

---

---

# SOMMAIRE

---

3 **Préface**

*Stéphane Troussel*

**Introduction au colloque**

5 La solidarité est un investissement, pas un coût

*Stéphane Troussel*

7 Venir à bout du fléau de la misère aux côtés de ceux qui la vivent

*Pierre Saglio*

9 Se reconstruire au milieu des autres

*Chantal Laureau*

**Partie I. Première table ronde**

13 Sortir de l'errance, vivre en famille et habiter au milieu des autres, quelles sécurités pour réussir ?

Le Centre de promotion familiale de Noisy-le-Grand,  
projet pilote d'ATD Quart Monde

**Partie II. Seconde table ronde**

25 Ensemble, réussir l'emploi de tous : quelles pratiques d'entreprises pour y parvenir ?

TAE, projet pilote d'ATD Quart Monde

**Partie III. Questions du public**

37 Questions de la première table ronde

38 Questions de la seconde table ronde

**Conclusion du colloque**

43 L'État a besoin d'apprendre de vous

*Anne Joubert*

45 Avoir des politiques qui n'abandonnent personne

*Eugen Brand*

---

## **Vivre, travailler, apprendre ensemble : refuser tout gâchis humain**

Placé sous le haut patronage de Claude Bartolone, député, président du Conseil général de Seine-Saint-Denis, et de Fabrice Heyriès, directeur général de la Cohésion sociale, le colloque s'est tenu samedi 5 juin 2010, de 14h 30 à 17h 30, à la Bourse du Travail de Bobigny (93).

Ces actes rendent compte de l'objectif du colloque : reposer la question de la place des personnes vivant la grande pauvreté dans l'emploi et dans la ville.

La publication reprend les cinq temps qui structuraient la rencontre :

- Interventions de Stéphane Troussel, vice-président du Conseil général de Seine-Saint-Denis, en charge de l'habitat, de la politique de la ville et de la mixité sociale, de Pierre Saglio, président d'ATD Quart Monde France, et de Chantal Laureau, directrice du Centre de promotion familiale de Noisy-le-Grand.
- Première table ronde sur le thème : Sortir de l'errance, vivre en famille et habiter au milieu des autres, quelles sécurités pour réussir ? La réflexion s'appuie sur 40 ans d'action d'ATD Quart Monde à Noisy-le-Grand, avec le projet pilote du Centre de promotion familiale, sociale et culturelle.
- Seconde table ronde sur le thème : Ensemble, réussir l'emploi de tous : quelles pratiques d'entreprise pour y parvenir ? L'examen de la question est étayé par les 10 ans d'expérience de l'entreprise TAE « Travailler et Apprendre Ensemble », projet pilote d'ATD Quart Monde à Noisy-le-Grand.
- Questions du public ayant trait à chacune des deux tables rondes.
- Conclusion par Anne Joubert, chef du bureau de l'accès aux droits, de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire au sein de la sous-direction de l'inclusion sociale, de l'insertion et de la lutte contre la pauvreté et Eugen Brand, Délégué général du Mouvement international ATD Quart Monde.

---

---

# PRÉFACE

---

*Stéphane Troussel*  
Président  
du Conseil général  
de Seine-Saint-Denis

Aucun enjeu n'est plus décisif, à l'heure où notre continent, notre pays et notre territoire départemental peinent à sortir de la crise, que le maintien de la solidarité entre leurs habitants. La crise économique reste vive, et tous, dans ce territoire populaire qu'est la Seine-Saint-Denis, qu'il s'agisse de mères seules avec enfants, de jeunes aspirant à l'autonomie mais peinant à quitter le foyer familial, d'étrangers arrivés récemment sur le territoire national, de personnes en rupture, ont besoin de la solidarité nationale pour subvenir à leurs besoins essentiels et mener une vie digne. C'est ce que montrent les actes de ce colloque auquel j'ai eu le plaisir d'être invité.

Le Conseil général de la Seine-Saint-Denis est un pilier de cette solidarité nationale aujourd'hui mise en difficulté. D'abord au travers de ses politiques d'insertion, de soutien à l'enfance et aux familles, mais aussi de ses politiques liées à l'éducation et à la culture. Avec le tissu associatif dense et engagé qui caractérise nos quartiers, le Conseil général est en mesure de préserver et, lorsque nécessaire, de reconstruire une cohésion sociale qui s'est malheureusement éfritée avec la montée du chômage et l'augmentation des inégalités.

Plus que jamais, je serai mobilisé avec les élus de la majorité départementale pour que l'année 2013 soit une année de solidarité efficace et résolue. Dans cette lutte de tous les instants où nous arrachons l'espoir aux difficultés et aux misères de trop de nos concitoyens, l'action d'une association comme ATD Quart Monde est d'autant plus précieuse qu'elle ne cesse jamais d'innover, et d'imaginer des formes nouvelles pour la solidarité de demain. La cohésion sociale a encore de beaux jours devant elle !



---

# LA SOLIDARITÉ EST UN INVESTISSEMENT, PAS UN COÛT

---

**Stéphane Troussel**

*Lors de la tenue du colloque, en 2010, Stéphane Troussel était vice-président du Conseil général de Seine-Saint-Denis, en charge de l'habitat, de la politique de la ville et de la mixité sociale*

**J**e voudrais d'abord vous dire que je suis très heureux à titre personnel d'ouvrir ce colloque. Je vous accueille au nom de Monsieur Claude Bartolone, président du Conseil général, qui n'a pas pu être avec nous cet après-midi à la bourse du travail de Bobigny. Je dis « vous accueillir » mais finalement le Mouvement ATD Quart Monde est chez lui en Seine-Saint-Denis depuis quarante ans.

Derrière toutes les réflexions que vous animez cet après-midi, je crois que **l'enjeu qui se pose à nous, comme responsables politiques, et à vous comme militants responsables associatifs, c'est de prévenir la déchirure du lien social si important dans notre société aujourd'hui.**

La solidarité, c'est le garant de la cohésion sociale et je veux rappeler que cette solidarité est aussi le fondement de notre action politique. La finalité de mon action comme élu, c'est le service public, c'est le dévouement à l'intérêt général, et si cette notion de service public paraît finalement assez galvaudée, je crois que c'est un véritable marqueur aujourd'hui dans notre société, pour nous élus locaux notamment. Les politiques de solidarité trouvent bien souvent leur inspiration, leur impulsion, leur promotion dans les pratiques des collectivités territoriales et des associations qui sont toujours à l'avant-garde de l'innovation sociale. C'est un acquis historique qu'il faut préserver, contre vents et marées.

J'ai été marqué ces derniers temps par une nouvelle expression qui a émergé dans un certain nombre de faits : le délit de solidarité. Des bénévoles de petites ou de grandes associations ont été détenus par les forces de police pour avoir été simplement solidaires de migrants clandestins. Voilà un glissement extrêmement inquiétant vers une pénalisation assumée ou non des actions solidaires.

Une autre inquiétude, en tant qu'élu, ce sont ces réformes qui se dessinent et qui nous enlèveront le droit de financer des associations qui agissent dans des domaines pour lesquels la loi ne nous a pas désignés comme étant compétents alors que souvent, ce sont à travers des partenariats avec des associations comme les vôtres que nous avons mis en place des projets particulièrement innovants.

Stigmatiser et culpabiliser les plus démunis, c'est aussi une tendance actuelle.

Les nouvelles politiques de solidarité ont acté un consensus social marqué par une forme d'individualisation des rapports sociaux.

Je constate malheureusement que, pour l'État, la solidarité est de plus en plus réduite à une action d'assistance vers les plus pauvres exclusivement. Plus grave, elle est aussi perçue comme un coût pour la collectivité. L'assistance perverse inciterait ceux qui ne sont pas assez volontaires, responsables, courageux à demeurer victimes de leur propre

***La solidarité,  
garant de la  
cohésion sociale***

---

incompétence. Il y aurait ceux qui veulent s'en sortir et ceux qui se complaisent dans l'assistanat. Alors on rebat les cartes et on décide qu'il faut responsabiliser les individus, de là à les culpabiliser, il n'y a souvent qu'un pas.

***Favoriser la mixité sociale plutôt que le chacun pour soi***

Je ne partage pas cette vision de notre société et je voudrais vous donner un autre exemple. J'ai la charge du logement au sein du Conseil général, et on nous explique que la notion de mixité sociale est une valeur communément admise ou partagée. Je crois que ce n'est malheureusement pas si simple, parce qu'il existe des aspirations contradictoires dans notre société. Je crois qu'il faut soutenir ce qu'il y a de plus partagé, de plus collectif, de plus solidaire, mais je sais qu'il existe aussi une tendance à la recherche de l'entre-soi. Contrairement à ce qu'on essaie parfois de nous dire, cette tendance ségrégative ne vient pas que des plus démunis. C'est parmi les catégories les plus élevées de notre société qu'elle se manifeste parfois. Je partage largement les analyses d'Éric Maurin dans *Le ghetto français*<sup>1</sup> : il a bien démontré cette tendance. Il nous faut, je crois, favoriser tout ce qui va dans le sens inverse et penser qu'une société qui s'individualise a d'autant plus besoin de solidarité. Celle-ci est aussi plus complexe à mettre en œuvre ; d'où la nécessité de la réinventer, de la repositionner.

***Changer le discours qui fait de la solidarité un problème de comptabilité***

Il faut défendre cette solidarité en permettant aux citoyens de s'éduquer, de se loger, de se soigner, de travailler. La France fait un pari : cette solidarité sera d'une certaine manière rendue par ses bénéficiaires. La solidarité n'est pas un coût, c'est un investissement. C'est pourquoi j'approuve la notion de droits et de devoirs. Dans ma conception des choses, les devoirs ne sont en aucun cas la contrepartie des droits. C'est donc bien un modèle alternatif au donnant-donnant que nous devons proposer pour repenser la solidarité. Il faut changer le discours qui fait de la solidarité un problème de comptabilité.

***Le droit, meilleur garant de la solidarité***

Plus que jamais, la solidarité doit donc s'appuyer sur le droit. Et même si elle relève en premier lieu de la morale, de l'éthique, le droit doit être son levier, son garant et son diffuseur en prenant justement en compte les trajectoires individuelles. En devenant instable et hétérogène, le travail salarié est devenu source de précarité sociale plutôt que de sécurité pour ceux qui se trouvent confinés dans les zones inférieures des sphères de l'emploi. C'est le droit du travail qu'il faut aussi redéployer. Je ne souhaite pas forcément une inflation de la protection sociale mais un préalable de cette démarche, c'est la réaffirmation d'une inconditionnalité des droits fondamentaux qui, par définition, n'auraient pas de contrepartie. Je veux dire par là qu'ils ne se méritent pas, ils vont de soi : droit à la santé, droit au logement, droit à la formation permanente, droit à l'indépendance, droit de vieillir dans la décence, droit au bonheur finalement.

Nous devons, avec le Conseil général, renforcer le partenariat avec le Mouvement ATD Quart Monde justement pour aller plus loin et peut-être développer ces actions particulièrement innovantes dans d'autres villes de notre département qui en ont bien besoin, à un moment où trop souvent certains voudraient résumer la Seine-Saint-Denis à des faits divers et des difficultés – certes réelles – alors que le département montre la voie de ce que pourrait être notre société demain sur ces actions solidaires, partagées, collectives, pour essayer de **vivre mieux ensemble**.

---

1. Éric Maurin, *Le ghetto français. Enquête sur le séparatisme social*, Paris, Le Seuil, 2004, La République des idées.

---

# VENIR À BOUT DU FLÉAU DE LA MISÈRE AUX CÔTÉS DE CEUX QUI LA VIVENT

---

**Pierre Saglio**  
Président  
d'ATD Quart Monde  
France

**N**ous avons voulu réaliser ce colloque au moment où la cité du Château-de-France à Noisy-le-Grand, construite il y a quarante ans, doit être démolie et reconstruite. Elle appartient à Emmaüs Habitat, et il nous semble fondamental à cette étape très importante et compliquée de redire publiquement tout ce que nous avons appris ensemble durant ces quarante années pour nous aider à nous projeter vers l'avenir en continuant à avancer dans notre responsabilité d'innovation, une des premières responsabilités du mouvement associatif.

Je voudrais souligner cinq points essentiels que nous avons appris à Noisy<sup>1</sup>. La première chose, que nous continuons à apprendre tous les jours, c'est combien la misère est une souffrance insupportable pour ceux qui la vivent, une souffrance qui mine profondément chacun et à laquelle on ne peut pas faire face tout seul. Noisy nous a renforcés dans notre refus de l'abandon : quoi qu'il arrive, nous ne pouvons pas et nous ne devons pas abandonner ceux dont la vie est la plus difficile.

Le deuxième point, et nous ne devons jamais l'oublier, c'est que Noisy nous a permis de rappeler à notre pays que les pauvres sont capables d'élever leurs enfants. Lorsque le Mouvement a démarré à Noisy-le-Grand en 1957, entre huit cent mille et un million d'enfants étaient placés en France. Francine de la Gorce, une des fondatrices d'ATD Quart Monde, témoignait qu'à l'époque « *tout le monde pensait qu'il fallait systématiquement retirer les enfants des pauvres si on voulait assurer leur avenir.* » À Noisy, nous avons fait bouger les choses, même si tout n'est pas parfait : aujourd'hui cent cinquante mille enfants sont placés au lieu de huit cent mille. C'est une victoire qu'il faut sans arrêt consolider. Il nous faut être extrêmement vigilants et rappeler sans cesse que les pauvres sont capables d'élever leurs enfants.

Si nous avons gagné cela, et j'en viens au troisième point, c'est parce qu'à Noisy nous avons appris et nous apprenons ensemble comment soutenir le projet familial. Les parents ne cessent de nous dire que leur aspiration première, c'est que leurs enfants ne passent pas par là où ils sont passés.

L'action de promotion familiale n'a pas d'autres ambitions que d'essayer de mettre ensemble tous ceux qui peuvent, qui doivent soutenir les familles dans leurs projets, et de se donner les moyens de se comprendre et d'avancer ensemble.

**Le quatrième point que nous avons appris à Noisy et que nous apprenons encore tous les jours, c'est comment pouvoir habiter au milieu des autres.** Il ne faut jamais oublier que la cité de promotion familiale de Noisy-le-Grand est le premier centre d'hébergement et de réinsertion sociale familial créé en France. Ce CHRS<sup>2</sup> est profondément original parce que les familles qui y sont accueillies sont locataires de leur

***Nous ne devons pas abandonner ceux dont la vie est la plus difficile***

***Nous avons appris comment soutenir les familles dans leurs projets***

1. J'utiliserai le nom « Noisy » pour parler du Mouvement ATD Quart Monde et de la cité de promotion familiale.

2. CHRS : centre d'hébergement et de réinsertion sociale.

---

*S'unir au lieu de cloisonner les populations, c'est payant*

logement : trente-cinq logements sont ainsi dispersés parmi les soixante-dix-huit de la cité du Château-de-France.

