

RÉGIES DE QUARTIER: LA RÉSISTANCE S'ORGANISE

PAR OLIVIER VAN CAEMERBÈKE



Aider des personnes à retrouver le chemin de l'emploi, favoriser la vie démocratique locale et participer à la gestion urbaine, voilà la triple ambition des Régies de Quartier. Dans la galaxie des dispositifs d'insertion par le travail, ces acteurs majeurs de l'économie sociale et solidaire ont donc une place à part. Dans une époque marquée par une forte crise économique et sociale, cette rencontre entre activités marchandes et non marchandes avec une gouvernance partagée ne manque pas d'atouts. Pourtant, ce modèle vieux de 42 ans ne décolle pas vraiment. Et il sait qu'il a besoin de trouver un second souffle pour conserver la confiance des collectivités publiques et des bailleurs sociaux mais aussi pour encore mieux répondre aux aspirations des salariés.



© Régie de quartier du Blanc-Mesnil

Depuis sa création en 2000, la régie de quartier du Blanc-Mesnil est reconnue par la population comme un espace d'insertion sociale et professionnelle des habitants mais aussi comme un espace de vie démocratique par et pour la population.

“**L**a régie de quartier ? Vous voulez parler de la Maison de quartier ? » Cette question, Odile Mouriaux, présidente de la régie de quartier de Bagneux (Hauts-de-Seine), l'entend souvent. Car bien que ce dispositif soit ancien (la première régie a été créée à Roubaix en 1980), il reste peu connu et déroute souvent ceux qui le découvrent. « *Il faut comprendre le mot de 'régie' au sens de celui d'une régie de théâtre. Autrement dit, une entité qui pilote et coordonne à la fois des actions d'insertion professionnelle, d'accompagnement sociaux et d'animation de territoire* », explique Jacques Limouzin, président de la régie de quartier de Bron et du Mouvement des Régies. À la croisée de plusieurs ambitions, la régie de quartier mixe l'économie sociale et solidaire, l'éducation populaire, la participation citoyenne et le développement local.

Très concrètement, les régies font de l'insertion professionnelle de personnes en difficulté en leur proposant des emplois peu ou pas qualifiés : entretien de voiries, nettoyage de locaux, gestion de déchets, repassage, débarras de caves, intérim de gardiennage, second œuvre...

Ces emplois sont issus de contrats passés entre la régie et des clients, principalement les bailleurs sociaux et les municipalités, mais aussi des entreprises privées ou des particuliers. « *Je les appelle clients partenaires*, sourit Patrick Norynberg. *Clients parce qu'ils achètent des prestations, et partenaires, car ils adhèrent à la finalité d'insertion sociale et en acceptent les contraintes.* » Patrick Norynberg est formateur-consultant, enseignant à l'Institut supérieur du management public et politique, président et cofondateur de la régie de quartier du Blanc-Mesnil, en Seine-Saint-Denis (voir encadré).

On dénombre actuellement 130 régies qui couvrent 320 quartiers prioritaires où vivent plus de 3 millions d'habitants.

Elles emploient 8 000 salariés, comptent 2 000 bénévoles et travaillent avec quelque 350 bailleurs sociaux. Monter une régie de quartier est un processus long (trois ans, en moyenne), qui dépend beaucoup du soutien des équipes municipales en place et de l'engagement des donneurs d'ordres. Les faire durer dans le temps est une autre gageure, ce qui explique sans doute en partie pourquoi le nombre de ces structures reste stable depuis plusieurs dizaines d'années.

LES RÉGIES : ÇA MARCHE ?

« *Nous vivons dans une société qui ne favorise pas toujours les parcours difficiles et où l'excellence est constamment recherchée*, analyse Odile Mouriaux. *Nous, nous sommes un trait d'union entre la recherche d'emploi et l'emploi ; un lieu d'accompagnement social et solidaire.* »

Les emplois proposés par les régies sont des tremplins qui doivent permettre aux salariés de réintégrer les circuits classiques du travail après 24 mois au maximum. Chacun se voit proposer un accompagnement individuel et des formations selon ses besoins : santé, logement, maîtrise du français, accès aux droits... De quoi améliorer sa situation personnelle et mieux s'approprier les codes de la vie socio-professionnelle. « *Certains n'ont jamais travaillé de leur vie*, explique Ambre Cordoni, conseillère d'insertion professionnelle de la régie de Bagneux. *Savoir se présenter, arriver à l'heure, préparer un entretien d'embauche, ou simplement découvrir qu'ils ont des compétences, est un chemin personnel plus ou moins long.* »

