

**MOTS CLÉS :** développement économique, insertion par l'activité économique, accès à l'emploi



• BLANC-MESNIL • RÉGIE DE QUARTIER

## POUR UNE « INSERTION GLOBALE » DES HABITANTS

Contexte	1
Principes et fonctionnement	2
Histoire	3
Activité	3
Perspectives	5
Fiche synthétique	6

Nées dans les années 1980, les Régies de quartiers portent une triple vocation : sociale, grâce à leurs activités et services qui tissent du lien entre les habitants, proposent des emplois, de l'accompagnement et de la formation pour les personnes les plus en difficulté ; économique également, en réinjectant *via* leurs activités économiques et les emplois créés des flux monétaires dans les quartiers ; politique enfin, en favorisant la participation des habitants dans la vie associative locale. Acteurs-clé de la réussite des contrats de ville sur les enjeux d'amélioration du cadre de vie, d'accès à l'emploi et de cohésion sociale, les Régies de quartier jouent également un rôle important dans le champ de l'insertion par l'activité économique (Iae). La Régie de quartier du Blanc-Mesnil ne déroge pas à la règle et veut être un outil au service des personnes dans toutes leurs dimensions humaines et, en bout de chaîne, des quartiers populaires.

### CONTEXTE

Ligne de bus 609, arrêt Jacques Salomon, dans le square Maurice-Audin, en plein cœur du quartier des Tilleuls, au Blanc-Mesnil. D'un côté, le centre social et, lui faisant face, la vitrine de la Régie de quartier, installée à l'entrée d'un petit centre commercial à ciel ouvert, typique de ces constructions des années 1960-1970, aux boutiques de pied d'immeuble dont une moitié au mieux ont aujourd'hui leurs rideaux de fer levés. Dans la boutique attenante à la Régie, l'atelier de repasserie est en pleine activité.

Mourad Aït-Kaci, le directeur de la Régie de quartier du Blanc-Mesnil, fume une cigarette sur le pas de la porte du local. À peine met-il le nez dehors que pleuvent les salutations des passants. Il serre des mains, blague avec les



passants. Ayant grandi dans le quartier, y ayant travaillé dans l'animation socio-culturelle pendant 20 ans, il a intégré la Régie de quartier il y a 15 ans, d'abord comme coordonnateur technique, puis comme directeur depuis 10 ans. Tout le monde le connaît, il connaît tout le monde. Ce quartier, Mourad Ait-Kaci l'a vu évoluer au fil des années : « Les Tilleuls, ce sont deux fois 1 300 logements prévus au départ pour les rapatriés d'Algérie », présente-t-il. Ces immeubles ont été dédiés à leur accueil, avant d'accueillir peu à peu les autres vagues d'immigration successives. Les commerces, victimes de l'appauvrissement progressif des familles, se sont fermés au fil des ans, les boutiques proposant les produits de première nécessité restant les seules survivantes. L'ouverture de la Régie il y a 15 ans a représenté un nouvel élan pour le quartier : les activités d'insertion, la repasserie, les activités conviviales ont retissé les liens entre les habitants, attiré des gens de l'extérieur dans le quartier et permis à des personnes très éloignées de l'emploi de se former à un métier, de retrouver un emploi, des revenus...

Les Régies de quartiers axent leurs actions sur trois volets fondamentaux : un volet insertion sociale et professionnelle des habitants grâce à des activités de production, un autre de développement local et économique du quartier, d'amélioration du cadre de vie par les habitants-salariés de la Régie, et un troisième de maturation de la relation au travail. Car « le chemin vers l'insertion professionnelle est long. Il comprend également l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être au travail qui facilitent l'accès à l'emploi. Les questions d'accès à la santé, aux droits, à la culture, à la protection de la famille constituent un volet social essentiel sur lequel travailler dans le cadre de l'insertion. La résolution de ces "freins périphériques" à l'emploi est la condition première d'une accessibilité pérenne à l'emploi », estime Mourad Ait-Kaci.

