

CNLROQ

Délégation Interministérielle à la Ville



APERÇU DE PRATIQUES
INTÉRESSANTES
VIS-À-VIS DES JEUNES
MISES EN ŒUVRE
DANS DES RÉGIES DE QUARTIER



AUBERVILLIERS

- Maladrerie Émile Dubois

LYON 8^E

- Eurequa

BELFORT

- Glacis

AULNAY-SOUS-BOIS

- Saddaka



Comité National
de Liaison des
Régies de Quartier



Régie de Quartier d'Aubervilliers Maladrerie-Emile Dubois

La Régie

La Régie de quartier d'Aubervilliers existe depuis février 2001. Elle est devenue opérationnelle en 2003. Son territoire social comprend les quartiers de la Maladrerie et de Émile Dubois. Ce territoire est élargi pour certaines activités jusqu'à toute la commune d'Aubervilliers. Elle dispose d'un pas-de-porte ouvert dans une artère passante de la ville, adossée à la Maladrerie. Ses activités sont les activités de second œuvre bâtiment, d'entretien de la voirie, de nettoyage de parties communes, d'espaces verts et de médiation. Elle réalise en plus du ménage chez des particuliers et du nettoyage intensif d'appartements pour des bailleurs. Son chiffre d'affaires tourne autour de 430 000 € hors subventions. 24 personnes travaillent dans la Régie dont 8 font partie de l'équipe permanente.

L'activité que conduit la Régie d'Aubervilliers en direction des jeunes comprend une part de projet formel et une part d'informel diffus dans une attitude positive vis-à-vis des jeunes de la ville. Ces deux parts sont indissociables si l'on cherche à comprendre l'intervention de la Régie dans ce domaine et que l'on veut en mesurer l'intérêt. En d'autres termes, le projet formel de la Régie vis-à-vis des jeunes qui tient dans l'accompagnement de deux jeunes sur des activités culturelles, ce projet repose sur une pratique de longue date de construction de la confiance et d'activités diverses et concrètes.



Mars 2010

Marc Hatzfeld
pour le © CNLRQ



La part informelle, les débuts de l'action

Les jeunes parlent de l'ambiance dans la ville avant que la Régie n'intervienne. « Avant, les jeunes d'Auber étaient comme ostracisés. Il y avait un conflit de génération dur. On ne se calculait pas, personne ne calculait personne. À Auber, fallait vraiment pas se mêler des affaires des autres. La plupart des jeunes, ils étaient exclus de l'école, de leur famille. Il leur restait que le commissariat ! »

Le directeur, Abdelaziz Gharbi : « Quand je suis arrivé, j'ai bien vu que l'équipe précédente avait eu des difficultés avec les jeunes. On m'avait dit que je n'arriverais rien à faire avec eux. Moi, j'ai vu que les jeunes avaient la patate. J'ai trouvé des jeunes qui n'étaient écoutés ni dans leur expression d'eux-mêmes ni dans leurs besoins. »

Les jeunes : « Nous, on avait toutes les difficultés à la fois : la famille, l'école, la police, on était en recherche d'emploi, mais on ne trouvait pas. On traînait dans la rue. On n'avait nulle part où aller. Depuis toujours on demandait une salle où se poser. On se retrouvait toujours à la rue. On était mal vus ».

Abdelaziz Gharbi : « Quand je suis arrivé ici, les gens disaient qu'au lieu de la Régie de Quartier, ils auraient voulu un commissariat. On ne parlait que d'insécurité, ce qui se manifestait par la stigmatisation des jeunes. Quand je suis arrivé, j'ai voulu qu'il se crée du lien avec eux. On s'est fixé un objectif de promotion. On s'est dit qu'on prenait les jeunes au niveau où ils sont et en 5 ou 10 ans, on les amènerait à un niveau où ils peuvent acquérir un métier ou une formation. J'ai misé sur le collectif des jeunes. »

Les prémisses, construction de la confiance

Les jeunes : « Nous, on avait la mentalité de ne pas travailler ou de travailler pour pas moins de 1 000 Euros. Quand on a rencontré la Régie, on a acquis d'autres valeurs. Ça nous a permis de grandir. On a acquis les valeurs du travail et de l'engagement. Avant, personne ne nous parlait. Quand on est entré dans la Régie, les encadrants nous valorisaient, nous considéraient. Ils disaient : t'es jeune, tout est possible pour toi. Tout est faisable ! C'était le contraire de ce qui se faisait avant, avec l'ancien directeur. Avant ils nous mettaient la pression. La pression, ça marche pas avec nous. Le nouveau chef d'équipe, il était pédagogique. Il ne nous mettait pas la pression. »

Plusieurs actions ont succédé à l'embauche des jeunes dans la Régie.