Avec un taux de sorties dites positives (sortie vers un emploi stable ou une formation qualifiante) d'environ 60 %, les régies ne démeritent pas. « *D'autant*, complète Patrick Norynberg, *que c'est parfois 7 à 8 mois ou un an après le passage en régie qu'une situation professionnelle va se débloquer.*



© Régie de quartier du Blanc-Mesnil

La repasserie de la régie de quartier du Blanc-Mesnil est l'une des activités d'insertion proposées par l'association

« RÉGIE DE QUARTIER ET RÉSILIENCE : REPRENDRE NOS VIES EN MAINS ! »

Un ouvrage bâti en trois parties. La première explique à quels enjeux économiques et sociaux répondent les régies de quartier. Patrick Norynberg illustre ceux-ci en racontant la genèse de la régie

de quartier du Blanc-Mesnil et son évolution depuis la fin des années 90. Dans la seconde partie, l'auteur s'efface et donne la parole à ceux qui participent aux actions de la régie de quartier : salariés, clients, bénévoles et encadrants. « Tous, explique Patrick Norynberg, sont valorisés pour ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Leurs paroles nous montrent combien leur cheminement à nos côtés leur

a donné confiance et estime d'eux-mêmes alors qu'ils ont dû surmonter tant d'obstacles personnels pour dépasser leurs difficultés et reprendre leurs vies en mains. » Enfin, la dernière partie propose un kit de création d'une régie de quartier. Très complète, elle nourrira les réflexions de celles et ceux qui se lanceront dans l'aventure et les épaulera concrètement dans leurs démarches

(L'Harmattan, déc. 2020)

Et puis, il y a tous celles et ceux pour qui l'apport se mesurera différemment : ils auront retrouvé un logement, mis fin à une addiction, réglé des problèmes administratifs lourds... Le mérite en revient à nos encadrants. Ils sont atypiques, ils connaissent les métiers, savent superviser les chantiers, mais aussi prendre en compte tous les aspects de la vie du salarié. » À la régie de Bagneux aussi, on estime aussi que beaucoup des bénéfices ne pourraient pas entrer dans des tableaux statistiques. « On les observe dans nos échanges du quotidien, confirme Ambre Cordonni. Cela se traduit par des sourires qui naissent sur les visages, des salariés qui font des projets, qui sortent de leur bulle de méfiance et se mettent à échanger avec les autres... »

LES RÉGIES, ANIMATRICES DE TERRITOIRES

Pour autant, les régies sont loin d'être uniquement des entreprises d'insertion par le travail. Car pour prétendre au label, les régies doivent aussi mener des actions de développement des liens sociaux, de participation citoyenne, de démocratie locale... dans le quartier où elles sont implantées. Un rôle d'animateurs à l'échelle de leur territoire coanimé et co-construit avec des habitants bénévoles. Cela peut passer par des actions individuelles ou collectives aussi différentes que la mise en place d'ateliers de couture, de cuisine, de réparation de vélos... mais aussi par de l'accompagnement aux démarches administratives, à l'apprentissage du français, à l'utilisation des outils numériques, par l'organisation de fêtes de quartiers, la création de jardins et potager partagés, des activités de loisir pour les enfants, l'ouverture d'un espace café...

Enfin, troisième grande spécificité des régies de quartier, leur gouvernance partagée. Le conseil d'administration des régies compte des représentants des collectivités locales, des bailleurs sociaux et des habitants. « Notre projet politique est de considérer les territoires fragiles où nous sommes implantés comme des biens communs qu'il faut gérer collectivement », expliquait sur France Culture Tarek Daher, délégué général du Mouvement des Régies. Ce regroupement d'acteurs locaux doit permettre de réaliser une sorte de diagnostic permanent des besoins, des forces et des difficultés qui peuvent s'y poser, défend le délégué général. « Avec, à la clef, une dynamique positive de réappropriation de leur quartier par les habitants, devenus acteurs de ce qui s'y passe et de sa transformation. » Car si on évoque souvent les régies de quartier par le prisme des insertions professionnelles individuelles qu'elles permettent, Jacques Limouzin rappelle qu'il ne faut jamais les réduire à ce rôle. « Aussi important soit-il, il ne doit pas occulter les actions sociales collectives qui concernent bien plus de monde. Une régie va salarier une grosse cinquantaine de salariés par an. Des jardins partagés, des ateliers de cuisines ou de réparation de vélos vont, eux, concerner à chaque fois plusieurs dizaines de famille. »

DES RÉGIES ET DES DÉFIS

Pour être pérenne, une régie se doit de boucler son budget avec au moins 60 % d'autofinancement, autrement dit 60 % de revenus issus des contrats qu'elle décroche auprès de ses clients partenaires publics ou privés. Or, bon nombre font face à des difficultés pour fidéliser leurs clients. « *Nous constatons, en effet, plus qu'autrefois des pertes de contrats avec certains des bailleurs qui étaient pourtant des clients de longue date*, déplore Jacques Limouzin. *Au niveau national, nos relations avec les fédérations de HLM sont excellentes. Ces dernières font preuve d'une grande bienveillance et d'un vrai intérêt vis-à-vis des régies de quartier. Mais au niveau local, il y a une telle diversité et de telles contraintes, que les bonnes intentions affichées ne se traduisent pas toujours sur le terrain.* » Même lorsque les bailleurs sont convaincus de l'utilité sociale de la démarche, décrocher des contrats de longues durées, des missions pérennes sur deux, trois ou quatre ans n'est pas souvent la règle. « *Or, insiste Patrick Norynberg, sécuriser financièrement nos structures est la clef pour pouvoir remplir sereinement nos missions sociales.* » Les régies de quartier sont aussi confrontées à des difficultés de recrutements. Recrutement de leurs équipes encadrantes tout d'abord, mais il s'agit là de difficultés que rencontrent toutes les autres structures d'insertion et d'accompagnement social. Mais aussi des difficultés de recrutement de salariés pour leurs chantiers. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène. D'abord le profil et les parcours des vies des gens auxquels s'adressent les régies de quartiers. « *Ceux-ci sont de plus en plus fragilisés par des parcours de vie très compliqués* », constatent nos interlocuteurs. Ils ont des problèmes de logement, des dettes, ne touchent pas leur RSA ou leurs allocations familiales, ont renoncé à se soigner, certains ont des addictions à l'alcool ou aux drogues... Et, comme le souligne Jacques Limouzin, « *proposer du travail à quelqu'un qui dort dans sa voiture n'a pas de sens.* » Patrick Norynberg constate aussi qu'un nombre croissant souffrent de difficultés d'ordre psychologiques, notamment d'un fort manque de confiance en eux et d'estime de soi, et il se réjouit qu'une psychologue assure quelques heures de présence mensuelle dans la régie de quartier du Blanc-Mesnil.

À Bagneux, l'association ne connaît pas de grandes difficultés de recrutement majeures sauf avec les publics les plus jeunes. « *Les 18-25 ans ne sont pas intéressés par des emplois peu valorisants, mal payés et craignent le regard des autres jeunes du quartier* », constate Odile Mouriaux. Par ailleurs, l'équipe des Hauts-de-Seine commence toujours par proposer un contrat de 20 h sur 4 mois renouvelables. C'est là une manière de mettre en douceur le pied à l'étrier de leurs salariés et de jauger leurs capacités à répondre aux exigences socio-professionnelles. Mais certains trouvent ce volume horaire trop faible, reconnaît Ambre Cordoni. Bien sûr, dès qu'un salarié montre de vraies capacités et



© Régie de quartier de Stains

Un atelier de réparation de petit électroménager à la régie de quartier de Stains (Seine-Saint-Denis)

souhaite travailler plus, nous lui proposons d'assurer plus d'heures. Cela nous permet de vérifier sa capacité à faire face à des contraintes plus lourdes ou de l'y amener progressivement s'il a des difficultés. Cela peut sembler un processus laborieux, mais cela évitera aux personnes que nous accompagnons de se retrouver en situation d'échec lorsqu'elles décrocheront un temps plein à leur sortie du dispositif. »

Pour expliquer la difficulté à recruter, les professionnels des régies évoquent également une méfiance vis-à-vis de l'accompagnement qui est associé à l'emploi. Certains des bénéficiaires aimeraient même avoir le travail sans être accompagnés, ce que les régies refusent, évidemment. « *Il faut dire que bon nombre d'entre eux sont échaudés par des formations inadaptées et purement occupationnelles qu'ils ont été contraints de suivre dans le cadre des Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi, voire de Pôle Emploi...* », ajoute la conseillère d'insertion professionnelle.