Si nous avons voulu cette originalité, si nous voulons absolument la poursuivre, c'est parce que nous savons qu'elle est payante. Quand on regarde depuis quarante ans l'ensemble des familles qui ont été accueillies dans cette cité, toutes venaient de l'errance, toutes étaient cassées par la grande pauvreté, toutes se trouvaient dans des circuits d'hébergement. Or, **parmi les familles accueillies à la cité de promotion familiale, 80 % d'entre elles ont quitté définitivement le circuit de l'errance pour réintégrer un logement de droit commun.** Quelle meilleure preuve que ce que nous avons appris compte ! Voilà un des enjeux majeurs de la démolition-reconstruction, un des enjeux majeurs des prochaines années tant **notre société a un besoin absolument vital de savoir qu'il faut réussir à s'unir au lieu de cloisonner les populations, en particulier dans le domaine de l'habitat.**

Enfin, dernier point : à Noisy-le-Grand, nous n'avons jamais cessé de nous battre pour rendre l'emploi accessible à tous parce que l'emploi est indispensable pour ne pas dépendre sans arrêt du bon vouloir de tel ou tel.

Dès 1957, Joseph Wresinski a créé à Noisy-le-Grand des ateliers pour permettre aux femmes et aux jeunes de travailler. Ensuite, nous avons mis en place les ateliers de promotion professionnelle qui ont été à l'origine des entreprises et associations d'insertion. Aujourd'hui, l'atelier est devenu l'entreprise TAE<sup>3</sup>, qui vient de faire une évaluation très rigoureuse après dix ans d'activité. Pour conclure, je dirai que Noisy nous rappelle combien nous gagnons tous ensemble lorsque nous bataillons pour venir à bout du fléau de la misère aux côtés de ceux qui la vivent. L'enjeu est vraiment là.

3. TAE : Travailler et Apprendre Ensemble.



---

# SE RECONSTRUIRE AU MILIEU DES AUTRES

---

**Chantal Laureau**  
Volontaire permanente  
d'ATD Quart Monde,  
directrice du Centre  
de promotion familiale  
de Noisy-le-Grand

**D**epuis les débuts de Noisy-le-Grand, nous avons appris des familles qu'il faut vraiment beaucoup de courage et beaucoup de force pour rester en famille quand la vie est trop dure et en particulier quand on n'a pas de logement. Lorsque c'est vraiment trop difficile, le risque est grand que la famille se disloque. Ce peut être la mère et les enfants d'un côté, le père de l'autre ou bien le père et la mère d'un côté et les enfants ailleurs.

Lorsque, dans les années 70, le camp des sans-logis de Noisy-le-Grand a disparu, une cité de soixante-dix-huit logements a été construite à son emplacement. Nous avons voulu continuer à accueillir des familles qui risquaient d'être séparées si on ne les recevait pas. Dans cette cité, actuellement à l'extrémité du quartier des Hauts-Bâtons, **nous accueillons pour une période de deux, trois, quatre ans, parfois plus, des familles ayant une histoire de vie difficile.** Elles ont vécu un temps à la rue ou dans des hôtels, des squats, des caves, parfois même dans des voitures. Elles ont également traversé nombre de ruptures et de séparations.

Le Centre de promotion familiale est reconnu comme un CHRS<sup>1</sup>; les demandes d'hébergement nous viennent essentiellement par le biais des travailleurs sociaux et, exceptionnellement, de parents qui nous écrivent directement. Nous accueillons des couples avec de jeunes enfants. Quand ces familles arrivent, elles ont perdu presque tous les liens qu'elles avaient – avec des amis, avec une vie de quartier, même les liens avec la famille élargie ont souvent été rompus. Ces familles sont accueillies dans des appartements ou des petits pavillons autonomes, ceci grâce à un double partenariat.

Le premier partenariat, nous l'avons noué avec la société Emmaüs Habitat qui met à notre disposition trente-cinq logements dans cette cité qui en compte soixante-dix-huit. Les familles se retrouvent donc au milieu d'autres, moins en difficulté. En contrepartie, nous assurons une garantie de loyer si elles se trouvaient dans l'impossibilité de l'assumer. C'est souvent la première fois que les membres de ces familles se retrouvent sous un même toit sans personne d'autre avec elles et de manière stable.

Les logements dans lesquels nous les accueillons sont des logements sociaux qu'elles doivent gérer comme tout locataire, en payant le loyer avec une possibilité d'allocation APL, calculée en fonction de leur situation financière. Elles doivent également prendre en charge l'assurance, l'électricité, le gaz. Pour vivre cette culture de l'habitat, les familles sont aidées par leurs voisins, et bien sûr, par l'équipe de promotion familiale.

Une fois que les familles rentrent dans ce logement, elles sont sûres que si elles respectent leur engagement de locataires, elles n'en sortiront que pour un logement pérenne

***Au-delà d'un  
logement, offrir un  
véritable accueil***

***Des familles ayant  
des histoires de vie  
difficiles au milieu  
des autres dans un  
quartier***

1. CHRS : centre d'hébergement et de réinsertion sociale.

---

***Retrouver des liens  
et des droits***

de droit commun. C'est l'équipe qui va les aider à trouver ce logement lorsqu'elles auront récupéré assez de forces pour envisager de déménager.

Le deuxième partenariat, c'est un partenariat avec l'État qui nous missionne et qui assure le financement d'une action globale de promotion familiale, c'est-à-dire une action qui permet à la famille de se reconstruire au milieu des autres, de retrouver des liens, d'accéder aux droits fondamentaux et de pouvoir exercer ces droits avec les responsabilités qui leur sont liées.

Nous soutenons particulièrement les parents pour qu'ils puissent aider leurs enfants à se développer sur le plan physique, psychique, affectif et sur celui des connaissances. Cela passe par des actions diverses comme la préécole communautaire, temps d'accueil parents/enfants, ou comme le pivot culturel, lieu d'accueil culturel pour les enfants en âge de fréquenter l'école élémentaire. Lorsqu'il existe des difficultés particulières ou que les parents se sentent dépassés, nous cherchons avec eux quels sont les besoins des enfants et quels sont les moyens à mettre en œuvre pour y répondre. Les réponses sont très variées. Elles peuvent prendre la forme d'une garde d'enfants à certains moments, d'une aide dans le lien avec l'école, du soutien d'un enfant dans sa scolarité ou encore d'actions permettant aux parents de souffler un peu.

***Un accompagnement  
dans la proximité  
et la durée***

**Nous prenons le temps de faire émerger le projet que porte la famille et nous l'accompagnons pour qu'elle le réalise.** L'action se bâtit avec de nombreux partenaires extérieurs à l'équipe qui cherchent à favoriser les liens de la famille avec d'autres. Ces actions collectives se passent à l'intérieur du centre d'ATD Quart Monde, où se vivent un certain nombre d'actions communautaires, ou bien dans le quartier.

L'équipe qui soutient les familles est pluridisciplinaire. Elle comprend des personnes de compétences très variées toutes très engagées dans le projet en tant que bénévoles, salariées ou volontaires permanents d'ATD Quart Monde. **Certains volontaires du Mouvement habitent dans la cité et sont voisins des familles accueillies.** Ainsi chaque famille accueillie est à la fois bénéficiaire et acteur d'une action sociale forte, d'une action faite ensemble, d'une vie ensemble et d'une action culturelle basée sur le partage des savoirs.

Lorsque la famille a pu se poser, se reconstruire et envisager de partir ailleurs, la deuxième étape proposée est celle d'un relogement soit en Seine-Saint-Denis soit dans un autre département si elle le souhaite, avec un accompagnement le temps de l'insertion dans ce nouveau lieu. Dans ce cas-là, les liens avec l'équipe continuent souvent au-delà de la période de cet accompagnement formel.

# **PARTIE I**

**Sortir de l'errance, vivre en famille  
et habiter au milieu des autres,  
quelles sécurités pour réussir ?**

Première table ronde

## **Le Centre de promotion familiale, sociale et culturelle de Noisy-le-Grand, projet pilote d'ATD Quart Monde**

Créé en 1970, le Centre de promotion familiale, sociale et culturelle se situe là où des baraquements édifiés en 1955 abritaient plus de deux cent cinquante familles vivant dans le dénuement le plus complet. C'est là, au « Château-de-France », que Joseph Wresinski a vécu et fondé, en 1957, avec les familles et leurs amis, l'association qui est devenue le Mouvement ATD Quart Monde.

Trente-cinq familles y sont accueillies pour une période de deux à quatre ans avec pour objectif de dépasser le logement d'urgence. Il s'agit de leur permettre, par l'accès effectif aux droits fondamentaux et par une action globale de promotion familiale, sociale et culturelle, de pouvoir assumer leurs responsabilités dans l'éducation de leurs enfants, d'accéder à un habitat normal et de s'insérer dans la vie sociale et professionnelle. L'action s'appuie sur les aspirations et les forces des familles accueillies.

### **Première table ronde**

Animée par Olivier Péguy, *journaliste à Euro-News*

Avec la participation de :

- Jenny Reveno, *mère de famille, habitante de la cité du Château-de-France accueillie dans le cadre de la promotion familiale*
- Jamilatou Chérif, *mère de famille, habitante de la cité du Château-de-France accueillie dans le cadre de la promotion familiale*
- Elsa Dauchet de Calignon, *mère de famille, volontaire permanente d'ATD Quart Monde, habitante de la cité du Château-de-France*
- Emmanuel Constant, *maire-adjoint de Noisy-le-Grand et vice-président du Conseil général*
- Béatrice Deblache, *ancienne directrice de l'école Jules Ferry à Noisy-le-Grand*
- Dominique Guillot, *assistante sociale, directrice de service AEMO (Action éducative en milieu ouvert) dans le département du Nord*
- Marie-Christine Dokhelar, *conseillère référendaire à la Cour des comptes*

Cette première table ronde porte la réflexion sur les conditions, les éléments de sécurité dont les familles en grande précarité ont besoin pour retrouver leurs droits – notamment le droit de vivre en famille – et une vie au milieu des autres.

---

# SORTIR DE L'ERRANCE, VIVRE EN FAMILLE ET HABITER AU MILIEU DES AUTRES, QUELLES SÉCURITÉS POUR RÉUSSIR ?

---

## *Première table ronde*

*Les enseignements de 40 ans d'action du Centre de promotion familiale, sociale et culturelle de Noisy-le-Grand, projet pilote d'ATD Quart Monde*

**Olivier Pégyu :** Plusieurs personnes sont présentes ici pour évoquer les différents aspects du thème de cette table ronde : « Quelles sécurités pour réussir ? » Il s'agit du logement, de l'école, de la justice, et de la culture.

Les personnes le plus à même d'évoquer cette question sont celles qui habitent le quartier, comme Jamilatou, Jenny et Elsa. Elles vont prendre la parole les premières pour nous faire part de leur expérience, de ce qu'elles en ont appris, de comment elles vivent les choses.

**Elsa Dauchet de Calignon :** Nous nous sommes retrouvées plusieurs fois avec Jenny Reveno et Jamilatou Chérif pour réfléchir sur la question que l'on vient de poser. De nos conversations, il est ressorti que la toute première sécurité pour réussir, c'était d'avoir un logement.

*Un logement, première sécurité pour réussir*

**Jenny Reveno :** Avoir enfin ses premières clés ! Je ne sais pas si vous pouvez vous mettre à notre place. On nous donne nos clés et on se dit : « *Voilà, c'est ma porte. Je peux ouvrir, je peux fermer. C'est chez moi, c'est vraiment très intime. Ça y est, c'est fini. L'errance est terminée. On n'a plus besoin de se balader dehors. On est enfin comme tout le monde.* »

**Jamilatou Chérif :** Le fait d'avoir une maison à nous, d'être avec nos enfants et notre mari sans être séparés nous donne une sécurité parce que, lorsqu'on a vécu ce que nous avons vécu, d'hôtels en hôtels, ce n'était pas ça la France. Avant, quand je voyais les gens venir dans mon pays avec l'odeur de la France, les bagages, les habits, je rêvais. Je disais que, moi aussi, je voulais y venir. Quand je me suis mariée, je suis venue en France, mais avec toutes les difficultés que j'ai rencontrées, je me suis dit : « *Non, ce n'est pas ça que je croyais.* » Parce que, lorsqu'on vit chez les gens, on n'est pas comme chez nous ; lorsqu'on est à l'hôtel non plus. Je pleurais. Je voulais rentrer dans mon pays. Quand on m'a donné une maison, avec mes enfants, j'ai dit : « *Là, je commence à comprendre, c'est quoi la France !* »

**Jenny Reveno :** Par exemple, on peut apprendre à nos enfants à mettre la table. Cela ne veut peut-être pas dire grand-chose pour vous, mais pour nous c'est très important d'être réunis autour d'une table et d'apprendre à nos enfants des petites choses toutes simples et cela nous fait chaud au cœur.

Au moment d'une fête familiale comme Noël, quand on est dans la rue, on voit souvent les familles se promener, acheter le sapin, les décorations et les accrocher à la fenêtre... Maintenant, on peut dire à nos enfants : « *On achète ça et on va l'accrocher à notre*

---

*fenêtre.* » On peut installer notre sapin dans notre salon. On peut fêter l'anniversaire de nos enfants chez nous, inviter leurs copains et copines. Nos enfants peuvent montrer où ils habitent, ils sont fiers.

**Jamilatou Chérif:** Un jour, une dame a demandé à mes enfants quelle était notre adresse. Ils m'ont tous regardée et le petit dernier a dit: « *En fait, nous, on a deux maisons.* » Ils pouvaient le dire comme ça parce que nous dormions à l'hôtel et que nous étions obligés d'aller préparer le repas chez quelqu'un d'autre. Chaque jour, il fallait prendre le bus entre les deux maisons et partir à l'école. Je commençais à ne plus avoir de repères. Mes enfants se perdaient. Je ne savais plus quoi faire. J'avais peur qu'on me les retire en me voyant tout le temps dans les bus avec eux qui couraient tout le temps. Je me disais qu'on était comme des personnes sans domicile fixe. Aujourd'hui, j'ai une maison avec mes clés, mes toilettes. Ce sont des petits détails mais pour moi, c'est important.

*Apprendre à  
vivre ensemble  
dans un quartier*

**Elsa Dauchet de Calignon:** Lors de nos discussions, on a ajouté que lorsqu'on a le logement, il faut apprendre à vivre ensemble dans un quartier. Cela se fait par étapes et peut-être que la première étape, c'est déjà de se dire bonjour et de dire bonjour aux gens qu'on croise dans le quartier.

**Jamilatou Chérif:** Je connaissais pas les gens, mais le fait d'avoir un chez-moi, j'étais en confiance, j'avais plus d'assurance et je disais bonjour à tous ceux que je voyais. Ce « bonjour », pour moi, c'était capital parce que si on a des voisins et qu'on n'est pas bien avec eux, on ne se sent pas bien et pas en sécurité.

**Jenny Reveno:** Pour moi, c'est carrément l'opposé. Je ne vais pas dire bonjour à tout le monde, pourtant je suis sociable, mais j'ai trop peur que la personne me dévisage de la tête aux pieds, donc je ne vais pas m'aventurer là-dedans.

