

Le modèle  
économique  
des Régies de  
Quartier  
et  
des Régies de  
Territoire

CNLRQ

comité national de liaison des régies de quartier



EDITIONS CNLRQ



## Sommaire

De véritables entreprises pour un projet politique à finalités multiples	5
<b>I. Un ancrage territorial</b>	<b>6</b>
1. Le territoire, un pilier du projet des Régies	6
2. Les Régies, acteurs d'une économie du local	7
<b>II. Un projet partenarial construit dans une logique de cogestion, autour du tryptique d'acteurs fondateurs : Collectivités, Bailleurs, Habitants</b>	<b>9</b>
1. Un mode de gouvernance	10
2. Un partenariat économique avec la Collectivité et les Bailleurs	11
<b>III. Un projet économique transparent, une assise économique</b>	<b>12</b>
1. Une hybridation des ressources	12
2. Un ancrage dans le secteur mixte	14
3. Des prestations vendues au juste prix	16
4. Un régime fiscal qui reconnaît la mission d'utilité sociale des Régies	16
<b>IV. Un cadre d'emploi « ordinaire »</b>	<b>18</b>
1. Un statut de droit commun pour tous	18
2. Des niveaux de rémunération encadrés	19
3. Une attention particulière portée à la formation et à l'accompagnement des salariés	20
<b>V. Une mission d'insertion sociale et professionnelle</b>	<b>23</b>
1. Les dispositifs de l'IAE, des outils au service du projet des Régies	23
2. Une mission d'insertion dépassant le cadre de l'IAE	25
<b>VI. Un modèle d'organisation</b>	<b>27</b>

La réalisation de ce guide a été portée  
par le groupe de travail « Modèle Economique » du CNLRQ.

Nos sincères remerciements à  
**Gaël BROUCK**, Directeur de la Régie de Quartiers Diagonales de La Rochelle  
**Sophie SAUVOREL**, Directrice de la Régie de Quartiers d'Angers  
**Karel TRAPP**, Directeur de la Régie de Quartier des Glacis de Belfort

Nous remercions également  
**Clotilde BRÉAUD**, Présidente du CNLRQ  
**Zinn-Din BOUKHÉNAÏSSI**, Délégué Général du CNLRQ  
**Mathilde DELHOMME**, Responsable Administrative et Financière au CNLRQ  
pour leur précieuse collaboration.

et  
**Corinne REDERSDORFF**, Chargée de Mission au CNLRQ qui a coordonné ce travail.



Ce document est la propriété unique du Comité National de Liaison des Régies de Quartier.  
Toute diffusion, reproduction, utilisation totale ou partielle, en dehors de ses adhérents,  
devra faire l'objet d'une demande expresse au CNLRQ.

## De véritables entreprises pour un projet politique à finalités multiples

« Le dispositif Régie de quartier articule une double démarche d'entreprise en vraie grandeur et de développement social et communautaire ».

### Extrait de l'Article 1 de la Charte Nationale des Régies de Quartier (1991)

- Profondément ancrées dans l'économie solidaire, les Régies de Quartier et de Territoire reposent sur une triple finalité, économique, sociale et politique.
- Entreprises en vraie grandeur, les Régies sont des acteurs économiques à part entière. Comme toutes structures économiques, elles regroupent des moyens humains, matériels et immatériels, les organisent afin de fournir des biens et des services, avec, comme cadre de référence, le droit commun. Mais elles le font dans un objectif de développement social et communautaire, à l'échelle d'un territoire, au bénéfice de ses habitants.
- Les Régies développent des services de proximité pour le maintien et l'amélioration du cadre de vie, services qui sont créateurs d'emploi et supports d'insertion sociale, professionnelle et citoyenne pour les habitants du territoire, et également générateurs de lien social.
- Les Régies portent un projet fort d'accès à la citoyenneté pour un mieux vivre ensemble. La participation des habitants constitue leur originalité politique. En créant des espaces publics de dialogue et en construisant des modes de co-gestion du local, elles permettent aux habitants de s'impliquer dans la vie de leur Cité, de participer pleinement à la construction du devenir de leur territoire.

Ces principes fondamentaux, clairement énoncés dans la Charte Nationale, et autour desquels se construit toute Régie de Quartier et de Territoire, ont leur traduction opérationnelle dans un modèle économique.

Ce document propose un éclairage de celui-ci, éclairage qui devrait permettre à chacun de mieux appréhender le projet Régie, dans toute sa complexité et sa richesse.

## I. Un ancrage territorial

« Le territoire d'une Régie est l'espace de solidarité et de cohésion sociale sur lequel elle intervient. Il s'agit du bassin de proximité et de solidarité dans lequel se reconnaissent les acteurs de la Régie ».

### Article 2 de l'annexe de la Charte relative aux Régies de Territoire

« La Régie de Quartier permet aussi la maîtrise du développement social du territoire par les habitants eux-mêmes. Cette dimension ne doit pas conduire la Régie à se recroqueviller sur le territoire, mais à faire évoluer celui-ci :

- Dans le maintien d'une cohérence physique et sociale.
- Au fur et à mesure du désenclavement, de la requalification du quartier et donc de sa remise en relation avec le reste de la ville ».

### Extrait de l'Article 7 de la Charte Nationale

### 1. Le territoire, un pilier du projet des Régies

■ Le territoire est une notion fondamentale du projet des Régies. Le territoire d'une Régie, son périmètre d'intervention, c'est un espace de solidarité et de cohésion sociale, un espace vécu par les habitants, une entité géographique et sociale définie dans la proximité telle que le partenariat puisse s'exercer et le lien social se tisser.

■ Les Régies de Quartier et de Territoire tentent d'apporter une réponse originale et globale aux besoins non satisfaits d'un territoire et de ses habitants, besoins non pris en charge par l'économie marchande traditionnelle. Elles sont à l'écoute de leur territoire.

■ Sur ce territoire, elles mettent ainsi en œuvre une multitude d'activités répondant à une triple préoccupation :

- L'amélioration du cadre de vie, à travers l'entretien, la maintenance et l'embellissement des espaces collectifs, et le développement de nouveaux services de proximité.
- La création d'emplois et la possibilité de construire des parcours d'insertion, notamment pour des habitants faiblement qualifiés.
- La création de lien social et l'accès à une citoyenneté active.

■ Elles s'inscrivent dans une logique de co-construction des activités impliquant pleinement les habitants. Considérés comme les meilleurs experts du territoire puisqu'ils en sont les premiers usagers, au quotidien, ils sont à même de détecter insuffisances et dysfonctionnements et de proposer des solutions adaptées à leurs besoins.

■ La relation au(x) territoire(s) n'est pas figée. Elle peut être amenée à évoluer en fonction du projet et de la transformation du territoire.

## 2. Les Régies, acteurs d'une économie du local

« L'entreprise Régie de Quartier se situe dans le champ de l'économie locale. Elle double son exigence économique d'une réflexion sur l'économie du local ».

### Extrait de l'Article 6 de la Charte Nationale

■ Les Régies s'inscrivent pleinement dans la vie de leur territoire et prennent appui sur les richesses existantes pour les développer. Leur territoire est à la fois la zone de recrutement prioritaire des opérateurs (hors encadrement) et le périmètre principal de réalisation des prestations.

■ Les personnes qui travaillent à la Régie (hors encadrement) sont majoritairement des habitants des quartiers dans lesquels elle est implantée. C'est une orientation forte de la politique de recrutement qui illustre bien l'un des principes fondateurs du projet : la réalisation des services par les habitants eux-mêmes favorise la reconnaissance et le respect du travail par le plus grand nombre ainsi qu'une réappropriation du quartier par les habitants et la restauration de la « civilité ordinaire ».