## PRINCIPES ET FONCTIONNEMENT

Les habitants prépondérants dans la gouvernance

Une des grandes originalités du fonctionnement des Régies de quartiers réside dans sa gouvernance partagée entre habitants, élus, entreprises sociales de l'habitat et autres acteurs du développement local du territoire. Du reste, une association loi 1901 candidate à la reconnaissance en tant que Régie de quartier ne peut se voir attribuer le label par le Comité national de liaison des Régies de quartier (Cnlrq – [www.regiedequartier.org](http://www.regiedequartier.org)) qu'à la seule condition d'adhérer à la charte nationale des Régies de quartier et de respecter ce modèle de gouvernance qui impose de compter au sein de son conseil d'administration un collègue d'habitants prépondérant par rapport

aux deux autres, celui des membres de droit (bailleurs et élus) et celui des personnes ressources, également appelé « collègue des membres actifs », c'est-à-dire des personnes qui, par leur expérience, peuvent apporter un regard particulier (un ancien Pdg, un responsable d'un centre de prévention des risques, ou d'un club de prévention spécialisée...).

Avec un collègue de treize habitants, un autre de cinq membres de droits, et un troisième de six personnes ressources, à la Régie de quartier du Blanc-Mesnil, « le rapport de force est bien en faveur des habitants », souligne Mourad Ait-Kaci. Cette optique tout à fait particulière des Régies de quartier, qui les fait « agir en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des habitants du territoire d'implantation pour faire en sorte qu'eux-mêmes améliorent leur propre cadre de vie », a toutefois ses détracteurs dans le paysage de l'lae, dans lequel elles s'inscrivent malgré tout. Certains estiment en effet que ce concept, en incitant les habitants à rester sur leur lieu de vie pour s'insérer, participerait d'une ghettoïsation des quartiers. « Bien au contraire », répond le directeur de la Régie du Blanc-Mesnil, « notre position est de dire que la richesse des habitants fait la richesse des quartiers. C'est l'amélioration du cadre de vie *par* et *pour* les habitants. Nous estimons que cette valeur ajoutée de rendre les habitants acteurs a un impact fort sur le respect du travail accompli par chacun. Et le fait d'accompagner les habitants vers des activités de production retisse du lien social, ce qui fait naturellement baisser la violence et encourage le respect ».

### Les Régies de quartier, entre Ess et éducation populaire

Pour le directeur de la Régie de quartier du Blanc-Mesnil, la présentation des activités d'une régie de quartier tient en quelques lignes de force, celles résumant la philosophie profonde des Régies de quartier : « Il ne faut pas séparer l'économique du social, c'est primordial. L'insertion par l'activité économique (lae) pour nous n'est qu'un outil parmi d'autres, mais n'est pas une fin en soi. Elle est au service des personnes, des parcours, d'une économie. Les Régies de quartiers se revendiquent avant tout de l'économie sociale et solidaire (Ess) et de l'éducation populaire. Dans cette perspective, pour les Régies, le social et l'économique se nourrissent l'un l'autre et sont les deux volets inséparables du développement local. Seule l'Ess fait cette synthèse et est une véritable alternative économique. Par ailleurs, s'agissant de l'éducation populaire, chez nous, le dialogue social est un travail de tous les instants. Il y a une transversalité des espaces de dialogue, ce qui produit ses effets émancipateurs. »