Abdelaziz Gharbi : « Quand je suis arrivé comme directeur, on m'attendait au tournant. Mais ce qui m'intéressait, c'était de valoriser les jeunes. On a commencé par désamorcer la guerre de quartier qui opposait Aubervilliers aux Courtilières à Pantin. »

Finalement, les jeunes qui ont travaillé à la Régie ont tous été embauchés pour effectuer le nettoyage de la Cité La Maladrerie. C'est là, avec un balai en mains, que la sélection s'est faite entre ceux qui ont abandonné rapidement parce que c'était trop dur ou qu'ils ne supportaient pas les railleries de leurs copains, et ceux qui se sont accrochés avec la conviction que la Régie leur donnait une chance de s'en sortir et qu'il fallait la saisir.

C'est à partir du travail de nettoyage du quartier qu'ils ont appris peu à peu à se socialiser, à travailler en équipe, à être solidaires les uns des autres, qu'ils ont repris confiance en eux et ont réussi à définir un projet professionnel.

De nombreux jeunes engagés à la Régie en sont sortis avec des formations qualifiantes en audiovisuel, en électricité ou électrotechnique, en peinture et revêtement de sols. D'autres ont pu passer un permis auto ou avoir un CAP de cariste tandis que certains ont repris des études ou décroché des postes à l'OPHLM, dans le BTP, à la Poste.

De fil en aiguille

La première action a été d'organiser un match de foot entre les jeunes de la Maladrerie et ceux des Courtilières. Le match a été suivi d'un barbecue. Avant ce match, aucun jeune d'Auber ne mettait les pieds à Pantin et réciproquement. Chaque camp était interdit de séjour chez l'autre. Après le match aller, on a fait le match retour.

La fête de la solidarité a suivi de près. Elle a rassemblé la jeunesse des deux quartiers. Elle a été portée par la Régie de Quartier, mais sous l'impulsion des jeunes. « Avec l'argent qu'on avait gagné à la buvette, on a organisé une sortie pour les enfants, vers un bord de lac. Dix enfants de chacun des quartiers. » Pour beaucoup de ces enfants, c'était leur première vraie sortie.

Ensuite, la Régie s'est tournée vers les activités qui sont le propre des jeunes et en particulier la musique. La Régie a permis à plusieurs jeunes de concrétiser un projet musical avec du matériel récupéré et installé dans une salle de la Régie servant habituellement de local technique. Puis, dans cette même salle du matériel de musculation aussi récupéré a été installé de façon plus définitive. Différentes activités se sont greffées sur ce lieu : des soirées foot au cours desquelles les jeunes se retrouvaient, une salle de réunion qui a permis d'organiser des ateliers d'écriture rap.

Dans le prolongement du local, une petite terrasse a été aménagée pour permettre aux jeunes de se retrouver sans gêner le voisinage et d'organiser entre eux des barbecues. « On se retrouvait dans un endroit sécurisé où chacun savait les limites de ce qu'il peut faire et de ce qu'il ne doit pas faire. » Il semble à entendre aujourd'hui les jeunes qui ont participé à cette aventure que ça a été, pendant quatre années environ, une période de reprise de confiance en eux. En même temps qu'une époque de reconstruction de la confiance entre habitants de diverses générations.