■ De plus, la majeure partie des prestations réalisées par les Régies relève de la gestion urbaine de proximité (entretien et maintenance des communs d'immeubles, entretien des espaces extérieurs...) et fait l'objet d'une contractualisation avec la Collectivité ou les Bailleurs.

■ De par cette forte contractualisation avec les donneurs d'ordre publics, les flux financiers sur lesquels travaillent les Régies sont donc essentiellement issus du territoire, c'est-à-dire de sommes versées par les habitants eux-mêmes, au travers le paiement de leurs charges locatives ou de leurs impôts locaux. L'objectif des Régies est de les convertir, dans les meilleures conditions, en masse salariale redistribuée sur le quartier.

En ce sens, les Régies s'inscrivent pleinement dans une économie du local, une économie de circuit-court.

*En guise d'illustration*

	Part des opérateurs recrutés sur le quartier de la Régie	Part de la masse salariale réinjectée sur le quartier	Part du chiffre d'affaires réalisé sur le quartier
RQ 1	86%	63%	98%
RQ 2	93%	73%	90%
RQ 3	78%	48%	85%
Repères CNLRQ	Autour de 80%	Entre 50% et 70%	Supérieur à 75%



II. Un projet partenarial construit dans une logique de cogestion, autour du tryptique d'acteurs fondateurs : Collectivités, Bailleurs, Habitants.

« Le dispositif Régie de Quartier n'est pas un dispositif public mais la résultante d'une volonté partenariale ».

Extrait de l'Article 1 de la Charte Nationale

« La réalisation du projet nécessite, dès l'amorce des réflexions, la construction d'un partenariat le plus large possible qui mette au contact : les habitants, les institutions (en particulier villes, bailleurs...), les associations, les travailleurs sociaux et plus généralement les acteurs du développement économique et social local rejoignant en cela la politique de la Ville ».

Article 4 de la Charte Nationale

## 1. Un mode de gouvernance

- Les Régies de Quartier et de Territoire sont toutes structurées en Associations loi 1901. Cette forme juridique a été choisie parce qu'elle est la plus à même de donner corps à l'indispensable partenariat sur lequel s'appuie et se construit le projet Régie. Elle permet en particulier « d'assurer une véritable représentation et participation des habitants ».
- Les Régies s'inscrivent donc explicitement dans une logique de co-gestion. La collectivité, le bailleur social et les habitants du quartier – le tryptique d'acteurs fondateurs – ont chacun leur place dans les instances de gouvernance de la Régie, véritables lieux d'échanges et de débats. Leur poids respectif au sein du Conseil d'administration (nombre de sièges, voix consultative / voix délibérative) est défini dans les statuts.

En guise d'illustration

	Composition du Conseil d'administration	Poids des habitants dans le CA	Poids des habitants dans le Bureau
RQ 1	Collège des membres de droit : 6 sièges dont 3 pour la Ville, 3 pour le Bailleur Collège habitants : 30 sièges	83%	100%
RQ 2	Collège des membres de droit : 7 sièges dont 2 pour la Ville, 3 pour les Bailleurs Collège habitants : 18 sièges	75%	100%
RQ 3	Collège des membres de droit : 4 sièges dont 1 pour la Ville, 1 pour le Bailleur Collège habitants : 16 sièges	80%	100%
Repères CNLRQ		Entre 60 et 80%	Supérieur à 75%

## 2. Un partenariat économique avec la Collectivité et les Bailleurs

- Au-delà de leur présence dans les instances de gouvernance associative, la Collectivité et les Bailleurs s'engagent dans un partenariat économique avec les Régies. En confiant aux Régies la réalisation de prestations, principalement dans le cadre de la gestion urbaine de proximité, ils affichent leur volonté politique de soutenir le projet Régie, et reconnaissent ainsi la mission essentielle que remplissent les Régies sur leur territoire.
- La part du chiffre d'affaires réalisé avec la Collectivité et les Bailleurs est donc significative et avoisine généralement 80% du CA total. Elle est le reflet de l'ancrage territorial de la Régie et de la qualité du partenariat construit avec ces deux acteurs incontournables.

En guise d'illustration

	Chiffre d'affaires réalisé avec la Collectivité et les Bailleurs
RQ 1	67%
RQ 2	93%
RQ 3	85%
Repère CNLRQ	Supérieur à 70%



### III. Un projet économique transparent, une assise économique

« Le projet économique doit en particulier être transparent et ne peut en aucun cas s'appuyer sur l'unique mise en place d'un dispositif de traitement social du chômage ou du relais d'une politique : une place peut par contre être faite dans l'entreprise pour ces mesures, dans le respect des réglementations en vigueur. La viabilité économique du projet a pour base les conditions de prix du marché ».

#### Article 1 de la Charte Nationale

#### 1. Une hybridation des ressources

■ Les Régies développent leurs activités selon un fonctionnement économique solidaire, avec des modalités spécifiques de conception et de mise en œuvre des services, une mutualisation entre les activités.

■ Leur équilibre global repose ainsi sur **une hybridation des ressources, marchandes, non marchandes et non monétaires.**

■ **Les ressources marchandes assurent l'assise économique globale de la Régie. Elles représentent plus de 50% des ressources d'exploitation.** Leur poids peut toutefois différer de manière significative (entre 50 et 80% des ressources d'exploitation), en fonction des activités développées, de leurs modalités spécifiques de mise en œuvre, de leur ancrage ou non dans le secteur non marchand. On peut toutefois retenir que :

- En deçà de 50%, la capacité de la Régie à générer ses propres ressources est trop faible et menace sa pérennité.
- Au-delà de 80%, son ancrage dans l'économie solidaire est insuffisant, elle tend à glisser vers le tout marchand, laissant peu de place dans son projet aux activités utiles socialement et génératrices de cohésion et de régulation sociales sur son territoire.

■ L'équilibre global des ressources diffère fortement en fonction du poids respectif du secteur marchand et du secteur non marchand. En effet :

Sur le secteur marchand, le chiffre d'affaires avoisine généralement 70% des ressources d'exploitation.

Sur le secteur non marchand, ce poids est beaucoup plus faible :

- Certaines activités, non solvables, sont quasiment entièrement subventionnées.
- Dans le cadre du dispositif « Atelier et Chantier d'insertion », les ressources générées par la vente de prestations sont limitées, conformément au cadre réglementaire (à 30% du budget global du chantier, voire 50% dans certains cas soumis à une décision préfectorale).

En guise d'illustration

	Equilibre Global	Equilibre Secteur Non Marchand Utilité Sociale	Equilibre Secteur Marchand
RQ 1	CA : 43% Subventions : 57%	CA : 17% Subventions : 83%	CA : 66% Subventions : 34%
RQ 2	CA : 55% Subventions : 45%	CA : 30% Subventions : 70%	CA : 79% Subventions : 21%
RQ 3	CA : 51% Subventions : 49%	CA : 40% Subventions : 60%	CA : 62% Subventions : 38%
Repères CNLRQ	50% < CA < 80% 20% < Subventions < 50%	0% < CA < 50% 50% < Subventions < 100%	60% < CA < 80% 20% < Subventions < 40%

## 2. Un ancrage dans le secteur mixte

■ Les Régies sont des structures relevant du secteur mixte, spécificité qui leur a été reconnue dans la Loi de lutte contre les exclusions de 1998<sup>1</sup>.

Cette spécificité se retrouve dans l'organisation et la structuration même des activités des Régies, activités qui peuvent être regroupées au sein de deux grands ensembles :

- Le secteur marchand qui regroupe les activités visant la production de biens et de services en vue de leur commercialisation. Il intègre le dispositif « Entreprise d'Insertion ».
- Le secteur non marchand, d'utilité sociale, qui regroupe les activités du secteur non concurrentiel qui visent à répondre aux besoins non satisfaits des habitants : médiation, développement du lien social... Il intègre les activités conventionnées sous forme d'Ateliers et Chantiers d'Insertion.

