

n° 5 les contributions

agence nouvelle des  
**Solidarités**  
actives

**Grenelle de l'insertion**

l'accueil des publics  
et la définition du projet d'insertion

mai  
2008

Agence nouvelle des

solidarités **ACTIVES**

# **Grenelle de l'insertion**

L'accueil des publics

et la définition du projet d'insertion

# L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives

## un diagnostic et une conviction

**Le diagnostic** a été établi par la Commission « Famille, vulnérabilité, pauvreté » présidée par Martin Hirsch qui, dans son rapport remis en avril 2005, a dressé un tableau de la pauvreté en France, en particulier celle qui touche les enfants. Ce rapport préconisait également quinze résolutions concrètes pour engager des politiques volontaristes de lutte contre ce fléau dans ses multiples dimensions afin d'éradiquer la pauvreté en une génération. Parmi elles figurait la proposition d'instaurer un **Revenu de Solidarité Active**, visant à replacer l'activité professionnelle au cœur de la lutte contre la pauvreté et redonner ainsi de la dignité notamment aux bénéficiaires de minima sociaux.

**La conviction** est que ces politiques ambitieuses doivent être conçues et mises en œuvre au niveau local et ce, dans le cadre d'une démarche expérimentale.

**L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives** se veut donc un opérateur désintéressé (association sans but lucratif) d'ingénierie et d'innovation sociale au service des collectivités locales pour rendre plus efficaces nos dépenses sociales. Cette association rassemble volontairement des compétences centrées sur la mise en œuvre opérationnelle et sur l'évaluation des programmes mis en place. Elle a aussi fait le choix d'un parti pris méthodologique : celui d'associer systématiquement les populations en difficulté à la construction des dispositifs destinés à faciliter et à amplifier leur démarche d'insertion sociale et professionnelle.

### **Agence nouvelle des solidarités actives**

**Benoît Genuini**, président

**Christophe Fourel**, directeur général

Association loi 1<sup>er</sup> juillet 1901

N° SIRET : 488 527 326 00018

1, Passage du Génie - 75012 Paris - 01 43 71 39 48

[www.solidarites-actives.com](http://www.solidarites-actives.com)

# Contexte et méthodologie de l'étude

**L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA)** est une association créée en janvier 2006 pour mettre en œuvre, par la voie de l'expérimentation, des programmes locaux de réduction de la pauvreté et d'appui au retour à l'emploi.

Les propositions qui suivent sont fondées à la fois sur la pratique de terrain de l'ANSA, son positionnement **avec** les personnes en situation de pauvreté et les enseignements des premières expérimentations sociales mises en œuvre par l'association.

Elles abordent la refonte des politiques publiques d'insertion sans tabou ni restriction pour envisager toutes possibilités permettant de garantir aux personnes en difficulté et aux marges des vecteurs d'inclusion sociale (emploi, santé, logement...) d'être prises en compte et de vérifier une amélioration tangible de leur situation économique et sociale.

La mise en œuvre des propositions de l'ANSA est sous-tendue par les principes suivants :

- promouvoir l'expérimentation des projets pour assurer la réussite de leur généralisation ;
- associer systématiquement les premiers concernés à la construction, la mise en œuvre et l'évaluation des axes qui seront retenus du Grenelle, y compris au niveau local ;
- partager réciproquement les engagements et les responsabilités entre pouvoirs publics, bénéficiaires ou usagers et secteurs de l'entreprise ;
- veiller systématiquement et préalablement à l'impact des autres politiques publiques sur les questions d'insertion de façon à les optimiser et non à les altérer (politique du logement, de santé, économique, fiscale, éducative...);

- se donner, préalablement et tout au long de la mise en œuvre des politiques publiques, les moyens d'évaluer leur efficacité et la possibilité de les corriger en temps réel ;
- prévoir un principe de « sanctuarisation » des crédits qui seront alloués à celles-ci de façon à garantir une action pérenne, durable et favorisant la prévention des ruptures qui constituent le premier obstacle à l'inclusion durable des plus faibles.

# 1-Entrée dans le dispositif d'insertion

## 1-1-Contexte

Aujourd'hui, l'entrée dans les dispositifs d'insertion dépend :

- du statut des personnes : selon l'âge (missions locales, écoles de la deuxième chance, ANPE...), le handicap...
- du type de difficultés rencontrées : insertion professionnelle, insertion sociale, nutrition, santé, logement...
- de l'urgence des problèmes et de leurs modalités de prise en charge : SAMU social, hôpital, réseau associatif...

Certaines institutions assurent une prise en charge globale de la personne mais pour une catégorie précise de public, par exemple les missions locales avec les 16-25 ans. D'autres réduisent en outre l'étendue de leur prise en charge à des problématiques spécifiques.

Par exemple, l'ANPE renvoie dès que possible les jeunes sur les missions locales et restreint, autant que faire ce peut, son champ d'action à l'insertion professionnelle. Les services sociaux départementaux eux limitent traditionnellement leur action au domaine social généralement entendu comme tout ce qui ne relève pas du domaine de l'emploi.

**Cette « catégorisation » est issue de l'histoire :**

- missions initiales clairement restreintes par le législateur et par conséquence construction d'une identité-métier exclusive (par exemple, c'est le cas de l'ANPE qui exclut du champ de l'insertion professionnelle les domaines d'action des services sociaux);
- multiplication et empilement de structures dédiées : créées par la loi (ordonnance de 1982 puis loi de 1989 pour les missions locales, obligation d'emploi des handicapés en 1987 qui a vu la naissance de nombreuses officines spécialisées dans l'insertion professionnelle de ce public) ou créées par des ini-

tatives « privées » devant une situation d'urgence et de carence des services publics existants (Emmaüs, SAMU social, restos du cœur...);

- modes organisationnels du service public calqués sur ceux des entreprises privées et réputés pour leur efficacité (externalisation, sous-traitance avec recentrage sur le cœur de métier), mais qui ont été parfois mal maîtrisés (sur-spécialisation qui ne permet pas une approche globale de la personne; cloisonnement entre les services et les structures);
- et dans un contexte de chômage de masse, la nécessité pour ces services publics d'éviter l'implosion en « diminuant » le nombre d'usagers (et ce grâce à l'externalisation du traitement des cas les plus complexes...).

De cette « catégorisation », sont nés plusieurs problèmes pour entrer dans un parcours d'insertion :

- la difficulté de trouver la porte à laquelle frapper,
- le risque de se tromper de porte et d'être mis à la porte : pas le bon âge, pas le bon problème au bon endroit, pas le bon statut...
- le découragement et l'abandon de toutes démarches;
- l'absence de prise en charge globale de la personne (par une seule structure ou avec un point d'entrée proposant une articulation et une coordination entre les différents professionnels) alors que la multi-dimensionnalité de l'insertion fait aujourd'hui l'unanimité (cf. la création des missions locales en 1982).

Pour répondre à ces difficultés, deux techniques principales (non exclusives l'une de l'autre) ont été mises en œuvre :

- identifier un/des pilote(s) dans l'avion pour assurer une gouvernance cohérente :
  - par exemple, la territorialisation des politiques de l'emploi et sa concrétisation budgétaire : l'Enveloppe unique régionale (EUR). D'une part cette territorialisation ne concerne que le volet emploi et d'autre part elle est constamment « percutée » dans sa gouvernance comme dans ses aspects budgétaires par

une « reprise en main » nationale plus ou moins forte selon les échéances électorales ;

- créer une nouvelle structure englobant les précédentes, par exemple :
  - les maisons de l'emploi (dernière tentative en date) censées regrouper mission locale, ANPE, ASSEDIC (et d'autres, en fonction des bonnes volontés) et ajoutant un nouveau pôle de gouvernance non hiérarchique sur des territoires déjà couverts de directeurs/trices et d'élu(e)s président(e)s de structures ;
  - la fusion ANPE-UNEDIC.

Ces dernières tentatives (en relatif échec pour les Maisons de l'Emploi lorsque les structures créées n'englobent pas mais viennent s'ajouter) ne concernent souvent que le volet emploi de l'insertion. Elles ne « décroissent » donc pas les métiers.

## 1-2-Propositions

### 1-2-1-Un droit inconditionnel à l'accueil

Il s'agirait, dans l'esprit de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations<sup>1</sup>, d'assurer l'effectivité d'un premier niveau d'accueil et/ou d'orientation de toute personne se présentant dans une structure d'insertion, quelle qu'elle soit<sup>2</sup>. Afin d'éviter les effets « ping-pong » du jeu institutionnel (renvoi des usagers d'une structure à une autre), l'enjeu serait de renforcer la qualité d'accueil des structures en améliorant la connaissance de l'ensemble des acteurs de l'insertion du territoire et de leur offre, pour renseigner et orienter au mieux les personnes. L'affirmation d'un droit inconditionnel à l'accueil, au besoin prévu par la loi, constituerait l'une des obligations pesant sur les institutions à l'égard des personnes en difficulté d'insertion. Ce droit serait en outre garanti par la diffusion d'outils tels

<sup>1</sup> Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 : Article 1 : sont considérés comme autorités administratives au sens de la présente loi les administrations de l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les organismes de sécurité sociale et les autres organismes chargés de la gestion d'un service public administratif.

<sup>2</sup> Article 20 : lorsqu'une demande est adressée à une autorité administrative incompétente, cette dernière la transmet à l'autorité administrative compétente et en avise l'intéressé.



que des chartes de qualité, des annuaires de l'insertion par territoire et véhiculerait l'exigence d'un accueil de qualité, pour tous, quelle que soit la porte à laquelle l'utilisateur du service public a frappé en premier...

Pour remédier à la faiblesse des conditions actuelles de l'accueil, constatée à plusieurs occasions, notamment par le tissu associatif (collectif ALERTE/bilans successifs de la Loi d'orientation de lutte contre les exclusions/conférences nationales de lutte contre l'exclusion et pour l'insertion), cette proposition sur l'accueil inconditionnel suppose une professionnalisation du métier et des formations continues permettant de maintenir un niveau de qualité quelque soit l'évolution des publics.

### **1-2-2-Des référents pour l'inclusion active**

L'enjeu est de garantir dans chaque structure (service social départemental, CCAS, PLIE, mission locale, ANPE, ASSEDIC, associations ou fondations œuvrant dans le domaine de l'insertion, service d'urgence des établissements de santé, mairie...) la possibilité d'un premier diagnostic de la situation des personnes débouchant sur la mise en œuvre d'un suivi.

Ce suivi serait réalisé par **un référent généraliste** qui, dans certains cas, serait en mesure d'apporter un premier niveau de réponse aux besoins diagnostiqués, et dans tous les autres cas, serait chargé d'orienter la personne vers le(s) professionnel(s) compétent(s) mais aussi de **garantir la cohérence et la coordination des interventions**.

Concrètement, cela signifie qu'il ne devrait pas y avoir d'obstacle de principe à ce qu'un adulte ayant frappé à la porte d'une mission locale bénéficie d'un premier accompagnement par la mission locale. De plus, de même qu'un médecin généraliste, une fois proposée une intervention de premier niveau, oriente le cas échéant son patient vers un spécialiste et reste référent du parcours global de la personne, le référent généraliste de « suivi », serait le garant de la suite du parcours de la personne.

La **constitution d'un réseau de référents pour l'inclusion active** présents dans chaque institution serait de nature à renforcer la coordination des différentes structures, l'échange de pratiques, la mutualisation des outils de suivi. Pour l'usager, la garantie serait qu'une fois poussée la porte d'une institution, il existe toujours un interlocuteur référent capable de l'orienter et de veiller au bon déroulement de la suite de son parcours d'accompagnement.

Il importe que **l'ensemble des services publics et/ou associations présents sur un territoire** puisse dédier une personne, un temps à cet accueil afin de pouvoir inciter à une rencontre, voire dans les situations les plus difficiles, déclencher un rendez-vous avec le référent le plus pertinent. A titre d'exemple, la présence d'un de ces référents au sein des urgences hospitalières permettrait une meilleure prise en charge des difficultés d'ordre social qui, d'une part laissent les professionnels de santé démunis, et d'autre part, contribuent souvent, par retard d'intervention sociale, à renforcer des logiques d'exclusion. Ces logiques entraînant elles-mêmes une détérioration de l'état de santé physique et psychique.

Sur le plan institutionnel cette proposition vise la lisibilité de la politique d'insertion et le **décloisonnement et la coordination des structures** intervenant dans ce domaine. Elle suppose en conséquence que l'équipe de référents généralistes du territoire – a priori départementale – soit animée et pilotée par un chef de projet reconnu autour d'objectifs communs susceptibles de fédérer les équipes locales et de maximiser les effets de leurs interventions.

### **1-2-3-La « maraude d'insertion »**

Les « maraudes d'insertion » prendraient la forme des « maraudes » dédiées à la grande exclusion, des équipes de prévention constituées d'éducateurs de rue ou des agents de développement local d'une ville (qui vont à la rencontre des commerçants et des entreprises).

La « maraude » serait responsable, sur un territoire, de la diffusion de l'information concernant l'offre de services existante en matière

d'insertion. Elle irait à la rencontre de la population d'un quartier (par exemple en distribuant des brochures). Les personnes composant l'équipe de maraude pourraient être recrutées par un groupement d'employeurs de structures d'insertion qui aurait la responsabilité de le former. En fonction des populations ciblées, les services jeunesse en concertation avec les centres d'information jeunesse (départementaux ou régionaux) pourraient étendre leurs actions sur ce modèle.

À noter que ces équipes mobiles d'insertion pourraient aussi **intégrer en leur sein des personnes elles mêmes en difficulté** pour lesquelles cette activité constituerait un premier levier d'insertion. En outre, leur association étroite à cette action permettrait de disposer de leur « expertise ».

## 2-Définition du projet et outils mobilisés

### 2-1-Contexte

#### 2-1-1-Projet, accompagnement et orientation

Que veut dire être très éloigné de l'emploi : est-ce ne pas avoir de projet (« être perdu ») ou avoir un projet irréaliste du point de vue de l'efficacité à court terme (par exemple, ne pas vouloir être cuisinier alors qu'on a un CAP de cuisinier mais vouloir vendre des téléphones portables)? L'autonomie et la motivation sont-elles le produit de la construction d'un projet auquel adhère la personne, ou sont-elles des compétences préalables à une entrée sur le marché du travail, faciles à acquérir par une formation comportementale? Les personnes sont-elles en retard à un RDV parce que « tout ça n'a pas de sens » ou parce qu'elles sont irresponsables?

La notion de projet est difficilement séparable de celles d'orientation et d'accompagnement; on pourrait dire que la définition du projet est l'une des phases du processus global d'accompagnement, l'orientation étant l'un des savoir-faire à mettre en œuvre dans ce processus.

Ainsi, faire un diagnostic de la situation de la personne et lui proposer des solutions, suppose d'avoir une « théorie » (ou pire, des représentations) du fonctionnement du marché du travail et de la manière dont se construit un parcours de vie.

De manière caricaturale, il y a deux grandes écoles dans l'orientation professionnelle :

- une approche éducative qui considère que le conseiller d'orientation est d'abord un expert de la relation d'aide au choix<sup>3</sup> et qu'il va accompagner la personne dans la définition de son projet dans un environnement complexe. Dans cette

<sup>3</sup> Il a bien entendu une connaissance des métiers, des formations, de l'entreprise (au sens large) et des entreprises du bassin plus particulièrement.

conception, seul le rôle actif de la personne permet l'adhésion véritable et donc la motivation à mener le projet à son terme.

- une approche « adéquatationniste » et plus coercitive qui considère que le conseiller est un expert en déduction : grâce à ce que la personne lui a raconté de son histoire et grâce à sa connaissance des métiers, des formations, des entreprises (...), il va en déduire ce que la personne devrait faire et va la convaincre du bien fondé (pour elle) de cette solution. C'est cette conviction partagée qui produit l'adhésion. Le style presque pur de cette conception se retrouve dans les processus d'orientation de l'éducation nationale.

L'approche éducative avait gagné le terrain théorique et pratique jusqu'au début des années 1990. Y compris dans le service public puisque, par exemple les conseillers principaux de l'ANPE recevaient une formation spécifique à « l'orientation éducative » pour mener à bien des « entretiens d'orientation ».

Plusieurs phénomènes ont concouru à une évolution de la situation vers une approche plus « adéquatationniste » :

- le chômage de masse accentue la pression sur les opérateurs. Le service public ne réalise plus lui-même l'orientation mais la sous-traite à partir de cahiers des charges centrés davantage sur l'objectif de sortie du chômage que sur la méthode employée ;
- la méthode éducative est accusée de prendre trop de temps et ses résultats parce qu'ils ne sont mesurés que par le nombre de mises en relation réussies (embauches déclarées dont on ne connaît pas la réussite dans le temps) ne sont pas meilleurs, voire quantitativement plus faibles que ceux de l'orientation « coercitive » ;
- l'orientation coûte cher (en temps, au moins pour certaines personnes) et en qualification des personnels ;
- la vision comptable du marché du travail (des chômeurs « inoccupés » d'un côté, des offres non satisfaites de l'autre), les déficits répétés de l'assurance chômage, la nécessité d'une dépense utile dans le domaine de la formation (former aux métiers « en tension » du territoire, les éventuelles envies de

reconversion étant laissées au CIF) provoquent une augmentation des tentatives de conviction (et de culpabilisation voire de sanction en cas de refus ou de manque de motivation): sur CE territoire, dans CETTE situation (chômeur de longue durée, bénéficiaire de minima social) c'est CE métier qu'il faut faire; le réalisme économique remplacerait enfin un humanisme désuet et psychologisant...

L'ironie de cette évolution est que les chefs d'entreprises ou les économistes (ceux-là même que l'on voudrait satisfaire ou qui définissent ce qu'est l'efficacité) insistent sur l'importance de la qualité de l'appariement. Cette qualité est nécessaire de part le fonctionnement même de l'entreprise: « Une entreprise a toujours un fort degré de spécificité (...). Une entreprise ressemble plus à un système composé de liaisons irréversibles qu'à une collection d'individus indifférenciés et de machines qu'on pourrait remodeler à l'envi<sup>4</sup>. »

En fait, un recrutement réussi est la rencontre de deux projets, celui de l'entreprise, celui de la personne. **C'est le « n'importe où », « n'importe qui », « n'importe comment », qui en définitive coûte cher.**

**Si l'approche éducative est plus pertinente que l'approche « adéquatniste », elles nous semblent pour autant toutes deux incomplètes car elles sont centrées sur l'individu comme seul responsable de son adaptation dans un contexte considéré comme immuable.**

Ainsi, D. Castra<sup>5</sup>, rappelle que « dans le travail social, l'insertion, l'accompagnement..., on travaille beaucoup sur les individus et très peu sur les contextes ». Selon cet auteur, « c'est non seulement une logique de renoncement mais aussi une des raisons de la faible efficacité des dispositifs d'insertion. Le modèle de la psychologie clinique, de la relation d'aide psychosociale individualisée

<sup>4</sup> Cahuc-Zylberberg, *Le Chômage, fatalité ou nécessité*, p. 26, Flammarion, 2005.

<sup>5</sup> Conférence: *L'Employabilité des publics précarisés*, Denis Castra, professeur de psychologie sociale, université Victor-Segalen Bordeaux-2, juillet 2006.

occupe de son point de vue manifestement trop de place dans les conceptions et la formation des professionnels de l'insertion. Or, le fait que le comportement des personnes soit en partie lié aux contextes est encore plus vrai pour les publics précarisés que pour les autres : plus on a de ressources et d'espaces de liberté et plus l'origine du comportement est interne – et inversement. Bizarrement, c'est au contraire à propos des publics de l'insertion qu'on parle le plus de projet et d'autonomie, alors que c'est à eux que ce modèle convient le moins ».

## 2-2-Proposition : la juste place du projet

Pour nous, la notion de projet est plus large que le seul projet professionnel ; elle revêt plusieurs dimensions :

- le projet personnel (retrouver une estime de soi, avoir envie d'aller au cinéma et s'autoriser à le faire, etc.),
- le projet social permettant de s'ouvrir vers l'extérieur, de socialiser, d'être en prise sur son environnement, de retrouver certains repères de la vie quotidienne (réapprendre à être mobile par exemple) et de trouver des réponses aux questions du logement, de la santé...
- le projet professionnel.

**Ainsi avoir un projet, c'est donner soi-même un sens à sa trajectoire.**

Ce sens produit la motivation, qui peut ainsi être définie comme un construit et non un donné<sup>6</sup>.

Les conséquences de la non-adhésion sont connues : abandon du métier appris (pour les jeunes qui ont été « orientés »), abandon du métier « forcé » pour les adultes qui n'ont pas eu d'autre choix que d'accepter la proposition des structures d'insertion (menace de sanction), non présence aux rendez-vous, retards...

---

<sup>6</sup> Contrairement à aujourd'hui où « (...) la motivation n'est plus articulée à un projet donc à l'idée d'adhésion. Elle devient purement et simplement un support à un jugement quant à la responsabilité de l'individu dans la prolongation de son chômage ». Noëlle Burgi, *La Machine à exclure*, p. 119, La Découverte, 2006.

Le « terrorisme » du projet, selon Mireille Léauté<sup>7</sup>, consiste d'une part à exiger de ceux qui en sont le plus éloignés, parce qu'ils vivent une situation de désœuvrement, qu'ils formulent clairement un projet d'insertion, gage de leur motivation à « s'en sortir » ; d'autre part à leur imposer, en cas de déficit, un projet qui est davantage celui de la structure (qui finance ou qui compte) que le leur.

**Enfin, le projet n'est pas une trajectoire déterminée et linéaire : il est fait de micro-projets qui tiennent compte de ce que la personne peut réaliser avec succès dans un délai proche.** « Au travers de nouvelles opportunités rencontrées et saisies (de microréalisations) le projet va se développer et prendre corps. Le processus est aussi important que le résultat<sup>8</sup>. » Ces microprojets touchent aussi bien à l'estime de soi, au lien social, à la santé et à l'emploi. Ils permettent à la personne d'éviter le ressassement du sentiment d'inutilité et la perte de la capacité à se projeter dans le temps.

En conclusion, nous proposons de :

- prendre appui sur la démarche éducative de définition d'un projet ;
- la compléter par une action sur l'offre d'emploi (développer les opportunités, accompagner les créations et les reprises, faire évoluer les modes de recrutement pour mieux tenir compte des aptitudes, etc.) ;
- et accepter le principe de la construction de micro-projets, permettant la structuration de la personne et de son parcours.

Cette proposition définit les contours d'un nouveau socle de compétences de tous les métiers de l'accompagnement.

<sup>7</sup> Mireille Léauté, *Éducation permanente*, n° 109-110, décembre 1991-mars 1992, pp. 71-77.

<sup>8</sup> Mireille Léauté, article cité. Sur l'attitude du conseiller, elle écrit plus loin : « l'attitude du conseiller doit être directive sur le plan du processus et permissive sur celui des contenus. Il n'a pas à imposer de valeurs, ni à juger de l'opportunité d'un choix, car cela dépend de ce qu'éprouve l'individu, du degré de risque qu'il est prêt à prendre et des aléas du marché ».



# Grenelle de l'insertion

l'accueil des publics et la définition du projet d'insertion

Les constats bien connus : complexité du paysage offert par les politiques d'insertion, enchevêtrement des compétences des pouvoirs publics nationaux et locaux, multiplicité des interventions des acteurs engagés de près ou de loin dans l'action publique au service de l'insertion sociale et professionnelle. Comme le précise le rapport du Conseil national de l'insertion par l'activité économique de juin 2007, « il y a trop de niveaux de collectivités dans le pilotage de la lutte contre l'exclusion. État, régions, départements, intercommunalités, communes, il y a aujourd'hui cinq niveaux de puissance publique en France, tous concernés à un titre ou un autre par la lutte contre les exclusions, sans compter l'Europe qui intervient à titre subsidiaire ».

Du côté des solutions, l'horizon d'une simplification, d'un pilotage rénové et plus performant, la nécessité d'une redéfinition du rôle des acteurs sont également largement partagés.

La nouveauté d'un Grenelle réside peut-être dans la méthode pour y parvenir : alors que le débat se résume trop souvent à rechercher un et un seul pilote, et glisse souvent sur le terrain polémique de la décentralisation du RMI, n'est-ce pas en interrogeant les objectifs et les publics de l'insertion, en plaçant au centre des préoccupations la notion de parcours d'insertion et en impliquant l'ensemble des parties prenantes, collectivités publiques, mais aussi usagers et employeurs, que l'on peut espérer proposer des solutions nouvelles ?

## L'agence nouvelle des solidarités actives

est une association sans but lucratif créée en janvier 2006 pour mettre en œuvre des actions locales, expérimentales, innovantes, originales de lutte contre la pauvreté, en partenariat avec les pouvoirs publics et les employeurs.

### Solidarités actives

- intervient comme catalyseur auprès des responsables politiques ou économiques des collectivités locales ;
- vise une culture du résultat appliquée au secteur social ;
- privilégie l'expérimentation des projets avant toute généralisation ;
- associe systématiquement les populations en difficulté à la construction des dispositifs expérimentaux les concernant.

Agence nouvelle des

**solidarités** *ACTIVES*

**Benoît Genuini**, président  
**Christophe Fourel**, directeur général

1 passage du Génie  
75012 Paris  
Tél. 01 43 71 39 48  
01 43 48 65 24

[www.solidarites-actives.com](http://www.solidarites-actives.com)