## Un outil pour tisser du lien social

Le meilleur exemple de ce lien social retissé est sans doute la naissance il y a quelques années du café associatif Tilia, à quelques boutiques de là, qui emploie aujourd'hui deux adultes-relais et plusieurs mamans bénévoles. La Régie de quartier a accompagné le montage du projet pas à pas. Lancé essentiellement par des femmes du quartier, qui n'avaient pas de culture associative, Tilia s'est trouvé un mode de gouvernance original où les mots « bureau » et « conseil d'administration » ont disparu au profit de « petit groupe » et « grand groupe », termes moins intimidants et qui favorisent davantage les échanges fructueux en dehors de toute idée de « direction ». Appuyer ce genre d'initiative relève des missions de la Régie du Blanc-Mesnil : « En tant qu'opérateur repéré, nous sommes sollicités pour appuyer ce type d'initiatives. Nous les encourageons voire participons au lancement, sommes représentés au Ca de plusieurs structures. Nous ne sommes toutefois pas là pour tout porter, mais simplement, au besoin, pour accompagner, essaimer. Tous les élans doivent trouver leur place et leur propre marche autonome », précise le directeur. « L'idée c'est de tisser une toile d'araignée autour d'un territoire et de créer des dynamiques, des synergies. Une Régie ne peut rien faire seule, les mises en mouvement doivent se faire avec la culture, le sport, la santé... C'est une insertion globale. Nous avons un atelier théâtre, un atelier d'alphabétisation, des sorties, etc. Le salarié est toujours considéré dans sa globalité. »

## HISTOIRE

Un événement tragique à l'origine de la création de la Régie

Au Blanc-Mesnil, l'histoire de la Régie de quartier commence par un événement tragique : en 1998, un jeune reçoit une balle en pleine poitrine dans le quartier des Tilleuls lors d'un règlement de compte. Les habitants sont bouleversés. D'autant plus qu'à cette époque « en pleine euphorie de la coupe du monde de foot, la situation sociale des quartiers est grave, dramatique. Et cela perdure encore aujourd'hui », précise Mourad Aït-Kaci. « Ces lieux sont délaissés ; le taux de chômage est très important... Des situations qui devraient rester marginales sont devenues structurelles. Beaucoup de jeunes n'ont jamais vu leurs parents travailler. » En cette fin des années 1990, « l'homicide a été le miroir grossissant de l'exaspération ambiante. Or, certaines personnes étaient relativement rompues à la revendication. Par ailleurs, au Blanc-Mesnil, il y avait à l'époque des conseils de ville et de voisinage qui faisaient se croiser un tissu associatif assez riche qui à la suite de cet événement se fédère derrière ce mot d'ordre : "Ça suffit !" ». Un mouvement s'organise autour

de la manière de réagir et de trouver des solutions ensemble. À l'initiative notamment de Patrick Norynberg, alors responsable du contrat de ville, un brainstorming avec les habitants est organisé sous la forme d'un groupe de travail intitulé « vie quotidienne et sécurité ». En étaient ressorties les problématiques sécuritaire, préventive, de l'emploi, de la misère sociale, de l'insalubrité...

« Mais il était apparu lors de cette réflexion collective que les habitants ne souhaitaient pas plus de police, mais plus de travail », se souvient Mourad. « Pour eux, un accès précaire à l'emploi précaire ne pouvait que favoriser le développement d'économies parallèles qui menaient à ce type de résultats. Le collectif associatif, d'habitants, d'amicales de locataires et de partenaires tels que des bailleurs sociaux s'est donc soudé autour de cette question première de l'emploi. » Certains membres commencent dès lors à rendre visite à des Régies de quartier. L'idée prend forme et aboutit en mai 2000 à la création de la Régie de quartier du Blanc-Mesnil. « Le processus de création de notre Régie représente sans doute la meilleure façon de procéder, selon le directeur, car il est vraiment parti de la mise en mouvement naturelle des habitants, avec un professionnel de l'ingénierie de la politique de la ville, certes, mais de manière ascendante, et non descendante. »

## ACTIVITÉ

L'insertion économique au service du développement local

Une fois créée, la Régie de quartier a dû néanmoins convaincre les donneurs d'ordre de lui faire confiance. Il a fallu du temps, mais les efforts de l'équipe ont porté leurs fruits : alors que la Régie débutait il y a quinze ans avec un seul chargé de mission, aujourd'hui, elle compte 46 salariés, et, depuis l'origine, plus de 400 personnes ont pu y construire leur parcours d'insertion. D'une année sur l'autre, le *turn-over* concerne douze à vingt-cinq personnes.