■ Cette structuration « verticale » par activités a le mérite de rendre très lisible l'organisation des Régies. Chaque activité a sa construction économique propre, ses financements clairement identifiés. En revanche, elle ne doit pas faire oublier les transversalités existantes. Les activités ne sont pas cloisonnées, elles sont construites conformément au projet politique global porté par les Régies, elles se répondent et s'enrichissent les unes les autres.

■ Le lien social par exemple ne repose pas uniquement sur les activités dites d'utilité sociale (laverie associative, jardin solidaire, café associatif...). C'est une dimension transversale à toutes les activités, y compris aux activités s'inscrivant sur le secteur marchand. Le lien social est indissociable de la Régie elle-même. C'est la présence de la Régie sur son territoire qui, par la multiplicité et la diversité de ses interventions, participe à la création de lien social.

En guise d'illustration

	Secteur Non Marchand Utilité Sociale		Secteur Marchand	
	Services de proximité hors IAE	Activités conventionnées « ACI »	Activités conventionnées « EI »	Activités hors IAE
RQ 1	Correspondants de nuit Jardins de proximité Laverie de proximité Coursiers Education canine	Second œuvre bâtiment	Bâtiment Nettoyage Encombrants Espaces verts	
RQ 2	Cycl'occase atelier mobilité Education canine	Jardin partagé Espaces urbains Propreté Environnement	Nettoyage GUP Encombrants Maintenance Bâtiment	
RQ 3		Propreté Atelier bois	Second Œuvre Bâtiment	Exhumations administratives

Et des transversalités : Lien social / Citoyenneté / Insertion



### 3. Des prestations vendues au juste prix

- L'Article 1 de la Charte Nationale insiste particulièrement sur le fait que « la viabilité économique du projet a pour base les conditions de prix du marché ». L'hybridation des ressources ne doit donc pas se traduire par la réalisation de services à bas prix.
- Quel que soit le dispositif dans lequel s'inscrit une activité, **la prestation est vendue au prix du marché, un prix juste qui permet à la Régie de réaliser ses prestations dans le respect du droit du travail, en assurant des conditions de travail optimales aux salariés.** C'est le mode opératoire qui diffère et qui est adapté en fonction des difficultés des publics (organisation de l'équipe, déroulement du travail, niveau d'encadrement...).
- Les contrats aidés sont utilisés comme des moyens pour répondre aux besoins du territoire et à ceux des personnes les plus éloignées du marché du travail. En aucun cas ils ne peuvent servir « d'alibi » pour désolubiliser des marchés et organiser, de fait, des pratiques contraires à l'éthique de notre mouvement. Les aides institutionnelles, liées aux financements de ces contrats, sont, pour l'essentiel, réservées à des actions en direction des personnes éloignées de l'emploi. Elles financent l'accueil et l'intégration des publics en insertion sur les postes de travail, leur adaptation, le surencadrement, la moindre productivité, la formation et l'accompagnement social.

### 4. Un régime fiscal qui reconnaît la mission d'utilité sociale des Régies

- De par la spécificité de leur projet, de leur ancrage territorial, des modes opératoires adoptés pour la réalisation de leurs prestations, les Régies de Quartier et de Territoire, en tant qu'associations à but non lucratif, peuvent prétendre à un non assujettissement aux impôts commerciaux.
- En effet :
  - Les Régies de Quartier et de Territoire ancrent leur intervention dans des territoires particulièrement en difficulté, majoritairement classés Politique de la Ville, où les habitants cumulent bien souvent des difficultés d'ordre économique et social.
  - Elles portent avant tout un projet d'accès à la citoyenneté pour les habitants des quartiers, qui, adossé à une démarche économique, s'intéresse à une problématique globale et transversale de revitalisation et d'intégration dans la

ville. En ce sens, leur mission première est une mission d'utilité sociale, qui ne relève pas du champ concurrentiel.

- Les modes opératoires adoptés par les Régies diffèrent de ceux d'une entreprise classique. Alors que l'entreprise classique assure la réalisation d'une simple prestation technique, la Régie y ajoute une mission de veille et de médiation, une mission de développement du lien social, ainsi qu'une mission d'insertion sociale et professionnelle.
- Un argumentaire fiscal, s'appuyant sur la règle des « 4P », a ainsi été développé par le CNLRQ, et permet aux Régies de Quartier et de Territoire d'ouvrir un dialogue avec les services fiscaux locaux.

*En guise d'illustration*

A l'échelle du Réseau, ce sont ainsi plus de 75 % des Régies qui ne sont pas assujetties aux impôts commerciaux. Elles sont en revanche redevables de la taxe sur les salaires.

## IV. Un cadre d'emploi « ordinaire »

■ Depuis 1999, le réseau des Régies s'est doté d'un Accord Collectif propre – l'Accord Collectif national des Régies de Quartier – afin d'unifier les pratiques internes des Régies relativement au droit du travail et de faire reconnaître les spécificités de leur projet.

■ En 2010, l'Accord Collectif est transformé en Convention Collective nationale étendue des Régies de quartier et de territoire.

« La Convention Collective a pour vocation d'assurer des garanties uniformes à l'ensemble des salariés du réseau CNLRQ »

« La spécificité des activités exercées est directement liée à la satisfaction des besoins sociaux exprimés par les habitants du quartier. Il est donc impossible de définir une activité dominante pouvant conditionner l'application d'une convention collective de branche. De là, la nécessité de concevoir un champ d'application spécifique ».

### Extraits du préambule de la Convention Collective

#### 1. Un statut de droit commun pour tous

■ Les salariés embauchés en contrats aidés sont en CDI ou en CDD et s'inscrivent dans le cadre de la Convention Collective nationale des Régies. Quel que soit leur parcours, le type de contrat qu'ils signent, tous bénéficient des mêmes droits sociaux.

■ La Convention Collective des Régies concrétise pleinement ce principe d'une vraie situation professionnelle, dans le respect des personnes et de la valeur du travail. C'est en particulier autour de ce lien salarial que se construisent les parcours. Les contrats ne doivent pas être stigmatisants et la relation entre l'employeur et le salarié n'est pas induite par le type de contrat.

■ Les Régies de Quartier et de Territoire cherchent à offrir des emplois permettant aux habitants salariés de sortir de la précarité. Elles considèrent notamment que tout salarié doit obtenir de son travail un revenu supérieur au seuil de pauvreté<sup>2</sup> et pour

cela, selon sa situation et ses besoins, se voir proposer un emploi à temps plein ou s'y rapprochant.

#### 2. Des niveaux de rémunération encadrés

■ Depuis le 1er janvier 2003, une grille de classification des emplois a été mise en place dans l'ensemble du Réseau. Pour chaque catégorie de salariés, la liste des emplois a été définie, emplois auxquels correspondent des échelons et des coefficients hiérarchiques, en fonction du degré de qualification, d'autonomie et de responsabilités. Pour chaque poste, il existe donc un niveau de rémunération minimal.