Enfin, les régies subissent la concurrence d'autres dispositifs d'insertion, notamment les expérimentations Territoires Zéro Chômeur qui, elles, proposent directement des CDI.

RÉSISTER PAR L'ENGAGEMENT ET L'INNOVATION

Face aux difficultés rencontrées, les régies de quartiers sont loin de s'avouer vaincues. Emblème d'une résistance qui s'organise, le récent changement de nom du Comité national de liaison des régies de quartier en Mouvement des Régies. Le magazine d'information du réseau a, lui aussi, changé de nom, de maquette et de contenu. Efficace, moderne, agréable à lire, *Régies en action* est désormais un magazine qui se veut à l'image de la dynamique nouvelle que vise le mouvement.

Au-delà de cette question d'image, Patrick Norynberg, souligne que les régies doivent plus que jamais rappeler leur utilité sociale. « *Il nous faut dire et redire que nous faisons du développement endogène*, explique-t-il. *Nos salariés*

vivent là où ils travaillent, c'est notre spécificité et c'est une différence majeure avec ce que proposent d'autres dispositifs d'insertion. Nous défendons un projet global sur un territoire. Et, pour un bailleur, savoir que certains de ses locataires travaillent pour la régie le rassure sur sa capacité à payer son loyer. Lorsque l'entretien des immeubles, des jardins, des voiries, des peintures des cages d'escalier, etc. sont assurés par des "voisins", cela fait aussi un peu moins l'objet de dégradations. » Pour faire face aux difficultés de recrutement, les régies savent qu'elles doivent faire évoluer leurs offres. « Il nous faut davantage de supports métiers à l'insertion, confirme Jacques Limouzin, ou pour le dire autrement, il nous faut enrichir nos métiers pour les rendre aptes à séduire un plus large public. Nous avons, par exemple, créé un certificat de qualification professionnelle Agent d'entretien et de proximité. Ce diplôme reconnu par l'État compte un volet Entretien du cadre de vie commun, mais aussi un volet Développement du lien social et médiation, valorisant pour le salarié et très utile pour la collectivité. » Le développement des métiers du service à la personne et de l'animation socio-culturelle au sein de régie participe, lui aussi, à cet enrichissement de l'offre.

Autre piste de développement, déjà à l'œuvre dans cinq régies de quartier, faire aussi office de Maison France Service. Si la démarche est plus difficile à généraliser, elle ne manque toutefois pas d'intérêts. La régie de Bron a été labélisée Maison France Service par l'Agence nationale de la cohésion des territoires en octobre 2021 pour ses actions d'aide aux démarches administratives aux habitants portées par son Pôle Médiation Sociale. « Pour notre régie, cela représente

l'accueil de 2 300 personnes chaque année et la réalisation de 8 000 actes d'accès aux droits, détaille Jacques Limouzin. Ce sont des services qui débloquent des situations individuelles parfois critiques. » C'est aussi une façon d'asseoir le rôle pivot d'une régie de quartier dans sa dimension citoyenne. Enfin, du côté du bureau du Mouvement, on plaide pour une meilleure intégration des régies à la politique de la Ville. « Il n'y a pas de défiance ou de rejets des régies de quartier, d'ailleurs une vingtaine sont actuellement cours de création, explique Jacques Limouzin. Mais nous aimerions être plus associés aux grandes orientations, aux contrats de ville et que les idées des habitants soient mieux entendues. 60 % des directions des régies témoignent d'une plus ou moins grande insatisfaction vis-à-vis du processus participatif porté par la politique de la ville à l'échelle locale. »

Malheureusement, les salariés de la régie sont parfois perçus comme une sorte de « concurrence » pour les employés municipaux et, par ailleurs, certains élus peinent à concevoir que des habitants puissent participer à des décisions de gestion de l'espace public. « Pourtant, nous avons des choses à dire pour faire bouger les lignes sur la manière dont les politiques publiques pourraient être menées dans les territoires, défend Patrick Norynberg. Les élus, qui regrettent à juste titre que les gens boudent les urnes, ne doivent pas oublier que nous sommes aussi des accélérateurs de citoyenneté. »

Faire ensemble pour aller mieux collectivement : le projet des régies de quartier garde plus que jamais son sens.

www.lemouvementdesregies.org



Inauguration du jardin et des potagers partagés à la régie de quartier du Blanc-Mesnil