



GUIDE POLITIQUE EMPLOI

L'expérience des Régies de Quartier et de Territoire



Agir avec et pour les habitants

ÉDITO

Les Régies de Quartier et de Territoire reposent sur un projet politique alliant développement économique, social et citoyen. Les habitants sont au cœur du projet et peuvent intervenir en tant que bénévoles, administrateurs, salariés ou simples bénéficiaires des services proposés.

Les Régies créent de la richesse en milieu urbain comme en milieu rural, à travers des activités à caractère d'utilité sociale qu'elles développent pour répondre aux besoins des populations. Leur ancrage territorial leur permet d'offrir des emplois de proximité aux habitants, avec une particularité essentielle qui est de favoriser dans le même temps le lien social et leur émancipation.

Le Mouvement des Régies a toujours veillé à la question de son autonomie, tout en travaillant en partenariat avec les collectivités territoriales, les bailleurs, l'ensemble des acteurs institutionnels, économiques et sociaux. C'est la raison pour laquelle il s'est doté d'une Charte nationale et d'un Manifeste qui posent les fondements du projet, d'un Label qui définit les conditions d'octroi du nom « Régie de Quartier » ou « Régie de Territoire », d'un Syndicat Employeur – le SERQ – et d'une Convention collective nationale qui favorisent un statut collectif global, la défense d'intérêts communs et l'égalité de droits pour toutes et tous.

Le travail mené sur l'emploi, particulièrement dans le cadre de l'IAE, a commencé en 2019 avec notre participation au Pacte d'ambition. Les difficultés des habitants de nos territoires nous ont conduit à défendre des mesures importantes, telles que le CDI Inclusion ou le Contrat Passerelle. Le premier permet aux personnes ayant 57 ans ou plus, qui bien souvent n'ont pas été épargnées par la vie, de trouver une solution les amenant à la retraite. Le second, dans le cadre de l'accès à l'emploi dit classique, permet d'aller s'y confronter tout en ayant la possibilité de revenir à la Régie s'il s'avère que cet emploi n'est pas le bon.

Ce nouveau guide sur la politique d'emploi est le résultat d'un travail collectif. De nombreux et riches échanges ont été menés entre acteurs des Régies, avec des réunions organisées en visioconférence ou en présentiel en région, mais aussi entre administrateurs et membres de l'équipe professionnelle du Mouvement des Régies à travers la Commission Emploi. Il part des grands axes du projet politique pour expliciter, à travers des exemples concrets vécus au local, le fait que la dimension économique et les dispositifs d'insertion mis en place par l'action publique sont utilisés au service du projet.

Il rappelle aussi que l'emploi dans les Régies a pour but de faire sortir les habitants de la précarité. La prise en compte de la notion de travailleurs pauvres est depuis longtemps ancrée dans nos actions, pour faire en sorte que les emplois proposés soient une source d'évolution réelle mais aussi qu'ils puissent redonner aux habitants une capacité de réflexion et d'action leur permettant d'être acteurs de leur territoire.

Ce guide montre la direction dans laquelle les Régies doivent tendre et permet de se questionner sur les choix stratégiques d'emploi auxquels elles sont confrontées.

Nicole Picquart, présidente du Mouvement des Régies
et **Frédéric Fonton**, référent politique emploi du Mouvement des Régies



Nos sincères remerciements

Nos sincères remerciements	p.5
La contribution des Régies	p.6
Un projet ancré dans l'économie sociale et solidaire	p.7
Faire vivre sa politique d'emploi	p.8
La politique d'emploi en 8 principes	p.10
<ul style="list-style-type: none"> ● L'embauche en priorité des habitants du territoire 	p.10
<ul style="list-style-type: none"> ● L'emploi s'inscrit dans un objectif plus global d'insertion et d'émancipation des habitants 	p.12
<ul style="list-style-type: none"> ● Les parcours individuels s'inscrivent dans un projet collectif 	p.14
<ul style="list-style-type: none"> ● Le lien social avec les habitants est constitutif de tout emploi 	p.16
<ul style="list-style-type: none"> ● Toute personne est employable 	p.18
<ul style="list-style-type: none"> ● La diversité des activités et des contrats 	p.20
<ul style="list-style-type: none"> ● L'individualisation des parcours 	p.22
<ul style="list-style-type: none"> ● Les salariés bénéficient des meilleures conditions de travail possibles 	p.24

Début 2021, le Conseil d'administration a confié à la Commission Emploi le soin de réinterroger la politique d'emploi des Régies afin de réaffirmer et valoriser le projet politique des Régies sur le volet emploi. Du fait de sa dimension stratégique, cette commission, composée de neuf directions et présidences administratives du Mouvement des Régies et de deux chargés de mission, a souhaité impliquer l'ensemble du réseau, d'où une consultation en plusieurs phases.

En juin 2021, une réunion a lancé la dynamique de travail avec une cinquantaine de participants représentant 38 Régies et le Mouvement des Régies (ex-CNLRQ). Ce premier échange a permis d'initier les réflexions autour de la définition de l'emploi dans les Régies et des principes énoncés dans le précédent guide datant de 2009.

