel DE WEVER Didier DEBAA Emir El Islam DELADERIERE Alain DEMBELE Lansana DERAIN Josette DERRADJ Hamza DIARRASOUBA Nouho DJAROUD Christophe DJEBBAR Tayeb DOISY Bruno DRAME Fodé DRONGTOL TSANG Tenzin Tsultrim DUMITRU Costache DUPUIS Michaël EL BAZI Khalid EL HOURD Kamel EL KERDOUD Hassan EL MAÏL Hicham EL YAACOUBI Mohammed ELEZAAR Djelali ELFILALI Samir ESSID Ameur EXARTIER Julien FALLETTA Caroline FARKAS Violeta FERNANDES PINTO André FOUKAHI Mohamed GARNIER Pierre-Emmanuel GUIRIABOYE Karl GUIZARD Thomas HAMOUTI Johnny HARISHANTH Sathasivam HERMIER Vincent HOSPITAEI David HURAND HERBULOT Anne JACOBBERGER Myriam JACQUES Sébastien JAF-JAF Samir JAMMET Jérémy JARDIN Eric KEBBATI Fayçal KECHTOULI Farid KHADIR Abdelmagid KHIMOUM Soraya KOCKAYA Benjamin KOLCHEV Georgiev KONATE Moussa KOR Manorin LALLOYER Loïc LAMBERT Malgorzata LANGLASSE Nicolas LARBAA Sami LAURICHESSÉ Damien LE CALVE Cyrille LE HOUEROU Claude LE MAGOAROU Isabelle LECOINTE Nicolas LEGRAND Michel LEZIN Victor LOUISY David LOUNI Benabed LUX Christophe MASSE BOURGAIN Elisabeth M'BODJI Moussa MADENE Kaloudja MANIEZ Pascal MARCELIN Thierry MARQUES Michaël MARTIN David MAVERA Jessica MEGHNINE Youcef MONTREDON Gabrielle NAHASSE Kalil NAQUET Jean NEBCHI Farid NIAKATE Idrissa NISCESMI Sylvana NKOMBO Stéphane NOUIOUA Farid OGWU Olisa OUSTARKHANOV PAILLARD Laurent PASQUIER Stéphane PIERRE David PLUMAIN Stely RABHI Fatima RADOJKOVIC Dejan RAHOU Habib RAMASSAMY Jean Baptiste RANDRIAMANANA Fanja RATSIMBAZAFY Idah RAZANADRAIBE Lalason REFORTEL Stéphane RIBEIRO Fabrice ROBINEAU Frédéric ROUAULT Victor ROUHAUD Pascal ROUMANI Mohammed ROUXEL Pascal ROYNETTE Quentin SADOK Houari SAFAOUI Cassim SAILLANT Jérôme SAUBOT Grégoire SEGUIN Joël SEKARAMUTHALIAR Naganathan SIBY Bassirou SIDHOUM Nabil SIMO Jean Pierre SISSOKO Boubou SKRZYPCZAK Lucile SORBE Teddy SORIA PILES Emmanuel SOUDANI Naceur TABAR Samuel TANNICHE Mohamed TARIF Lahoucine TESFOM Dawit TOUCHI Abderrahmane TRAFFI Xavier TSHIBANGU Albert UDOL Jean François VALETTE Isabelle WOLF IZAGUIRE Jean WURTZ Franck ZABAIRI Mohammed ZALOUK Ali ZEGHOUDA Abdelrazek ZERROUKI Brahim ZIKI Zouhair

# ILS ONT PARTICIPE A FAIRE VIVRE LE PROJET ASSOCIATIF...