*En guise d'illustration*

Classification	Niveaux	Rémunération brute minimale*
Opérateur de quartier et employé de bureau	Niveau 1	1 365 € (SMIC)
Opérateur de quartier Responsable d'un chantier	Niveau 2	1 484 €
Secrétaire	Niveau 2	1 484 €
Encadrant technique	Niveau 3	1 658 €
Comptable	Niveau 3	1 658 €
Coordonnateur technique	Niveau 4	1 920 €
Coordonnateur social	Niveau 4	1 920 €
Directeur	Niveau 5	2 444 €

\*Selon la valeur du point au 1er janvier 2011

### 3. Une attention particulière portée à la formation et à l'accompagnement des salariés

■ Toutes les Régies de Quartier et de Territoire sont adhérentes à l'OPCA Habitat Formation. La mutualisation des ressources au sein d'un unique organisme collecteur permet de développer et de soutenir des dispositions spécifiques et innovantes offrant des réponses aux besoins des personnes en insertion, au-delà de la réglementation légale (remise à niveau, formations pré-qualifiantes et qualifiantes, professionnalisation).

■ En plus de la participation réglementaire à la formation professionnelle continue, **une surcotisation de 0,15% de la masse salariale** a été décidée par le Syndicat Employeur des Régies de Quartier. Gérés dans le cadre d'un « Compte de groupe Régies de Quartier et de Territoire », ces fonds supplémentaires sont destinés à financer la mise en œuvre d'actions collectives de formation jugées stratégiques.

En guise d'illustration

		Collecte	« Consommation »
Cotisation Réglementaire	Plan de formation	723 651 €	80%
	CIF / professionnalisation	554 830 €	130%
Sur-cotisation	Compte de groupe	106 444 €	138%
Budget spécifique négocié	Action mutualisée - Illettrisme	-	138 887 €

Source : Habitat formation - Données 2009

■ L'action « Illettrisme », financée sur une enveloppe spécifique négociée, témoigne du partenariat fort construit entre les Régies et Habitat Formation. En 2011, dans le cadre de l'appel à projet « Socle commun des compétences et des connaissances », les Régies disposeront d'une enveloppe de 880K€ du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) leur permettant de renforcer leurs actions centrées autour de l'apprentissage des savoirs de base.

### L'effort de formation dans les Régies : exemples de plans de formation

	Nb d'heures de formation (dont % pour les opérateurs en insertion)	% heures réalisées sur le temps de travail	Budget global formation		Financement		Plan de formation Faculté d'engagement 2010	Plan de formation Consommation de l'enveloppe 2010
			Coûts pédagogiques	Coûts salariaux	% prise en charge OPCA*	% prise en charge Régie		
RQ 1	3581 h	66%	35 026 €	info non disponible				
RQ 2	4500 h (dont 96% pour les opérateurs)	100%	53 596 €	49 607 €	20%	43%	15 013 €	84%
RQ 3	2208 h (dont 91% pour les opérateurs)	57%	17 856 €	14 538 €	30%	54%	13 504 €	73%

\*Tous dispositifs confondus : Plan de formation + Illettrisme + Professionnalisation + Compte groupe

■ Il est important de souligner qu'au-delà des formations professionnelles, visant la qualification des salariés, le Réseau et les Régies conçoivent et proposent des formations correspondant à leur vocation première : encourager la participation citoyenne, permettre à l'ensemble des acteurs des Régies de Quartier et de Territoire (bénévoles, partenaires et habitants salariés des Régies) de prendre une part active à la vie de la Cité.

## La participation des Régies au plan de formation proposé par le CNLRQ

	Nb de participants	
	2008	2009
Formations transversales pour une appropriation du projet RQ	240	205
- dont Stages Acteurs	110	98
- dont Séminaire Président / Directeur	54	82
Formations politico-techniques pour les salariés permanents*	132	206

\*Formations pour les Secrétaires d'accueil, ASP, Encadrants techniques, Directeurs, animateurs de projets associatifs... visant à renforcer les compétences professionnelles de chacun dans le contexte spécifique du projet des Régies.



## V. Une mission d'insertion sociale et professionnelle

« La démarche Régie de Quartier repose sur (...) le souci, sur son territoire, de l'insertion des personnes les plus en difficulté. Les Régies de Quartier montrent en cela qu'elles sont l'une des structures d'Insertion par l'Economique telles que définies dans le Rapport ALPHANDERY »

Extrait de l'Article 2 de la Charte Nationale

### 1. Les dispositifs de l'IAE, des outils au service du projet des Régies

- La Régie est en charge d'une mission d'insertion sociale et professionnelle qui vise les habitants en difficultés d'accès à l'emploi. Celle-ci s'appuie sur des outils d'insertion conventionnés par l'Etat : l'Atelier Chantier d'Insertion et les postes d'insertion. Ils permettent de mobiliser des contrats spécifiques : le Contrat Unique d'Insertion du secteur non marchand (CUI-CAE) et le Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI).
- Les outils de l'IAE sont donc largement utilisés par les Régies, et ce, en faveur du développement social et communautaire local.

En guise d'illustration

## La réalité des conventionnements IAE dans les Régies

- 93% des Régies sont conventionnées dans le cadre de l'IAE.
  - 41% des Régies sont uniquement conventionnées pour des postes CDDI.
  - 25% ont uniquement un conventionnement ACI « Atelier et Chantier d'Insertion ».
  - 26% ont fait le choix du double conventionnement.

## Le poids des financements IAE dans le budget des Régies

	Global Régie		Secteur Non Marchand Utilité Sociale		Secteur Marchand	
	Poids financements IAE / total des subv	Poids financements IAE / budget global	Poids financements IAE / total des subv	Poids financements IAE / budget global	Poids financements IAE / total des subv	Poids financements IAE / budget global
RQ 1	52%	30%	35%	29%	90%	31%
RQ 2	69%	45%	69%	48%	80%	17%
RQ 3	77%	38%	83%	49%	66%	25%
Repères CNLRQ		Inférieur à 40%				Inférieur à 30%

*\*Sont considérés comme des financements relevant de l'IAE tous les financements directement liés au conventionnement de la structure : financements Etat (aides aux postes CDDI, contrats aidés CUI-CAE et aide structurelle pour les ACI), financements des Conseils Généraux et Régionaux pour l'encadrement et l'accompagnement des salariés en insertion, financements PUE clairement fléchés insertion.*

## 2. Une mission d'insertion dépassant le cadre de l'IAE

■ Cependant, les Régies ajoutent des dimensions particulières à leur mission d'insertion, dépassant largement le cadre des dispositifs IAE. Elles peuvent notamment avoir recours à d'autres types de contrats de travail, et proposer des contrats à durée indéterminée à des personnes qui ne pourraient trouver de travail ailleurs. En cela, les Régies sont de véritables « **ensembliers de contrats** ».

■ L'Article 3 de la Convention Collective Nationale Professionnelle des Régies de Quartier et du CNLRQ stipule notamment que « les Régies de Quartier doivent veiller à tendre à ce que le nombre de salariés titulaires d'un contrat à durée déterminée ou indéterminée soit supérieur au nombre de salariés titulaires de contrats bénéficiant d'une aide dans le cadre des politiques d'insertion. Les Régies de Quartier privilégieront les contrats de travail de droit commun ».

■ L'action des Régies de Quartier et de Territoire n'est donc pas réductible à la mise en œuvre d'un dispositif d'insertion. Leur volonté est bien d'utiliser ces différents outils pour répondre aux besoins singuliers de leurs salariés, conformément aux orientations fortes qu'elles auront prises en matière de politique d'emploi.

■ Les Régies recherchent donc un équilibre entre les différents types de contrats, contrats aidés, postes d'insertion et contrats de droit commun (CDD et CDI), entre la création d'emplois durables sur le territoire au bénéfice des habitants et la construction de parcours d'insertion avec ceux qui éprouvent des difficultés d'accès à l'emploi. Leur politique d'emploi peut être amenée à évoluer dans le temps en fonction des nouveaux besoins détectés sur leur territoire.