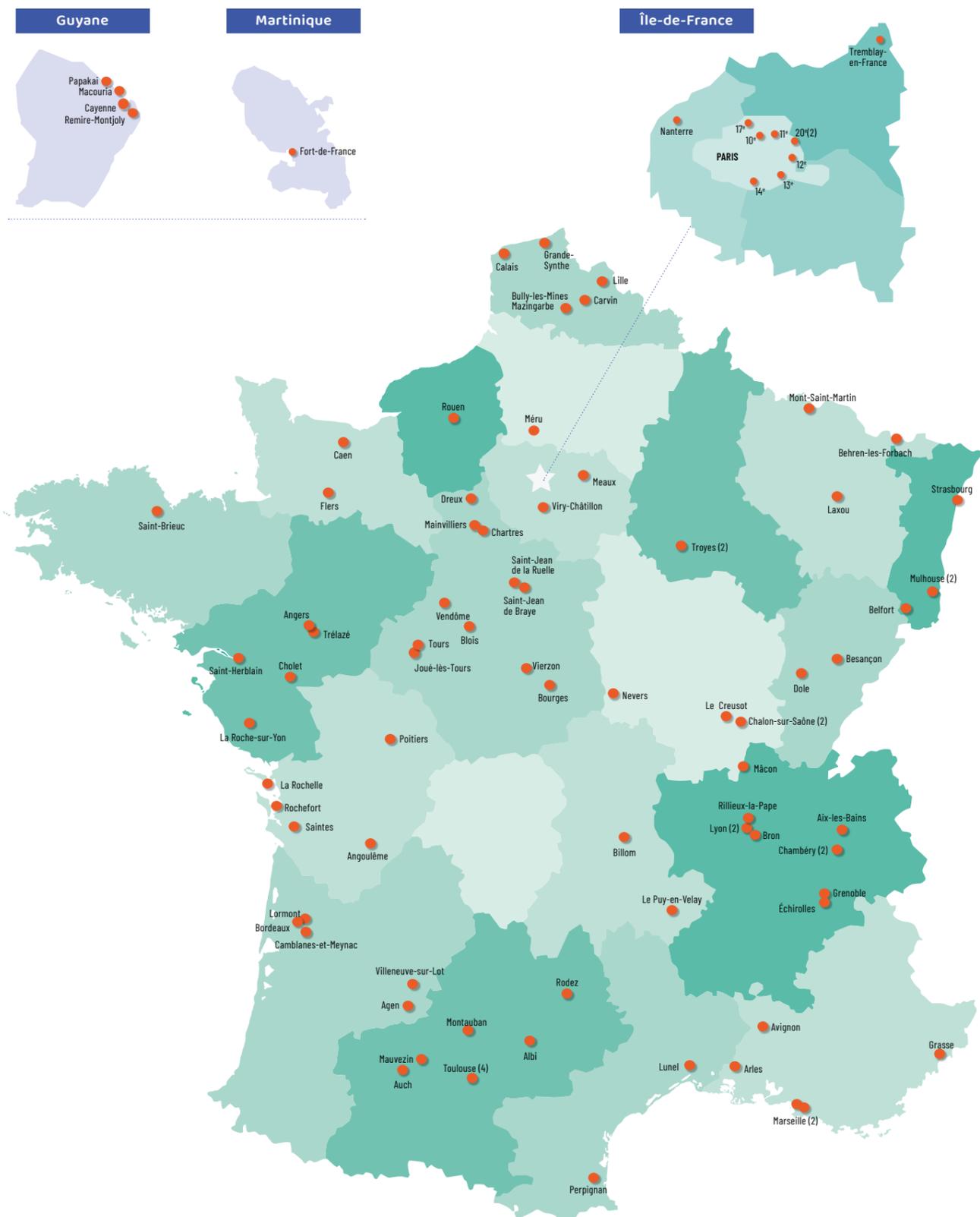
Des rencontres en région ont permis de poursuivre les discussions avec les présidences et directions de toutes les Régies du réseau. Les spécificités des Régies en matière d'emploi ont été abordées au travers de réflexions thématiques, de retours d'expériences et de partage de bonnes pratiques. Onze réunions ont ainsi rassemblé plus d'une centaine de personnes de fin septembre 2021 à début avril 2022.

Ce guide est le fruit d'un travail collectif de longue haleine mené avec l'ensemble du réseau.

Que toutes les Régies participantes - les délégués régionaux en première ligne pour l'organisation de ces temps forts - soient ici chaleureusement remerciées.

La contribution des Régies

Sur les 130 Régies qui constituent le réseau en 2022, 93 Régies ont été consultées afin d'élaborer ce guide.



Un projet ancré dans l'économie sociale et solidaire

Les Régies de Quartier et les Régies de Territoire visent un objectif global qui porte à la fois sur l'amélioration des conditions de vie et le renforcement du lien social. Ainsi, les Régies mobilisent des acteurs du territoire, en premier lieu les habitants, qui sont placés au centre de son projet, ainsi que les collectivités locales, les bailleurs sociaux et les autres structures de développement économique et social local. Ils interviennent ensemble dans la gestion de leur territoire et concourent à un projet global ancré dans l'économie sociale et solidaire.

Ce projet se déploie autour des besoins des habitants et du territoire, en complémentarité avec les acteurs socio-économiques. C'est ce diagnostic territorial qui construit le projet d'ensemble, le choix des activités à mettre en place et le modèle socio-économique le plus adapté (dispositifs et partenariats à privilégier notamment).

Répondant à un intérêt collectif et à des besoins fondamentaux des habitants insuffisamment satisfaits, les activités développées ont un caractère d'utilité sociale prédominant, tout en procurant des emplois localement.

Comment s'exprime le projet Régie en matière d'emploi ?

Définition de l'emploi : « Ensemble des salariés des Régies qui créent de la richesse sur le territoire en apportant leur force de travail au sein d'un collectif. En s'inscrivant dans un cadre, les salariés construisent leur trajectoire personnelle tout en bénéficiant de l'amélioration du vivre ensemble et du cadre de vie. »

Sur le territoire, chaque emploi est ainsi une création de richesse et un facteur de cohésion sociale.

La politique d'emploi et d'insertion sociale et professionnelle que mène une Régie s'inscrit dans le cadre de son projet associatif, quels que soient les dispositifs d'aide et d'accès à l'emploi auxquels elle peut avoir recours. Elle concerne l'ensemble des salariés de la Régie, indépendamment de la nature du poste ou du contrat de travail. La Charte Nationale, le Manifeste et la Convention collective nationale des Régies de Quartier et de Territoire donnent les fondements incontournables d'une politique d'emploi en phase avec leur projet politique.