Plusieurs données de cette opération informelle méritent d'être relevées :

Toute l'opération n'a pas coûté d'argent. Tout le matériel était récupéré. Aucun encadrement supplémentaire n'était sollicité. Le local était mis à disposition par la Régie. « On ne voulait pas de budget car on ne voulait pas un truc de consommation. On voyait bien que l'atmosphère créée par la Régie fabriquait de la solidarité. » Et la solidarité entre les jeunes engendrait à son tour une forme de responsabilité inattendue. « Il n'y a jamais eu de vol, jamais eu de deal. Dès que quelqu'un partait en cacahuète, on lui retirait sa licence... » Façon de dire que les jeunes se régulaient entre eux sous l'effet de la confiance qui leur était accordée.

Tous les jeunes d'Aubervilliers n'étaient pas concernés en continu par l'opération. En particulier elle n'a concerné que des garçons. Mais beaucoup des garçons s'y sont au moins frottés pour une période ou une autre. Selon les jeunes comme selon le directeur environ 80 jeunes faisaient partie en continu de ce collectif informel des jeunes d'Aubervilliers. Puis, à partir du collectif des jeunes d'Aubervilliers, d'autres jeunes, souvent des jeunes en errance, se sont joints à la dynamique de prise en charge autonome. C'est là que ce projet informel a trouvé sa limite.

L'opération d'ouverture de la Régie aux jeunes s'est heurtée à cette limite lorsque l'adresse s'est trouvée divulguée de sorte que trop de jeunes y convergeaient et qu'il devenait impossible de tenir le lieu dans des conditions décentes. Elle a cependant trouvé deux prolongements organisés sous forme de projets transférables, du moins dans leur esprit.

Les médiateurs

Deux des jeunes parmi les plus impliqués dans la régulation du collectif ont été embauchés par la Régie comme médiateurs. Embauchés à l'origine sur des contrats CIVIS, l'objectif de leur poste était de développer et de maintenir un lien avec les jeunes du quartier : « Que les jeunes puissent s'exprimer dans le cadre offert par la Régie de quartier. » L'objectif est toujours le même et les deux garçons toujours en poste, maintenant sur des contrats à durée indéterminée de droit commun. Selon

le directeur, ils font beaucoup plus que de la médiation. Ils agissent dans toutes les situations limites dans lesquelles se retrouvent des jeunes garçons du quartier et font beaucoup pour les aider. Sortir un jeune de garde-à-vue, accompagner un sortant de prison, etc. « On travaille avec les publics vraiment exclus, ceux qui sont dans les situations les plus difficiles. On ne s'occupe pas des jeunes qui ont des diplômes, mais de ceux qui sont vraiment loin de l'emploi. On traite les problèmes familiaux graves, les problèmes d'illettrisme, de drogues, de grande pauvreté. »

La méthode des médiateurs est proche de l'éducation spécialisée : travail de rue, permanences, organisation de conciliations. « On veut que les gens qui ont besoin de nous trouvent une porte où taper. » Ils travaillent souvent la nuit ou hors de tout horaire mesurable.

Une des difficultés que rencontrent ces médiateurs est l'exigence de chiffrage imposée par les financeurs. Ils considèrent que leur présence et leurs interventions résolvent un grand nombre de problèmes graves dans le quartier, mais impossibles à mesurer. Ils essaient, avec la Régie, d'évaluer leur travail en termes d'utilité sociale. « La plupart des jeunes que nous rencontrons sont hors cases. »

L'autre limite du travail de médiation ainsi entrepris est l'impossibilité d'avoir prise sur les deux plus importants facteurs de la détresse des jeunes : l'emploi et le logement.

Le projet culturel

C'est dans cette atmosphère complexe et foisonnante que le projet de partenariat avec le *Festival des musiques du monde* s'est présenté. Le *Festival des musiques du monde* est une initiative d'Aubervilliers, dirigé depuis un service de la ville. C'est lui qui est le maître d'œuvre de cette opération.

La Communauté de Plaine Commune a lancé en 2009 un appel à projet auquel la Régie de Quartier d'Aubervilliers a répondu et qu'elle a gagné. Cela lui a donné un financement pour embaucher deux jeunes garçons en CDDI pour participer aux activités de préparation et d'animation du *Festival des musiques du monde*.

Du point de vue de la Régie, l'objectif est de valoriser les jeunes par le contact avec un milieu et une activité à forte valeur symbolique. Non pas de les professionnaliser, mais de les « acculturer » de façon soutenue par la pratique, de façon qu'ils puissent par la suite envisager de rechercher à se former dans ce secteur. « C'est une forme de compagnonnage. »

Les activités des jeunes sont intenses lors de la préparation du festival puis pendant le festival. Elles se distendent ensuite pendant l'entre-deux. Du coup, la Régie a

cherché pour eux des contacts avec des opérateurs culturels plus modestes dans le périmètre proche de façon à leur donner un aperçu de différentes façons de travailler dans cette branche. Les jeunes font du tractage, distribuent des flyers, contribuent à des opérations de préparation du Festival ou d'autres opérations. Ils sont enthousiastes de la proximité tissée avec des activités prestigieuses. Le risque que voit le directeur est qu'ils se fassent, malgré la volonté des partenaires du terrain, instrumentaliser dans des tâches subalternes.

Les financements viennent de l'appel à projet de Plaine Commune pour un montant de 15 000 €. Le reste est versé par la Régie sous forme de compléments de salaire. Les jeunes sont embauchés pour un an sur CDDI.

Les jeunes tiennent un journal de bord qui est un des instruments de l'évaluation de l'opération. Un des effets indirect mais pas négligeable est la génération de solidarité entre les 4 ou 5 petites structures culturelles qui bénéficient de la mutualisation de la force de travail des jeunes. Les perspectives de poursuite de cette opération qui s'arrêtera dans sa forme actuelle avec la fin du projet financé par Plaine Commune est de monter un chantier d'insertion culturelle avec un partenariat élargi aux structures culturelles déjà investies.

Mis à part la Ville par l'intermédiaire du Festival, la Régie est assez seule à s'investir dans le créneau d'âge entre 18 et 30 ans. Le club de prévention (ALV) se concentre sur les moins de 13 ans. L'ANGI lutte contre l'illettrisme pour les enfants L'OMJA (Office municipal de la jeunesse d'Aubervilliers) travaille avec les 12 à 16 ans.

Euréka Régie de Quartier de Lyon 8e, quartiers des Etats-unis, Mermoz, Moulin à vent, Laennec, Langlet-Sartory

La Régie a été créée en 1992. Elle fait travailler 60 salariés dont 12 permanents. Elle a réalisé en 2009, un chiffre d'affaires de production de 600 000 € pour un budget de 1,3 M€. Ses activités sont l'entretien des espaces verts, le nettoyage de locaux, le second œuvre bâtiment (dont professionnalisation en peinture pour les jeunes), le débarras d'encombrants. Elle conduit en plus un Atelier Chantier d'Insertion (ACI) dans le domaine de la couture. Son périmètre d'intervention est le 8^e arrondissement de Lyon, en principe les quartiers en Contrats Urbains de Cohésion Sociale(CUCS).

L'action

La demande est partie en 2002 de la Sauvegarde qui voyait d'un œil inquiet l'augmentation du chômage chez les jeunes. De leur côté, le Développement Social Urbain et le directeur de la Régie voulaient faire quelque chose pour les jeunes. Les jeunes avaient été une des raisons de la création de la Régie. C'est donc devenu un axe prioritaire. Le projet a été fortement soutenu par Grand Lyon Habitat (le bailleur), la mairie du 8^e arrondissement, la Ville de Lyon, le Conseil Général et enfin la Direction Départementale du Travail qui cherchait depuis longtemps une action spécifique de professionnalisation pour ces publics.

Cinq jeunes entre 18 et 26 ans travaillent à raison de 28 heures par semaine, à des activités liées à la réhabilitation d'appartements pour le bailleur. Les métiers impliqués sont la peinture et le revêtement de sols et de murs. Les jeunes sont en CDDI. Les entrées et sorties sont permanentes sur l'action. Les jeunes y restent en général entre 6 et 8 mois. La rémunération se fait au SMIC, c'est-à-dire 8,86 € brut.

Un des objectifs est que les jeunes construisent un projet professionnel dans ce secteur, c'est donc une ambition de pré-qualification. L'étape du chantier leur permet de confirmer ou d'infirmer leur projet, de mieux connaître le monde du travail et ses règles, d'acquérir de la compétence professionnelle (ce qui donnera du poids à leur candidature lorsqu'ils solliciteront une formation).

Le partenariat

Le financement des Contrats à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) est assuré par l'aide aux postes de la Direction Départementale Travail Emploi Formation Professionnelle (DDTEFP) et versé par l'Agence de Services et de Paiement (ASP). Le Conseil Régional et la Ville de Lyon subventionnent également l'action. La dimension productive et commerciale de l'action fait du bailleur commanditaire un partenaire financier important.

Le partenariat est multiple. Il implique un centre de formation (Centre de formation des États-Unis), l'Association pour la Formation Professionnelle pour Adultes (AFPA), la mission locale, la Maison de l'Emploi, le GEIQ du bâtiment, la PJJ, la Sauvegarde, la Chambre des métiers. Tous ces acteurs participent au comité de pilotage de l'action. La DDTEFP a également participé au comité de pilotage durant les trois premières années. La condition de leur participation au comité de pilotage est cependant qu'ils soient présents à tous les bilans réalisés par les jeunes. Certains acteurs tendent à négliger le comité de pilotage ou à faire confiance aux opérateurs du terrain.

Le partenariat avec la Sauvegarde est étroit, mais tend à se distendre un peu depuis quelques temps, car le club de prévention a du mal à être assidu aux comités de suivi et, de l'avis de celle-ci, il se « repose un peu » sur la Régie.

Le partenariat avec la mission locale est plus constant, mais dépend beaucoup du référent. Certains s'impliquent. D'autres considèrent qu'une fois les jeunes en entreprise, ils sont, eux, hors du coup. « Ils restent dans leur bureau et il n'y a pas grand-chose à en tirer ». « La base, c'est le référent, dit cependant le chef d'équipe. Il faut qu'il joue un rôle de tuteur. »

Le recrutement

Les critères du recrutement sont les suivants. Avoir moins de 26 ans, ne pas disposer de qualification, être sans emploi, être inscrit à la mission locale, être bénéficiaire du PLIE et résider dans le 8^{ème} arrondissement. De fait, les jeunes sont envoyés par la mission locale et embauchés par la chargée d'insertion de la Régie qui suit l'action de bout en bout avec la coordinatrice emploi de la Régie.

La chargée d'insertion réalise un pré-diagnostic, puis, avec l'aide de l'encadrant, un diagnostic. À ce niveau, le critère de la pertinence du CDDI dans le projet professionnel du jeune candidat prend de l'importance. Ce diagnostic croise le déclaratif du jeune, l'observation en cours d'entretien et la fiche de liaison de la mission locale. Le premier contrat est de 4 mois. Il est renouvelable deux fois.

Le bailleur (Grand Lyon Habitat) achète la prestation correspondant à l'action dans le cadre d'un marché public d'insertion sur article 30 qui répond à son obligation d'insertion. Il tourne autour de 55 000 €.

L'accompagnement

Les jeunes sont accompagnés par la chargée d'insertion et l'encadrant. L'accompagnement porte autant sur la levée des difficultés sociales que sur la définition et la validation du projet professionnel. Une grille d'évaluation est remplie par le chef d'équipe et par le jeune.

La coordinatrice emploi assure la relation avec les centres de formation et les regroupements d'entreprises. La chargée d'insertion assure la relation avec les centres de formation après échange avec le jeune et le chef d'équipe et vérifie avec le référent la pertinence du projet. C'est le référent mission locale qui assure la prescription formation. Les bilans ont lieu au minimum tous les 2 mois et plus si nécessaire.

Au moment où se pose la question de la sortie, c'est la coordinatrice emploi qui assure la relation avec les entreprises dont elle entretient le réseau. Elle utilise des outils de diagnostic et de suivi élaborés qui servent dans et après l'emploi. Elle suit donc les jeunes dans leurs entreprises, une fois embauchés.

Commentaires des acteurs

« Avant, je faisais de petits boulots en intérim ou comme agent de production dans les usines, dit l'un des jeunes. Je voulais avoir une qualification, un métier. » Et l'autre : « Avant, je tenais les murs et je faisais toutes les conneries qui vont avec ; j'étais sous contrôle judiciaire. Le fait d'avoir un emploi stable ça m'a aidé par rapport à la justice. »

« Ce que je veux, c'est une qualification, j'aimerais être peintre et j'aimerais toucher un peu à l'électricité » dit le premier. « Moi, je me vois plaquiste, mais j'ai envie de gagner beaucoup d'argent » dit l'autre, qui a 20 ans et ne travaille que depuis deux semaines à la Régie.

« La plupart des jeunes veulent s'en sortir, insiste le chef de chantier, la principale difficulté que j'ai, c'est pas le boulot, c'est le comportement. Le respect. Quand les jeunes intègrent ça, c'est gagné. Il m'arrive de remettre en place l'un ou l'autre qui est étourdi. J'insiste sur les conditions dans l'emploi surtout en fin de contrat. Ils se confient beaucoup à moi, ils savent qu'on est ici pour les aider. » Et il ajoute :

« Ce sont quand même des jeunes très loin de l'emploi. Le gros du travail, c'est l'acquisition des règles de la vie en entreprise. » « Je ne suis ni trop sévère ni trop gentil. J'essaie d'être honnête, réglo. Ils ont le droit à la parole. Et au moindre souci, ils peuvent venir me parler. Curieusement ceux des jeunes qui habitent chez leurs parents présentent des difficultés bien supérieures d'intégration des règles ».

Les jeunes se plaignent parfois de la faiblesse du salaire. « La paie, c'est pas assez. On devrait gagner le SMIC. » La Régie argumente la modestie de ce salaire par la volonté que les jeunes ne restent pas et le risque qu'ils ne s'installent dans le cocon.

Une des difficultés est la tentation de poursuivre le deal ou tout autre activité douteuse depuis leur poste de la Régie. Et l'influence que peut avoir un jeune loustic sur ses congénères un peu tendres. Il arrive à l'inverse que les anciens compagnons d'un jeune le tentent vers un retour aux pratiques transgressives. Pourtant, dit la chargée d'insertion : « C'est une action sur laquelle il est plaisant de s'investir. Il y a de belles avancées. C'est jamais négatif en soi ».

Une autre difficulté est de faire travailler des filles. « Chaque fois qu'on a essayé de constituer une équipe mixte, la pression des garçons était tellement forte que ça a fait fuir les filles. Sans parler de la pression des parents pour que leur fille parte. »

La procédure d'entrées et sorties permanentes est un casse-tête à gérer pour le chef de chantier. Elle présente l'avantage d'une grande souplesse d'adaptation personnelle au rythme du jeune. Après quelques mois, certains avancent sur d'autres plans ; l'un passe son permis de conduire, l'autre trouve un logement qui lui convient, etc.

Régie de quartier des Glacis à Belfort

La Régie des Glacis est installée dans un bâtiment qu'elle a rénové, dans ce quartier d'habitat social de 3 000 habitants, sur les hauts de Belfort, non loin du centre ville. Les activités principales de la Régie sont la propreté extérieure du quartier, le second-œuvre, le ménage et un Atelier solidaire qui récupère, transforme et rénove des meubles pour les habitants. Le chiffre d'affaires de 2009 est de 410 800 €. Environ 40 salariés travaillent actuellement dans la Régie.

Définition de l'action

L'opération que conduit la Régie en direction des jeunes est modeste dans son amplitude, mais importante par les effets de sa durée. Elle date de 1983-1984. Organisée lors de son lancement par le CCPD dont l'actuel directeur, Karel Trapp était alors responsable, son objectif était fortement lié à la prévention. Comme c'est le cas de ce genre d'opération dans beaucoup de cités de France, elle a été une opération phare de la ville. Il s'agissait d'éviter aux jeunes le désœuvrement de l'été et de leur permettre en même temps de récolter le petit pécule susceptible de contribuer à ce qu'ils organisent leurs vacances en quittant le quartier. Un objectif secondaire était de changer l'image des jeunes dans le quartier en les faisant travailler de façon visible, sur des bâtiments publics de la Ville de Belfort, au service de l'intérêt général. