



n° 39

février – mai 2007

# INFO-RÉSEAU

Comité National  
de Liaison des  
Régies de Quartier



Journal d'information  
du Comité National de Liaison  
des Régies de Quartier

## EDITORIAL

### Vers une année de progrès et de solidarité



port, petits travaux...). C'est ce que confirme l'étude-action menée avec l'agence nationale des services à la personne.

Fidèles à leur volonté constante de remise en question, cinq Régies ont mené une démarche de progrès, c'est-à-dire un réexamen puis une redéfinition de leur projet. Le premier bilan en est tiré et la démarche, volontaire, va s'étendre progressivement à l'ensemble des Régies.

Fidèle à ses valeurs et à son projet politique, le mouvement des Régies ne manquera pas de rappeler, en ces mois de campagne présidentielle, que notre société, paupérisée dans nombre de quartiers et de territoires ruraux, a besoin d'une action continue, de financements garantis et d'une prévention coordonnée entre tous les acteurs. Nous interpellons et interpellons chaque fois que l'occasion se présentera les candidats à la Présidence de la République ou à la députation pour que se construisent avec nous, comme avec tous les acteurs de nos territoires, les solidarités qui unissent au-delà des différences. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrons tous vivre dans une société ouverte, pacifique et respectueuse de chacun.

**Guy Lafréchoux**, Président du CNLRQ

## Sommaire

### 2-3 *En direct des Régies*

- ◆ A Aulnay-sous-Bois, Villeneuve-sur-Lot, Saint-Brieuc
- ◆ Portrait d'acteurs
- ◆ La Presse parle des Régies

### 4-7 **Le Dossier** **Les Régies et la Démarche de progrès**

Depuis le mois de juin 2005, le Réseau s'est lancé dans la démarche de progrès. Une démarche spécifique qu'il faut inventer, expérimenter, adapter, avant de l'étendre à l'ensemble des Régies. Cinq d'entre elles se sont portées volontaires, comme la Régie de Rillieux-la-Pape, pour en être les pionnières. En contrepoint, deux membres du Réseau, Bernard Reverdy et Gaël Brouk, reviennent sur le sens et les objectifs de cette nouvelle dynamique.

### 8-11 *En direct du Réseau*

- ◆ Développement
- ◆ Économie solidaire
- ◆ Formation
- ◆ Vie du Réseau
- ◆ Communication

### 12 *Entretien*

Michel Adam, universitaire et responsable associatif.

## Une auto-école lutte contre l'illettrisme

Régie de quartier Saddaka - Aulnay-sous-bois (93)

En 2006, la Régie de quartier a mis en place une auto-école pas comme les autres. L'idée s'est imposée après plusieurs constats : « Le fonctionnement d'un établissement ordinaire ne permet pas un apprentissage accompagné. Nous souhaitons palier aux coûts élevés du permis et surtout permettre à tout habitant du quartier d'accéder à l'autonomie et à la mobilité professionnelle », explique Lahcen Boukhenaiissi, directeur de la structure.



L'activité nécessite deux salariés à temps plein, un moniteur et une secrétaire. L'auto-école bénéficie d'un local spécifique et d'une voiture. Deux formules sont proposées : un apprentissage pour les personnes lettrées, un autre pour les personnes en situation d'illet-

trisme. Depuis trois mois, des professeurs de collège dispensent bénévolement, à l'aide du CD Rom « Lettris », des cours d'alphabétisation. « Associer les professeurs est un bon moyen de créer un lien et un suivi, particulièrement pour la scolarité des enfants des stagiaires », souligne le directeur.

60 personnes sont déjà inscrites, jeunes ou adultes, salariés ou habitants, dont 11 en situation d'apprentissage de l'écriture et de la lecture. Le FSE et les collectivités territoriales participent financièrement à cette action, tout comme chaque stagiaire. Le premier bilan de l'action est très positif. Les demandes affluent au point que la Régie se pose la question d'un nouveau recrutement.

## Piégeage en Villeneuvois

Régie de territoire du Villeneuvois – Villeneuve-sur-Lot (47)

La Régie de territoire est chargée de la campagne de piégeage des ragondins sur le bassin du Villeneuvois. À la suite d'un travail de sensibilisation et de conseils auprès de différentes entreprises de piégeage de ragondins, la Régie a répondu à un appel d'offre de la Ville de Villeneuve-sur-Lot concernant les berges du Lot, de la Lède et de ses affluents. « Dans notre région, les ragondins prolifèrent et génèrent des dégâts sur les berges et les cultures, et des problèmes

d'insalubrité car l'animal est porteur de maladies. », explique Thomas Avi, directeur adjoint et encaissant de l'activité. Deux « piégeurs » travaillent toute la semaine sur les berges pour installer les cages, vérifier le piégeage et, attention aux âmes sensibles, tuer les bêtes attrapées. La difficulté principale se situe au niveau des espèces. « Si les ragondins sont une nuisance pour le territoire, d'autres espèces sont protégées. La réglementation



Deux « piégeurs » travaillent toute la semaine sur les berges pour installer les cages et vérifier le piégeage.

est stricte et les cages sont faites pour attraper les nuisibles et laisser s'échapper certaines espèces », précise Thomas Avi. « Le cahier des charges

de notre marché ne vise pas des objectifs quantitatifs mais un état mensuel des prises est effectué ». À ce jour, l'activité se pérennise et une convention avec la Communauté de commune devrait voir le jour.

## Un pont entre Saint-Brieuc et Liège

### Régie de quartier de Saint-Brieuc (22)

En 2006, une dynamique d'échanges et de jumelage entre les habitants des quartiers des Régies de Saint-Brieuc et de Liège a été lancée. « L'objectif est de créer des ponts communs, de creuser des pistes qui nous permettent de mener des actions auprès de la population de nos deux territoires », explique Jacques Savé, directeur de la Régie de Saint-Brieuc.

Financées par la mission internationale du Conseil général, deux rencontres ont déjà eu lieu, l'une à Saint-Brieuc en juin, l'autre à Liège en septembre, rassemblant plus de 20 salariés et partenaires des Régies pour partager, échanger et s'informer sur les points communs et les différences entre les deux territoires.

Au programme : visite de quartier, rencontre des parte-

naires institutionnels, tables rondes autour de l'insertion et du logement, pièce de théâtre interprétée par les habitants, ainsi que plusieurs visites touristiques du patrimoine industriel liégeois.

Les liens sont tissés, les contacts sont pris, et la recherche d'actions communes pour l'année 2007 est en cours. Pour Marc Mithouard, adulte-relais à la régie, « cette opportunité permet de concrétiser à l'échelle européenne certains des objectifs majeurs des Régies de quartier, en commençant par le principal : la lutte contre toute forme de discrimination ».



Juin 2006, rencontre à Saint-Brieuc entre les habitants des Régies de Saint-Brieuc et de Liège.



### PORTRAIT D'ACTEURS Georgette Hoss

Régie Plus - Chambéry (73)

Dans ce qu'elle appelle « sa vie d'avant », Georgette Hoss a élevé ses trois filles avant d'être ouvrière et syndicaliste dans une usine de confection. « A plus de cinquante ans, j'ai quitté l'Anjou pour me réfugier dans une ville que je ne connaissais pas. Isolée, sans travail, j'aurais aimé qu'il existe un endroit qui puisse m'accueillir les jours où la détresse prenait le dessus. » Cette ville, c'est Chambéry. L'endroit existe aujourd'hui et c'est Georgette qui l'anime. En 2000, Georgette prend en charge le service de nettoyage de la Régie. Très vite, elle propose au directeur de recréer un atelier comme celui qu'elle animait au centre social. « Au

début, j'ai eu du mal à faire admettre mon fonctionnement », raconte Georgette qui est aujourd'hui chargée d'insertion. « Je proposais d'accueillir des personnes en grande difficulté, non pas pour leur proposer un travail salarié, qu'elles auraient été dans l'incapacité d'accomplir dans l'immédiat, mais pour faire ensemble, pendant trois ou quatre heures, des activités manuelles. Mon idée était de sortir les gens de leur univers quotidien, où chaque tâche demande un effort de titan, et de leur offrir une bouffée d'oxygène. Dans une atmosphère où chacun se sent à l'aise, choisit son activité, l'envie revient peu à peu de s'investir et de reprendre sa vie en main. L'hiver, on reste au chaud, on fait de la peinture, de la tapisserie, de la poterie... Les matins d'été, quand il fait encore frais, on jardine. Chaque mercredi, on prépare ensemble le déjeuner pour nous et nos invités. »

Une vingtaine de personnes de 25 à 50 ans sont inscrites à cet atelier dont les résultats en termes de remise en situation de travail ou de départ en formation dépassent très largement les exigences du PLIE. Officiellement le projet s'appelle *Energie citoyenne*, mais à la Régie on parle plutôt de « la méthode Georgette ».

La presse  
parle des Régies



### Opération

#### « jardins familiaux »

La Régie ARQA d'Aix-les-bains est en charge de l'opération « jardins familiaux ». Elle délimite les parcelles et s'occupe de rendre cultivable la terre avant de construire les cabanes de jardins. 21 parcelles ont déjà été inaugurées, 14 sont en chantier pour le printemps 2007. L'initiative réjouit les habitants.

*La Vie nouvelle* – 26 octobre 2006

## Les Régies et la *Démarche de Progrès* L'AMIR, pionnière de la *Démarche de Progrès*

En juin 2005, l'AMIR (pour Association Micro-Initiatives Rillardes), installée au cœur de la ville nouvelle de Rillieux-la-Pape, à la périphérie de Lyon, a été l'une des cinq Régies, avec celles d'Arles, Grenoble, Lyon Eureka et Gennevilliers, à se lancer dans la phase expérimentale de la *Démarche de Progrès* (DP), initiée par le Comité national.

L'association, créée en 1992, intervient sur l'ensemble de la ville nouvelle qui compte 18 000 habitants.

### Activités

- ◆ Entretien des espaces verts publics (42 % du chiffre d'affaires en 2005).
  - ◆ Débarras des encombrants (23 % du CA).
  - ◆ Encadrement de chantiers d'insertion (22 % du CA)
  - ◆ Nettoyage (5 % du CA) et gardiennage (6 % du CA)
  - ◆ Travaux de rénovation de second œuvre en bâtiment (2 % du CA).
- En 2005, 30 salariés en insertion ont travaillé à la Régie, soit 13 personnes en équivalent temps plein.

### Objectifs stratégiques

- Favoriser l'accès à une activité professionnelle durable pour les habitants du quartier en situation précaire.
- Développer une activité économique viable et durable, productrice de richesse.
- Améliorer et valoriser le cadre de vie du quartier.
- Contribuer au développement du lien social (participation, citoyenneté...).



« **A**près les difficultés rencontrées par la Régie en 2003, nous sommes parvenu à consolider notre situation financière et à développer notre chiffre d'affaires. Nous sommes dans une phase plutôt positive, en mesure de prendre le temps de réfléchir à l'utilité sociale de notre projet associatif, aux actions que nous menons et à la manière de les mener, à leur impact et aux moyens de progresser pour mieux répondre aux enjeux et aux besoins du territoire », indique Georges Gambrelle, président de l'AMIR au titre d'habitant, comme la majorité des administrateurs de l'association.

### La phase d'écoute

Première étape de la DP, la phase d'écoute doit permettre de repérer les besoins, anciens ou nouveaux du quartier, grâce à l'expression des habitants, acteurs et partenaires. Trois réunions ont donc été organisées en octobre dernier. Les deux premières ont été consacrées à l'écoute des acteurs de la Régie. L'une a réuni les administrateurs, les salariés permanents (le directeur, la chargée d'insertion, la comptable), une éducatrice de prévention, trois salariés en insertion. À la seconde assistaient 14 salariés en insertion. « Une mobilisation des habitants nous semblait difficile. Nous risquions d'avoir peu de monde. Nous avons donc misé sur celle des salariés-habitants qui ont conscience comme les autres des points positifs, des manques ou des dysfonctionnements dans leur quartier », explique Jean-Baptiste Chemery, consultant chargé de l'accompagnement des

Régies au cours de cette expérimentation. À la question ouverte « Quels sont pour vous les principaux besoins du quartier et de ses habitants? », les participants ont répondu individuellement sur des cartons, affichés, classés puis élucidés ensemble. Plusieurs thématiques ont été dégagées : l'environnement et la propreté, les espaces verts, la sécurité, le travail des jeunes, l'expression orale et écrite des habitants, la civilité... « Le débat a été plutôt riche », poursuit Jean-Baptiste Chémery. « Les salariés parlaient vraiment de leurs soucis. Rien de révolutionnaire, mais les choses ont eu l'avantage d'être dites par des personnes qu'on entend rarement sur ces questions-là et qui, pour beaucoup, ont le sentiment que ce qu'ils pensent ne vaut pas grand chose. »

Les participants ont dégagé plusieurs enjeux – le lien avec les jeunes du quartier, la mise en place de temps de convivialité... –, des besoins – l'enlèvement des encombrants pour les personnes âgées ou celles qui ne disposent pas de véhicule, une aide aux démarches administratives, à l'apprentissage du français pour de nombreux habitants –, un déficit de transports en commun, des disparités entre les quartiers en matière de cadre de vie.

À la troisième réunion de cette phase d'écoute étaient présents cette fois, aux côtés des administrateurs et salariés

**« Les choses ont eu l'avantage d'être dites par des personnes qu'on entend rarement sur ces questions-là et qui, pour beaucoup, ont le sentiment que ce qu'ils pensent ne vaut pas grand chose. »**

permanents, élus, techniciens municipaux et bailleurs, « venus plus en tant que partenaires qu'en tant que clients », précise Eric Chabroud, directeur de la Régie. Mais aussi des représentants du GPV, du PLIE, d'un comité de quartier... L'occasion de revenir sur la présentation de la *Démarche de Progrès* initiée à la Régie, avant d'échanger sur les besoins et attentes recueillis lors des deux premières réunions.

Une synthèse de ces trois moments d'échanges a fait ressortir questions et idées concernant cette fois de près la Régie : la pertinence et l'intérêt de développer l'écoute des habitants, de donner davantage aux salariés le moyen de partager avec les autres habitants leur sensibilité à la qualité du cadre de vie, d'intégrer les jeunes à des actions spécifiques ou collectives, de communiquer autour des activités de l'AMIR en mobilisant les qualités de médiation ou de pédagogie des salariés ... « Nous avons senti



Simone Fayollet en compagnie de deux salariées de la Régie

lors de ces réunions que plusieurs salariés avaient vraiment la volonté de porter le projet social de la Régie, qu'ils y croyaient.

Le flochage « AMIR » sur leur tenue de travail a de la valeur, tout autant que le respect par les autres habitants des travaux d'entretien qu'ils effectuent dans le quartier. Quant à la manière d'aborder le lien social, ils nous ont fait part de leur volonté de créer une équipe de foot », raconte Eric Chabroud. « L'inscription territoriale des salariés-habitants fait qu'ils perçoivent mieux que moi, par exemple, les besoins du quartier. Ils ont su les mettre en avant », ajoute Cécile Payet, chargée d'insertion.

### Une réflexion stratégique autour du projet social de la Régie

Fin 2005, au terme de cette phase d'écoute, la Régie était prête à confronter son fonctionnement et ses activités avec les besoins repérés lors des différents échanges. « L'objectif de cette seconde phase était de disposer d'un projet actualisé, qui renforce la dimension sociale de notre action et la mette en cohérence avec les dimensions économiques et d'insertion professionnelle », poursuit Eric Chabroud. « On a mis noir sur blanc des tas de choses qu'on savait, on a formalisé nos interrogations avant de définir des axes d'action sur lesquels nous étions unanimes. De cette manière, nous avons identifié notre objectif n°1 : favoriser l'accès à une activité professionnelle durable pour les habitants du quartier en situation précaire. Mais notre spécificité est de le faire en améliorant le cadre de vie et en contribuant au développement du lien social. La définition de ces objectifs stratégiques nous a amenés à réfléchir et à préciser ensemble notre manière de faire. »

Ainsi a été conçu « l'arbre d'objectifs » de la Régie qui décline le projet associatif en objectifs d'utilité sociale et d'économie solidaire, tout en rendant lisible leur caractère transversal. Quatre objectifs stratégiques sont reliés à onze objectifs opérationnels et à 17 actions qui permettent de les réaliser. « Sensibiliser les habitants au respect de leur ►

► cadre de vie » par des actions de « nettoyage des espaces publics » contribue aussi bien « au développement du lien social », un des objectifs stratégiques, qu'à l'objectif prioritaire d'insertion par l'économique. « Nous n'avons pas attendu l'issue de la DP pour procéder à des évolutions », signale Simone Fayollet, membre du CA. « Elles se sont faites au fur et à mesure de notre réflexion commune. » Pour améliorer l'encadrement technique, un encadrant supplémentaire a été embauché. Les statuts de la Régie ont été modifiés. Les salariés pourront bientôt bénéficier d'une formation de redynamisation sociale, une convention sera signée prochainement avec la mission locale. « Désormais je connais un peu mieux la Charte des Régies et les valeurs



Une partie de l'équipe de la Régie

**« Quitte à bousculer ! On ne peut pas travailler dans une structure d'insertion, dont l'activité porte sur l'humain, sans se remettre en question. »**

qu'elle défend », reconnaît Cécile Payet. « J'avais du mal à sortir de la spécificité très concrète de ma mission : accompagner les personnes vers un emploi durable. Mais je pense encore que les activités productrices de lien social doivent aussi être créatrices d'emplois. »

### La mise en place du dispositif d'évaluation

Aujourd'hui la Régie a franchi une nouvelle étape puisqu'elle dispose d'un référentiel. Ce tableau, listant des indicateurs de moyens, de production et d'effet, a été conçu lors de réunions entre les administrateurs et les salariés. « Lorsqu'on parvient à mener à terme cet instrument de mesure, on comprend que l'effort que nous menons depuis un an n'est pas vain. L'évaluation de nos activités peut nous faire progresser et nous aider à mieux piloter la structure », souligne Joseph Virole, trésorier-adjoint. « Maintenant, à nous de faire vivre ce référentiel en impliquant nos partenaires. Sans pour autant passer trop de temps à faire des stats ! ».

Les indicateurs d'effet sont pour l'instant au nombre de quatre : la qualité des salariés en insertion (âge, sexe, qualification, situation au regard de l'emploi à l'entrée dans la Régie...), le parcours des salariés dans la Régie (durée des

contrats, implication dans la recherche d'emploi, évolution de leur situation...) et l'analyse des sorties de la Régie (nombre de positionnements sur l'emploi, les types de sorties (emplois, formations ou autre...)). « En mesurant l'âge des salariés, nous étions obligés de constater qu'il était élevé. Aujourd'hui, la tendance s'est inversée. D'où la nécessité d'un partenariat renforcé avec la Mission locale pour redéfinir un mode d'accompagnement spécifique aux jeunes, avant, pendant et après la Régie. Celle-ci doit jouer un rôle pédagogique, être une étape qui mène vers l'employabilité, pas une fin en soi », explique Cécile Payet. « De même pour les femmes, très peu nombreuses à la Régie. Le référentiel est comme un signal d'alerte, pointant le peu de postes en mesure de leur convenir. »

**« Je pense que les activités productrices de lien social doivent aussi être créatrices d'emplois. »**

Pour Georges Gambrelle, un des écueils à éviter est que la DP retombe comme un soufflet, provoquant de l'insatisfaction. « Il faut assurer le suivi ! » Cécile Payet souhaite, quant à elle, que cette démarche « aille plus en profondeur dans notre fonctionnement interne, marque les points rouges, nous contraigne à chercher des pistes d'amélioration. « Quitte à bousculer ! On ne peut pas travailler dans une structure d'insertion, dont l'activité porte sur l'humain, sans se remettre en question. On ne peut pas cependant s'arrêter de travailler parce qu'il y a des loupés. En revanche, il est important de mesurer l'écart entre ce que l'on veut faire et ce que l'on fait vraiment. » ■

# Une dynamique collective pour trouver des pistes de progrès

**Avec l'aide de Jean-Baptiste Chémery, consultant chargé par le CNLRQ de l'accompagnement méthodologique, les cinq Régies volontaires ont défini leurs objectifs stratégiques et opérationnels de les projets associatifs respectifs en relation avec la Charte des Régies.**

**Elles se sont rencontrées à cinq reprises, dont trois fois en présence des membres de la Commission Formation qui pilote la démarche.**

**Une seconde phase sera lancée cette année auprès d'une dizaine de Régies. Elle doit compléter et nourrir la réflexion du CNLRQ avant de développer la démarche de progrès sur l'ensemble du Réseau.**

**Bernard Reverdy, président de la Régie de Grenoble, et Gaël Brouck, responsable de la Commission Formation et directeur de la Régie de La Rochelle, reviennent sur le sens et les objectifs de cette démarche.**

**Bernard Reverdy :** Le label des Régies est un moyen fort d'intégration des nouvelles Régies. Mais après les quelques mois d'intense coopération, aucun rendez-vous n'était prévu pour s'assurer de la vitalité des engagements pris et des progrès accomplis. En janvier 2004, le Conseil d'administration du CNLRQ a donc adopté le principe d'un accompagnement des nouvelles associations pendant deux ans.

Parallèlement, le CNLRQ a sollicité d'autres réseaux de l'Insertion par l'activité économique afin qu'ils présentent leur propre démarche qualité. De plus, il a organisé à destination des Régies un séminaire de formation aux outils de l'évaluation. La Régie de Grenoble a conduit de son côté l'évaluation d'utilité sociale de son activité « Correspondantes de coursive ». Autant de pas qui mènent à la décision d'expérimenter en 2005 une démarche de progrès spécifique au Réseau.

**Gaël Brouck :** Il nous semblait judicieux de faire l'évaluation globale du projet associatif d'une Régie plutôt que de segmenter par activité et d'encourager de fait des découpages artificiels. Nous visions une démarche complète, n'impliquant pas seulement les salariés en insertion (IAE) ou les autres acteurs internes de la structure, mais faisant aussi référence au contexte territorial et sollicitant les partenaires. Donc pas de logique de type audit extérieur, mais une dynamique collective qui permette de trouver des solutions et des pistes de progrès. La méthode d'évaluation

ne pouvait pas non plus se contenter d'analyser les processus de production. Puisque notre projet politique s'appuie sur la mobilisation des habitants et des partenaires, il était indispensable de mesurer l'impact des activités sur le quartier, la perception qu'ont les habitants et les partenaires de l'utilité sociale de la Régie.

**Bernard Reverdy :** Comme toutes les structures recevant des aides publiques, les Régies devaient pouvoir rendre compte de leurs actions. Plutôt que de se voir imposer par les autres des évaluations, nous avons choisi de nous préparer nous-mêmes à rendre lisible notre action. Les démarches qualité, dans le monde industriel, consistent à se rendre transparent pour le client. Pour nous, il s'agit de progresser dans la recherche d'une cohérence : entre nos valeurs et nos réalisations sur le terrain, entre notre engagement associatif et celui des partenaires. La démarche de progrès se rattache à une réflexion stratégique. C'est l'opportunité de se remettre en cause par rapport aux besoins de son environnement. Chaque Régie définit elle-même ses objectifs et ses indicateurs. Mais elle accepte en même temps le regard extérieur, elle s'oblige ainsi à être vraie et à ne pas se payer de mots.

**Gaël Brouck :** L'accompagnement méthodologique doit être assez souple pour s'adapter à la diversité des Régies. Il faut cependant dégager l'épine dorsale de notre projet collectif, des dénominateurs communs, capitaliser un large panel d'indicateurs sur lesquels les Régies pourront mettre une focale plus ou moins vive. Selon leur taille, leur territoire, leur histoire, leur situation économique, elles mettront l'accent sur les points où il leur faut progresser : la qualité de l'accompagnement des salariés, le développement de nouveaux services, l'implication des habitants, l'expression des salariés...

Notre réflexion porte également sur l'aide à apporter aux Régies pour mettre en œuvre la démarche de progrès en mobilisant les moyens dont chacune dispose. Car toutes les Régies doivent avoir accès à l'évaluation de leurs actions, les petites comme les grandes.

Enfin, la démarche de progrès doit pouvoir s'appuyer sur une dynamique nationale, qui peut se concrétiser par la création, au sein du CNLRQ, d'un pôle qui lui soit dédié. Mais aussi, de manière plus proche, sur une dynamique régionale. Comme le réseau en a l'habitude, les plus anciens, les plus expérimentés seront en mesure d'apporter expertises et conseils aux Régies qui se lanceront dans l'aventure.

## DÉVELOPPEMENT

### Des moyens nouveaux pour les Régies franciliennes

Le CNLRQ et la Région Ile-de-France ont signé une convention pluriannuelle de partenariat pour la période 2006-2009. Elle est l'aboutissement d'un travail engagé par le Réseau avec la Région sur les champs de l'économie solidaire et du développement



économique des territoires en difficulté.

Forte d'une trentaine d'associations représentant plus d'un millier d'emplois, les Régies franciliennes se voient ainsi

dotées de moyens supplémentaires pour assurer leur développement et leur consolidation. Un volet « appui aux projets émergents » figure également dans la convention, de sorte que le Comité national pourra accompagner plus facilement les porteurs de projets, en particulier sur certains départements

présentant des potentiels de développement. Pour la mise en œuvre de cette convention, six personnes seront mobilisées, tant sur le volet de l'appui au développement que sur celui de la consolidation des Régies existantes. Des indicateurs spécifiques seront très prochainement mis en place pour le suivi de cette convention.

### Un guide méthodologique pour les Régies de territoire

La Commission Développement a confié au cabinet SAPIE la rédaction d'un guide méthodologique à l'usage des porteurs de projet de Régie en milieu rural et semi-rural.

À la suite de plusieurs rencontres et d'un travail exploratoire auprès de trois Régies de Territoire labellisées et d'une association en préfiguration, une première proposition de sommaire détaillé a été

présentée au groupe de travail. Cette proposition a fait l'objet d'un certain nombre d'amendements et une nouvelle réunion de travail est prévue courant février 2007. Ce guide, dont la parution est programmée pour le premier trimestre 2007, a reçu le soutien des ministères de l'Agriculture et de la Cohésion sociale, ainsi que celui de la Mutualité Sociale Agricole. Il est destiné à un large public (Comités de Bassin d'Emplois, PLIE, associations de riverains, élus des collectivités locales...) et pourra être téléchargé sur le site du Comité national.

## ÉCONOMIE SOLIDAIRE

### Micro Crédit Social dans les Régies

Le Fonds de Cohésion Sociale a mis en place des micro crédits afin de faire face à une situation financière précaire, frein supplémentaire à l'insertion sociale et professionnelle.

Le CNLRQ considère que le Micro Crédit Social peut être un outil complémentaire à l'action d'insertion que



mènent les Régies de Quartier. C'est pourquoi, avec l'appui de la Caisse des Dépôts et Consignations

et du Crédit Coopératif, le réseau s'est engagé dans cette action expérimentale. Dotée d'une enveloppe

financière de 150 000 e, l'action sera mise en œuvre dès le début de l'année 2007 et inclura une procédure spécifique. Une réunion nationale pour les Régies intéressées par ce nouveau dispositif sera organisée le 21 février.

Elle posera le cadre de l'action du point de vue déontologique et pratique.

À ce jour, un questionnaire adressé aux Régies montre que plus de 150 prêts sont réalisables.



## FORMATION

### Lutte contre l'illettrisme : financement et capitalisation des expériences

Le plan d'action « Illettrisme » lancé et financé par Habitat-Formation (OPCA des acteurs de la Ville) a permis à 40 Régies de quartier de mettre en place des actions de formation (FLE, alphabétisation, lutte contre l'illettrisme, remise à niveau en mathématiques et en français). Depuis le lancement de ce plan en 2003, 313 000 € ont été engagés par l'OPCA au bénéfice de 555 stagiaires salariés des Régies. En 2005 s'est posé le problème du renouvellement du financement de ces

formations, les structures ne devant être aidées qu'une seule fois. Cependant, conscient du fait que le problème de l'illettrisme se pose de manière lourde et permanente dans les Régies de quartier (l'enquête 2006 auprès de 3 900 opérateurs de quartier montre que 25 % d'entre eux ne savent ni lire ni écrire), le Conseil d'administration d'Habitat-Formation est revenu de manière dérogatoire sur sa décision, offrant aux Régies la possibilité de bénéficier une seconde fois d'aides financières :

- pour les Régies de moins de 10 salariés, le plafond est de 7 500 € ;
- pour les Régies de 10 salariés et plus le plafond est fixé à 50 % du budget « Plan de formation », avec un budget minimal mobilisable



de 7 500 €. Pour tous vos projets, contactez Sylvain Exertier, 04 78 77 01 05 ou [sylvain.exertier@habitat-formation.fr](mailto:sylvain.exertier@habitat-formation.fr). L'accord national Formation, dans son avenant N° 1, ouvre la possibilité de financer en périodes de professionnalisation les formations de mise à niveau des savoirs de base. Ce dispositif concerne les salariés en CDI. Habitat-Formation verse à la Régie une aide forfaitaire de 12 ou

20 € par heure de formation réalisée (12 € si l'action dure moins de 150 heures, 20 € si la formation dure au moins 150 heures). De plus une aide forfaitaire de 1 380 € maximum

peut être mobilisée si un tuteur est missionné. Le CNLRQ s'est lancé dans le recueil et la capitalisation des projets. Ce travail confié au cabinet GESTE a plusieurs objectifs :

- mieux connaître les actions menées et identifier les pratiques intéressantes ;
- mutualiser les expériences et faire connaître les pratiques ;
- proposer aux acteurs du Réseau des outils de type « guide » pour s'investir dans cette forme de projet.

### Une formation au tutorat

L'Accord relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle du 15 septembre 2004 prévoit un accompagnement tutoral pour les salariés en contrat ou en période de professionnalisation. Pivotal de la pédagogie de la professionnalisation, le tuteur a un rôle essentiel : il accueille et facilite l'intégration du salarié, l'informe, l'aide, le guide et assure le lien avec l'organisme de formation. Il coordonne la mise en situation de travail, transmet son savoir-faire et évalue l'acquisition des connaissances professionnelles. L'Accord préconise au futur tuteur de suivre une formation. La CPNEF a souhaité qu'une formation spécifique « être tuteur dans une Régie de quartier » soit mise en place par le CNLRQ. Chose faite : une formation au tutorat de deux modules de trois jours (31 janvier, 1er et 2 février, et 14, 15 et 16 mars) se déroule à Paris. L'animation de cette session est confiée au CREHAI Poitou-Charentes. Des séquences d'apports théoriques alternent avec des exercices pratiques (mises en situation, étude de cas, regard sur sa pratique professionnelle).

### Formation professionnelle : savoir articuler les dispositifs

L'avenant n° 1 du 22 février 2006 de l'Accord national relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie dans les Régies de quartier définit les actions dites « prioritaires » au titre de la Période de professionnalisation et du Droit Individuel à la Formation (DIF). La Période de professionnalisation a en effet pour objet de favoriser,

par des actions de formation, le maintien dans l'emploi de salariés en CDI dont la qualification est insuffisante conformément aux priorités définies par la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation des Régies de quartier (CPNEF). Six sessions d'information intitulées « Plan de formation/DIF/Période de professionnalisation : comment articuler ces dispositifs ? » ont été mises en place par le Réseau afin de présenter aux Régies les incidences, les enjeux de l'Accord national et les nouveaux dispositifs.



## VIE DU RÉSEAU

### Une délégation algérienne accueillie par le Réseau



Le Comité national a reçu une délégation d'une dizaine d'Algériens dans le cadre de la convention qui le lie avec l'Agence algérienne de développement social (ADS). Composée de représentants de la société civile, du ministère de l'Emploi et de l'ADS, la délégation s'est d'abord immergée pendant une semaine, par groupe de trois personnes, dans trois Régies d'accueil (Grenoble, Bordeaux et Marseille). La délégation a pu découvrir en grandeur réelle notre dispositif à partir d'un cahier des charges que le Comité national avait préalablement proposé aux Régies (découvertes des activités développées, participation au comité de pilotage et aux diverses réunions internes de la Régie, rencontre avec les partenaires et les habitants...). La seconde semaine a été rythmée par sa présence à notre séminaire annuel présidents-directeurs et sa participation à un cycle de formation à la gestion de projet. D'autres rencontres sont désormais prévues en 2007 dans les trois villes expérimentales (Alger, Oran et Constantine).

### Concours Algérie

La réponse au jeu-concours qui consistait à deviner le nom provisoire donné aux Régies algériennes est : TAKATOUF, ce qui signifie littéralement « être solidaire, s'épauler ». Nous n'avons pas reçu la bonne réponse, mais nous remettons le voyage en jeu lors d'un prochain concours. Merci à Jamila Méguenni Tani de la Régie du Creusot, et à Salah Ouchène de la Régie d'Arles pour leur participation.



## Les rendez-vous du CNLRQ

### Février

**Mercredi 31 janvier, jeudi 1<sup>er</sup> et vendredi 2**

Formation tuteurs, 1<sup>er</sup> module, à Paris (75).