Faire vivre sa politique d'emploi

La politique d'emploi doit être en phase avec le projet de la Régie. C'est un enjeu d'appropriation par les habitants, de réponse aux situations, ainsi que de lisibilité vis-à-vis des partenaires. De même que les activités économiques de la Régie et la vie du quartier, la politique d'emploi est à débattre au sein des instances associatives. Ses orientations doivent être structurées, partagées et révisées régulièrement entre l'équipe dirigeante, bénévole et salariée.

Pour faire vivre sa politique d'emploi au sein de la Régie, les prérequis identifiés sont :

- **Une gouvernance solide et impliquée** : l'appui du Bureau est essentiel pour apporter du recul à la direction, échanger sur la situation et l'évolution du projet de la Régie et veiller à la mise en application des orientations du Conseil d'administration.
- **Un collectif soudé et des permanents qui incarnent le projet** : des fiches de poste évolutives ainsi que des processus d'accueil et d'intégration construits constituent un atout pour attirer des talents tout en acculturant les équipes au projet Régie ; si l'implication de tous est essentielle, les permanents ont un rôle particulier car ils peuvent embarquer les salariés en parcours autour des valeurs du projet dans leur travail au quotidien ; des échanges croisés réguliers au sein de l'équipe salariée autant qu'avec les administrateurs permettent d'avancer conjointement vers un même objectif. Les managers de proximité veillent à rester à l'écoute des besoins des salariés.

- **Un ancrage territorial fort** : la Régie développe et entretient des liens réguliers avec ses partenaires dont les bailleurs, les collectivités, le service public de l'emploi, les associations locales et les entreprises du territoire. À l'écoute des besoins de ces différents acteurs, la Régie est force de proposition pour mettre en place des solutions adaptées, en phase avec son projet associatif. La connaissance mutuelle et les coopérations sont intéressantes aussi bien en termes de mutualisation de moyens, de développement d'activités (prestations, co-traitance et sous-traitance notamment) et d'expression de besoins en termes de compétences et d'embauches.

- **Un modèle économique solide** : la majorité des produits d'une Régie provient de son chiffre d'affaires. Ainsi, les Régies ont un enjeu fort dans la maîtrise de la construction de leurs prix. En effet, une politique-prix adaptée confère à la Régie l'indépendance et les moyens à la hauteur de son ambition politique.

« Sujet technique de prime abord, la question du prix dans une Régie est hautement stratégique, car la qualité des actions de lien social, du projet d'insertion et la viabilité économique du projet en dépendent.¹ »

1. Introduction du guide méthodologique "Définir sa politique-prix dans une Régie de Quartier ou une Régie de Territoire" (2019)

2. Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

3. Insertion par l'Activité Économique

EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES

Régie de Quartier Lille Sud Insertion

Les entreprises sont pleinement associées au projet. Certaines siègent au Conseil d'administration de la Régie et participent à des groupes de travail. Cela améliore l'interconnaissance entre les acteurs au bénéfice des parcours : stages d'immersion, transfert de compétences et formation en réponse aux besoins du bassin d'emploi, offres d'emploi et conditions d'accueil adaptées.

Régie de Territoire Vallée du Lot à Villeneuve-sur-Lot

Plusieurs procédés ont été mis en place pour faciliter les liens entre le travail des encadrants et des conseillers en insertion professionnelle (CIP), afin de croiser et d'enrichir mutuellement les volets techniques, professionnels et sociaux de l'accompagnement des salariés : visites régulières des CIP sur les terrains d'intervention des équipes, groupe WhatsApp pour pouvoir échanger en permanence et éviter que chacun garde ses préoccupations, en plus des réunions hebdomadaires d'équipe.



Régie de Quartier Inersud à Poitiers

Alors que la DDETS² suggérait un changement de conventionnement IAE³ sur une activité donnée, la gouvernance s'est impliquée aux côtés de la directrice pour étudier la proposition. Après une analyse des différents faisceaux d'indices (typologie des publics, modèle économique, organisation de l'activité, etc.), la gouvernance a conclu que cette évolution n'était pas en phase avec leur projet d'insertion ni viable économiquement, ce que les représentants de l'État ont entendu et accepté.

Régie de Quartier Viry-Châtillon

L'esprit de solidarité est au cœur des pratiques de management. Les opérateurs de l'activité espaces verts de la Régie se retrouvent chaque jour au local technique pour commencer et finir la journée ensemble. Ils ne sont autorisés à quitter le travail qu'une fois que tout le monde est revenu de son chantier. À ce titre, les encadrants veillent à ce que les équipes qui finissent leurs prestations en premier aillent prêter main forte aux collègues, ce qui renforce la cohésion d'équipe.

Régie de Quartier Réussir l'Insertion à Bron

Une journée de cohésion réunissant toute l'équipe salariée et les administrateurs est organisée chaque année. C'est l'occasion de présenter les nouveaux arrivés et de faire en sorte que tous les membres de la Régie aient le temps de se rencontrer et d'échanger, ce qui n'est pas toujours évident pour les salariés en parcours. La journée est structurée autour de temps d'information, d'échanges, de témoignages d'anciens salariés en parcours sur leur nouvelle vie professionnelle, et de convivialité : repas, activités ludiques (course d'orientation, bowling).

La politique d'emploi en 8 principes

1 L'embauche en priorité des habitants du territoire

Les évolutions démographiques et socio-économiques ainsi que les politiques d'aménagement ont indubitablement remodelé les quartiers et les territoires, alors même que les définitions administratives (Quartier Politique de la Ville, Zone de Revitalisation Rurale) restent figées.

« Celui qui est né en QPV, n'est plus là. Il y a de plus en plus de personnes en transit. Quand on casse un QPV, on diffuse la paupérisation dans les zones rurales ou semi-urbaines ».

Le directeur d'une Régie franc-comtoise.

Dans ce contexte mouvant, les Régies réaffirment leur singularité et la pertinence de leur ancrage territorial pour maintenir une cohérence physique et sociale. Pour cela, elles s'appuient en premier lieu sur les habitants de leur territoire d'intervention qui sont à la fois administrateurs, usagers et salariés. Dans sa politique d'emploi, c'est à la notion de salariés-habitants que le projet associatif des Régies fait référence. Recrutés localement, les salariés-habitants ont une connaissance du territoire et de sa réalité qui leur confère de réelles compétences techniques et humaines qu'ils mettent au bénéfice des donneurs d'ordres et usagers de la Régie.