**Elsa Dauchet de Calignon:** On voyait que sur la question du bonjour, on n'était pas forcément d'accord et pas forcément au même stade de notre vie dans la cité et par rapport à notre passé. On s'est dit « vivre ensemble », ce n'est pas toujours facile, c'est un vrai défi et on a chacun son propre rythme. Pour nous, c'est important d'être prêt à aller vers l'autre mais en même temps, il faut déjà arriver à s'accepter et ensuite accepter l'autre. On avait cette image: quand on reste dans notre jardin derrière notre grillage, on observe un petit peu chaque jour ce qui se passe, puis on sort du jardin en ayant moins peur d'être observé car on apprend à connaître les gens et ça pose vraiment la question du rôle du voisin. Quel rôle on a, nous, en tant que voisin?

**Jamilatou Chérif:** Le voisinage c'est important pour moi, parce que c'est important de pouvoir compter sur les voisins. Ce n'est pas pour aller chez eux chaque seconde réclamer: « *Est-ce que tu peux me donner ça ou ça?* » Non. C'est surtout parce que lorsqu'on a besoin d'eux, ils sont là pour nous et nous aussi, on est là pour eux. Un jour, mon fils s'est cassé le nez sur le mur dans un couloir. Rien que de voir du sang, je suis sortie en courant et j'ai tapé à la porte du voisin. Je n'ai pas regardé c'est un blanc, c'est un noir ou c'est monsieur..., seulement c'est le voisin. Je lui ai dit: « *Daniel, viens vite, Saïbo s'est tué.* » Il est venu en courant, a regardé, il a dit: « *Non, il s'est pas tué, rassure-toi.* » Il a tout nettoyé, a fait un pansement, et m'a proposé de l'emmener aux urgences en cas de problème. Je n'avais pas de voiture, il n'y avait personne ce jour-là, seulement un voisin sur qui compter.

**Elsa Dauchet de Calignon:** Je n'ai pas connu l'errance mais j'ai des voisins qui l'ont connue. Forcément, on les aborde avec des préjugés, des appréhensions. Or, en liant

---

connaissance, beaucoup de ces préjugés tombent et on acquiert une meilleure compréhension. Au tout début, quand je suis arrivée dans la cité, j'accompagnais une maman pour les courses. Nous n'avions pas du tout la même façon de fonctionner. Je faisais mes courses une fois par semaine et elle, en début de mois, achetait pour tout le mois. La première fois, je n'ai pas pu m'empêcher de penser « Mais pourquoi dépense-t-elle autant d'argent alors qu'elle en a si peu ? » Je ne comprenais pas. À force de voisiner, de se rencontrer, de se parler, j'ai compris que, dans sa tête, elle fonctionnait encore dans l'urgence. Elle m'a expliqué un jour : « *Je préfère dépenser mon argent déjà pour la nourriture. Comme ça, s'il y a un imprévu dans le mois, je sais quand même qu'il y a à manger. Ainsi je suis tranquille, rassurée.* » Ce sont plein de petites choses comme ça que j'ai découvertes au fur et à mesure. Et je crois que cela vaut vraiment le coup d'être voisins avec des gens qui n'ont pas eu forcément la même vie que nous pour mieux se comprendre.

Cela m'a pris du temps pour comprendre certaines choses. Je pense que cette notion de temps est vraiment très importante, on la porte chacun en nous d'une manière très différente.

**Jenny Reveno :** Oui, on a besoin de beaucoup de temps. Déjà on nous trouve un logement, c'est super. Je ne sais même pas si vous pouvez vous imaginer combien c'est énorme. On se dit : « *Ça y est.* » L'appartement, on a ses clés, on les tient.

La première année, on n'en revient pas, on est au pays des « Bisounours ». Il peut y avoir un énorme trou dans la maison, on se dit : « *Ce n'est pas grave, on a notre chez-nous.* » Au cours de cette première année, des personnes d'ATD Quart Monde viennent nous proposer différentes activités. Moi, je les ai envoyées bouler plus d'une fois, gentiment mais sèchement, parce que j'avais besoin de temps.

La deuxième année par contre, j'ai commencé à me réveiller. J'ai pris un peu plus d'assurance et j'ai commencé à côtoyer davantage les voisins. Je voyais toujours les gens d'ATD venir me chercher, toujours avec le sourire, gentils. Ils n'avaient pas perdu l'espoir et j'ai réussi à leur accorder vraiment ma confiance. Mais on a besoin de beaucoup, beaucoup de temps, et il faut le respecter.

**Elsa Dauchet de Cavignon :** Nous avons donc beaucoup réfléchi sur le temps et puis après, nous nous sommes rendu compte que, pour vivre ensemble dans le quartier, de faire des choses ensemble ça permettait de se rencontrer. Une maman disait que lorsqu'on a été isolé longtemps de tout, on a tendance à se méfier de tout le monde et on ne veut surtout pas être regardé de haut en bas. Faire des choses ensemble permet petit à petit d'avoir plus confiance en soi puis dans les autres.

**Jamilatou Chérif :** J'ai beaucoup appris des autres en allant au parc avec des mamans. Je les regarde, j'observe comment elles font avec les enfants, parce qu'avec tout ce que j'ai vécu, j'ai perdu mon assurance et j'ai besoin de regarder comment les autres s'y prennent. Si c'est bien, je fais, si c'est pas bien, je ne le prends pas. Pour les enfants, il faut apprendre tout le temps. Quand je demandais à mon fils Malik de monter parce qu'il allait être bientôt 20 h et qu'il disait qu'il voulait rester en bas et qu'il revenait plus tard en pleurant parce que quelqu'un l'avait tapé et lui avait pris son ballon, avant je m'énervais tout de suite : « *Je t'avais dit de monter et tu ne m'as pas écouté. C'est bien fait pour toi.* » Maintenant je lui dis : « *Je t'avais dit de monter et tu n'as pas voulu. C'est comme ça, et ton ballon je ne vais pas aller le chercher. Je ne descends pas même si t'es fâché.* » J'ai appris cette attitude parce que j'ai vu les mamans parler gentiment à leurs enfants.

**Elsa Dauchet de Calignon :** Pour moi aussi, le fait de côtoyer les autres mamans, que ce soit dans les lieux communautaires comme la préécole, au parc de jeux ou bien en allant faire les courses, ça a un côté rassurant. Au moment où mon premier fils avait

***Le temps : un  
facteur fondamental  
de réussite***

---

trois mois, je ne savais pas trop comment faire et c'est vrai que j'étais rassurée de constater qu'on avait toutes les mêmes questions sans réponses. En tout cas, on pouvait échanger sur nos tactiques pour essayer de coucher nos bébés, sur nos inquiétudes de les voir pleurer la nuit.

Dans nos discussions, on s'est aussi rendu compte que ça ne suffit pas d'avoir un logement, au bout d'un moment on a besoin d'autres choses. Donc on a parlé beaucoup de la culture.

**La culture et les  
Universités  
populaires  
Quart Monde**

**Jenny Reveno :** On se dit que ce n'est pas parce qu'on n'a pas de toit qu'on est des imbéciles. Nous aussi on a droit à la culture. Ici, on y a accès comme tout le monde grâce aux activités et aux sorties. On se rend compte qu'on est capable, et alors on reprend confiance en soi et on est fier de soi.

**Jamilatou Chérif :** À ATD, j'avais l'impression d'être écoutée. La première fois que Jean-Pierre est venu m'inviter à l'université populaire<sup>1</sup>, je lui ai demandé ce que c'était. Je suis entrée, on m'a présentée à tout le monde. On parlait sur un thème, tout le monde parlait et j'écoutais. Quand ça a été à moi de parler, tout le monde m'a écoutée. Je me suis dit : « *Je me sens quelqu'un, on est écouté ici, on existe.* »

**Jenny Reveno :** Enfin on a notre place et on est reconnu. On existe et on se dit : « *Enfin on fait partie de la société!* » Ça, c'est très important.

**Olivier Péguay :** Merci beaucoup pour votre témoignage très touchant et très sincère avec, comme vous l'avez dit, cette importance du temps pour établir la confiance, créer des liens.

Je vais donner la parole à Monsieur Emmanuel Constant, maire-adjoint de Noisy-le-Grand et vice-président du Conseil général.

**La conviction qu'il  
faut mélanger les  
familles**

**Emmanuel Constant :** ATD Quart Monde est à Noisy-le-Grand depuis plus de quarante ans. Il se trouve que j'en ai quarante-deux. J'ai vécu pendant vingt ans de l'autre côté du trottoir, dans le quartier des Cormiers<sup>2</sup>. J'ai été scolarisé à l'école Jules Ferry, qui accueille des enfants de familles de la cité de promotion familiale et ils ont été mes copains de classe. Aujourd'hui, certains d'entre eux sont parents d'élèves, ils ont des jeunes qui vont au lycée et passent leur baccalauréat. Tout cela fait que c'est très difficile pour moi de parler d'ATD de façon détachée et neutre parce qu'ATD fait partie de ma vie.

À l'école Jules Ferry, les enfants de la cité n'étaient pas comme tout le monde. J'aurais pu très bien faire partie des enfants du quartier qui les appelaient les « pouilleux ». Finalement, j'ai eu très tôt une compréhension sensible de la distinction sociale et cela a construit mon engagement politique et militant. Je suis absolument convaincu qu'ATD Quart Monde a été pour moi, enfant, un élément de compréhension de la vie, de compréhension du monde.

J'avais vécu à côté d'ATD pendant vingt ans et on aurait pu penser que nos chemins allaient se séparer. Mais il se trouve que la relation demeure car, dans le cadre des fonctions que j'exerce en tant qu'adjoint à l'Éducation et à l'Enfance au sein de la mairie de Noisy-le-Grand depuis une dizaine d'années, les familles de la cité sont une préoccupation. Lorsque vous êtes en situation de devoir faire une sectorisation scolaire, vous avez la conviction profonde que la logique d'ATD Quart Monde est de faire en sorte que les familles de la cité fassent partie du quartier, de la ville, qu'elles sortent de leur enfermement. Or, la localisation même de la cité, en bout de commune, presque sur le territoire de Champs-sur-Marne, fait qu'il est un peu compliqué de la mêler à l'ensemble de la ville, même si on partage la conviction qu'il faut mélanger les familles et que la mixité sociale, c'est important.

1. Créées en 1972, les Universités populaires Quart Monde sont des lieux de dialogue et de formation réciproque entre des personnes de milieux différents : certains participants vivent dans la précarité, d'autres non, mais tous veulent apprendre à lutter contre la misère avec celles et ceux qui la vivent.

2. Quartier situé à quelques dizaines de mètres de la cité du Château-de-France et dont les enfants fréquentent la même école que certains enfants de cette cité.



---

**Olivier Péguy:** Comment, en tant qu'élu vous inscrivant dans un cadre de politique publique, gérez-vous le décalage entre l'obligation de résultat rapide et la nécessité d'avoir du temps pour instaurer une confiance ?

**Emmanuel Constant:** On ne mesure pas assez la spécificité d'ATD. Le Mouvement fait partie de la vie de Noisy. Il fait partie du paysage, de l'histoire de cette commune au-delà du temps politique. Il existe une forme de continuité dans les choix qui sont faits, j'aurais même tendance à dire presque malgré les alternances politiques. Je vous parlais de sectorisation scolaire tout à l'heure. Il y a trois écoles à proximité de la cité de promotion familiale, une au pied des logements, l'école des Hauts-Bâtons, et deux autres qui sont à peine plus loin. La logique voudrait que la totalité des enfants aillent dans l'école du quartier, celle qui est au pied des logements, mais j'ai choisi, en discussion avec ATD, de répartir les enfants sur les trois écoles du quartier. Ce choix existait avant moi, malgré les alternances politiques, il y avait une forme de permanence.

**Sur notre commune, il y a cette volonté d'inscrire dans le temps des formes de permanence de collaboration, de partage de grandes orientations et notamment la volonté de ne pas stigmatiser un quartier, de ne pas stigmatiser une population.** L'enjeu principal de la démolition-reconstruction de la cité, c'est précisément pour moi de faire en sorte de sortir de cette stigmatisation géographique qui fait que ceux qui ne connaissent du quartier du Château-de-France ni l'histoire ni ce travail ont le sentiment qu'il existe là un îlot de misère, un îlot de relégation sociale alors que les gens du quartier, les habitants de Noisy-le-Grand savent très bien qu'il ne s'agit pas du tout de cela.

**Olivier Péguy:** Merci pour votre témoignage. Je vais maintenant donner la parole à Madame Béatrice Deblache, ancienne directrice d'une des écoles de Noisy-le-Grand.

**Béatrice Deblache:** J'ai été directrice de l'école Jules Ferry. Je connaissais bien le quartier, j'ai choisi cette école volontairement.

**Je me suis demandé quelles alliances il fallait trouver avec les familles pour permettre à chacun de trouver sa place dans l'école.** Les parents élus et les familles les plus dynamiques m'ont aidé à faire en sorte que toutes les familles soient bien intégrées. Pour cela j'ai créé, par exemple, un accueil des familles avant la scolarisation des enfants. Je leur faisais visiter l'école, accompagnée d'un instituteur ou d'un parent d'élève. Je leur disais que leur présence était une chance pour l'école parce qu'une famille avec trois ou quatre enfants m'évitait de fermer une classe et me permettait de garder un poste d'enseignant. Ça peut paraître très terre à terre, mais c'était vraiment une chance.

Nous instaurions un certain nombre de règles comme l'entrée dans l'école à 8 h 30 ou à 13 h. Nous étions toujours là, moi-même ou un enseignant, pour établir le contact avec les parents, demander des nouvelles du petit dernier, parler du temps qui passe et pas du tout de problèmes scolaires. Ces problèmes, j'ai toujours cherché à les résoudre dans mon bureau. **Les familles les plus éloignées de l'école, je savais qu'il fallait prendre du temps pour les écouter, les apprivoiser petit à petit,** à force de discuter sur le trottoir d'abord puis en les faisant rentrer dans l'école pour leur permettre de faire en sorte que leurs enfants aient aussi leur chance à l'école. Le carnaval, les fêtes du sport, la kermesse étaient des moyens de fédérer des actions et de les faire participer, soit par la confection de crêpes, soit par des aides qu'elles pouvaient apporter ou tout simplement en accompagnant leurs enfants et en jouant avec eux. Dans la mesure du possible, j'ai également fait en sorte que les parents puissent accompagner leurs enfants dans les sorties scolaires. Pour les activités scolaires, je mettais l'accent sur les activités en groupe qui favorisaient la mixité sociale, notamment les classes transplantées<sup>3</sup>, qui étaient un moyen de faire travailler les enfants ensemble, en préparant par exemple un journal de bord, travail collectif non pénalisant. Les autres activités favorisant la vie ensemble, c'était le sport, la chorale,

*ATD Quart Monde  
fait partie de la vie  
de Noisy*

*Construire l'école  
avec les familles  
qui en sont les plus  
éloignées*

3. Classes transplantées: séjour de la classe dans un lieu éloigné de Noisy-le-Grand (classes vertes à la campagne, classes de mer, classes de neige à la montagne...)

---

les préparations de fête et les conseils d'élèves pour encourager la parole et l'écoute et permettre aux enfants de confronter leurs idées, leurs émotions, de se positionner à égalité et de prendre la parole à leur tour.

Les règles de vie de classe nous ont permis également de renforcer le rôle de la loi, c'est-à-dire que ce ne sont pas les enfants qui dictent les règles en classe : certaines – les horaires, les programmes... – sont établies par l'État, d'autres par l'enseignant. Les règles de classe n'étaient pas négociables.

*Permettre à tous les enfants d'accéder au savoir*

Il y a aussi les activités, ce que j'ai appelé les activités scolaires « défavorisantes », c'est-à-dire que l'école, malgré tout ce que l'on peut en dire, reste l'endroit où vont se retrouver toutes les inégalités, tout ce qui favorise l'échec scolaire, qui ne permet pas aux enfants d'entrer dans les apprentissages. Le vocabulaire est incompris par beaucoup d'enfants. Les codes ne sont pas les mêmes pour tous.

Les valeurs véhiculées par l'école sont ambivalentes. D'un côté, on parle d'égalité des chances et de l'autre il n'y a que de la compétition. D'un côté, on parle de l'École pour tous, mais c'est chacun pour soi. On parle de soutien aux élèves en difficulté et c'est la stigmatisation de l'échec. On parle d'ouverture au monde et c'est un racisme antipauvres et anti-cultures-différentes. J'avais bien conscience de ces travers et je me disais que ce sont des domaines qu'il ne faut jamais perdre de vue si l'on veut permettre à tous les enfants d'accéder au savoir.

J'ai appris des enfants à travailler autrement, à ménager des temps de repos, à trouver des bonnes portes afin que davantage d'enfants puissent participer aux activités scolaires.

**J'ai appris des mères que la santé des enfants est un domaine où elles peuvent intervenir et montrer qu'elles sont de bonnes mères**, j'ai également appris à décoder certains discours et, enfin, à utiliser ATD Quart Monde comme médiateur entre les familles et l'école. Faire entrer les parents à l'école pour obtenir plus facilement les inscriptions en classe de découverte, rapporter des papiers et tant d'autres choses.

**Olivier Péguay :** Merci beaucoup, Madame Deblache, pour cette expérience que vous avez partagée avec nous et les questions que vous soulevez sur l'école, lieu d'égalité ou d'inégalité. Je retiendrai cet aspect : favoriser la parole et l'écoute et aussi ce que vous avez dit sur le rôle de l'institution.

Je vais maintenant donner la parole à Madame Dominique Guillot, assistante sociale et directrice de services d'AEMO<sup>4</sup> dans le département du Nord, qui va nous parler de la position des travailleurs sociaux.

*Noisy, une expérience qui inspire les professionnels*

**Dominique Guillot :** Je m'exprimerai en tant que professionnelle en m'engageant dans cette réflexion, mais je ne pense pas avoir la légitimité pour m'exprimer au nom des travailleurs sociaux.

Je suis, depuis trois ans, investie dans le projet de promotion familiale en cours dans le quartier de Lille-Fives, projet soutenu par le Conseil général du Nord. Je suis amenée, en tant que professionnelle, à assister régulièrement au groupe d'appui qui accompagne le projet, ce qui me permet d'être en contact avec des familles qui questionnent la place des professionnels. Dans ce cadre, **nous avons été amenés à venir à Noisy-le-Grand pour rencontrer des habitants et prendre connaissance de la structure en place, effectivement innovante**. Cela non pour la reproduire, mais pour s'en inspirer.

Plusieurs choses m'ont marquée. Tout d'abord la notion de temps. Un homme racontait combien il avait apprécié qu'on lui ait laissé le temps de se poser avec sa femme et ses enfants, à son arrivée, sans trop vite lui demander quel était leur projet d'avenir. Il disait : « *Quand on a galéré, on n'a qu'une envie, c'est que ça s'arrête. On ne peut pas forcément dire de quoi d'autre on a envie, on a simplement besoin* ».

4. AEMO: Action éducative en milieu ouvert.

---

*de retrouver des repères.* » C'est important de respecter le rythme des gens, de leur donner le temps nécessaire à leur reconstruction, et c'est parfois compliqué avec les interventions sociales. Les professionnels ne sont pas dans les mêmes rythmes, les mêmes contraintes, et ça me renvoie, puisque je travaille dans le cadre judiciaire, à cette difficulté à trouver l'équilibre entre le rythme dont les adultes ont besoin et celui de l'évolution des enfants. Involontairement, les professionnels mettent une certaine pression aux familles et ça peut être mal vécu et mal compris.

Une autre clé de sécurité que j'ai pu mesurer en visitant Noisy, c'est le partage possible d'expériences vécues. Le partage entre des personnes qui n'ont pas la même histoire, mais qui sont passées par des moments difficiles qui font expérience pour elles. Ces personnes parlaient de l'importance de l'entraide qu'elles trouvaient sur place, entraide morale mais aussi entraide par rapport aux enfants.

Encore une clé : la confiance, la confiance en soi. Dans un autre lieu, une personne disait : « *Quand on est suivi (par des travailleurs sociaux), c'est qu'on n'est pas capable de faire tout seul. C'est la honte par rapport aux autres, on ne se sent pas bien par rapport à nos enfants.* » Ça m'a interpellée, je sais que les personnes n'ont pas le choix de nos interventions qui s'imposent et que notre volonté de les aider n'est pas reçue comme telle au départ. Là aussi, il peut y avoir des difficultés à se comprendre ou à se rencontrer, tout au moins dans un premier temps.

J'ai été marquée par la parole d'une maman qui disait préférer ne pas interpellier les services sociaux de peur qu'en les faisant entrer chez elle, cela n'entraîne le placement des enfants. On ne peut pas rester insensible aux paroles des familles qui vous renvoient cela. Ce n'est pas pour cela qu'on est entré dans ce métier, mais il faut entendre que c'est perçu ainsi.

Si nous avons des entretiens avec les familles et que nous voulons partager des moments de leur histoire, ce n'est pas par curiosité, c'est pour mieux les comprendre. Elles peuvent nous renvoyer qu'elles n'étaient pas prêtes à raconter leur vie et j'ai compris qu'il fallait laisser du temps, le temps que s'installe une confiance pour qu'elles puissent partager des choses avec nous.

Le travail qui se fait avec le Mouvement ATD Quart Monde sur Lille amène les professionnels qui s'y engagent à prendre une position un peu décalée sur leur métier, à essayer de regarder les choses autrement. Je ne peux moi-même qu'être bousculée par ces représentations que j'entends du métier que je fais avec passion et qui n'est pas toujours perçu comme il le devrait.

Je prends effectivement conscience que nos interventions, qui sont censées aider, soutenir les familles, font parfois peur, créent de l'insécurité chez les parents et donc chez les enfants.

Dans mon travail, je suis en contact avec des familles, en position de responsabilité, et cette expérience du groupe d'appui me permet de raccrocher à une autre réalité en côtoyant des personnes ayant une expérience de vie difficile. Cela me permet, dans les projets que j'initie avec les professionnels et les équipes en contact avec les familles, d'injecter tous ces questionnements en les invitant eux aussi à aller à la rencontre de ces représentations et à les partager. Nous avons initié quelques projets où nous essayons de faire beaucoup plus avec les personnes, faire des repas, des sorties avec les parents, avec les enfants. Tout à l'heure les parents disaient une chose que j'entends très souvent dans les groupes que l'on anime : le besoin de se rendre compte qu'on n'est pas tout seul à vivre des difficultés avec un enfant, et que ce n'est pas le professionnel qui a le savoir, qui va dire ce qu'il faut faire : il va simplement être support à **des rencontres dans lesquelles des parents, entre eux, vont pouvoir s'entraider et trouver leurs solutions.** La dernière clé de sécurité, c'est une volonté partagée que les choses changent et que l'objectif ne soit pas de tomber d'accord mais simplement de mieux se comprendre.

*Entraide morale et  
entraide éducative*

*Faire davantage  
avec les personnes*

---

**Olivier Péguy:** Merci beaucoup à vous, Madame Dominique Guillot. Je vais donner maintenant la parole à Marie-Christine Dokhelar, qui vient de Besançon et qui est conseillère référendaire à la Cour des comptes. Elle va nous parler de l'évaluation qu'elle a faite de la démarche d'ATD Quart Monde à travers notamment le projet de cité de promotion familiale.

*Dépasser les solutions d'urgence*

**Marie-Christine Dokhelar:** Ce qui m'autorise à parler aujourd'hui, c'est mon appartenance à la Cour des comptes, l'organisme qui vérifie la bonne utilisation de l'argent public. Elle a conduit, en 2005, une évaluation des politiques publiques qui concernait les personnes sans domicile.

J'ai été chargée de coordonner ce travail, qui a abouti en mars 2007 à un rapport dans lequel on évoque, à la page 113, le CHRS de Noisy-le-Grand qui nous apparaît extrêmement intéressant. L'axe essentiel de ce travail a été de dire qu'il fallait dépasser les solutions d'urgence dans lesquelles les pouvoirs publics ont eu tendance à affecter la majorité de leur financement pour organiser un parcours d'insertion qui soit progressif et accompagné pour tous ceux qui souhaitent s'y engager.

Dans la mise en œuvre de ces politiques, les associations jouent bien sûr un rôle essentiel et donc, à l'époque, pour mieux appréhender les actions conduites sur le terrain et leurs diversités, il nous avait paru nécessaire de contrôler un certain nombre d'associations et de fondations qui nous semblaient exemplaires ou susceptibles de nous apporter des éléments importants dans notre réflexion. C'est à ce titre qu'ATD Quart Monde a fait partie des organismes dont j'ai examiné l'action et la gestion. Nous avons rédigé aussi un rapport spécifique sur ATD Quart Monde, qui a été rendu public en février 2007<sup>5</sup>.

*Noisy nous apprend qu'on peut réussir*

D'abord la Cour des comptes a conclu que l'accès au logement stable était une condition majeure de l'insertion, une condition nécessaire mais pas suffisante. C'est ce qu'ATD Quart Monde nous a aidés à comprendre. Mais je voudrais souligner une chose qui ne l'a peut-être pas été suffisamment : 80 % des familles accueillies à Noisy-le-Grand ont quitté le dispositif d'hébergement dans un domaine où le retour à la précarité est trop souvent la règle. Cela signifie que le CHRS de Noisy est exemplaire de ce point de vue, et il faut vraiment essayer de comprendre comment il réussit puisque d'autres n'y arrivent pas aussi bien.

Noisy nous apprend d'abord qu'on peut réussir alors que beaucoup de gens affirment que c'est impossible dans ce domaine. Il nous apprend ensuite comment on peut réussir. Et ces conditions de la réussite, la Cour des comptes en a vu au moins trois.

La première, c'est le temps. Créer les conditions pour que les familles et les personnes puissent retrouver leurs droits requiert du temps. Il faut un accompagnement qui peut être long, parfois marqué par les échecs. Trois ans en moyenne à Noisy pour réussir, c'est plus que dans les autres CHRS, c'est vrai ; c'est plus que dans les autres centres d'hébergement, c'est encore vrai, mais c'est aussi une réussite très supérieure aux autres centres d'hébergement.

Ce qui est très caractéristique d'ATD Quart Monde et qui m'avait beaucoup frappée quand j'étais venue à Noisy, c'est la notion de « non-abandon ». Quand on a commencé à prendre en charge quelqu'un, on continue. S'il faut du temps, on met du temps. S'il faut de l'énergie, on met de l'énergie, et on ne lâche pas prise. Ce qui pose d'ailleurs une question, qui à mon sens n'est pas totalement résolue, c'est comment on tient tout ça quand on est un travailleur social et non un volontaire d'ATD Quart Monde ?

*Noisy nous apprend que l'accompagnement doit perdurer*

Deuxièmement, il faut accompagner après les dispositifs d'hébergement, et c'est également un enseignement d'ATD Quart Monde. On a quelquefois tendance dans les dispositifs des politiques publiques à considérer qu'après l'hébergement, c'est terminé. Et bien non ! ATD Quart Monde nous dit : « Pour que ça marche, pour que l'intégration soit réussie, il faut que cet accompagnement perdure lorsque les gens ont retrouvé un logement de droit commun. » Je finis sur le point le plus important : il faut favoriser l'accès à tous les droits et je vais illustrer ce propos avec deux exemples.

5. Le rapport est disponible sur : [www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/COFAGP/ATD.pdf](http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/COFAGP/ATD.pdf)

---

Tout d'abord l'école. ATD a choisi d'accompagner des familles avec l'idée que l'accompagnement des parents pour leurs enfants était quelque chose d'essentiel et donc c'est bien une notion d'accès aux droits multifformes qui prévaut dans les actions d'ATD, ce qui est extrêmement important. Deuxième point, les hébergés du CHRS de Noisy sont locataires, cela veut dire que le réapprentissage de la vie dans le droit commun, apprendre avec les voisins, est certainement aussi une condition de la réussite. Je pourrais le formuler autrement : cohabiter, habiter avec d'autres dans une mixité sociale accompagnée est une condition de la réussite.

On entend beaucoup dire que la mixité sociale est un coenrichissement, j'en ai la conviction et il me semble qu'il y a là une réflexion qui mérite qu'on la poursuive, parce que je trouve que le terme « mixité sociale » est aujourd'hui un mot « valise » dont on ne sait pas très bien ce qu'il recouvre. Les pouvoirs publics ne sont pas très à l'aise avec ce terme-là et si ATD pouvait creuser la réflexion sur cette question : « Quelles sont les conditions d'une réussite de la mixité sociale ? », ce serait une piste d'ouverture très utile à la réflexion des pouvoirs publics.

J'ajouterais un dernier point qui a été évoqué aussi, la protection des enfants en situation de danger. Cela n'était pas l'objet du travail que j'ai orchestré sur les personnes sans domicile, mais cela fait l'objet d'un autre travail de la Cour des comptes qui a été publié en 2009. ATD, là encore, a appelé notre attention sur l'importance de l'aide à apporter aux parents dont les enfants sont placés sous protection. Vous avez cité des chiffres qui sont effectivement tout à fait justes : un million d'enfants placés, il y a une vingtaine ou une trentaine d'années, encore cent cinquante mille aujourd'hui, mais cent cinquante mille aussi qui sont accompagnés à leur domicile ; ATD a vraiment contribué à attirer l'attention sur le fait que l'accompagnement à domicile est quelque chose d'essentiel, lorsque les parents sont en difficulté dans leur rôle de parents, ce qui peut parfois mettre leurs enfants en danger.

Rappeler ces quelques points, c'est vraiment donner acte à ATD Quart Monde de la qualité de son travail. Vous connaissez bien sûr l'ampleur de la tâche dont vous vous chargez et que la crise ne peut qu'accroître, et par conséquent l'exigence qui est liée à la réussite de ces opérations. Aujourd'hui, encore plus qu'hier, les pouvoirs publics, lorsqu'ils investissent financièrement, ont une exigence de réussite et donc vous êtes vraiment emblématiques de ce point de vue.

Il vous revient de continuer de relever ces défis mais j'ajoute que vous ne devez pas rester seuls dans ce combat. Je souhaite, comme la Cour des comptes les y appelait dans son rapport public, que les pouvoirs publics ne craignent pas vos actions mais les soutiennent et les accompagnent.

*Les pouvoirs publics  
doivent soutenir  
les actions d'ATD  
Quart Monde*



## **PARTIE II**

**Ensemble, réussir l'emploi de tous :  
quelles pratiques d'entreprises pour y parvenir ?**

Seconde table ronde

## **TAE, Travailler et Apprendre Ensemble, projet pilote d'ATD Quart Monde**

TAE se situe dans le prolongement de l'action de promotion familiale, sociale et culturelle menée par ATD Quart Monde à Noisy-le-Grand. L'entreprise est l'héritière de 40 années d'expérimentations et d'innovation visant à permettre à tous l'accès au travail et à la formation professionnelle. C'est un projet qui a pour but de repenser l'entreprise à partir des travailleurs qui en sont systématiquement exclus.

TAE réunit des personnes aux parcours de vie très différents. Certains salariés ont été longtemps privés de travail et se battent aujourd'hui encore pour faire vivre dignement leurs familles. D'autres ont fait le choix de quitter un temps leur vie professionnelle pour participer à la construction de cette entreprise plus solidaire.

TAE existe aussi au Guatemala, à Madagascar et au Sénégal.

### **Seconde table ronde**

Animée par Guillaume Duval, *rédacteur en chef d'Alternatives économiques*

Avec la participation de :

- David Régnier, *volontaire permanent d'ATD Quart Monde et directeur de l'entreprise TAE*
- Natacha Dutilloy, *responsable commerciale à TAE*
- Ahmed Ouhamnou, *salarié de TAE*
- Joël Tronchon, *responsable des ressources humaines de la société Tefal*
- Agnès Naton, *membre du Conseil confédéral de la CGT*
- Hervé Defalvard, *responsable de la chaire d'économie sociale et solidaire à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée*
- Hervé Masurel, *préfet et secrétaire général du Comité interministériel des villes*

Cette seconde table ronde porte une question forte : et si nul n'était inemployable ? L'insertion économique est aujourd'hui parfois remise en cause, en raison du circuit parallèle dans lequel rentrent ces travailleurs alternant bien souvent CDD d'insertion et périodes de chômage, sans jamais rejoindre le monde du travail ordinaire. TAE se veut laboratoire pour repenser les relations au travail, afin d'aider les entreprises à trouver les moyens d'insérer tout le monde.



---

# ENSEMBLE, RÉUSSIR L'EMPLOI DE TOUS, QUELLES PRATIQUES D'ENTREPRISES POUR Y PARVENIR ?

---

## *Seconde table ronde*

*Ce que nous apprennent  
les 10 ans d'expérience  
de l'entreprise TAE  
– Travailler et Apprendre  
Ensemble –, projet pilote  
d'ATD Quart Monde à  
Noisy-le-Grand*

**Guillaume Duval:** Même si TAE ne répond pas, ne correspond pas du tout aux termes classiques d'une entreprise d'insertion par l'activité, les deux problématiques de la lutte contre la pauvreté en général et de l'insertion par l'activité économique sont au cœur du projet éditorial d'*Alternatives économiques* depuis que Denis Clerc a créé ce journal, il y a très exactement trente ans.

Cette table ronde va commencer par l'intervention de trois personnes de TAE : David Régnier, Ahmed Ouhammou et Natacha Dutilloy. Elle sera suivie d'une série de réactions. David Régnier, à vous de démarrer.

**David Régnier:** TAE, cela signifie « Travailler et Apprendre Ensemble », c'est une entreprise pilote qui a été créée par ATD Quart Monde il y a dix ans à Noisy-le-Grand, mais le projet TAE est l'héritier de quarante années d'expérimentations menées par le Mouvement pour permettre à tous l'accès au travail et à la formation.

TAE a été précédée, dans les locaux qu'elle occupe actuellement, par une menuiserie, l'une des toutes premières entreprises d'insertion de France, qui s'était installée là à la fin des années 70.

Le but de TAE est de repenser l'entreprise pour qu'elle fasse une place à tous en y associant à la fois des travailleurs qui ont été longtemps mis à l'écart par le monde de l'entreprise, qui vivent des situations de grande précarité, et aussi des personnes qui, n'ayant pas ce vécu, souhaitent s'engager pour une économie plus solidaire et se former à d'autres façons de vivre le travail et les relations dans l'entreprise.

À TAE, il n'y a pas ceux qui savent, ceux qui peuvent prendre des responsabilités et les autres. Nous essayons de construire notre entreprise à partir de la pensée et de l'intelligence de chacun. Nous cherchons notamment à nous appuyer sur le savoir d'expérience des travailleurs qui ont connu l'exclusion et l'inactivité. Leur contribution est un guide pour repenser l'entreprise pour tous et avec tous.

**Natacha Dutilloy:** TAE est une petite entreprise, avec des contraintes économiques fortes. Vingt salariés y travaillent en contrat à durée indéterminée dans trois activités de production : le nettoyage, le second œuvre bâtiment (essentiellement des travaux de peinture et de pose de revêtements de sol) et le reconditionnement de matériel informatique qui redonne une deuxième vie à des ordinateurs qui viennent de grandes entreprises et qui sont proposés à des associations, des collectivités ou des écoles.

Comme toute entreprise, TAE a des clients, des fournisseurs, des concurrents et se doit d'être dans une recherche de rentabilité économique.

*Permettre à tous  
l'accès au travail  
et à la formation*

---

Près de 70 % des recettes proviennent des ventes et de nos services, le reste étant assuré par des subventions publiques et privées. TAE veut apporter la preuve qu'il est possible, dans un contexte concurrentiel, de penser l'entreprise autrement et de faire une place à tous les travailleurs.

*TAE, un laboratoire*

**David Régnier:** En faisant le choix de proposer systématiquement un contrat à durée indéterminée à ses salariés, TAE se démarque du principe d'insertion par l'activité économique. Elle ne se positionne pas comme un sas vers l'entreprise classique. Nous refusons de penser que c'est aux travailleurs de faire tout le chemin qui les sépare de l'entreprise, l'entreprise a aussi du chemin à faire pour faire une place à tous.

TAE n'est pas non plus une entreprise protégée faite pour des travailleurs considérés ailleurs comme pas assez productifs. TAE rassemble tous ceux et celles qui souffrent de la recherche de rentabilité à tout prix dans l'entreprise et cela concerne également des personnes qui sont tout à fait insérées dans l'emploi. TAE est avant tout un laboratoire où s'expérimentent de nouvelles façons de faire fonctionner l'entreprise.

Les 25 et 26 mai derniers, nous avons organisé, à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, un séminaire qui rassemblait quarante salariés issus de sept entreprises et occupant différents niveaux de responsabilité, ainsi qu'une vingtaine de partenaires, enseignants, chercheurs, syndicats, associations. Ensemble, nous avons eu un partage d'expériences sur des pratiques d'entreprises qui permettent de réussir l'intégration de tous. Cette rencontre marque le lancement d'une nouvelle étape: faire reconnaître que les travailleurs de TAE produisent non seulement de la richesse économique, mais aussi une pensée, un travail de recherche et d'innovation. Ce travail peut soutenir d'autres acteurs économiques, les encourager à s'engager pour plus de solidarité dans l'entreprise.

*TAE, un lieu dans lequel chacun s'implique et se sent responsable*

**Natacha Dutilloy:** À TAE, nous pensons que le travail n'est pas seulement la production d'un bien ou d'un service, mais aussi un lieu où chacun peut s'impliquer, se sentir responsable de son travail, se former, et transmettre son savoir; c'est aussi un lieu qui permet de bien vivre dans l'entreprise et en dehors, et enfin un lieu qui fait une place à l'engagement solidaire. Nous le pensons et nous l'expérimentons.

Souvent, quand on parle de responsabilité, on parle de compétences techniques, d'organisation de la production ou du rôle d'animation d'une équipe. À TAE, nous pensons qu'il y a des responsabilités qui peuvent être différentes selon chacun. Certains savent mettre de l'ambiance, avoir de bonnes relations humaines, donner une place à l'autre. C'est tout aussi important.

**Ahmed Ouhammou:** Se sentir responsable, ce n'est pas toujours évident. Il faut que les conditions soient réunies. Dans un groupe de travail, nous avons dit que les conditions pour oser prendre des responsabilités, c'est bien connaître le métier, avoir confiance en soi, se sentir bien dans l'équipe.

**David Régnier:** À TAE, on est responsable ensemble. Plusieurs équipes fonctionnent sans qu'une personne en assume seule la responsabilité. Un point d'équipe régulier permet d'organiser le travail et de se répartir les tâches. Ce n'est pas la productivité de chacun qui compte, mais ce qu'on va faire ensemble. La responsabilité, c'est avoir un rôle de service et non de pouvoir.

**Natacha Dutilloy:** À TAE, on cherche à concilier les contraintes économiques et humaines.

Dans ma responsabilité commerciale, je suis en lien avec un client qui nous a fait une grosse commande d'environ cinq cents ordinateurs dans un délai très court. Ma première réaction, c'était d'être très contente, mais notre responsable s'est avant tout demandé si l'équipe informatique ne serait pas en difficulté. Il a réuni tous les salariés pour en parler

---

et décider ensemble si cela était possible. Les autres équipes se sont proposées spontanément pour nous aider, l'équipe informatique a donc accepté la commande.

Tout le monde a travaillé ensemble. Résultat : on a fini un jour plus tôt et, en plus, on a eu l'occasion de travailler avec des personnes avec lesquelles on ne travaille pas tous les jours. Et ça, ça a vraiment été une bonne expérience.

**Ahmed Ouhammou :** À TAE, ce n'est pas une seule personne qui est chargée de former, mais c'est l'affaire de tous. Chacun est tour à tour formé et formateur. Pour apprendre, on travaille en binôme, un nouveau, un ancien. On ne lâche la personne que lorsqu'elle est prête. Je suis fier d'avoir la responsabilité, d'avoir le nouveau avec moi pour le former. L'apprentissage se fait avant tout sur le tas.

*L'entreprise, un lieu de formation, de transmission du savoir*

**David Régnier :** À TAE, les salariés peuvent choisir de participer à des projets communs sur leur temps de travail. Des petits groupes se retrouvent ainsi à raison d'une ou deux heures par semaine. Ils partagent d'autres savoirs que ceux utiles à la production, comme la cuisine, le yoga, le jardinage.

D'autres prennent part à la bonne marche de l'entreprise en préparant des sorties culturelles ou en mettant des articles en ligne sur notre site Internet.

**Natacha Dutilloy :** À TAE, on encourage la polyvalence. Ça permet d'apprendre d'autres choses et de rendre le travail plus intéressant. La polyvalence permet d'être plus motivé, elle permet aussi plus d'entraide entre les équipes. Ça facilite la production, ça permet de mieux comprendre le travail des autres équipes.

*Un lieu qui permet de bien vivre dans l'entreprise et aussi en dehors*

Mieux se connaître pour mieux se respecter, avoir des relations entre les collègues dans le travail et en dehors, cela contribue à la bonne marche de l'entreprise. Cela permet de dépasser plus facilement les tensions vécues dans le cadre de la production, d'accepter les différences de rythme de chacun. Cela donne envie de venir travailler, de faire plus de compromis, plus d'efforts. Dans un groupe de travail, nous avons dit : « *Les bonnes relations, la convivialité, ça permet d'être bien dans son travail.* »

Plus l'entreprise prend soin des salariés et plus les salariés prennent soin de l'entreprise. Au-delà de nos différences, chacun d'entre nous apporte ses connaissances, son histoire personnelle, sa pensée. On partage beaucoup de choses : les sorties, la convivialité... et on partage aussi les problèmes.

**Ahmed Ouhammou :** Afin de garder toujours à l'esprit le bien-être de chacun, des indicateurs d'ambiance et de partage de savoir ont été mis en place dans l'atelier informatique. Chaque semaine, nous remplissons une petite enquête pour répondre aux questions : ai-je appris des choses ? transmis mon savoir ? Me suis-je senti respecté ? Etc. Ces indicateurs ont autant d'importance que ceux de production de qualité. Chaque semaine, lors du point d'équipe, nous en discutons.

**Natacha Dutilloy :** Nous disons souvent qu'on n'est pas en situation de compétition mais en situation de travailler ensemble. Cela implique de respecter le rythme de chacun, et ça, c'est un projet d'entreprise à TAE. Les équipes se donnent des objectifs qui sont toujours collectifs afin de respecter les rythmes de travail de chacun.

*Un lieu qui fait une place à l'engagement solidaire*

Nous attachons plus d'importance à l'effort fourni qu'à la production réalisée. « *Il faut essayer que, dans chaque équipe, un ou plusieurs membres soient attentifs à ce que personne ne soit isolé, en particulier les nouveaux. Quelqu'un qui a du mal, il faut aller le voir.* »

**Ahmed Ouhammou :** Le droit à l'erreur permet d'oser. On responsabilise l'équipe et on ne pénalise pas l'erreur individuelle. « *On peut accepter toute erreur, ne pas en vouloir à celui qui fait une erreur, le dire gentiment.* »

---

**Réinventer  
l'entreprise**

**David Régnier:** On a constitué un petit groupe qui s'appelle « TAE en marche ». Chaque semaine, ceux qui le souhaitent se retrouvent pendant une heure pour réfléchir ensemble, dans un dialogue, au fonctionnement de l'entreprise. Nous abordons les thèmes comme les absences, le rôle des responsables, les différences de rythme entre les salariés. Nous faisons des propositions afin de mettre en place de nouvelles façons d'organiser le travail et la vie dans les équipes. Le groupe de travail permet de réinterroger constamment l'entreprise de manière nouvelle. Nous accordons une importance particulière à l'expérience de ceux qui savent que si l'entreprise cherche seulement la rentabilité, elle ne fait pas une place à tous.

Ces trois derniers jours, nous avons rassemblé des travailleurs des différents projets économiques portés par ATD Quart Monde en France, au Sénégal, au Guatemala et à Madagascar. Ensemble, nous avons réaffirmé l'importance de nous unir, hommes et femmes aux parcours de vie très différents aux quatre coins du monde, pour créer les conditions d'une économie plus humaine.

Dans ces quatre pays, les projets sont nés des personnes qui souffraient de ne pas pouvoir vivre dignement d'un travail et ils ont pris en compte les contextes économiques et sociaux très différents. Pourtant, malgré les kilomètres qui nous séparent, les similitudes entre ces projets sont frappantes et je retiens deux convictions que nous portons ensemble.

**Créer une économie  
radicalement  
différente**

La première est que nous devons créer des projets économiques qui cherchent à assurer des sécurités fortes pour bien vivre de notre travail: besoin de formation, de relations humaines de qualité, d'un revenu décent, d'une perspective de travail à long terme. Souvent, on entend qu'avec toutes ces sécurités, on ne permet pas aux plus exclus de se préparer à affronter la vraie vie, la vraie économie. Nous n'acceptons pas cette idée. Ce n'est pas juste de refuser ces sécurités précisément à ceux qui vivent déjà des situations de grande précarité. Faire une place à tous nous pousse à créer une économie radicalement différente, qui part des besoins de sécurité des travailleurs et non de la loi du marché.

J'en viens à notre deuxième conviction, qui peut paraître difficile à concilier avec la première: nous souhaitons tous vivre et travailler comme tout le monde. Nous avons donc un défi à relever: ne pas créer une économie protégée, une économie de deuxième catégorie, mais bien des projets qui font partie intégrante de l'économie de marché et qui la font évoluer vers plus d'humanité.

**Guillaume Duval:** On aura compris combien TAE n'est pas un sas entre une situation de précarité et le marché du travail normal, mais bien une entreprise. On peut peut-être avoir l'impression, en vous ayant entendu, que TAE est un monde de « Bisounours »; pouvez-vous nous dire aussi quelques mots sur les difficultés, les crises, et la manière dont éventuellement vous abordez ce type de situation ?

**Interpeller le monde  
de la formation  
professionnelle**

**David Régnier:** On est aussi face à des échecs. Il y a des personnes qu'on n'a pas réussi à intégrer dans nos équipes, ou qui n'ont pas tenu le travail. Le fait est qu'on n'a pas toujours réussi. Par exemple, aujourd'hui on ne sait pas permettre aux salariés de TAE d'acquérir une qualification qui soit reconnue, et cela nous met devant une autre interrogation: comment interpelle-t-on le monde de l'entreprise, mais aussi comment interpelle-t-on le monde de la formation professionnelle, qui n'est pas forcément adapté à toutes les personnes qui souhaitent se former ?

**Guillaume Duval:** Joël Tronchon, vous êtes responsable des ressources humaines de la société Tefal, qui n'a pas besoin d'être présentée. Vous-même êtes confronté à la situation d'avoir des salariés plus fragiles que d'autres, comment réagissez-vous à ce qui vient d'être dit ?

---

**Joël Tronchon:** Je suis effectivement directeur des ressources humaines de la société Tefal. En deux mots, Tefal – deux mille salariés sur des sites de production qui sont présents à Rumilly en Haute-Savoie et à Tournus en Bourgogne – appartient au groupe SEB, groupe d'actionnariat français basé en région lyonnaise et qui compte dix-neuf mille salariés un peu partout dans le monde.

Je voudrais vous parler de trois points. Le premier réside dans le constat que réussir l'emploi de tous, ça commence en interne dans l'entreprise; comment fait-on pour maintenir l'emploi des plus fragiles dans une grosse entreprise? Il ne faut pas croire que chez Tefal tous les salariés ont un diplôme ou un bac + 5. On a décidé il y a deux ans de former cent cinquante personnes, non pas sur des savoirs techniques, parce que les savoirs techniques s'usent dans le temps, mais sur des savoirs de base: maths, français et informatique. Des savoirs qui seront importants pour elles dans leur vie sociale, mais aussi pour l'entreprise demain, parce que les postes vont évoluer dans les années à venir et vont intégrer de plus en plus des consignes de l'électronique, de l'informatique. On va ainsi donner aux personnes les moyens d'avoir les compétences pour occuper un emploi stable et ne pas être fragilisées dans leurs capacités à tenir les postes. Sur deux mille personnes on a, comme en France, 4 à 5 % de la population active qui maîtrise mal le français, et donc on a monté aussi des formations contre l'illettrisme pour donner à des salariés qui le souhaitaient la possibilité de sortir de cette ornière dans laquelle ils étaient et dont ils ne souhaitaient pas d'ailleurs parler à leurs collègues de travail.

On travaille beaucoup sur le handicap. Comment fait-on pour adapter les postes pour les gens qui ont un handicap? On parlait tout à l'heure d'estime de soi et de ne pas recréer des ghettos à l'intérieur des entreprises, des ateliers protégés. Alors que dans beaucoup d'entreprises, on crée des emplois un peu occupationnels, nous essayons d'adapter les postes, de mettre des salariés avec des handicaps sur des nouveaux produits en adaptant des lignes de production à leur handicap, ce qui en terme de confiance en soi et d'estime est plus satisfaisant.

Le deuxième point concerne ce que l'on fait en externe. Tefal est engagé depuis une vingtaine d'années dans le monde de l'insertion et en partenariat avec ATD Quart Monde. Je vais vous donner un exemple précis de ce que cela peut apporter aux salariés en termes de cohésion sociale et aussi de solidarité. On a créé il y a un an, juste à côté de chez Tefal, une entreprise d'insertion qui aujourd'hui fait travailler six personnes au chômage de longue durée, éloignées de l'emploi. Ce qui est très intéressant dans cette entreprise d'insertion, c'est qu'au départ on l'a montée à cinq, six personnes et très vite, au bout de six mois, ça a mobilisé de manière spontanée quarante personnes de l'entreprise qui sont venues nous voir ou voir l'entreprise d'insertion en disant: « *Nous aussi on peut vous apporter de l'aide, on peut vous aider, on peut vous donner des conseils.* » Au bout d'un an, plus de quarante personnes ont travaillé bénévolement, sur le temps de travail ou en dehors du temps de travail, à cette entreprise d'insertion et cela a créé des liens extraprofessionnels entre les salariés de l'entreprise d'insertion et les salariés de Tefal. En retour, pour l'entreprise, cela a apporté quelque chose de très intéressant en permettant une prise de conscience par des salariés du phénomène de l'exclusion et du chômage et surtout en leur montrant que les gens qui travaillent en face, dans l'entreprise d'insertion, étaient comme les autres.

Troisième point, je voulais réagir par rapport à TAE: il y a deux choses que j'ai retenues. La première, c'est le fait d'adapter l'organisation du travail aux personnes, à leur rythme. Nous allons être de plus en plus confrontés à cela dans les années à venir avec le phénomène de montée du handicap dans les entreprises et le phénomène des seniors; on ne pourra pas continuer à avoir des organisations du travail identiques pour tout le monde compte tenu du rythme de chacun. C'est un vrai enseignement qu'on peut tirer de TAE. Un deuxième enseignement qu'on peut tirer de TAE, c'est tout le travail que vous faites sur la responsabilisation des salariés, que cela soit les chefs d'équipe, les managers ou les

*Réussir l'emploi  
de tous*

*Créer de la cohésion  
sociale et de la  
solidarité*

*Adapter  
l'organisation du  
travail aux personnes*

---

compagnons, il y a un vrai travail et des enseignements à tirer sur comment on fait pour motiver les salariés sur le long terme dans nos entreprises.

Il y a des choses que l'on peut vous apporter ; on a un savoir-faire dans l'entreprise pour trouver des diplômés et valoriser les acquis de l'expérience, on a beaucoup d'expérience sur la VAE<sup>1</sup>, et je pense que ça, ce sont des choses sur lesquelles on peut aider TAE de manière assez simple pour donner à vos salariés des diplômés alors qu'ils n'en n'ont pas forcément.

**Guillaume Duval :** Toutes les entreprises sont confrontées à des difficultés avec des gens qui ont des problèmes pour accéder à la langue ou pour maîtriser des savoirs de base, ou des problèmes liés aux handicaps et aux maladies professionnelles. Travailler avec TAE, pour une entreprise comme Tefal, c'est un facteur qui renforce les liens, qui permet de mobiliser à l'intérieur de l'entreprise de manière étonnante, spontanée, etc. Enfin on peut apprendre beaucoup de choses d'une entreprise comme TAE, notamment sur la manière dont l'organisation du travail est adaptée aux personnes et à leurs difficultés et sur la manière dont on responsabilise les équipes dans un contexte comme celui-là.

Agnès Naton, vous êtes membre du bureau confédéral de la CGT. Le fonctionnement des entreprises de ce type n'est pas conventionnel mais il apporte manifestement des solutions intéressantes à des personnes en difficulté dans un cadre plus traditionnel, comment une organisation syndicale comme la vôtre voit-elle une entreprise de ce type ?

***Donner des droits  
aux pauvres, c'est  
assurer des droits  
pour tous***

**Agnès Naton :** J'assume des responsabilités au niveau national, mais je suis également de Haute-Savoie. C'est une terre de grandes inégalités et, très tôt dans mon activité syndicale, j'ai participé à la création d'un réseau interassociatif et intersyndical qui nous a permis de nous interroger sur ce qui faisait ces terres d'inégalité et de travailler à interpeller les décideurs et aussi à mobiliser nos équipes syndicales, nos entreprises, et les associations. C'est ce qui m'a conduit à occuper les responsabilités que j'ai aujourd'hui, puisque je travaille à sensibiliser les organisations syndicales et les syndiqués sur l'idée qu'un syndicat, c'est défendre les salariés qui ont un emploi en CDI, CDD, ou qui sont intérimaires, mais c'est aussi se préoccuper de ceux qui n'ont pas la chance d'accéder au droit du travail, à l'emploi, ceux qui sont plus fragiles.

J'ai en face de moi Jacques Rastoul de la CFDT avec qui nous travaillons au sein d'Alerte contre l'exclusion. La question de la sécurisation des parcours consiste à sécuriser ceux qui ont un emploi, mais c'est aussi travailler à sécuriser ceux qui n'en ont pas, ceux qui n'en ont plus dans des parcours d'insertion où il y a un emploi de qualité. Cela revient à cette question du CDI. Il y a quelques jours, j'entendais dire : « *Un CDI, c'est exister, c'est avoir le sentiment d'être un salarié à part entière, c'est me donner confiance et c'est me permettre d'être moi, d'avoir des droits, d'apprendre aux autres.* »

Pierre Saglio disait : « *Donner des droits aux pauvres, c'est assurer des droits pour tous.* » Je crois que c'est quelque chose qui fait son chemin, parce que c'est le chemin de la vraie solidarité, de la vraie modernité, de l'égalité, c'est vraiment le sens du vivre ensemble. L'expérience d'Alerte contre l'exclusion, dans lequel nous sommes investis avec la CGT et l'ensemble des partenaires sociaux – notamment ATD Quart Monde –, démontre que nous pouvons faire ce chemin. Je peux affirmer qu'au bout de quatre ans de travaux, nous y sommes engagés et c'est déjà une réussite d'avoir pu produire des travaux dont les premiers ont été un projet sur l'accès à l'emploi pour les personnes éloignées de l'emploi, pour qu'elles puissent vivre dignement, des travaux qui ont été versés au Grenelle de l'insertion.

On a beaucoup dit qu'il fallait déréglementer le droit du travail, qu'il n'y avait même plus besoin de contrat de travail à la limite, que tout pouvait se faire sans contrat de travail. L'expérience de TAE – mais il y en a d'autres, par exemple le groupe AMETIS à Nantes, à Tours – démontre que c'est vraiment à partir du CDI que l'on permet à

1. VAE : validation des acquis de l'expérience.

---

la personne de prendre pied, d'avoir confiance en soi, de pouvoir s'immerger dans le monde de l'entreprise, d'être à soi et au monde et d'avoir des droits ; et aussi de ne plus avoir peur du lendemain, de s'engager véritablement dans un parcours professionnel sans avoir de craintes, et de pouvoir se former, engranger des connaissances, des pratiques. Le CDI est aussi une des questions qui préoccupent mon organisation et l'ensemble des syndicats, c'est vraiment un socle de droit individuel qui peut être garanti collectivement et qui sécurise ces parcours de vie.

**Guillaume Duval:** Le travail des organisations syndicales est aussi de se préoccuper de ceux qui n'ont pas de travail. L'expérience de TAE est très riche. Elle montre que l'on peut concevoir le travail à partir des femmes et des hommes qui créent la richesse ; elle montre aussi combien la question du statut du CDI est centrale pour réinsérer les gens sur le marché du travail et leur permettre d'être pour eux et pour le monde.

Hervé Defalvard, vous êtes responsable de la chaire d'économie sociale à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée. À TAE, on l'a vu à plusieurs reprises, la notion d'apprendre est centrale. Apprendre ensemble, c'est aussi une question centrale pour vous. Comment voyez-vous cette expérience et ce qu'elle peut apporter ?

**Hervé Defalvard:** La chaire dont je suis responsable s'appelle plus exactement la chaire d'économie sociale et solidaire de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée. Je souligne le terme de solidaire car, parfois, on se demande si l'économie sociale est encore solidaire. Nous sommes voisins de TAE, nous partageons la même sortie de RER sur la ligne A, mais nous les avons rencontrés à partir de la chaire d'économie sociale qui a réuni des partenaires de l'économie sociale, mais aussi des collectivités territoriales comme la Région et le Conseil général de Seine-et-Marne pour chercher à développer pour tous un emploi de qualité au moyen de l'économie sociale et solidaire. Le lien avec TAE était assez naturel puisque ce sont les mêmes valeurs, les mêmes objectifs qui nous animent, sauf que pour nous, à l'université, ce sont beaucoup de mots, beaucoup de discours, à TAE ce sont des pratiques, des réalités.

La chaire n'existe que depuis six mois. Qu'est-ce que ces réalités que nous découvrons depuis peu nous apprennent, qu'est-ce que nous pouvons en dire ? **Croire, penser qu'il est possible de construire une société par laquelle chacun a un emploi de qualité a un corollaire: il faut une transformation sociale.** Peut-être pas une révolution sociale, mais une transformation sociale. Il faut transformer les manières dont nous faisons société quand nous sommes en lien avec les autres.

Comment à TAE ce défi est-il relevé ? Tout d'abord, TAE ce n'est pas seulement TAE Noisy, il y a TAE au Guatemala, TAE à Madagascar, TAE au Sénégal. Ceci indique que le projet de TAE est à la fois un agir local et un penser global. TAE nous montre comment cette formule prend vie, comment elle se concrétise. On voit combien les connexions que comportent ATD Quart Monde au niveau mondial permettent d'agir à un niveau local.

Première leçon, la transformation de la société nécessite de penser à un niveau mondial. Penser à un niveau mondial, les économistes l'ont beaucoup fait concernant le marché des capitaux. Il faut beaucoup faire pour penser le marché du travail au niveau mondial et avoir ici un contre-feu par rapport au marché des capitaux. Ça, c'est le premier point que TAE nous donne comme leçon, comme possibilité. Construire des connexions au niveau mondial, concevoir la place de chacun au niveau mondial et agir localement pour y réussir.

Deuxième point: quel est cet agir local qui permet à chacun, aux plus exclus, aux plus démunis, d'avoir une place, de retrouver une place dans la société par le travail, par l'emploi ? J'ai retenu du compagnonnage récent avec TAE que ceci devient possible par le fait de partager des valeurs, des croyances qui amènent les volontaires permanents, les alliés, les compagnons d'ATD Quart Monde à vivre avec les plus démunis et, par ce

*Il faut transformer  
les manières dont  
nous faisons société*

vécu partagé, à proposer de construire une activité. Ceci devient également possible par l'implication de chacun d'en tirer une rémunération qui permet d'accéder à l'autonomie et à l'indépendance économique.

C'est une formulation qui apparaît assez simple, mais c'est un défi extraordinaire qui amène à repenser de fond en comble l'entreprise et le marché. Ce n'est pas : « On vous donne un emploi », c'est : « Imaginons ensemble, à partir de là où vous vivez, où nous vivons ensemble, avec des situations extrêmement difficiles, avec tous les problèmes qui se posent au quotidien, imaginons, créons, inventons une activité économique » qui soit une activité marchande permettant à chacun, par son implication dans cette activité, de se remettre debout grâce à l'indépendance économique qu'il va acquérir, qui va lui donner la possibilité d'acheter les biens dont il a besoin pour lui et sa famille.

Cela, c'est une révolution qui amène à revoir la conception de l'entreprise : chacun est comptable de l'entreprise, chacun est comptable du résultat de l'entreprise. Quand il y a un chantier à faire, un devis, chacun dit comment on va s'y prendre pour réaliser la commande. C'est par l'autonomie collective que chacun devient autonome. Cela suppose de révolutionner l'entreprise, cela s'appelle la démocratie. C'est évidemment un tour de force qui pose la question de sa reproductibilité et de sa diffusion, parce que c'est assez extraordinaire, mais c'est complètement ancré dans le point de départ qui est le partage d'une vie sur un territoire. Sans cette valeur-là, sans cette accroche-là, on peut se poser des questions sur la possibilité de voir une entreprise se créer avec un tel schéma.

Alors, il faut repenser le marché, évidemment. TAE va convaincre les clients sur les délais, sur les prix par rapport aux valeurs qu'ils portent. TAE va peser sur le marché, car le marché ce n'est pas une donnée que l'on subit, c'est aussi des relations que l'on va construire, sur lesquelles on va peser, pour permettre à ce projet de devenir une réalité.

Un autre point intéressant, c'est ce cercle vertueux qui prend son sens, sa réalité dans le temps, parce qu'à TAE on se donne du temps. Un cercle vertueux entre ce que j'appellerais un pouvoir faire et un pouvoir être. C'est en pouvant faire des choses en prenant le temps que l'on peut faire des erreurs, que l'on n'a pas l'angoisse de se former, parce que si l'on peut faire des erreurs, c'est que l'on nous fait confiance. On va donc dépasser des blocages pour pouvoir faire et, avec ce pouvoir faire, va s'enclencher un pouvoir être, être reconnu dans le quartier, être source de confiance, de reconnaissance par ses enfants quand on va au travail le matin.

Avec ce pouvoir faire, le travail devient plus que le travail, le travail devient plus que l'économie, le travail finalement déborde et colore tous les aspects de la vie, de la vie d'une personne, dans la société, dans son quartier, dans sa famille. Le travail ici acquiert une dimension qui va bien au-delà de l'économie, de la productivité qu'on peut en attendre.

TAE pose une question : comment passer de cette microsociété à la société dans son ensemble, puisque le projet est de créer de nouvelles activités qui permettent à chacun d'avoir un emploi ? Là, l'université, la chaire d'économie sociale et solidaire a un rôle à jouer par les formations qu'elle propose. On n'enseignera plus comme le B.A. BA de l'économie : « C'est l'entreprise qui maximise ses profits ». On peut construire une entreprise qui existe sur le marché avec d'autres finalités.

Une dernière leçon qui me vient après avoir entendu les propos des participants à ce colloque : qu'est-ce que l'on fait par rapport à la situation concrète de l'université ? Nous savons, vous savez que nous avons un fort taux d'échec en première année, eh bien, cheminer avec TAE, c'est avoir un aiguillon pour se demander comment faire pour avoir moins d'échecs, pour moins abandonner les étudiants de première année. Si on y arrive un petit peu, ça sera une leçon qu'on aura su tirer de notre compagnonnage avec TAE.

**Guillaume Duval :** Je passe tout de suite la parole à Hervé Masurel qui est préfet, secrétaire général du Comité interministériel des villes et qui a été aussi sous-préfet délégué pour l'égalité des chances en Seine-Saint-Denis où il a bien connu l'expérience de TAE.



---

Quelles leçons tirez-vous de cette expérience ? En quoi peut-elle aider l'État dans son action, en particulier au niveau des villes ? Et que peut faire l'État pour l'aider davantage ?

**Hervé Masurel :** J'ai eu la chance de servir en Seine-Saint-Denis, et cela a été jusqu'à présent ma plus belle expérience professionnelle. Ce département est exceptionnel, au mauvais sens du terme par tout ce qu'on y voit comme violence, comme détresse sociale, mais à l'inverse aussi par les initiatives que beaucoup prennent pour faire face à ces phénomènes, pour imaginer des choses qui n'existent pas ailleurs et pour les mettre en œuvre avec un enthousiasme toujours inégalé. Quand on exerce ces fonctions, on a l'occasion de rencontres assez extraordinaires qui vous marquent pour longtemps. Cela a été le cas quand je suis allé à Noisy pour rencontrer TAE. Je n'exerce malheureusement plus une fonction qui me permette d'être autant sur le terrain, je le regrette souvent. Je suis le secrétaire général du Comité interministériel des villes. Il y a nécessité d'agir en faveur des secteurs en France qui connaissent le plus de difficultés sociales et particulièrement les banlieues.

Les zones urbaines sensibles concentrent plus qu'ailleurs des populations en grande difficulté et il faut prendre des moyens pour essayer d'y faire face en agissant. C'est l'originalité de cette politique, à la fois sur l'aspect éducatif, sur le rôle de l'école – qui est absolument fondamental –, sur l'emploi, sur le cadre de vie. C'est toute la rénovation urbaine qui est en cours et dont on voit la concrétisation aujourd'hui, notamment dans un département comme celui-ci : c'est quarante milliards d'euros qui seront investis en dix ans pour donner une autre physionomie aux quartiers. Mais on sait bien qu'il ne suffit pas de changer les immeubles, de les ravalier ou même d'en construire de nouveaux, il faut aussi changer le fonctionnement au quotidien de ces quartiers, organiser mieux le vivre ensemble, essayer de prévenir la délinquance par diverses initiatives, tout cela se fait en lien très étroit avec les collectivités locales, les communes et aussi grâce aux associations et, de plus en plus, grâce aux entreprises qu'on essaie d'impliquer dans cette politique.

Nous avons deux préoccupations qui rejoignent très largement les vôtres et tout ce qui a été dit cet après-midi.

D'abord accompagner dans la durée ceux qu'on a en face de nous. Ce sont des personnes souvent cabossées par la vie. On n'arrivera pas à leur rendre leur juste place dans la société en trois mois ni en six mois ; il faut du temps et c'est vrai que cela n'est pas facile de convaincre. Je me réjouis d'avoir entendu l'intervention de Madame Dokhelar. La Cour des comptes est un appui important pour convaincre les responsables politiques, les responsables administratifs. **Se donner du temps est rentable. Si l'on veut faire les choses trop vite en matière de réinsertion, notamment par le travail, eh bien, peut-être qu'on aura quelques chiffres à court terme mais que les gens rechuteront et que, finalement, l'argent public aura été gaspillé.** Donc, nous nous efforçons de convaincre de cette nécessité du temps et c'est tout l'effort qui est fait en faveur des entreprises d'insertion, de toutes les activités d'insertion, nous y croyons beaucoup. ATD Quart Monde a une expérience forte dans ce domaine, vous avez même dépassé avec TAE cette notion d'entreprise d'insertion. J'espère que d'autres comme vous arriveront à dépasser cette limite. Dans l'immédiat, il convient que l'État et les conseils généraux encouragent et soutiennent fortement ces entreprises d'insertion. Nous voudrions organiser des contrats avec les collectivités territoriales dans lesquels l'État s'engage, sur les crédits « politique de la ville », à développer l'insertion.

Il y a l'insertion par des initiatives comme TAE, par les entreprises d'insertion, et par les entreprises elles-mêmes. Ce qui se fait à Tefal est tout à fait exemplaire, il faut que nous arrivions à développer ce concept d'entreprises citoyennes où les salariés à la fois se sentent bien, sentent qu'ils ont un travail utile non seulement pour eux-mêmes, mais pour la collectivité, des entreprises qui n'opèrent pas de discrimination dans leur recrutement. Nous essayons de jouer ce rôle d'aiguillon mais vous aussi, chacun d'entre vous

*Changer  
le fonctionnement  
au quotidien*

*Accompagner  
dans la durée*

---

*Soutenir les liens  
de terrain*

devez le jouer pour que nous arrivions à convaincre l'ensemble des chefs d'entreprises que c'est un devoir moral, mais surtout que cela peut les aider, dans leur rôle de chef d'entreprise, à trouver des salariés motivés. La satisfaction au travail et la productivité ne sont pas deux concepts contradictoires, bien au contraire, et ce qui a été dit cet après-midi nous en convainc.

Notre deuxième priorité est de privilégier tous ceux qui interviennent au plus près des personnes, toutes ces associations, tous ces organismes qui sont vraiment sur le terrain et qui sont en capacité d'aller chercher les gens là où ils sont, parce que c'est un vrai problème dans nos politiques publiques. Quelle est la proportion des gens en grande difficulté que nous sommes capables d'atteindre ? Pour y parvenir, il ne suffit pas d'avoir des permanences, il faut aussi avoir des gens qui sont en capacité d'aller vers les autres, de leur tendre la main, de leur proposer quelque chose, de leur proposer de les mettre en relation avec d'autres organismes. Et dans notre pays, il y a énormément d'organismes et de gens qui peuvent s'occuper des autres à condition que l'on arrive à réaliser cette mise en relation.

Voilà donc nos objectifs au titre de la politique de la ville, on est encore une fois conscients de l'immensité qui nous sépare de la réalisation concrète de ces objectifs, mais l'expérience de TAE montre qu'une utopie peut devenir une réalité. C'est précieux pour chacun. Cela nous aide à lever nos doutes, cela nous incite à dépasser nos découragements, nos limites. Cela démontre enfin, comme l'a dit tout à l'heure Jamilatou, que la France, c'est aussi ça, c'est aussi vous.

# **PARTIE III**

## **Questions du public**

À l'issue de chacune des deux tables rondes,  
les participants ont été invités à poser leurs questions par écrit.  
Les intervenants y ont répondu en fin de colloque.



---

# QUESTIONS DU PUBLIC

---

**Olivier Péguy :** Comment sont choisies les familles qui bénéficient du logement à Noisy ? J'imagine qu'il y a beaucoup de demandes qui sont formulées.

*Questions  
concernant le Centre  
de promotion familiale  
de Noisy-le-Grand*

**Chantal Laureau :** Le Centre de promotion familiale est reconnu comme un CHRS, un centre d'hébergement et de réinsertion sociale, les demandes nous viennent donc essentiellement par le biais des travailleurs sociaux et, exceptionnellement, il arrive que des familles nous écrivent et nous demandent d'être hébergées.

**Olivier Péguy :** Est-ce que ces familles sont en règle au niveau des papiers en terme administratif ? Autrement dit, est-ce que le Centre de promotion familiale peut accueillir des sans-papiers ?

**Chantal Laureau :** On accueille des gens dans des logements avec un bail, ce n'est donc pas possible que des personnes dont la situation n'est pas régularisée soient accueillies. Il arrive qu'on accueille des gens qui étaient dans cette situation antérieurement mais qui ont régularisé leur situation. Il existe d'autres centres d'hébergement qui accueillent les personnes sans papiers.

**Olivier Péguy :** On reste sur cette action de promotion familiale avec l'aspect du « suivi ». Une fois que la famille est restée un certain temps au Centre de promotion familiale, elle va ailleurs, accède à un autre logement. Comment font les familles pour quitter la cité avec la difficulté de quitter tous les voisins, l'écoute qu'on a pu avoir pendant plusieurs années, l'ouverture, les projets en commun, l'entraide qu'on ne retrouve peut-être pas forcément plus tard. Comment est-ce qu'on peut faire ? Est-ce que vous avez quelques pistes pour répondre à cette question ?

**Jenny Reveno :** Je pense que les familles, elles sentent qu'elles sont au bout de leur étape. Elles ont respecté leur temps, leur parcours, elles sentent qu'elles sont assez prêtes à partir. Elles se rendent compte qu'elles ne sont plus à leur place. Les autres familles avec qui elles se sont entendues, elles aussi partent. Quand on sort de chez nous, on discute avec les voisins et on se rend compte que ceux qui sont arrivés en même temps que nous partent pratiquement au même moment, donc on se retrouve à partir presque ensemble et il n'y a pas trop ce genre de questions. Mais les familles, du fait qu'elles ont été reconnues, pas oubliées, elles sont toujours très attachées à ATD, elles reviennent un petit peu, comme une famille.

---

**Elsa Dauchet de Calignon :** Ce n'est pas rompu dès que la famille part. Par exemple, il y a des familles qui sont parties et qui repassent de temps en temps chez moi. Nous, on va aller les voir, et l'équipe de promotion familiale est encore en lien. Donc ça ne s'arrête pas du jour au lendemain.

**Olivier Péguy :** Les liens tissés perdurent avec le temps. Comment mobiliser plus largement autour de la question du logement et du voisinage, ce qui a été évoqué durant la première table ronde, autour de la notion de culture, comment faire cette mobilisation-là avec cette exclamation « Notre société en a besoin ! » ? C'est à la fois une question et une interpellation.

**Pierre Saglio :** Vous avez, dans le dossier qui vous a été remis, un prototype de lettre à écrire à votre maire. C'est clair que cette question de l'habitat, d'une politique de l'habitat qui à la fois réponde aux besoins de tout le monde et permette une réelle mixité – c'est-à-dire qui permette de vivre ensemble et d'apprendre à vivre ensemble entre personnes d'horizon et d'origine différents –, c'est une responsabilité civique, c'est une responsabilité de chacun de nous en tant que citoyen, et nous lançons avec Amnesty International et le Secours Catholique une campagne d'écriture aux maires. Vous en avez un exemplaire dans votre dossier ; on y incite chaque citoyen à écrire à son maire pour lui dire : « Monsieur le Maire ou Madame le Maire, j'habite une commune où je souhaite que chacun puisse vivre dans un habitat digne et je souhaite que personne dans ma commune ne soit à la rue, je vous soutiendrai à chaque fois que vous développerez des politiques qui répondent à cela et je vous soutiendrai en particulier pour que vous développiez du logement social parce que notre pays a besoin de logements sociaux. » On sait qu'aujourd'hui un certain nombre de maires ne veulent pas agir en ce sens, mais il y a aussi un certain nombre de maires qui souhaitent s'engager dans cette voie-là et qui doivent faire face à un courant civique très important de gens qui leur disent : « Du logement social peut-être, mais pas chez moi, pas à côté de ma maison, pas dans mon quartier. » Nous, on veut créer un contre-courant qui dise : « Monsieur le Maire ou Madame le Maire, nous, nous sommes des citoyens qui vous soutiendrons dans cette perspective. »

### **Questions** concernant TAE

**Guillaume Duval :** Une question très précise à Joël Tronchon : Avez-vous partagé vos pratiques et vos convictions avec d'autres entreprises conventionnelles ? Y a-t-il essaimage de ces pratiques ?

**Joël Tronchon :** Oui, on le fait parce que toutes ces actions-là ont été menées en lien avec la direction du Travail, avec le Conseil général, le Conseil régional et ils nous ont demandé de jouer un rôle de locomotive, d'abord en Rhône-Alpes et plus loin si on a envie. En Rhône-Alpes et en Haute-Savoie, il y a plein de grosses entreprises et des petites, parce qu'on peut aussi faire de l'insertion dans des petites entreprises, et pour ne vous donner qu'un exemple, on donne du temps, une partie de mes équipes ressources humaines conseille des petites entreprises pour monter des opérations de formation à l'illettrisme. Voilà un exemple d'essaimage.

**Guillaume Duval :** Toutes les autres questions sont adressées à l'équipe de TAE : Quel est le salaire à TAE, est-ce qu'il est le même pour tous ? et aussi : Quel est l'équilibre financier de TAE, combien de bénéficiaires faites-vous ?

**David Régnier :** Je vais essayer de ne pas en oublier. Les salaires... On a réfléchi à la politique salariale ensemble, avec les salariés. On a décidé que les seules différences de salaire

---

seraient l'ancienneté et la responsabilité qu'on porte dans l'entreprise. Depuis le départ, on a quand même fait le choix qu'il n'y ait pas un écart de plus de 2,5 entre le plus bas et le plus haut salaire. On commence au SMIC, puis on augmente avec l'ancienneté. Question suivante sur nos bénéficiaires... On a effectivement énormément de mal à équilibrer les comptes, en particulier depuis qu'on a fait le choix des CDI et qu'on s'est coupé de toute une partie des aides de l'État liées aux contrats aidés qui sont des contrats d'insertion. Ces derniers ne nous conviennent pas, parce que la durée est trop courte. Donc on a développé énormément l'activité économique et notamment on a développé une action commerciale très forte pour gagner notre vie plus largement par notre travail. C'est encore un défi.

**Guillaume Duval:** Avez-vous des représentants du personnel chez TAE ? Si oui, quel est le syndicat majoritaire ?

**Natacha Dutilloy:** À TAE, on n'a pas de syndicat, on est tous délégués du personnel. Tous les lundis de 8 h à 9 h, de 9 h à 10 h et à toutes les autres heures de la semaine.

**David Régnier:** Ça a été vraiment une question et c'est un choix qu'il n'y ait pas de délégués du personnel parce qu'on sent qu'à partir du moment où il y a des délégués, on peut oublier des personnes, mais du coup cela demande de trouver les moyens de faire vivre une réelle démocratie dans l'entreprise comme l'a dit Hervé Defalvard, et ce n'est pas simple.

**Guillaume Duval:** Et enfin, est-ce que c'est facile de dupliquer TAE, quelles seraient les conditions pour créer d'autres TAE partout en France ? c'est-à-dire, quelles sont les conditions d'essaimage ?

**David Régnier:** Notre premier objectif, c'est d'apporter la preuve que OUI c'est possible. On sait déjà autour de nous qu'il y a d'autres entreprises qui réfléchissent à leur façon de fonctionner, on a parlé de TAE au Guatemala, au Sénégal, à Madagascar, mais il y a des tas d'autres entreprises de l'économie sociale et solidaire qui réfléchissent à comment faire fonctionner l'entreprise de manière différente. On n'a pas de recettes miracles et on ne détient pas de solutions, mais on est un lieu où on expérimente.





# CONCLUSION



---

# L'ÉTAT A BESOIN D'APPRENDRE DE VOUS

---

**Anne Joubert<sup>1</sup>**  
Direction générale de la  
Cohésion sociale

J'ai une relation particulière avec le Mouvement ATD Quart Monde puisque ma mère, au début des années 60, y était bénévole puis volontaire permanente et je pourrais dire que je suis tombée dedans quand j'étais toute petite. C'était encore l'époque des bidonvilles autour de Lyon et on me demandait d'aider des enfants de ce lieu à faire leurs devoirs. Je le prenais comme une contrainte, mais je pense que cela m'a donné très tôt une connaissance des différences sociales. Cela a marqué ma vie et explique sans doute mon itinéraire atypique.

J'ai fait le choix, quand je suis devenue professeure, d'aller dans des établissements qu'on appelait à l'époque sensibles, établissements qui sont devenus « ambition réussite ». J'ai vu que les parents d'enfants très en difficulté n'étaient pas démissionnaires par rapport à leurs enfants mais démissionnés par l'école. J'ai vu que mes collègues, qui étaient des gens très compétents, très engagés dans leur travail, avaient beaucoup de difficultés à établir des relations avec certains parents. Il y avait une sorte de crainte, des deux côtés. J'essayais, parce que peut-être j'avais une autre expérience, de créer des événements dans le collège pour que les parents ne soient pas seulement appelés quand il y avait des problèmes, mais aussi dans le cadre de fêtes, de repas conviviaux. Je voulais que l'école soit autre chose que ce lieu qui critiquait certaines familles et certaines attitudes des enfants.

Je suis maintenant à la direction de la Cohésion sociale, anciennement l'Action sociale. Le terme a changé. C'est significatif : il faut réaffirmer le rôle de l'État, le rôle du service public avec le mot-clé de la solidarité et de la cohésion sociale.

Je vais reprendre quelques points qui ont été développés dans la journée et qui montrent le rôle précurseur du Mouvement ATD Quart Monde, d'abord par le refus de la misère et l'investissement de tous que cela entraîne et nécessite. Cet engagement doit être encore plus fort aujourd'hui avec l'augmentation de la précarité et de la pauvreté et en même temps une diminution des moyens des services publics, de l'État et des collectivités territoriales.

Au niveau du logement social, ATD a encore été précurseur, on le voit avec le CHRS de Noisy-le-Grand. Benoît Apparou, le secrétaire d'État au Logement et à l'Urbanisme, formule la priorité du logement social en ces termes : « *Dans le cadre de la refondation de l'hébergement et du logement social, on veut faire du logement une priorité pour tous, sans passer obligatoirement par les cases hébergement et par des allers-retours multiples entre diverses situations plus ou moins instables et fragiles que trop souvent les gens connaissent dans leur parcours à la recherche d'un logement.* »

***Un investissement  
de tous pour refuser  
la misère***

1. Anne Joubert représente à ce colloque Fabrice Heyries, directeur général de la Cohésion sociale. Elle est elle-même chef du bureau de l'accès aux droits, de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire au sein de la sous-direction de l'inclusion sociale, de l'insertion et de la lutte contre la pauvreté.

---

La campagne vis-à-vis des maires est très salubre car, dans certaines villes, des habitants refusent que les maires construisent des logements sociaux et fassent de la véritable mixité sociale.

Dans le domaine des droits, il existe des avancées, par exemple le DALO<sup>1</sup> a inscrit le logement dans le droit, même si la loi n'est pas toujours applicable par manque de logements sociaux, notamment dans des zones tendues. Il faut absolument que le droit et l'accès aux droits fondamentaux pour tous soient une priorité.

L'accès aux droits et la participation des experts du vécu sont aussi des responsabilités de mon bureau, c'est un dossier que je conduis personnellement et, là encore, le rôle précurseur d'ATD est évident. J'ai eu l'occasion de participer à des Universités populaires Quart Monde, à des expériences de croisements des savoirs et j'ai été extrêmement impressionnée par la qualité du travail engagé par les uns et les autres. L'État s'y met, la participation est enfin devenue une des priorités de la direction générale de la Cohésion sociale.

*Changer le regard  
sur les pauvres et la  
pauvreté*

J'ai aussi la responsabilité de piloter l'année européenne 2010 de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le premier objectif est de changer le regard de l'opinion publique sur la pauvreté et l'exclusion. Le second est d'élaborer des propositions, des préconisations – dont des objectifs chiffrés de réduction de la pauvreté – qui seront reprises par le gouvernement français à l'occasion de la cérémonie de clôture et portées ensuite au niveau des autres états membres.

On a parlé de temps et de durée. Marc-Philippe Daubresse, ministre de la Jeunesse et des Solidarités actives, s'engage à accomplir des expérimentations, notamment pour augmenter la durée des contrats d'insertion dans les structures d'insertion par l'activité économique. On va pouvoir aussi moduler des indicateurs dits de sorties positives des structures d'insertion, c'est-à-dire avoir, en plus d'un indicateur de débouchés sur des entreprises ordinaires, des indicateurs qualitatifs qui prennent en compte la progression de la personne dans l'ensemble des domaines de sa vie.

La solidarité est vraiment le mot-clé de l'action collective et ce rôle du service public, de l'intérêt général, nous avons tous à le préserver.

Il nous faut être vigilant, il nous faut travailler ensemble, l'État, les collectivités territoriales, le mouvement associatif et les partenaires sociaux. La direction générale de la Cohésion sociale soutient et accompagne toutes ces initiatives, celles du Mouvement ATD Quart Monde, comme celles de l'ensemble du monde associatif.

Mon engagement personnel va bien au-delà de mes responsabilités professionnelles. J'ai besoin de cette proximité du terrain que j'ai eu l'occasion de vivre précédemment et c'est pourquoi je vous remercie de m'avoir invitée, d'avoir invité l'État, la direction générale de la Cohésion sociale parce que l'État a besoin d'apprendre de vous.

1. DALO: droit au logement opposable institué en France par la loi du 5 mars 2007.

---

# AVOIR DES POLITIQUES QUI N'ABANDONNENT PERSONNE

---

**Eugen Brand**  
*Délégué général  
du Mouvement  
international  
ATD Quart Monde*

Quand on a la chance d'être avec vous, on découvre votre détermination à continuer cette alliance commencée en 1956 à Noisy-le-Grand. Une alliance entre des personnes vivant des situations d'exclusion extrême et d'autres personnes les rejoignant au nom de leur humanité commune; une alliance autour de ces objectifs dont vous avez parlé: vivre ensemble, apprendre ensemble, travailler ensemble, apprendre à réfléchir ensemble et à agir ensemble. Une manière d'être dont notre monde a tellement besoin alors qu'il traverse une profonde crise économique, écologique et éthique.

J'ai été très touché d'entendre des responsables de la ville de Noisy-le-Grand dire qu'ATD Quart Monde faisait partie de Noisy, de ce tissu de personnes qui se lient; j'aimerais ajouter que vous, autorités, professionnels, travailleurs, citoyens de cette ville, vous vous situez au cœur de la communauté humaine qu'est notre monde comme une source de courage pour les autres, une source d'inspiration pour ceux qui ont la chance de venir visiter sur place ce projet pilote que vous menez ensemble.

On trouve dans ce lieu de Noisy-le-Grand la conviction, ancrée dans les engagements de ceux qui souffrent de la misère et aussi de ceux qui s'engagent à leur côté, que la misère n'est pas une fatalité. La présence de personnes du monde entier aujourd'hui parmi nous, de la Tanzanie, du Sénégal, d'Haïti, de Madagascar, du Guatemala, de la République de Maurice, témoigne qu'entre vous tous une histoire extraordinaire s'est créée. Je pourrais aussi citer mon propre pays, la Suisse, qui, au cours de son histoire, a enfermé les très pauvres dans la honte, le mépris, l'inutilité, l'invisibilité et d'autres dans une certaine prétention de savoir comment lutter contre la misère; c'est la rencontre de familles de Noisy-le-Grand avec des familles en grande pauvreté et des responsables suisses qui a permis de briser le silence: des hommes et des femmes, qui pensaient qu'ils ne pouvaient pas parler parce qu'on ne les croirait jamais, ont osé reprendre la parole, dire leur histoire, se rassembler, devenir acteurs publics dans ce pays et le forcer à des politiques pour supprimer la misère en Suisse.

Je pense aussi à Haïti qui puise dans votre expérience à Noisy-le-Grand un courage et un ressourcement que vous sous-estimez peut-être. Haïti qui se trouve aussi dans une phase de reconstruction après la destruction causée par le tremblement de terre. Mais une reconstruction qui se trouve placée sous le regard du monde entier. Tout le monde est là pour dire, sans doute avec une grande générosité et une bonne volonté, ce qu'il faudrait faire maintenant. Mais l'inquiétude des Haïtiens est la même que la vôtre: « *Est-ce qu'on va nous laisser le temps de la rencontre? Est-ce qu'on va nous donner le temps de pouvoir dire ce que nous voulons ensemble en tant que peuple?* » Toujours en Haïti, dans les quartiers de Grand-Ravine où le Mouvement ATD Quart Monde est engagé, les familles

***La misère n'est pas  
une fatalité***

---

*Noisy, berceau du refus de la misère*

s'installent dans des zones où il est interdit d'habiter et elles trouvent dans ce combat de Noisy-le-Grand une autre sécurité, une autre certitude: celle du droit de pouvoir habiter la terre parmi les autres.

On devrait un jour raconter cette extraordinaire multitude d'histoires à travers le monde toutes liées d'une manière ou d'une autre avec vous à Noisy-le-Grand. Noisy-le-Grand est certainement un berceau de cette culture du refus de la misère, parce que chez vous des hommes et des femmes ont dit: « *Non, ce n'est pas possible qu'on continue à réfléchir, à agir, à décider à notre place.* » Et on retrouve concrètement ce refus dans vos projets de TAE et de promotion familiale et dans votre volonté de vous construire ensemble. Ce refus a impulsé la culture du refus de la misère à travers le monde, gravé sur le parvis des Libertés et des Droits de l'homme à Paris, reconnu par les Nations unies. Une fois par an, nous nous arrêtons pour rappeler ce refus avec tous ceux qui veulent bâtir ce monde avec l'intelligence, les mains et le cœur de tous les hommes.

Noisy-le-Grand a contribué à une nouvelle qualité de collaboration internationale, notamment sur la question des droits de l'homme. C'est à Noisy-le-Grand, déjà du temps du bidonville avec Joseph Wresinski, avec des habitants, avec des universitaires, avec des personnes posant la question du pourquoi de la misère qu'a été établi ce lien entre les droits de l'homme et l'extrême pauvreté, repris en France par le Conseil économique et social et par la suite au niveau des Nations unies. La France, d'une manière courageuse sur un plan international, s'est fait porteur de ces questions de l'extrême pauvreté et des droits de l'homme.

Noisy-le-Grand nous donne une responsabilité au niveau monde mais aussi dans le contexte de la construction de l'Union européenne: dans cette année 2010, année européenne de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, c'est à travers vous et votre volonté de n'abandonner personne que nous devons regarder ce que l'Union européenne est en train de nous proposer: réduire le nombre des pauvres de 25 % d'ici 2020, passer de quatre-vingts millions de pauvres à soixante millions. Nous savons que cela va devenir un objectif clé car il a été repris dans les objectifs pour le millénaire. Ces stratégies créent beaucoup de violence parce qu'elles créent de l'écrémage, des rapports de force. Elles sont contraires à l'éthique de la participation. Comment expliquer dans les quartiers, dans les villages à travers l'Europe que ce qui va nous mobiliser tous ensemble maintenant c'est sauver 25 % parmi les nôtres d'ici 2020? Ce sont des générations entières qui sont sacrifiées.

Fort de votre expérience réussie, difficile mais possible, on ne peut pas faire autre chose que d'avoir des politiques qui n'abandonnent personne. C'est cela qui nous engage au niveau de l'Europe et ce qui nous engage aussi par rapport à la jeunesse. La jeunesse d'aujourd'hui, qu'elle soit dans les quartiers à souffrir de l'inutilité ou dans les universités, aspire fondamentalement à une activité humaine où l'économie, l'écologie, le social forment un tout. La jeunesse aspire à un sens du travail et de l'engagement qui respecte la terre, la dignité des personnes et des peuples. C'est aussi pour ces jeunes d'aujourd'hui que nous devons faire reconnaître les exigences nées à Noisy-le-Grand comme des exigences publiques, nationales et internationales.

J'aimerais dire pour terminer qu'on pense très fort à tous ceux qui ont commencé ce chemin dans les quartiers et en ont payé parfois le prix de leur propre personne. Avec tous ceux à travers le monde qui vous connaissent, nous vous disons: « *Continuez à marcher devant nous, nous en avons besoin.* »