En guise d'illustration

### La structure des contrats des opérateurs de quartier\*

	Part des opérateurs embauchés sur des postes non aidés (dont %CDI)	Part des opérateurs en CUI	Part des opérateurs en CDDI
RQ 1	17% (15% de CDI)	35%	48%
RQ 2	17% (10% de CDI)	45%	38%
RQ 3	24% (16% de CDI)	54%	22%
Repères CNLRQ*	Supérieur à 20%		

\*Organisation socio-économique « idéale », à un instant t, qui ne tient pas compte des mouvements de salariés sur l'année

### La structure globale des contrats dans les Régies de Quartier

	Part des salariés embauchés sur des postes non aidés (dont %CDI)	Part des salariés en CUI	Part des salariés en CDDI
RQ 1	36% (35% de CDI)	27%	37%
RQ 2	33% (28% de CDI)	37%	31%
RQ 3	40% (32% de CDI)	43%	17%
Repères CNLRQ*	44%	29%	27%

\*Source : Enquête emploi CNLRQ 2009

## VI. Un modèle d'organisation

■ Les Régies de Quartier et de Territoire présentent ainsi des réalités très diverses. A partir d'un socle de valeurs et de principes communs, chacune se construit en fonction des besoins de son territoire. Il n'y a donc pas un modèle économique unique, normé, des Régies.

■ Il existe toutefois **un modèle organisationnel-type** dans lequel chaque Régie peut se reconnaître et qui permet de bien mettre en valeur certains éléments-clés de leur modèle économique, à savoir :

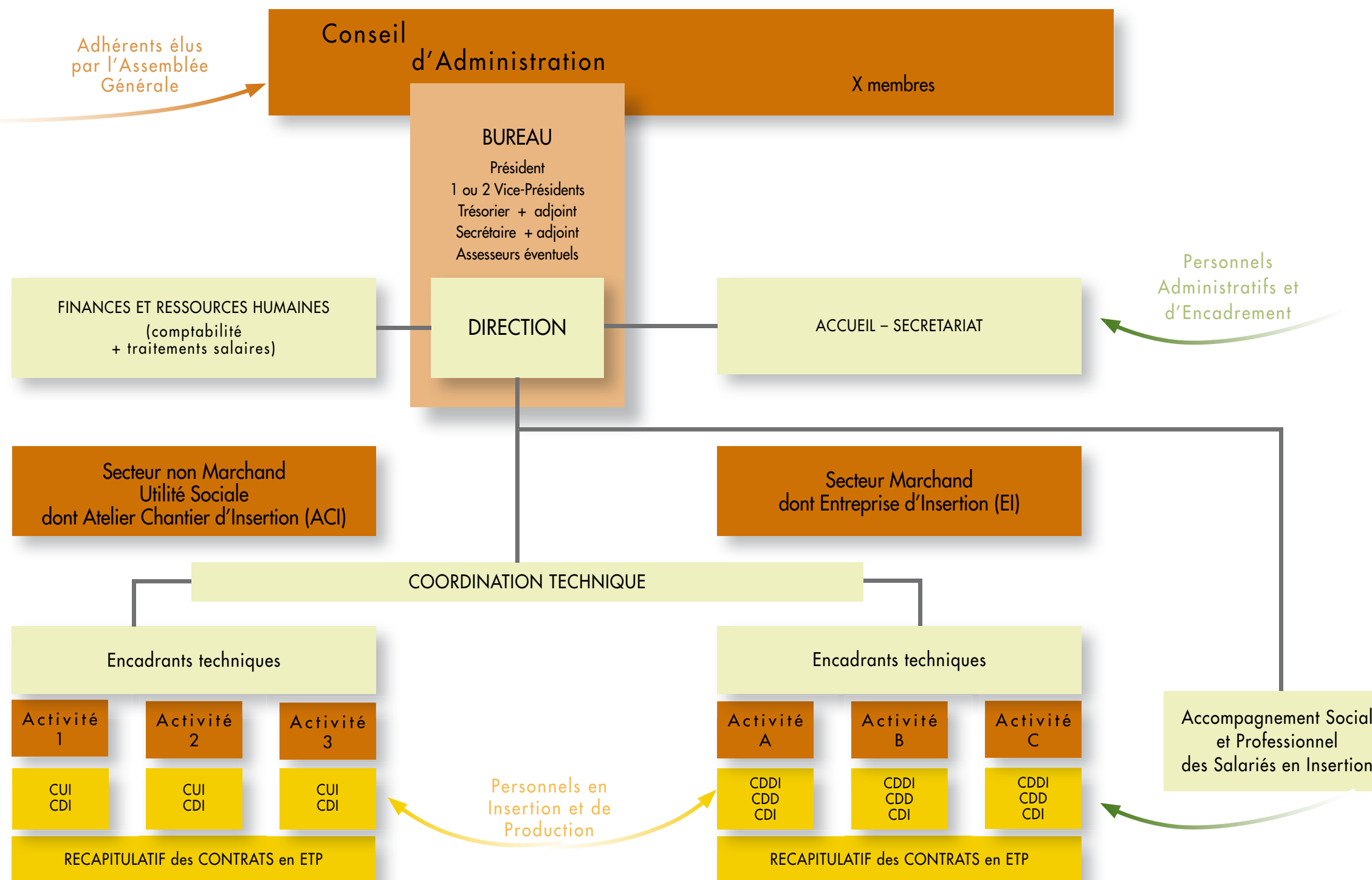
- Une gouvernance associative.
- Un développement de multiples activités, structurées en deux grands ensembles, le secteur marchand et le secteur non marchand, activités pouvant être conventionnées pour des postes d'insertion ou sous forme d'Ateliers et Chantiers d'Insertion.
- La mobilisation de tout type de contrats de travail.

■ Il fait également apparaître des postes-clés, structurants pour les différentes missions que portent les Régies (médiation, lien social, insertion, éducation à la citoyenneté), atypiques pour certains dans le paysage de l'IAE. On peut notamment citer :

- Le poste de Chargé d'Accueil. Les Régies étant naturellement ouvertes sur leur environnement, la fonction d'accueil des habitants est indissociable de leur projet. Elle contribue à l'animation et à la cohésion sociale du territoire.
- Les postes d'Accompagnateur Socioprofessionnel et d'Encadrement Technique (Chef d'équipe, Encadrant, Coordonnateur) qui facilitent l'acquisition et le développement des compétences des salariés, compétences professionnelles mais aussi sociales, culturelles et citoyennes...
- Les postes d'Animateurs, entièrement dédiés à des actions de médiation et de lien social sur les quartiers.

■ De ce modèle organisationnel-type découle également **un outil budgétaire-type** qui offre une grande lisibilité sur l'organisation des différentes activités des Régies :

- Structuration de la masse salariale.
- Répartition de l'encadrement.
- Affectation des financements publics.
- Equilibres de chacun des secteurs.





# Une déclinaison budgétaire type

## La structure de la masse salariale

PERSONNELS	CONTRAT DE W	TX	COEF. GRILLE	NB DE PERS	TX CH PATR	SALAIRES ANNUELS		Aides aux postes CDDI	ETAT / CUI-CAE conventionnement ACI		CR - Emploi tremplin associatif	CR - Emploi tremplin solidarité	ETP	ETP insertion
						BRUT	CH. PAT.		MONTANT	TX				
<b>ADMINISTRATION / ENCADREMENT</b>														
Directeur	CDI	1,00	370	1	0,49	38 761 €	18 997 €						1,00	0,00
Comptable	CDI	1,00	220	1	0,43	23 047 €	9 910 €						1,00	0,00
Coordonnateur social	CDI	1,00	220	1	0,40	23 047 €	9 104 €						1,00	0,00
Secrétaire accueil	CDI	0,75	190	1	0,30	14 928 €	4 478 €						0,75	0,00
<b>Total administratifs</b>				<b>4</b>		<b>99 784 €</b>	<b>42 489 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>		<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>3,75</b>	<b>0,00</b>
Coordonnateur technique	CDI	1,00	250	1	0,44	26 190 €	11 495 €						1,00	0,00
Resp chantier Bâtiment	CDI	1,00	190	1	0,30	19 904 €	5 971 €						1,00	0,00
Resp chantier Bâtiment	CDI	1,00	190	1	0,30	19 904 €	5 971 €			15 000 €			1,00	0,00
Resp chantier propreté	CDI	1,00	190	1	0,30	19 904 €	5 971 €						1,00	0,00
Resp chantier ménage	CDI	0,25	190	1	0,30	4 976 €	1 493 €						0,25	0,00
<b>Total encadrement technique</b>				<b>5</b>		<b>90 879 €</b>	<b>30 902 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>15 000 €</b>		<b>- €</b>	<b>4,25</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ADMINISTRATIFS / ENCADREMENT</b>				<b>9</b>		<b>190 663 €</b>	<b>73 391 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>15 000 €</b>		<b>- €</b>	<b>8,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SECTEUR NON MARCHAND</b>														
2 CUI-CAE	CUI-CAE ACI	0,57	156	2	0,14	18 677 €	2 615 €		19 611 €	105%			1,14	1,14
<b>Total Activité 1 - ACI</b>				<b>2</b>		<b>18 677 €</b>	<b>2 615 €</b>	<b>- €</b>	<b>19 611 €</b>		<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>1,14</b>	<b>1,14</b>
Opérateur CDI - 1	CDI	0,24	160	1	0,28	4 001 €	1 128 €						0,24	0,00
Opérateur CDI - 2	CDI	0,20	160	1	0,28	3 352 €	945 €						0,20	0,00
Opérateur CDI - 3	CDI	0,24	156	1	0,28	3 901 €	1 099 €						0,24	0,00
Opérateur CDI - 4	CDI	0,71	156	1	0,18	11 673 €	2 125 €						0,71	0,00
18 opérateurs CUI-CAE	CUI-CAE ACI	0,74	156	18	0,14	218 523 €	30 593 €		176 500 €	105%			13,37	13,37
<b>Total Activité 2 - ACI</b>				<b>22</b>		<b>241 451 €</b>	<b>35 889 €</b>	<b>- €</b>	<b>176 500 €</b>		<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>14,76</b>	<b>13,37</b>
<b>TOTAL SECTEUR NON MARCHAND</b>				<b>24</b>		<b>260 128 €</b>	<b>38 504 €</b>	<b>0 €</b>	<b>196 111 €</b>		<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>15,91</b>	<b>14,51</b>
<b>SECTEUR MARCHAND</b>														
1 Opérateur CDI	CDI	0,70	170	1	0,39	12 466 €	4 862 €						0,70	0,00
<b>Total Activité 3</b>				<b>1</b>		<b>12 466 €</b>	<b>4 862 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>		<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>0,70</b>	<b>0,00</b>
1 Opérateur CDI	CDI	0,30	170	1	0,39	5 343 €	2 084 €						0,30	0,00
8 CDDI	CDDI	1,00	156	8	0,16	130 740 €	20 631 €	77 448 €			24 000 €		8,00	8,00
15 jeunes chantiers d'été (96h)	CDD	0,05	171	15	0,22	14 132 €	3 081 €						0,79	0,00
<b>Total Activité 4 - postes CDDI</b>				<b>24</b>		<b>150 215 €</b>	<b>25 795 €</b>	<b>77 448 €</b>	<b>- €</b>		<b>- €</b>	<b>24 000 €</b>	<b>9,09</b>	<b>8,00</b>
<b>TOTAL SECTEUR MARCHAND</b>				<b>25</b>		<b>162 682 €</b>	<b>30 657 €</b>	<b>77 448 €</b>	<b>- €</b>		<b>- €</b>	<b>24 000 €</b>	<b>9,79</b>	<b>8,00</b>
<b>TOTAL RDQ</b>				<b>58</b>		<b>613 473 €</b>	<b>142 552 €</b>	<b>77 448 €</b>	<b>196 111 €</b>		<b>15 000 €</b>	<b>24 000 €</b>	<b>33,70</b>	<b>22,51</b>



## La répartition de l'encadrement

			SECTEUR NON MARCHAND	Activité 1 ACI	Activité 2 ACI	SECTEUR MARCHAND	Activité 3	Activité 4 Postes CDDI
Nb d'ETP production / activité			15,91	1,14	14,76	9,79	0,70	9,09
Clé de répartition ETP prod / activité			62%	4%	57%	38%	3%	35%
Nb d'ETP en insertion			14,51	1,14	13,37	8,00	0,00	8,00
Clé de répartition ETP insertion / activité			64%	5%	59%	36%	0%	36%
<b>Répartition des encadrants techniques</b>								
Coordinateur technique	Brut annuel	26 190 €	2 737 €	2 737 €		23 453 €	1 677 €	21 776 €
	Charges annuelles	11 495 €	1 201 €	1 201 €		10 293 €	736 €	9 557 €
Resp chantier Bâtiment	Brut annuel	19 904 €	- €			19 904 €	1 423 €	18 481 €
	Charges annuelles	5 971 €	- €			5 971 €	427 €	5 544 €
Resp chantier Bâtiment	Brut annuel	19 904 €	- €			19 904 €		19 904 €
	Charges annuelles	5 971 €	- €			5 971 €		5 971 €
Resp chantier propreté	Brut annuel	19 904 €	19 904 €		19 904 €	- €		
	Charges annuelles	5 971 €	5 971 €		5 971 €	- €		
Resp chantier ménage	Brut annuel	4 976 €	4 976 €		4 976 €	- €		
	Charges annuelles	1 493 €	1 493 €		1 493 €	- €		
<b>TOTAL ENCADREMENT TECHNIQUE</b>	<b>Brut annuel</b>	<b>90 879 €</b>	<b>27 618 €</b>	<b>2 737 €</b>	<b>24 881 €</b>	<b>63 261 €</b>	<b>3 100 €</b>	<b>60 162 €</b>
	<b>Charges annuelles</b>	<b>30 902 €</b>	<b>8 666 €</b>	<b>1 201 €</b>	<b>7 464 €</b>	<b>22 236 €</b>	<b>1 163 €</b>	<b>21 073 €</b>
<b>Répartition des administratifs</b>								
Directeur	Brut annuel	38 761 €	23 992 €	1 724 €	22 268 €	14 769 €	1 056 €	13 713 €
	Charges annuelles	18 997 €	11 759 €	845 €	10 914 €	7 238 €	517 €	6 721 €
Comptable	Brut annuel	23 047 €	14 266 €	1 025 €	13 241 €	8 782 €	628 €	8 154 €
	Charges annuelles	9 910 €	6 134 €	441 €	5 693 €	3 776 €	270 €	3 506 €
Coordonnateur social	Brut annuel	23 047 €	14 858 €	1 170 €	13 688 €	8 189 €		8 189 €
	Charges annuelles	9 104 €	5 869 €	462 €	5 407 €	3 235 €		3 235 €
Secrétaire accueil	Brut annuel	14 928 €	9 240 €	664 €	8 576 €	5 688 €	407 €	5 281 €
	Charges annuelles	4 478 €	2 772 €	199 €	2 573 €	1 706 €	122 €	1 584 €
<b>TOTAL ADMINISTRATIFS</b>	<b>Brut annuel</b>	<b>99 784 €</b>	<b>62 356 €</b>	<b>4 583 €</b>	<b>57 773 €</b>	<b>37 428 €</b>	<b>2 090 €</b>	<b>35 337 €</b>
	<b>Charges annuelles</b>	<b>42 489 €</b>	<b>26 534 €</b>	<b>1 947 €</b>	<b>24 587 €</b>	<b>15 955 €</b>	<b>909 €</b>	<b>15 046 €</b>

L'affectation des financements publics

		SECTEUR NON MARCHAND	Activité 1 ACI	Activité 2 ACI	SECTEUR MARCHAND	Activité 3	Activité 4 Postes CDDI
Nb d'ETP production / activité		15,91	1,14	14,76	9,79	0,70	9,09
Clé de répartition ETP prod / activité		62%	4%	57%	38%	3%	35%
Nb d'ETP en insertion		14,51	1,14	13,37	8,00	0,00	8,00
Clé de répartition ETP insertion / activité		64%	5%	59%	36%	0%	36%
Aides aux postes CDDI	Subv liée au conventionnement IAE	77 448 €	- €	- €	77 448 €	- €	77 448 €
Etat CUI-CAE ACI opérateurs de quartier	Subv liée au conventionnement IAE	196 111 €	196 111 €	- €	- €	- €	- €
CR - Emploi tremplin solidarité	Subv liée au conventionnement IAE	24 000 €	- €	- €	24 000 €	- €	24 000 €
Emploi-tremplin - Resp chantier Bâtiment	Subv sur projet	15 000 €	- €	- €	15 000 €	- €	15 000 €
Etat - ACI	Subv liée au conventionnement IAE	15 000 €	1 181 €	13 819 €	- €	- €	- €
Ville - Subv Fonc	Subv de fonctionnement	43 000 €	1 966 €	25 395 €	15 639 €	- €	15 639 €
Conseil Général	Subv liée au conventionnement IAE	15 000 €	686 €	8 859 €	5 455 €	- €	5 455 €
FSE	Subv liée au conventionnement IAE	40 000 €	1 829 €	23 624 €	14 548 €	- €	14 548 €
CUCS	Subv sur projet	3 500 €	3 500 €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL AIDES A L'EMPLOI ET SUBVENTIONS D'EXPLOITATION</b>		<b>429 059 €</b>	<b>28 773 €</b>	<b>248 196 €</b>	<b>152 090 €</b>	<b>- €</b>	<b>152 090 €</b>

Les équilibres des différents secteurs

	BUDGET GLOBAL	SECTEUR NON MARCHAND	Activité 1 ACI	Activité 2 ACI	SECTEUR MARCHAND	Activité 3	Activité 4 Postes CDDI
70 - Vente de prestations	471 228 €	194 677 €	7 044 €	187 633 €	276 551 €	37 527 €	239 024 €
74 - Subventions d'exploitation	429 059 €	276 969 €	28 773 €	248 196 €	152 090 €	- €	152 090 €
75 - Autres produits d'exploitation	150 €	93 €	7 €	86 €	57 €	4 €	53 €
79 - Transferts de charges et reprise sur provisions	2 000 €	1 238 €	89 €	1 149 €	762 €	54 €	708 €
76 - Produits financiers	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
77 - Produits exceptionnels	20 745 €	10 725 €	1 100 €	9 625 €	10 020 €	540 €	9 480 €
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>923 182 €</b>	<b>483 702 €</b>	<b>37 013 €</b>	<b>446 689 €</b>	<b>439 480 €</b>	<b>38 126 €</b>	<b>401 354 €</b>
60 - Achats	73 157 €	10 175 €	1 699 €	8 476 €	62 982 €	7 019 €	55 963 €
61 - Services extérieurs	7 750 €	3 459 €	272 €	3 187 €	4 291 €	178 €	4 113 €
62 - Autres services extérieurs	21 822 €	13 507 €	971 €	12 537 €	8 315 €	594 €	7 720 €
63 - Impôts et taxes	19 485 €	11 136 €	800 €	10 336 €	8 348 €	508 €	7 841 €
641 - Salaires et traitements	761 593 €	427 252 €	32 008 €	395 243 €	334 341 €	24 742 €	309 599 €
65 - Autres charges d'exploitation	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
68 - Dotations aux amortis et aux prov	36 643 €	17 120 €	1 187 €	15 933 €	19 523 €	4 678 €	14 845 €
66 - Charges financières	1 700 €	1 052 €	76 €	977 €	648 €	46 €	601 €
67 - Charges exceptionnelles	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>922 149 €</b>	<b>483 701 €</b>	<b>37 012 €</b>	<b>446 689 €</b>	<b>438 448 €</b>	<b>37 766 €</b>	<b>400 681 €</b>
<b>RESULTAT NET</b>	<b>1 032 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1 032 €</b>	<b>360 €</b>	<b>673 €</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	471 228 €	194 677 €	7 044 €	187 633 €	276 551 €	37 527 €	239 024 €
<b>En % / produits</b>	51%	40%	19%	42%	63%	98%	60%
<b>En % / CA global</b>	100%	41%	1%	40%	59%	8%	51%
<b>Subventions</b>	429 059 €	276 969 €	28 773 €	248 196 €	152 090 €	- €	152 090 €
<b>En % / produits</b>	46%	57%	78%	56%	35%	0%	38%
<b>Frais de structures</b>	220 096 €	137 061 €	9 991 €	127 070 €	83 036 €	5 120 €	77 916 €
<b>En % / charges</b>	24%	28%	27%	28%	19%	14%	19%
<b>Achats de matières premières</b>	44 081 €	1 057 €	1 057 €	- €	43 024 €	- €	43 024 €
<b>En % du CA</b>	9%	1%	15%	0%	16%	0%	18%
<b>Masse salariale</b>	761 593 €	427 252 €	32 008 €	395 243 €	334 341 €	24 742 €	309 599 €
<b>En % des charges d'exploitation</b>	83%	88%	86%	88%	76%	66%	77%
<b>Ratio MS / CA</b>	162%	219%	454%	211%	121%	66%	130%

## Des indicateurs-clés pour les dirigeants des Régies et pour leurs partenaires

- Sur l'ancrage territorial

	En volume	En % du CA global	Repère CNLRQ
Chiffre d'affaires réalisé sur le quartier	376 982 €	80%	Supérieur à 75%

- Sur le projet partenarial

	Chiffre d'affaires (CA)		Repères CNLRQ
	En volume	En % du CA global	
Ville	292 161 €	62%	Supérieur à 75%
Autres collectivités	9 425 €	2%	
Bailleurs	98 958 €	21%	
Entreprises / asso / partic	70 684 €	15%	
<b>Total</b>	<b>471 228 €</b>	<b>100%</b>	

- Sur l'hybridation des ressources et l'assise économique

	Chiffre d'affaires		Repères CNLRQ	Subventions		Repères CNLRQ
	En volume	En % / produits		En volume	En % / produits	
Global Régie	471 228 €	51%	Entre 50 et 80%	429 059 €	46%	Entre 20 et 50%
Secteur non marchand	194 677 €	40%	Entre 0 et 50%	276 969 €	57%	Entre 50 et 100%
Secteur marchand	276 551 €	63%	Entre 60 et 80%	152 090 €	35%	Entre 20 et 40%

- Sur la mission d'insertion sociale et professionnelle dépassant le cadre de l'IAE
  - Le poids des financements IAE dans le budget

	Financements IAE			Repères CNLRQ
	En volume	En % / subv	En % / budget	
Global Régie	367 559 €	86%	40%	Inférieur à 40%
Secteur non marchand	246 108 €	89%	51%	
Secteur marchand	121 451 €	80%	28%	Inférieur à 30%

- La structure des contrats (en ETP)

	Structure des contrats des opérateurs		Repères CNLRQ	Structure globale des contrats de la Régie		Repères CNLRQ
CDDI	8	31%		8	24%	27%
CUI-CAE ACI	14,51	56%		14,51	43%	29%
CDD	0,79	3%	Supérieur à 20%	0,79	2%	44%
CDI	2,39	9%		10,39	31%	
CUI-CIE / CUI-CAE hors ACI	0	0%		0	0%	
<b>Total</b>	<b>25,69</b>	<b>100%</b>		<b>33,69</b>	<b>100%</b>	

■ Des repères organisationnels

● Taux d'encadrement technique par activité

	Activité 1 ACI	Activité 2 ACI	Activité 3	Activité 4 Postes CDDI
Encadrement technique en ETP	0,1	1,25	0,14	2,76
Nb d'ETP opérateurs de quartier	1,14	14,76	0,7	9,09
Taux d'encadrement	9%	8%	19%	30%
	1 pour 10,9	1 pour 11,8	1 pour 5,2	1 pour 3,3

	Repères CNLRQ
Nettoyage parties communes espaces extérieurs	1 ETP pour 8 ETP
Bâtiment	1 ETP pour 4 ETP
Entretien des espaces verts	1 ETP pour 5 ETP

● Taux d'encadrement socio-professionnel

Encadrement socio-pro en ETP	1
Nb d'opérateurs en insertion suivis simultanément	28
Taux d'encadrement socio-pro	1 pour 28
<b>Repères CNLRQ</b>	1 ETP pour 25 - 30 personnes

● Structure de la masse salariale par catégorie de personnel

	ETP		MS brute chargée	
Opérateurs de quartier	25,7	76%	491 971 €	65%
<i>Dont contrats d'insertion</i>	22,51	67%	421 780 €	56%
Encadrement technique	4,25	13%	121 781 €	16%
Accompagnement socio-professionnel	1	3%	32 151 €	4%
Administratifs	2,75	8%	110 122 €	15%
TOTAL	33,7	100%	756 025 €	100%

## Pour en savoir plus...

### Publications du Comité National de Liaison des Régies de Quartier

téléchargeables sur le site [www.regiedequartier.org](http://www.regiedequartier.org)

- **L'Info Réseau**

le journal d'information du CNLRQ (3 numéros par an)

- **Le topo guide « Tisser le lien social »** de Marc Hatzfeld

Ce guide méthodologique s'adresse à tous ceux qui, habitants des quartiers, responsables associatifs, élus, bailleurs, travailleurs sociaux s'intéressent au lancement ou à la conduite d'une Régie de Quartier.

Ce livre cherche à donner des repères pratiques, des indications d'expérience, des orientations innovantes ; à faire des recommandations pertinentes dans un langage accessible.

Au delà de son ambition pratique, ce livre prétend aussi exprimer la contribution des Régies de quartier au débat général qui concerne la démocratie locale et la place des personnes dans la société contemporaine.

- **Les Services A la Personne dans les Régies de Quartier et les Régies de Territoire**

Réalisé avec l'appui de l'Agence Nationale des Services à la Personne, ce guide a pour objet de faciliter l'analyse des besoins et de proposer les ressources adaptées pour la mise en œuvre de ces activités dans les Régies.

L'objectif est de mesurer les enjeux et les problématiques des SAP pour les Régies, ainsi que les modalités spécifiques préconisées dans le cadre du projet.

- **Le guide d'utilisation de la Commande publique**

Le Guide d'utilisation de la commande publique du CNLRQ a pour ambition d'être un outil technique et d'aide à la décision pour les Régies de quartier et leurs partenaires.

Composé de trois parties, il analyse le cadre juridique issu du Nouveau Code des Marchés Publics, formule les préconisations du CNLRQ pour une commande publique sécurisée et, enfin, fournit des exemples de marchés, tirés de la pratique de Régies de quartier avec leurs partenaires.

- **L'économie solidaire en pratiques dans les Régies de Quartier et de Territoire**

Réalisé avec le concours de Laurent Gardin, chercheur au Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie, enrichi des contributions et des échanges d'une quinzaine de Régies, le fascicule met en évidence la diversité des initiatives, leur sens et leurs liens avec l'économie solidaire. Il propose aux Régies des pistes de réflexion et d'action pour mettre en débat cette culture d'économie solidaire et développer leurs propres initiatives, la diffusion et l'animation, la sensibilisation et la formation.

- **Agir contre l'illettrisme et pour l'apprentissage de la langue française**

Ce guide est le fruit d'un travail collectif du réseau des Régies de quartier associé à Véronique Dessen Torres du cabinet Geste. Il a pour ambition d'être un outil pédagogique au service des Régies de quartier et de leurs partenaires pour expliquer le cadre général de la mise en place d'actions de lutte contre l'illettrisme, mutualiser les expériences, faire connaître les pratiques et donner des repères méthodologiques et financiers pour la conduite des projets.

- **Le guide des Correspondants de nuit**

Ce guide pour la mise en place et la conduite d'un service de correspondants de nuit répond avant tout au souci de capitaliser les expérimentations réalisées au sein du réseau des Régies de Quartier depuis le début des années 90. Capitaliser et proposer un outil méthodologique propre à éclairer des acteurs du développement local ( au sein du réseau CNLRQ et bien au-delà) sur les conditions de mise en œuvre d'un tel dispositif. Celui-ci, pour être pertinent, doit être territorialisé et en aucun cas standardisé.

- **Le guide des Régies de Territoire**

Projet de territoire animé par ses acteurs et en premier lieu par les habitants, la mise en œuvre d'une Régie de Territoire répond à un cadre de réalisation souple et adapté à chaque situation. Après une présentation des réponses innovantes apportées par une Régie de Territoire, le guide aide le porteur de projet à définir les repères qui lui serviront pour une mise en œuvre réussie. Simple d'accès, il bénéficie d'exemples d'actions issues des Régies de Territoire existantes.

- **La politique d'emploi et le recours aux contrats aidés dans les Régies de Quartier et les Régies de Territoire**

La politique d'emploi et d'insertion sociale et professionnelle que mène une Régie s'inscrit dans son projet associatif qui répond à la Charte Nationale des Régies de Quartier.

Les Régies visent un objectif global qui porte à la fois sur l'amélioration des conditions de vie, le renforcement du lien social, la mobilisation des acteurs du territoire, en premier lieu les habitants placés au centre de leur projet. Ce document présente le cadre et les repères afin d'appuyer les Régies dans la définition de leur politique d'emploi, en phase avec les fondamentaux de la Charte, les objectifs et les dispositions de la Convention Collective Nationale des Régies de Quartier.

- **Régies de Quartier et Organismes HLM - Bonnes Pratiques**

Rédigé avec l'Union Sociale pour l'Habitat, ce document présente le projet et le cadre d'actions des Régies de Quartier, en partenariat avec les Organismes HLM. Les Organismes HLM sont un des principaux partenaires des Régies, « opérateurs urbains de proximité, à la fois du point de vue économique mais également, du point de vue du sens de l'action portée par les acteurs locaux. Les exemples illustrent la diversité des champs d'activités développées en partenariat sur le territoire (entretien du cadre de vie, médiation et lien social, services aux habitants, sensibilisation à l'environnement, etc.).

**CNLRQ**  
le modèle économique des Régies

EDITIONS CNLRQ  
ISBN 978-2-9506192-7-4

Conception Graphique  
Sandrine CARDON - CNLRQ

Impression • LFT, Septembre 2011  
sur papier Couché Satin • Certifié PEFC



# CNLRQ

comité national de liaison des régies de quartier



54 avenue Philippe Auguste  
75011 Paris

T 01 48 05 67 58

F 01 48 05 38 67

accueil@cnlrq.org  
www.regiedequartier.org