Cette notion de territoire est plurielle puisqu'elle renvoie à des mobilités, aussi bien au sein d'un des quartiers de la Régie, entre deux zones de son périmètre d'intervention ou comme des passerelles avec son bassin de proximité.

« Je travaille sur mon territoire, pas sur le pas de ma porte. »

Un salarié d'une Régie provençale.

La politique d'emploi des Régies propose une dimension plus large que le seul accès à un travail car elle vise en premier lieu une meilleure appropriation du territoire et des acteurs en place par ses habitants. Ce processus s'opère via les prestations de gestion territoriale de proximité vendues par la Régie ou par des actions dédiées à destination des salariés sur leur temps de travail. Si cette démarche inclut tous les profils, elle a une résonance particulière pour les primo-arrivants en quête de repères.

Dans cette optique d'appropriation portée par l'ensemble des habitants, le recours aux dispositifs d'insertion est pertinent puisqu'il permet de toucher un maximum de foyers grâce aux entrées/sorties permanentes.

EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES

Régie de Quartier Acsion Services à Fort-de-France

Les salariés en parcours œuvrant sur le jardin pédagogique apportent leurs connaissances sur les plantes médicinales et enrichissent le savoir collectif.



Régie de Quartier Actif à Cholet

Des visites sont organisées pour l'ensemble des salariés en parcours afin qu'ils appréhendent divers services publics et institutions qui impactent leur quotidien, à commencer par la Mairie et la Préfecture.

Régie de Quartier Regards à Arles

Les salariés en parcours ont conscience qu'ils interviennent sur des sites majeurs de leur territoire tels que les monuments historiques de la Ville qui attirent plus d'un million de touristes par an ou la zone d'aménagement concerté de Saint-Martin-de-Crau, un des poumons économiques de la région.

Régie de Territoire Progress à Rodez

La prestation d'entretien d'espaces verts sur les départementales hors agglomération est l'occasion pour certains habitants du QPV de sortir de la zone urbaine dans laquelle ils évoluent pour découvrir la réalité rurale qui les entoure et qui reste souvent méconnue.



La politique d'emploi en 8 principes

2

L'emploi s'inscrit dans un objectif plus global d'insertion et d'émancipation

L'émancipation est « l'action de s'affranchir d'un lien, d'une entrave, d'un état de dépendance, d'une domination, d'un préjugé »¹.

Implantées dans des zones où persistent des taux de chômage élevés, des situations d'exclusion et de précarité vis-à-vis de l'emploi, des niveaux de formation inférieurs à la moyenne, des problématiques sociales importantes, les Régies s'adressent à des personnes pouvant avoir perdu confiance en leur pouvoir d'agir. Le rôle de la Régie est de contribuer à leur donner des perspectives, retrouver confiance en eux et faire des choix.

« Le rôle de la Régie est de révéler les potentiels »

La directrice d'une Régie provençale.

Les trajectoires des salariés au sein d'une Régie s'enrichissent de nombreux apports qui tendent tous à donner les moyens au salarié d'être acteur de son propre parcours.

À ce titre, les Régies sont vigilantes à ce que les modalités des contrats garantissent un revenu permettant de sortir de la pauvreté.

Outre la stabilité que procurent un contrat de travail et un salaire, la Régie permet aux salariés de se sentir utiles pour leur territoire, ce qui contribue à leur estime de soi. Elle accompagne la levée de freins sociaux, contribue à l'amélioration de la connaissance de son territoire, forme et permet la montée en compétences... Autant d'atouts qui permettent aux salariés de gagner en indépendance.

Le rôle des Régies est de créer des espaces pour « donner la parole à ceux que l'on entend peu »² et ainsi leur faire prendre conscience que leur avis compte dans la vie de la cité. Impliquées dans le tissu local, les Régies construisent ces parcours en partenariat avec les autres acteurs socio-économiques du territoire avant l'embauche, pendant et après le contrat de travail.

« L'emploi durable ne se crée pas uniquement dans la Régie »

Le président d'une Régie francilienne.

La qualité de l'accompagnement et de la construction des parcours prime sur la quantité d'emplois proposés par la Régie.

1. Dictionnaire Larousse

2. « Vies Majuscules, autoportrait de la France des périphéries », aux éditions Les Petits Matins

EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES



Régie de Territoire des Deux Rives à Billom

Une sortie d'un salarié en insertion qui n'est pas « dynamique » au sens des indicateurs de la DREETS³, n'est pas synonyme d'échec si l'expérience à la Régie a fait progresser la personne. Les ambitions en termes de retour à l'emploi sont adaptées en fonction des profils et discutées ouvertement entre direction, conseillère en insertion professionnelle et encadrants. Par exemple, l'assiduité et la ponctualité d'un jeune issu d'un contexte difficile et n'ayant jamais travaillé sont déjà des belles réussites pour son parcours.

Régie de Quartier Bellefontaine à Toulouse

Des opérateurs en CDI interviennent sur l'entretien des espaces extérieurs aux côtés de salariés en insertion. Complémentaires aux encadrants techniques, ils apportent de la stabilité, exercent un rôle de tuteur et transmettent les valeurs de la Régie.

Régie de Quartier 1.2.4 Services à Lyon

Un effort important est fait pour les cours de Français Langue Etrangère pour les salariés en parcours, la maîtrise de la langue étant une étape clé pour qu'ils puissent se projeter dans leur vie personnelle et professionnelle.

Régie des Quartiers de Joué-lès-Tours

Des groupes de discussions regroupant salariés et administrateurs ont été organisés autour de l'initiative du « Grand débat national » lancé par la Présidence de la République en 2019.

Régie de Quartier de Rémire-Montjoly

Le parcours d'insertion intègre un volet culturel. La Régie porte un tiers lieu comportant un musée numérique et un Fab Lab. Elle veille à ce que les salariés de ses ateliers et chantiers d'insertion puissent bénéficier des programmes d'éducation artistique et culturelle proposés.

3. Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

La politique d'emploi en 8 principes

3

Les parcours individuels s'inscrivent dans un projet collectif

Si chaque salarié bénéficie d'un parcours individualisé, le travail trouve son sens dans l'utilité de son activité et sa cohérence dans le travail d'équipe. Depuis les opérateurs de proximité et les médiateurs jusqu'à la direction, en passant par l'encadrement, l'accompagnement ou les fonctions supports, la contribution de chacun est nécessaire à la réussite du projet Régie.

« Ici, on se sent d'égal à égal. »

Un salarié d'une Régie du Centre Val de Loire.

« Le travail, ce n'est pas juste un salaire le 30 du mois. C'est le travail en collectif chaque jour du mois. »

Le directeur d'une régie franc-comtoise.

Afin d'incarner ce principe fondamental, la Convention Collective Nationale (CCN) des Régies est applicable à l'ensemble des salariés, quels que soient le contrat et la nature du poste occupé.

Par la professionnalisation et la diversification des profils de leurs équipes, les Régies s'adaptent aux évolutions sociétales et à l'apparition de nouveaux besoins sur les territoires (exemple : transition écologique et numérique).

Dans un environnement qui se complexifie, les Régies font évoluer les missions de leurs salariés et recrutent sur les métiers de demain.

Temps fort de la vie du réseau, des « Stages Acteurs » sont organisés régulièrement (une dizaine chaque année). Le temps de quelques jours, administrateurs, salariés permanents et en parcours venant de tout le réseau se retrouvent dans une Régie organisatrice, pour des moments d'échanges et de convivialité autour des valeurs et des bonnes pratiques portées par les Régies.

Le stage acteur permet de brasser des populations de différentes régions, avec des parcours personnels et professionnels très variés, et de les réunir dans un même collectif, autour du projet Régie.



EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES

Régie de Quartier Villeneuve Village Olympique à Grenoble

Chaque nouveau salarié accueilli fait un « Régie Tour » dans sa phase d'intégration. Il découvre ainsi l'ensemble des activités de la Régie et les équipes qui les portent, aussi bien dans le champ de la gestion urbaine de proximité que de la médiation ou des services aux habitants.



Régie de Quartier Reconstruire Ensemble à Mainvilliers

De nouvelles activités liées à la transition écologique et solidaire ont fait émerger de nouveaux métiers dans le quartier. Ainsi, la Régie recrute des livreurs à vélo en insertion pour son service de cyclo-logistique « Livraison à ma porte » qui s'adresse aux commerçants, particuliers, associations, entreprises et institutions publiques du territoire. Par ailleurs, cinq ans après avoir formé le premier Maître Composteur d'Eure-et-Loir au sein de son équipe Espaces Verts, la Régie lance une filière ultra-locale de collecte et de valorisation de biodéchets, support intéressant de formation aux métiers d'avenir pour des salariés en parcours.

Régie de Territoire C2S Services à Vierzon

L'ensemble des équipes, permanents comme salariés en insertion, a clairement exprimé la volonté de revenir travailler sur site dès que les conditions de travail étaient réunies dans le contexte de la crise sanitaire. Ayant à cœur de conserver le lien de proximité avec les bénéficiaires de services comme avec les collègues, les permanents n'ont pas recours au télétravail, même quand la nature de leur mission le permet.

Régie de Quartiers d'Angers

Un effort de pédagogie est fait autour de l'explication du contrat de travail et des textes applicables dans la Régie. Chaque salarié recruté bénéficie d'un temps dédié avec le coordinateur du service pour la signature du contrat de travail. Un temps collectif autour du Livret d'accueil est également prévu afin de présenter la Régie mais également les enjeux du contrat de travail ainsi que les droits et obligations, en se basant sur différentes ressources dont les textes applicables dans la Régie (CCN par exemple). Une réflexion est en cours pour proposer des ateliers RH en complément (déchiffrement d'un bulletin de paie notamment).



Régie de Quartier Diagonales à La Rochelle

Les activités innovantes offrent une grande diversité de métiers. Ainsi, se côtoient aussi bien des conseillers numériques, des moniteurs d'auto-école sociale que des éducateurs canins et demain, des encadrants techniques de micro-ferme urbaine. Si chacun de ces profils a une spécificité métier forte, ils se rejoignent par la notion de service aux habitants.

La politique d'emploi en 8 principes

4

Le lien social avec les habitants est constitutif de tout emploi

La dimension d'utilité sociale pour le territoire se retrouve dans chaque poste, dans chaque activité et fait écho au projet associatif.

La réponse à des besoins collectifs et individuels non satisfaits guide les Régies dans leurs choix. Qu'il s'agisse de prestations payantes à destination de donneurs d'ordre publics, de partenaires privés ou de particuliers, ou de services non marchands rendus aux habitants ou au territoire, les activités développées poursuivent un même objectif d'utilité sociale.

Chaque salarié impliqué contribue ainsi à de nouvelles expériences sociales et politiques et aide à améliorer le vivre-ensemble. Par exemple, les activités de gestion territoriale de proximité (entretien des espaces extérieurs et des parties communes notamment) induisent une veille sociale de proximité puisque les opérateurs observent les évolutions en cours et sont sollicités spontanément par les habitants. Cette proximité, qui se retrouve à la fois dans la géographie des interventions et dans l'ancrage des salariés, contribue à leur légitimité.

Les Régies impulsent une dynamique auprès de leurs salariés afin qu'ils s'engagent pour le collectif pendant et après leur passage à la Régie. Outre l'investissement des salariés lorsqu'ils travaillent au sein de la Régie, il y a un enjeu à préparer « l'après », à susciter l'envie de se mobiliser à travers d'autres structures et sous d'autres formes (associations, syndicats, bénévolat, etc.). L'impact n'en sera que plus durable.



EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES



Régie de Quartier de Laxou

Un coordinateur de lien social mobilise les opérateurs en contrat d'insertion sur la préparation et l'animation de l'événement "jardins d'automne" porté par la Régie.

Régie de Quartier de Rochefort

L'équipe Espaces Verts consacre la majeure partie de son temps à des prestations auprès des bailleurs et des collectivités dans le cadre de réponses à des marchés publics. Elle met également ses compétences au service de l'entretien des jardins partagés animés par la Régie et contribue à faire vivre un espace de proximité à destination des habitants.

Régie de Quartier Services 13 à Marseille

La possibilité de contribuer à un projet qui a du sens au sein d'un acteur de proximité à taille humaine est un argument de poids pour attirer des talents au sein de l'équipe permanente et ce, malgré l'imaginaire difficile associé au quartier.



Régie de Quartier des Acteurs de la Solidarité En Marche à Nevers

Les salariés de la Régie sont invités à participer à des actions mises en œuvre par la Mission Citoyenne sur leur temps personnel et de manière volontaire, sans contrepartie. Ce choix n'est pas économique mais vise l'autonomisation des salariés dans leur engagement pour le collectif.

Régie de Quartier Activ'Cités à Mazingarbe

Certaines prestations sont gratuites pour des associations locales. Cet acte militant est expliqué aux salariés en parcours par les encadrants. C'est une manière pour la Régie de soutenir des actions de lien social sur son territoire tout en y impliquant son équipe.

Régie de Quartier des Mesnils Pasteur à Dole

Tous les salariés en insertion ont du temps de travail dédié aux activités de lien social portées par la Régie (recyclerie, jardins partagés, actions de sensibilisation). Cette implication est bénéfique pour leur propre parcours puisque cela peut susciter des vocations professionnelles ou des changements d'ordre personnel.

5 Toute personne est employable

Les Régies apportent des réponses favorisant l'insertion sociale et professionnelle des habitants les plus fragiles. Elles font la preuve que nulle personne n'est inemployable et refusent toute forme de stigmatisation ou de catégorisation qui conduirait à un clivage entre ceux pouvant accéder au marché du travail « classique » et les autres.

La diversité des activités et des supports d'insertion portés par les Régies permet d'accueillir publics très variés, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

Les Régies veillent au bon équilibre des profils et des freins rencontrés, pour ne pas concentrer les mêmes problématiques au sein des équipes. Cette mixité permet de gérer certaines tensions entre les impératifs de production d'une part, et le cadre bienveillant propice à l'insertion et à la formation d'autre part. Elle apporte également une meilleure compréhension de l'autre, la levée de certains préjugés et contribue au mieux vivre ensemble.

Les publics dits « invisibles » sont présents dans les territoires d'intervention des Régies : par méconnaissance, par peur de la stigmatisation ou par difficulté d'accès, nombreux sont ceux qui ne sont pas accompagnés par les services publics de l'emploi. Repérer, renouer le dialogue et remobiliser ces personnes est un enjeu commun aux institutions et acteurs de l'insertion.

Grâce à leurs activités de lien social à destination des habitants les plus fragiles, les Régies ont cette capacité à « aller vers » et peuvent générer des passerelles vers leurs activités en recherche de candidats.



EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES



Régie de Quartier Association Régie Urbaine à Angoulême

Des contrats à durée déterminée d'insertion à temps très partiel sont proposés à des gens de la rue dans le cadre de Premières Heures en Chantier. Grâce à l'accompagnement renforcé d'un éducateur spécialisé et l'appui des encadrants techniques de la Régie, ces personnes interviennent sur des activités utiles et valorisantes à la hauteur de leurs capacités.

Régie de Quartier de Belfort

Un « SAS expérimental » de quatre mois est porté avec cinq autres Ateliers et Chantiers d'Insertion du territoire. En amont de l'ACI, il permet à un public très éloigné de l'emploi d'accéder à un parcours vers l'emploi, de travailler sur des freins à l'emploi, de préparer la prise de poste et d'éviter des abandons brutaux une fois embauché par une SIAE.

Régie de Quartier Graine d'ID à La-Roche-sur-Yon

Le programme des « Membres Actifs » en partenariat avec le Département propose des ateliers d'insertion sociale à des bénéficiaires des minima sociaux sur des supports liés aux Ateliers Chantiers d'Insertion maraîchage et traiteur portés par la Régie. Certains « Membres Actifs » sont ensuite recrutés sur l'ACI qu'ils ont découvert via l'atelier.



Régie de Quartier Eurequa à Lyon 8

L'Atelier Chantier d'Insertion de couture Zig Zag permet à de nombreuses femmes du quartier d'accéder à un emploi (parfois le premier de leur vie) dans un collectif sécurisant. L'environnement de travail, l'encadrement et l'accompagnement socio-professionnel sont adaptés afin qu'elles lèvent leurs freins périphériques et définissent leur projet professionnel.

Régie de Territoire de Papakaï à Kourou

Grâce à un partenariat avec le bailleur, des jeunes sont recrutés en contrat à durée déterminée et encadrés par la Régie pour contribuer à l'amélioration du cadre de vie. Cette action dénommée « chantiers éducatifs » permet de remobiliser les jeunes du quartier en les engageant sur des actions concrètes d'embellissement du quartier.

Régie de Quartier de Lormont

L'accompagnement socio-professionnel commence en amont des parcours et favorise le recrutement d'habitants du quartier dont la situation (ex : trouver le système de garde, adaptation des horaires, mobilité...), à l'instant, ne permet pas de s'engager sur un contrat de travail. Véritable porte ouverte sur le quartier, la Régie est bien identifiée et le vivier de candidats se constitue à 80% via des candidatures spontanées.

6 La diversité des activités et des contrats

Afin de servir leur projet politique, les Régies peuvent mobiliser différents dispositifs d'emploi aussi bien dans le champ du droit commun que de la Politique de la Ville ou de l'insertion et la professionnalisation.

Loin d'être une fin, ces dispositifs restent toujours des moyens au service du projet politique de la Régie. Pour ce faire, elle identifie les besoins propres à l'activité ainsi que les publics qu'elle souhaite cibler pour son recrutement.

En fonction des besoins des bénéficiaires en termes de formation et d'accompagnement, elle sélectionne les dispositifs et modalités d'organisation adaptés. Le choix des contrats s'opère en priorité au regard du profil des publics et des besoins des territoires et non des contraintes économiques.



EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES

Régie de Quartier Régie Plus à Chambéry

L'activité de correspondants de nuit est portée par une équipe mixte composée de médiateurs en contrat adulte-relais et en CDDI-EI. De cette manière, la Régie diversifie ses profils et parvient à attirer dans son effectif des profils complémentaires pour répondre aux besoins de l'activité.

Régie de Quartier Aabraysie Développement à Saint-Jean de Braye

Un Atelier Chantier d'Insertion Entretien des Espaces Verts offre un parcours d'insertion sociale et professionnelle à des habitants depuis plusieurs années. Afin d'offrir des sorties intéressantes aux salariés ayant validé leur projet professionnel dans le secteur des espaces verts et nécessitant une réelle montée en compétences, la Régie lance une activité d'aménagement paysager en s'appuyant sur le dispositif Parcours Emploi Compétences.

Régie de Quartier Pro'pulse à Échirolles

Les prestations de nettoyage auprès du bailleur, de la ville et de l'agglomération sont réalisées par des équipes mixtes composées d'opérateurs en CDI et en CDDI-EI. Cette mixité amène une stabilité dans la qualité des prestations, des perspectives pour certains salariés en insertion et permet à la Régie de proposer régulièrement de nouveaux emplois aux habitants du quartier.

Régie de Quartier de Grande-Synthe

Une salariée a été recrutée en contrat emploi d'avenir sur un poste d'assistante comptable en 2016. Après une formation diplômante et un accompagnement adapté de la direction, la salariée a pu évoluer vers un poste de comptable en CDI ; elle est toujours en poste au sein de la Régie 5 ans plus tard et projette d'y rester.

Régie de Quartier de Trélazé

L'activité "centre d'appels" s'est développée en réponse aux besoins des jeunes du quartier et s'appuie sur un partenariat économique fort avec les entreprises, associations et le bailleur social du territoire. Support d'un double conventionnement ACI et EI, l'activité favorise la diversité des profils accueillis et les évolutions de parcours. Reconnue pour son professionnalisme, la Régie s'est vue confier la gestion du secrétariat du bailleur social, ce qui la positionne aux premières loges pour capter les besoins des habitants et développer de nouvelles activités.

La politique d'emploi en 8 principes

7

Les salariés bénéficient des meilleures conditions de travail possibles

Les modalités d'exécution des différentes activités sont mûrement réfléchies afin qu'elles profitent à la fois aux salariés qui interviennent et aux usagers qui bénéficient des services. Des compétences techniques en interne et du matériel professionnel sont nécessaires à la conduite des opérations.

Les Régies veillent à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, notamment en ce qui concernent les horaires de travail. Elles s'efforcent de proposer des journées en continu et à des horaires adaptés. Profitant à tous, ces aménagements sont nécessaires pour certains publics fragiles en particulier les parents de familles monoparentales.

Les Régies sont ouvertes au dialogue avec leurs commanditaires pour trouver une organisation optimale pour chacun des partis et se réservent le droit de refuser des prestations si les contraintes des donneurs d'ordre sont en inadéquation avec leurs exigences en termes de conditions de travail.



EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES

Régie de Quartier du Pays de Meaux

Une démarche de qualité de vie au travail est mise en place. Une enquête partagée s'adressant autant aux permanents qu'aux salariés en parcours leur permet de se sentir écoutés et de remonter de l'information.



Régie de Quartier d'Aubervilliers

L'équipe second-œuvre fait rimer respect de l'environnement avec l'amélioration des conditions de travail grâce à l'utilisation de peintures éco-labellisées, moins nocives pour la santé, et de stations de lavage écologiques. Ces dernières facilitent l'entretien du matériel, traitent et recyclent les eaux usées tout en récupérant les déchets de peinture.

Régie de Quartiers de l'Albigeois à Albi

Le souci des conditions de travail oriente le choix des équipements professionnels. Pour l'activité d'espaces verts, le matériel électrique est léger, maniable et moins bruyant ; la Régie veille à la facilité d'usage pour les débutants et les personnes ayant des difficultés de mobilité.

Régie de Quartier Fécamp 12 à Paris 12

Les prises de postes s'effectuent à 8h30 chaque matin afin que les mères célibataires, très représentées sur l'activité nettoyage, puissent déposer leurs enfants à l'école avant de venir travailler Régie.

L'individualisation des parcours

Que ce soit au sein de son équipe permanente ou auprès de ses salariés en parcours, la Régie veille à la qualité des trajectoires, depuis la phase de recrutement et ce, jusqu'à la sortie. Chaque personne rejoint la Régie avec sa réalité, ses contraintes et ses aspirations. La Régie se doit d'adapter les postes pour permettre l'évolution de chacun.

Pour ce faire, la diversité des activités portées est une force car elle offre de la souplesse à la Régie dans ses modes d'organisation en termes de :

- **Technicité et degré de polyvalence nécessaires** : en fonction de ses capacités et appétences, le salarié peut ainsi changer d'équipe et d'activité support pour accompagner sa progression ou au contraire se spécialiser,
- **Durée hebdomadaire du temps de travail** : celle-ci se définit selon la pénibilité et la nature des activités (l'annualisation du temps de travail est par exemple bien adaptée aux activités d'entretien des espaces verts), les contraintes personnelles des salariés (garde d'enfants dans les familles monoparentales), le temps nécessaire à l'accompagnement socio-professionnel pour les salariés en parcours,
- **Lieux d'intervention** : certains publics fragiles peuvent rencontrer des situations d'insécurité en intervenant sur l'espace public de certains quartiers et sont alors positionnés sur d'autres territoires ou des activités en intérieur.

Attentives à la levée des stéréotypes de genre, les Régies bénéficient de la diversité des activités proposées qui leur donne un outil supplémentaire pour casser les préjugés et permettre aux salariés de tester tout type d'activités indépendamment de leur genre.

La formation, l'accompagnement et l'encadrement sont adaptés aux besoins de chaque salarié.

Là encore, c'est bien le profil des publics ciblés qui détermine les modalités de formation, d'accompagnement et de fait, le dispositif adéquat, et non l'inverse.

Bien que visant de prime abord les salariés en insertion, cette affirmation se vérifie aussi pour les salariés en contrat de droit de commun via l'appui du management de proximité et le plan de développement des compétences.

Les Régies sont attachées à dépasser leurs obligations en matière de formation professionnelle. La convention collective prévoit en effet une contribution complémentaire aux dispositions légales pour favoriser l'accès à la formation professionnelle. Les fonds servent à la fois les projets des salariés permanents et en parcours, pour des actions individuelles comme collectives. Les efforts des Régies viennent donc cofinancer des dispositifs spécifiques IAE mais également appuyer des projets individuels de salariés permanents pour des formations certifiantes longues, en soutien à la construction de parcours de qualité.

EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES



Régie de Territoire REV à Camblanes-et-Meynac

Six équipes interviennent sur des activités d'entretien des espaces verts et espaces naturels avec un conventionnement atelier chantier d'insertion via des prestations pour des lieux d'intervention et donneurs d'ordre divers. Afin de diversifier leurs compétences et de les maintenir en mouvement, la Régie les fait changer d'équipe tous les 3 mois. Certains salariés en fin de parcours constituent une équipe plus autonome et passent de 26 à 30 heures de travail hebdomadaire.

Régie de Quartier Océan à Saint-Herblain

L'ensemble du personnel d'encadrement a suivi, via l'organisme de formation *Passages*, une formation sur l'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel pour faire en sorte que ces temps alimentent le plan de développement des compétences de l'ensemble des salariés de la Régie.

Régie de Quartier de Behren-lès-Forbach

Le double conventionnement en ACI et EI permet de créer des logiques de parcours. Les nouveaux salariés en insertion commencent à temps partiel sur l'ACI et peuvent évoluer à temps plein sur l'EI, sous réserve d'avoir un projet professionnel défini.

L'individualisation des parcours (suite)

Pour les salariés mobilisés sur des dispositifs d'insertion, la Régie vise la formalisation d'un projet professionnel réaliste et à donner les moyens au bénéficiaire de l'atteindre. Ainsi, il y a un enjeu à distinguer les notions d'activité support d'insertion et des activités liées au projet professionnel.

Pour répondre aux besoins de qualification des personnes les plus éloignées de l'emploi, la Branche des Régies de Quartier a créé en 2017 le Certificat de Qualification Professionnelle Agent d'Entretien et de Proximité. Des travaux sont également en cours afin de faciliter la réalisation de formations en situation de travail au sein des Régies.

Les Régies permettent aux salariés de construire leur propre parcours aussi bien en leur sein qu'à l'extérieur chez un autre employeur.

Afin de mener à bien ses actions, la Régie s'appuie sur une équipe permanente compétente et crée de l'emploi durable dans les territoires.

Ces postes sont autant d'opportunités pour des personnes de s'investir dans le temps au sein de la Régie. Des promotions internes sont possibles, en particulier pour des personnes issues de l'insertion.

« La promotion d'un salarié en insertion à un poste de chef d'équipe doit s'accompagner d'une politique RH éprouvée avec des fiches de poste précises, un accompagnement à la prise de poste et un plan de formation robuste. »

Le directeur d'une Régie occitane

L'arrivée de nouveaux salariés peut apporter de nouvelles compétences et insuffler des dynamiques intéressantes pour faire avancer le projet de la Régie.

Si les Régies et ses partenaires sont parties prenantes de cette individualisation des parcours, c'est le salarié qui reste au centre de cette démarche. Les Régies et leurs partenaires lui donnent les moyens d'être acteur de sa propre trajectoire.

EN PRATIQUE, DANS LES RÉGIES

Régie de Quartier Soli-Cités à Grasse

Un salarié en parcours recruté en tant qu'opérateur à la recyclerie « les Fées Contraires » a rapidement révélé son talent et sa créativité dans la revalorisation des objets et matériaux récupérés (Upcycling). Recruté à l'encadrement de l'activité en tant que chef d'équipe, il contribue à l'essor et au rayonnement des créations, tout en accompagnant les salariés en parcours dans la mise en situation professionnelle au quotidien et vers une sortie positive. À sa prise de poste, il a bénéficié d'un appui managérial intensif de la directrice ainsi que des formations ciblées (encadrement, compétences techniques telle que soudure).



Régie de Quartier de Paris 14

Tous les salariés en parcours démarrent avec un contrat à durée déterminée d'insertion de 22 heures par semaine. Le temps de travail hebdomadaire évolue ensuite au fil des renouvellements en fonction des capacités de chacun, sans progression standardisée. Il peut tendre vers le temps plein pour les profils les plus proches de l'emploi.

Régie Inter Quartiers de Mâcon

Plusieurs salariés cumulent simultanément CDD à temps partiel en entreprise et CDDI à la Régie, particulièrement dans le secteur du nettoyage. Ce montage, qui demande une forte mobilisation de la Régie sur le suivi administratif des dossiers, leur permet de mettre un pied en entreprise dès le début de leur parcours et d'y augmenter régulièrement leurs heures de travail, avec souvent à la clé une sortie en emploi durable dans l'entreprise.



Agir avec et pour les habitants

144 Boulevard de la Villette - 75019 Paris
01 48 05 67 58
www.lemouvementdesregies.org

Merci à nos financeurs



AGENCE
NATIONALE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES



Cofinancé
par l'Union
européenne