Les postes de permanents se répartissent entre :

- un directeur
- une directrice adjointe, également chargée de l'accompagnement social,
- une chargée d'insertion professionnelle,
- un directeur technique, qui s'occupe de toute la filière de production, chantier d'insertion et entreprise d'insertion, et donc de tous les encadrants ; il est aussi encadrant technique sur les champs de la peinture et du nettoyage urbain,
- quatre encadrants techniques, près d'un par secteur (peinture, espace vert...),
- une psychologue clinicienne (pour les évaluations et entretiens annuels)
- une secrétaire,
- une médiatrice en développement durable, qui s'occupe de l'environnement autant que de la santé,
- un opérateur de quartier permanent (tous les salariés en insertion sont des « opérateurs de quartier », mais un seul est permanent).

Sans jamais avoir eu de commercial dédié à la recherche de contrats, la Régie de quartier a aujourd'hui un chiffre d'affaires de 880 000 euros pour un budget de 1,5 million d'euros environ. En 2014, le budget a été constitué à près de 65 % par le chiffre d'affaires de la Régie, résultant des contrats techniques passés avec la ville ou les bailleurs sociaux, notamment dans le cadre de la gestion urbaine de proximité, mais aussi des activités développées en propre comme la repasserie, et par un peu plus de 35 % de subventions provenant essentiellement de l'État *via* les contrats aidés et autres aides aux postes. Un modèle économique qui permet à la Régie de garder une certaine indépendance, mais dépend tout de même de la commande publique. Les marchés qui servent d'activités support aux Régies de quartier sont soumis à appels d'offre régis par le Code des marchés publics. Les Régies passent donc des contrats aux conditions du marché avec les bailleurs sociaux et les collectivités locales. Une situation peu confortable, mais à laquelle les Régies tentent de remédier en travaillant avec leurs financeurs sur les différents outils à disposition de ces derniers dans le Code des marchés publics pour orienter leur commande publique sur les objectifs de cohésion sociale et répondre aux besoins des territoires en difficulté et de leurs habitants<sup>1</sup>.

La Régie de quartier du Blanc-Mesnil possède deux agréments, l'un de chantier d'insertion, pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, et l'autre d'entreprise d'insertion. Agréments qui couvrent plusieurs activités : l'activité en chantier d'insertion ne concerne que la repasserie d'où 100 % des sorties sont positives<sup>2</sup>, souligne Mourad Aït-Kaci, tandis que le nettoyage urbain, la peinture, les services aux habitants que sont le jardinage et la peinture, les espaces verts, le nettoyage de locaux... sont toutes sous l'agrément d'entreprise d'insertion. Là, les taux de

sortie positive sont un peu moins bons, autour de 56 % en moyenne. « Mais l'efficacité de l'accompagnement vers un emploi ou une formation qualifiante est évaluée dès le 31 décembre de chaque année. Or, une sortie positive n'est parfois pas immédiate. Il faut attendre quelques mois supplémentaires pour voir si le parcours au sein de la Régie a aidé la personne. Aucune évaluation n'est effectuée à plus long terme », regrette le directeur.

Au Blanc-Mesnil, comme dans les autres Régies de quartier de France, puisque l'objet principal est d'améliorer le cadre de vie des habitants du territoire d'implantation, la logique est à la pluriactivité. À titre d'exemple, l'activité repassage est relativement réduite et spécifique en matière d'insertion, pourtant, elle a un fort impact auprès des habitants qui se sont vite saisi de ce service de proximité et l'utilisent régulièrement : sur 380 clients, la repasserie compte 300 habitants du quartier. Les actions concrètes, assez classiques, mises en place en matière de gestion urbaine de proximité (ramassage des déchets, enlèvement des graffitis, nettoyage des terrasses, remplacement des ampoules, réparation des nids de poules, portage de courses en cas de pannes d'ascenseurs, etc.) améliorent quant à elles franchement l'ordinaire de la vie du quartier et valorisent ce faisant ceux qui les réalisent.



