

ADDES

Colloque Gouvernance et ESS

9 octobre 2018

DEUXIÈME SESSION : autour de l'insertion économique, deux modes de gouvernance

Changements organisationnels et performance dans les organisations employeuses d'accompagnement et d'insertion professionnelle : le cas d'Entreprendre Ensemble Dunkerque Nord

Meryem AKESBI

Bonjour à toutes et à tous. Je suis vraiment ravie d'être parmi vous aujourd'hui pour vous présenter les travaux que je mène dans le cadre de la CIFRE, auprès de l'association Entreprendre Ensemble basée à Dunkerque, sous la Direction de Madame Sophie Boutillier. Dans un premier temps, je commencerai par évoquer brièvement le contexte dans lequel interviennent les associations. Dans un deuxième temps, je vous présenterai l'association Entreprendre Ensemble. Et enfin, je finirai par la présentation de son modèle de gouvernance.

Comme le prouve la réalité, le contexte économique social et politique est en changement permanent, ce qui impacte des domaines d'activité parmi lesquels l'accompagnement à l'insertion professionnelle ne fait pas exception. Depuis les années 1970, on assiste à une forme de concurrence de cette activité, engendrée par les formes de financement que je présenterai par la suite, ainsi que par l'évolution des attentes des demandeurs d'emploi. Des études ont montré que l'accompagnement à l'insertion professionnelle ne se limite plus uniquement à lever des freins directement liés à l'emploi, mais également des freins plus périphériques comme le logement, la santé ou la mobilité.

Les associations employeuses intervenant dans ce champ d'activité rencontrent des difficultés. Comme toute organisation, les associations développent des habitudes et des routines qui, face à un changement, pourraient représenter pour elles des obstacles. Les associations

employeuses ont une dépendance vis-à-vis des fonds publics. Ces dernières années, les associations employeuses assistent à un changement dans les modalités de financement : il s'agit davantage de commandes publiques ou d'appels à projets. Ceci entraîne une mise en concurrence entre celles-ci sur le territoire. C'est la loi du plus fort qui règne. Egalement, les associations employeuses se confrontent à la difficulté d'accès, de recrutement et de maintien des compétences, notamment les élus bénévoles.

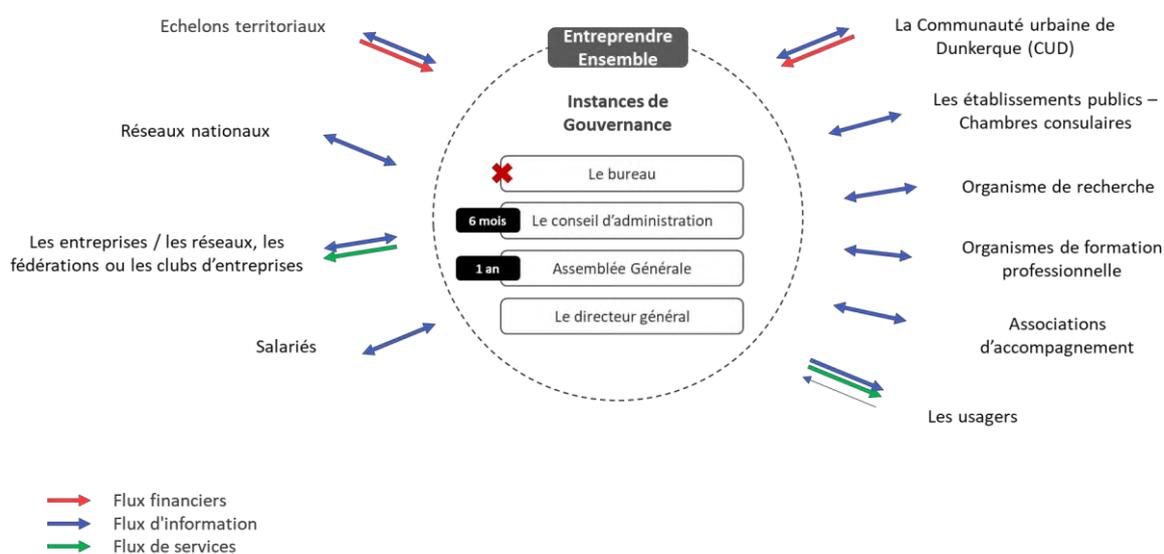
Par ailleurs, les structures d'accompagnement à l'insertion professionnelle, notamment les associations employeuses, sont très dépendantes des évolutions en lien avec les politiques publiques en faveur de l'emploi, les décisions législatives ou encore le marché de l'emploi. Pour toutes ces raisons, notre travail de recherche consiste à étudier le mode de gouvernance adopté par l'association Entreprendre Ensemble pour s'adapter à son contexte d'intervention ?

Entreprendre Ensemble est une association parapublique qui a été créée par les collectivités territoriales dans le but de répondre aux difficultés sociales auxquelles la population est confrontée. Il s'agit d'un ensemble d'outils territoriaux de mise à l'emploi. Cette structure juridique représente la fusion d'un ensemble d'associations indépendamment créées à la fin des années 1980 pour pallier la crise de la sidérurgie et la fermeture des chantiers navals qui avaient cassé la dynamique économique de Dunkerque, comme la Mission locale ou le Plan local pour l'insertion et l'emploi.

Entreprendre Ensemble est une structure qui opère sur 32 communes du bassin de l'emploi de la Flandre Maritime et l'ensemble des villes de la Communauté Urbaine de Dunkerque (plus de 200 000 habitants en 2017). L'association s'appuie sur des ressources humaines, soit 152 salariés, pour pouvoir mener à bien la réalisation de sa mission. Concernant les ressources financières, on note que 93 % des fonds perçus émanent des collectivités territoriales à différents échelons : l'Europe, l'État, la Région Hauts-de-France, le Département, la Communauté Urbaine de Dunkerque, les communes.

Je vais maintenant vous présenter le modèle de gouvernance d'Entreprendre Ensemble. Je l'ai fait sous la forme d'un schéma qui illustre les différents liens entre les instances de gouvernance et les acteurs territoriaux.

Schéma 1 : Les échanges de flux entre les instances de gouvernance d'Entreprendre Ensemble et les acteurs économiques du territoire



Source : Auteur

On distingue trois types de flux entre Entreprendre Ensemble et ses partenaires : des flux financiers, des flux d'information et des flux de services. Par sa nature d'association parapublique, Entreprendre Ensemble a des liens très étroits avec les collectivités territoriales, notamment la Communauté Urbaine de Dunkerque. Cela lui donne un ancrage territorial fort, à partir du moment où le choix des appels à projets auxquels l'association répond doit être en accord avec ses statuts et les politiques publiques locales.

L'association est en lien avec les autres échelons territoriaux, comme l'Etat, le Département, la Région, etc. Egalement, Entreprendre Ensemble est membre de nombreux réseaux nationaux, comme l'Union Nationale des Missions Locales, ou encore, le Réseau National des Ecoles de la Deuxième Chance. L'implantation de l'Ecole de la Deuxième Chance sur les territoires de la Côte d'Opale était conditionnée par le portage de cette entité par Entreprendre Ensemble. Ceci rejoint la volonté initiale des pouvoirs publics à créer un ensemblier d'outils territoriaux de mise à l'emploi.

En 2015, suite au changement du Président de l'association, un audit a été réalisé dont les conclusions montrent que la gouvernance était très descendante et que la voix des salariés de terrain était presque inaudible. Dans les conclusions, il a été préconisé d'adopter une approche ascendante (Bottom up) qui permettrait de faire remonter les informations dans le sens

suivants : des salariés du terrain vers les instances dirigeantes. Ainsi, des groupes de travail ont été organisés avec les salariés pour décliner le projet stratégique en actions.

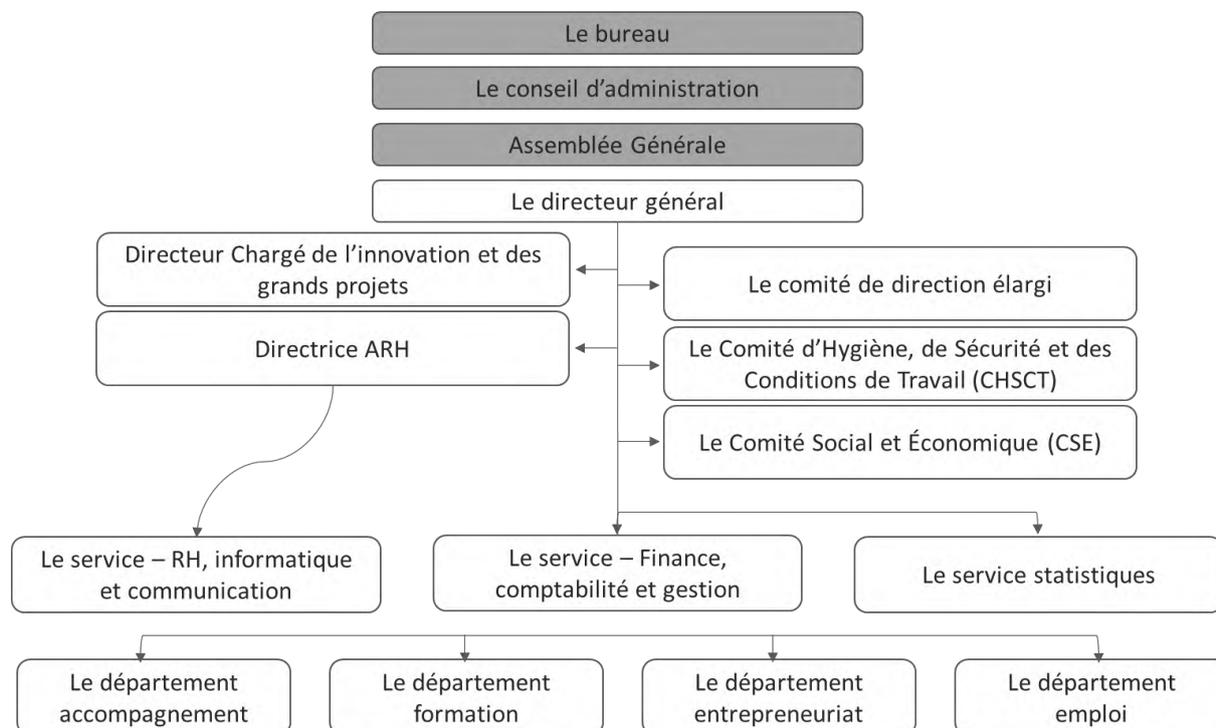
Maintenant, je vais vous présenter les instances de gouvernance. Comme toute association, Entreprendre Ensemble a un bureau et un conseil d'administration. Le président du bureau est souvent le président de la Communauté Urbaine de Dunkerque. Celui-ci peut déléguer son pouvoir de présidence à l'un des élus de la Communauté Urbaine de Dunkerque. Typiquement, le président actuel de l'association est le délégué à l'insertion de la communauté urbaine de Dunkerque. Parmi les autres membres qui constituent le bureau, on trouve également le Sous-Préfet, représentant de l'État à l'échelle de Dunkerque, ainsi que d'autres élus agissant sur différentes thématiques.

Membres du Conseil d'Administration, les membres du bureau ne disposent pas d'un temps de réunion formel, défini dans le temps. Ils partagent leurs avis directement au Conseil d'Administration qui se réunit deux fois par an. Aux côtés des membres du bureau, des structures de terrain sont également membres du conseil d'administration. Ainsi, nous retrouvons les établissements publics, comme les chambres consulaires, des organismes de recherche, comme l'AGUR, des organismes de formation professionnelle, des associations d'accompagnement, comme BGE Flandre Création et Initiative Flandre, des entreprises, avec les réseaux professionnels, les fédérations et les clubs d'entreprise. Sur la base de l'interview que j'ai réalisé avec la directrice des ressources humaines et des comptes rendus des conseils d'administration, le conseil d'administration est davantage une réunion informationnelle qu'une instance de prise de décisions. Étant donné qu'Entreprendre Ensemble est un acteur d'accompagnement à l'insertion professionnelle, l'association travaille de manière étroite avec les techniciens de la majorité des structures représentées dans le conseil d'administration. Par conséquent, au moment de la présentation des résultats et des orientations, les représentants ont déjà été informés en amont.

L'assemblée générale de l'association est un temps où l'on retrouve les partenaires locaux. En fonction des thématiques abordées, les salariés sont présents dans cette instance, qui a lieu annuellement. Dans ce cas aussi, il ne s'agit pas d'un temps de prise de décisions mais d'un temps d'information, de valorisation de ce qui a été fait auprès des différents partenaires et de fédération des salariés autour du projet stratégique.

Maintenant que j'ai présenté la gouvernance en lien avec les élus, je reviens sur l'articulation des rapports de gouvernance entre les salariés.

Schéma 2 : L'organigramme d'Entreprendre Ensemble



Source : Auteur

Dans le schéma ci-dessus sont présentées en gris les instances de gouvernance présentées précédemment et en blanc la partie concernant la gouvernance salariale. Le directeur général fait le lien entre les orientations et les actions qui seront mises en place sur le terrain, sachant que le duo qui travaille principalement sur les orientations est composé du directeur général et du président de l'association.

Entreprendre Ensemble organise son activité autour de quatre départements principaux : Accompagnement, Formations, Entrepreneuriat et Emplois. Des services viennent en soutien, comme le service RH, Informatique et Communication, à la tête duquel une directrice RH vient en soutien au directeur général. Le service Finance, Gestion, Comptabilité et le service Statistiques sont directement sous la direction du directeur général. Il y a d'autres comités *ad hoc* comme le comité de direction élargi, qui se tient tous les 15 jours pour s'assurer de la cohérence entre les orientations, les finalités et les objectifs.

Une innovation organisationnelle a été tentée. Il s'agit d'une expérimentation qui a été menée pendant un an et demi et qui s'est révélée fructueuse. Un poste de directeur des grands projets

et de l'innovation a donc été créé pour généraliser les pratiques d'innovation et les ancrer dans les habitudes et les routines de l'association. A titre d'exemple, la réponse à l'appel à projets du Plan d'investissement dans les compétences (PIC), piloté par le ministère du Travail, correspond à l'approche Bottom Up, à travers laquelle les différents niveaux hiérarchiques de l'association seront mobilisés pour lever les fonds nécessaires à la réponse aux besoins des usagers.

Merci pour votre écoute, je serai ravie de répondre à vos questions dans la partie débat.

Mme DUSSUET.- Merci.

Nous allons tout de même essayer de prendre quelques questions.

INTERVENANTE.- Bonjour, je suis très intéressée par l'expérience Entreprendre Ensemble mais je n'ai pas compris qui avait vraiment le pouvoir car une quantité incroyable de structures se superposent.

INTERVENANTE.- Ma question est au cœur de cette journée et rebondit sur la question déjà posée sur qui détient le pouvoir. Avec la multiplication des instances, des lieux de décision et de mise en pratique des décisions, il me semble que l'on prend vraiment beaucoup de distance avec le modèle associatif. Que deviennent les associations avec ces évolutions des modes de gouvernance, sans dire pour autant qu'ils ne sont pas légitimes ?

M. ABHERVÉ.- Je vais reprendre ma casquette d'ancien président de l'Union nationale des missions locales. Pour répondre à la question « Où est le pouvoir dans l'association Entreprendre Ensemble ? », la réponse est assez simple. Jusqu'en 2014, c'était Michel Delebarre. Depuis, la situation s'est équilibrée entre le politique et le technique.

INTERVENANT.- Je voudrais prolonger la question de ma voisine. Je suis effrayé par la structure d'Entreprendre Ensemble. Je me pose la question des coûts. Autre question : a-t-on des chiffres sur le nombre de création d'emplois ?

Mme DUSSUET.- Arrêtons là pour les questions et laissons répondre Mme Akesbi.

Mme AKESBI.- Comme l'a rappelé M. Abhervé, M. Michel Delebarre qui était président de la CUD, était également président de l'association Entreprendre Ensemble, depuis sa création. D'où la prédominance du politique sur le technique. En revanche, le changement organisationnel a entraîné, en partie, le renouvellement des instances de gouvernance, dont le président et le directeur. Initialement, le fonctionnement du duo président-dirigeant a créé des tensions qui ont mené à un équilibre permettant au directeur d'être le porte-parole des salariés auprès du président lorsqu'il s'agit de prendre des décisions de grande ampleur. Ce qui permet de confronter la réalité du terrain (besoin des usagers) à la volonté des pouvoirs publics (plan

politique local d'insertion professionnelle). Ainsi les orientations stratégiques sont cohérentes avec les besoins des usagers et réalisables par les salariés du terrain.

Pour vous répondre sur le nombre de créations d'emplois, Entreprendre Ensemble ne crée pas des emplois, mais accompagne les chômeurs à trouver un emploi. Il y a quelques années, à l'échelle des antennes de la mission locale, les conseillers se plaignaient de la difficulté à renouveler leurs portefeuilles de demandeurs d'emploi par manque d'ouverture sur les partenaires et de la négligence de leurs propositions. Ainsi, tout un travail organisationnel a été mené pour améliorer la lisibilité des actions menées par Entreprendre Ensemble auprès de son public. Le site Internet a été refait de façon à ce qu'il ne soit pas à destination des institutions uniquement, mais à destination des usagers principalement. Egalement, une page Facebook a été créée et animée.

En ce qui concerne les éléments chiffrés, je n'ai pas assisté à un dialogue de gestion, pas plus que je ne suis membre de l'équipe statistique. Selon la thématique du colloque, j'avoue que je n'ai pas prévu de réponses assez précises à ce genre de questions. Néanmoins, dans le cadre des assemblées générales ou des temps collectifs, le constat était qu'aujourd'hui, le portefeuille des usagers commence à être actualiser et à prendre plus de volume. Par ailleurs, les relations avec les entreprises représentent une priorité pour l'association. Ainsi, un travail envers les entreprises se fait pour leur apporter un appui RH qui se traduit par le recensement de leurs besoins en recrutement, d'appui à la rédaction de la fiche de poste nécessaire à la recherche des profils adéquats, l'organisation des temps d'entretien. Bien entendu, ce travail se fait sur la base d'une coordination entre les différents départements de l'association. J'espère avoir répondu à votre question.

Mme DUSSUET.- Merci.