**Vendredi 2**

Réunion inter-régionale "Constellation", Paris (75).

**Mardi 6 ou Vendredi 9**

Commission Financière à propos du développement d'un outil de gestion spécifique aux Régies de Quartier, à La Rochelle

**Mercredi 7**

Commission CPNEF à Paris (75).

**Judi 8, vendredi 9 et samedi 10**

Rencontre acteurs, cycle 1, 1<sup>er</sup> module, à Aulnay-sous-bois (93).

**Mercredi 14**

Groupe de travail commission formation, le partenariat habitat formation et la CPNEF, à Paris (75).

**Judi 15**

Réunion inter-régionale "Constellation", Valence (26).

**Mardi 20**

Groupe de travail commission formation, la formation continue des directeurs et nouveaux directeurs, à Paris (75).

**Mercredi 21**

Formation continue des directeurs, Les micro-crédits sociaux et les services à la personne, à Paris (75)

**Mercredi 28**

Groupe de travail commission formation, fondamentaux du plan de formation du CNLRQ, à Paris (75).

### Mars

**Judi 1<sup>er</sup>**

Réunion inter-régionale "Constellation", Trélazé (49).

**Vendredi 2**

Réunion inter-régionale "Constellation", Nevers (58).

**Mercredi 14, jeudi 15,**

**vendredi 16**

Formation Tuteur, 2<sup>e</sup> module, à Paris (75).

**Judi 15**

Réunion inter-régionale "Constellation", Montauban (82).

**Judi 15, vendredi 16 et samedi 17**

Rencontre Acteurs, cycle 1, 2<sup>e</sup> module, à Cenon (33).

**Mercredi 21**

Groupe de travail commission formation, Démarche de progrès, à Paris (75).

**Judi 22**

Commission économie solidaire

**Judi 22, vendredi 23 et samedi 24**

Rencontre Acteurs, cycle 2, 1<sup>er</sup> module, à Rouen (76).

### Avril

**Judi 19, vendredi 20 et samedi 21**

Rencontre Acteurs, cycle 2, 2<sup>e</sup> module, à Valence (26).

### Mai

**Vendredi 4 et samedi 5**

Conseil d'administration du CNLRQ, à Paris (75).

**Samedi 12 et dimanche 13**

Rencontre Acteurs, cycle 3, 1<sup>er</sup> module, à Grande-Synthe (59).

**SITE EN EXPERTISE**  
Mont-Saint-Martin (54)

## COMMUNICATION

### Des nouvelles de l'Intranet

L'Intranet des Régies est actuellement en fin de développement. Son principal objectif est de créer un espace d'échanges où les Régies pourront partager des informations sur leur structure, leurs activités et leurs expériences et être informées



des événements importants du Réseau. L'Intranet sera équipé d'un moteur de recherche qui dénicherait par mot-clé toutes les informations contenues dans la mallette pédagogique, les fiches Régies ou encore les fiches d'activité. Son interface sera adaptée au partage d'information et en harmonie avec le site.

Lire Écouter  
VOIR



Un autre regard sur les différences culturelles et brassage inventif sont possibles grâce à l'orchestre du Vetex

#### Une fanfare qui décoiffe

L'Orchestre international du Vetex forme un Potjevleesch

culturel unique et fait résonner son cri fanfaresque de Bruxelles à Paris, de Lille à Milan, de la Bretagne à Venise... jusqu'à la Régie de Torcy dans le cadre de la semaine des Régies en Constellation. Oubliant et refusant le concept de frontière géographique ou artistique, cette vingtaine de musiciens flamands, wallons et français aspirent à montrer de manière festive et enjouée qu'un autre regard sur les différences culturelles et leur brassage inventif sont possibles. Allez vite les découvrir et les écouter sur leur site [www.oidv.net](http://www.oidv.net)

#### La Culture des cités. Une énergie positive

En ethnologue, le sociologue Marc Hatzfeld invite à ajuster notre regard sur les quartiers populaires, sans prétendre à quelque vertu intrinsèque de la tradition populaire ou du supposé exotisme ethnique. L'enjeu est ici d'inciter tout un chacun à l'usage et au partage de la culture des cités.

Editions Autrement, 2006, 13 €.

#### Développement social participatif

« Le social, ce sont les savoirs et les savoir-faire de la société, la connaissance de ses richesses, de tous les potentiels qui la nourrissent. Il rassemble les groupes entre eux pour qu'ils s'organisent un avenir acceptable et partagé.

La participation représente une démarche d'action collective, une éthique du vivre ensemble. Elle est porteuse de communication dans les organisations, de progrès dans les services publics, d'intervention dans la démocratie. La participation est un projet qui repose sur les personnes et les groupes, davantage que sur les structures et les dogmes. »

Adels Territoires, 2005, 14 €.

#### La machine à punir : pratiques et discours sécuritaires

Sous la direction de Laurent Bonnelli et Gilles Sainati. Un ouvrage collectif, dirigé par Laurent Bonnelli

(université de Paris X-Nanterre) et Gilles Sainati (Syndicat de la magistrature),



qui met en lumière les évolutions de ces dix dernières années en matière de politiques sécuritaires et répressives.

L'esprit Frappeur, 7

#### INFO-RÉSEAU

Directeur de la publication

Guy Lafréchoux

Comité de rédaction et rédaction

Zinn-Din Boukhenaiissi, Gaël Brouck, Bruno Dal, Betty Erhlich, Valérie Lamour, Anne Mistral, Hervé Reb, Bernard Reverdy, Aurélien Villette.

Rédaction Marie Michaud

Secrétariat de rédaction

Gwendoline Grimont

Illustrations Albert

Maquette Patricia Chapuis

Imprimeur LFT, Montreuil

Numéro de dépôt légal 91/0322.

Abonnement 12,20 Euros (4 n°).

Comité National de Liaison des Régies de Quartier 47-49, rue Sedaine 75011 Paris.

e-mail [accueil@cnlrq.org](mailto:accueil@cnlrq.org)

Site [www.regiedequartier.org](http://www.regiedequartier.org)

→ Cette publication a bénéficié du soutien du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité :

– DGEFP Délégation générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle,

– DGAS Direction Générale de l'Action Sociale,

– DIV Délégation Interministérielle à la Ville,

– FSE Fonds Social Européen.



Entretien avec  
Michel Adam,

directeur émérite  
du Centre régional  
Poitou-Charentes  
d'études et d'actions  
sur les handicaps  
et les inadaptations  
(CREAHI), co-président  
dans cette région  
de la Confédération

Permanente des Coordinations Associatives. Ingénieur, créateur d'entreprises d'économie solidaire et sur le tard universitaire, il est également l'auteur de *L'Association, image de la société. Carnet de voyage d'un militant invétéré* (L'Harmattan, 2005).

## Comment situez-vous la démarche de progrès par rapport aux autres outils d'évaluation ?

Une démarche de progrès fait traditionnellement penser à une démarche de type qualité. Or celle-ci porte sur des objectifs opérationnels précis ou une norme qualité qu'il s'agit d'atteindre. Une démarche de progrès, comme celle dans laquelle se lance le mouvement des Régies de quartier, est ce que j'appelle une démarche de réactualisation du projet associatif. Il s'agit de régénérer la qualité du projet.

Dans ce type de démarche, la notion de progrès est interrogée. Elle appelle au dépassement de ce qui est considéré comme positif, et laisse entrevoir une progression toujours possible. Sans oublier que s'il y a progrès, il peut y avoir aussi régression ou stagnation. De ce fait, une démarche de progrès implique d'accepter de voir ce qui ne va pas, de réfléchir à la manière d'agir ensemble, de s'interroger sur nos représentations, nos propos, nos points de vue.

Le risque serait de se contenter de reformuler le projet associatif. Au-delà des mots inscrits sur le papier, la formulation d'un projet renvoie à ce que les gens vont vivre concrètement. C'est le point d'entrée de nouveaux actes qui ne sont pas que des paroles. Il faudra s'affronter au bout d'un an ou deux à l'effectivité des actes. A l'heure de ce bilan, constat sera fait des avancées et des questions devront se poser : quelles ont été les résistances au changement ? Pourquoi, au contraire, a-t-on progressé autant dans tel domaine ?

Les systèmes que sont les organisations construites par les humains ont tendance à faire stagner des situations ou à maintenir des actions dont l'utilité n'est pas réévaluée. Je pense par exemple aux encadrants techniques d'insertion. Pourquoi ont-ils si peu de temps, depuis longtemps et dans de nombreuses structures, pour s'investir dans chacune de leur dimension professionnelle, celles de technicien, de pédagogue, d'éducateur et d'animateur d'équipe ?

## La démarche de progrès n'est-elle pas le moyen de renforcer la légitimité du projet ?

Une précision tout d'abord. Ne confondons pas légitimité et reconnaissance ! Pour moi, la légitimité ne se donne pas du dehors, elle s'affirme du dedans : nous faisons des choses parce que nous les jugeons bonnes. Leur qualité sera ou non reconnue par l'extérieur, en l'occurrence l'environnement socio-politique qui se croit trop souvent seul légitime...

Je pense cependant que la méthode mise en place pour mener à bien une démarche de progrès doit décliner l'utilité sociale du projet associatif d'une façon large et complexe. Parmi les légitimités auxquelles font appel les associations, il y en a une que les élus n'ont aucun mal à reconnaître : l'insertion sociale ou économique. Mais la tendance serait de les y enfermer, au détriment des autres légitimités : permettre aux gens de se rencontrer, développer les compétences des salariés à produire l'objet social, celle des dirigeants à piloter leur association.

Cet inventaire des légitimités multiples est peu mis en avant par les élus, et pourtant elles les concernent aussi. S'ils acceptent bien sûr de jouer leur double rôle social : être une partie du corps social, avec son pouvoir décisionnaire, et participer tout en l'encourageant, au débat avec ses autres parties : les associations, les habitants d'un quartier, les entreprises... Chacun a le droit de cité mais nul ne peut se prendre à lui tout seul pour la Cité ! D'où l'intérêt de développer des chartes d'engagement réciproques sur les territoires communautaires et d'associer les élus au projet le plus en amont possible, de préférence dès sa construction.

## Quelles sont les dimensions sur lesquelles les Régies doivent être vigilantes ?

Il y a trois points que l'on peut avoir tendance à sous-estimer. D'une part l'environnement au sens du développement durable. La propreté du cadre de vie n'est qu'un des éléments dans le rapport à l'environnement matériel. Il y a aussi l'impact des bâtiments dans la cité, la place de la nature, les relations avec les animaux (les chiens notamment), l'importance de l'air et de la lumière sur la santé, etc.

Je pense aussi aux relations entre les quartiers et à leur potentiel de synergie, alors qu'on ne voit trop souvent que la rivalité. Les Italiens de Sienne ou d'Arezzo, en Toscane, font par exemple de ces interactions paradoxales un usage symbolique (simuler la guerre pour ne pas la faire) et festif, notamment par le biais de courses de chevaux entre les jeunes des quartiers.

Enfin les méthodes de travail doivent faire appel, à mon avis, à un équilibre jamais stabilisé entre le niveau individuel-personnel et le niveau collectif de la vie de la Régie : aucun des deux ne doit étouffer l'autre !