La Régie de quartier du Blanc-Mesnil se distingue y compris dans le processus de recrutement. Les encadrants techniques ne sont pas seulement recrutés en fonction de leurs compétences techniques, mais également de leur état d'esprit et de leur capacité à travailler dans une logique de respect mutuel entre salariés, dont on ne distingue pas les statuts, chacun ayant voix au chapitre même si la parole est critique, dès lors qu'elle est argumentée.

## Social et professionnel, deux volets inséparables de l'insertion

Finalement, l'objectif de la Régie de quartier n'est pas tant d'avoir de bons chiffres en taux de sortie immédiate, mais de viser une insertion sociale et professionnelle sur le long terme de tous les habitants et pas seulement des plus proches de l'emploi.

À titre d'exemple, un salarié de la Régie embauché depuis deux ans va bientôt la quitter. Il n'a pas encore trouvé de travail, mais professionnellement aujourd'hui « il va bien », estime le directeur : il maîtrise l'autolaveuse, la mono-brosse et a acquis un certain nombre de compétences. Il est « employable ». « Mais ce qui compte surtout, c'est qu'il a enfin un logement après des années à survivre grâce au I 15 avec sa famille. »

« Nous avons beaucoup de personnes qui arrivent en étant complètement désocialisées, brisées, avec des valises de problématiques. Or, il est impossible d'insérer quelqu'un professionnellement sans avoir réglé ces problématiques sociales au préalable. Pour nous, l'objectif n'est pas d'atteindre coûte que coûte les 100 % de "sortie positive", mais que les personnes parviennent à avoir une relation au travail apaisée. Ce qui compte c'est la dignité au travail. La noblesse d'un métier quel qu'il soit tient surtout en ce que l'on peut s'exprimer sur ce que l'on fait, s'intéresser à *l'ici et maintenant* pour ne pas vivre que miné par sa situation. Nous voulons faire en sorte que les personnes que nous accueillons puissent "faire leur œuvre" en faisant le geste professionnel tel qu'il doit être fait afin d'en être satisfait. Et, en s'appliquant à ce bon geste, sortir de ses problématiques, ne plus penser que tout à l'heure, il faudra rappeler le I 15. Notre travail est d'armer suffisamment les personnes pour que lorsqu'elles passent en milieu classique de travail, elles se sentent plus solides et, de ce fait, soient moins dans la confrontation où rien ne pourra fonctionner. Il s'agit également de transformer le salarié de la Régie en expert de son territoire, de faire en sorte qu'il acquiert la capacité de préconiser des choses. »

## PERSPECTIVES

Finalement, selon son directeur, la Régie de quartier du Blanc-Mesnil fait bien plus que de l'insertion par l'activité économique. Les activités des Régies en matière de gestion urbaine de proximité et d'amélioration du cadre de vie en font des acteurs à part entière des contrats de ville. À ce titre, Mourad Aït-Kaci estime que les Régies devraient être financées de manière beaucoup plus stable que ça ne l'est actuellement. « Le modèle économique des structures ne devrait pas être une préoccupation : il faut éviter de précariser nos organismes en les mettant en

concurrence pour répondre aux marchés. Nous avons la chance d'avoir 15 ans d'existence et d'être bien implantés. Certes il y a un gros *turn-over* des bailleurs sur nos marchés, mais comme il y a 12 bailleurs sur la ville, nous arrivons toujours à obtenir nos chantiers. Mais actuellement nous sommes arrivés à un tel point de précarisation et de mise en concurrence de nos structures que beaucoup finissent par dévier de leur raison d'être et ne pensent plus qu'à obtenir des contrats avant les autres. » Pour résister à cette tendance, le Cnlrq continue de plaider pour une commande publique socialement responsable ■

## NOTES

1. Lire notamment : *Guide d'utilisation de la commande publique. Pour une politique d'achat socialement responsable*, Comité national de liaison des Régies de quartier (Cnlrq), 3<sup>e</sup> édition, 2011 ; et *Régies de quartier et organismes Hlm : bonnes pratiques*, Union sociale pour l'habitat (Ush) et Cnlrq, 2011.

2. Les sorties dites « positives » dans le secteur de l'insertion concernent les salariés en insertion qui décrochent un contrat à durée indéterminée (Cdi) ou un contrat à durée déterminée (Cdd) de plus de six mois, une formation qualifiante ou une reconnaissance par la Maison départementale des personnes handicapées (Mdph).

Cette fiche d'expérience est écrite à partir des informations ressortant d'une rencontre du 22 octobre 2015 avec Mourad Aït-Kaci, alors directeur de la Régie de quartier du Blanc-Mesnil. Depuis, Profession Banlieue a appris la triste nouvelle de sa mort, survenue en février 2016. Par cette présentation, Profession Banlieue espère rendre hommage à celui qui a fait vivre la Régie de quartier du Blanc-Mesnil toutes ces années.

*Texte, photos, mise en page : Stéphanie Barzasi*



Régie de quartier du Blanc-Mesnil

11 allée Pierre-de-Montereau

93150 Le Blanc-Mesnil

Tél. : 01 48 67 83 43

Fax : 01 48 67 26 93

e-mail : [regiebm@wanadoo.fr](mailto:regiebm@wanadoo.fr)

## Fiche synthétique Régie de quartier du Blanc-Mesnil

**Statut juridique :** association loi 1901

**Création :** mai 2000

**Localisation :** 11 allée Pierre-de-Montereau, 93150 Le Blanc-Mesnil

**Activité :** insertion sociale et professionnelle et amélioration du cadre de vie à partir d'activités support selon un double conventionnement, comme entreprise d'insertion et comme chantier d'insertion : entretien urbain, nettoyage de locaux, travaux de peinture, entretien des espaces verts, lavage et repassage (seules activités en conventionnement chantier d'insertion), services aux habitants (jardinage, peinture...), médiation en développement durable, actions en matières de Gsup (ramassage des déchets, enlèvements des graffitis, nettoyage des terrasses, remplacement des ampoules, enlèvement des dépôts sauvages, réparation des nids-de-poules, portage de charges dans les étages des immeubles, opérations de fleurissements, animation sur le tri et le développement durable, jardin pédagogique et compostage.

Sur l'activité en chantier d'insertion, la repasserie, le taux de sorties positives est de 100 %. Sur l'ensemble des activités sous agrément d'entreprise d'insertion, le taux de sortie positive est en moyenne de 56 %.

**Public et moyens humains :** habitants du quartier très éloignés de l'emploi ; En 2014 : 49 salariés, dont 38 salariés en insertion (32 opérateurs de quartiers et 6 repasseuses en insertion), et 11 permanents.

**Volume d'activité :** Le chiffre d'affaires est de 880 000 euros, provenant de contrats techniques passés avec la ville ou les bailleurs sociaux, notamment dans le cadre de la gestion urbaine de proximité, ainsi que d'activités développées en propre (repasserie) ;

Le budget global atteint près de 1,5 million d'euros ;

**Partenaires :** Bailleurs sociaux, ville, et État par le biais de subventions d'aides aux postes et de contrats aidés.



CENTRE DE RESSOURCES

15, rue Catulienne – 93200 Saint-Denis

[www.professionbanlieue.org](http://www.professionbanlieue.org)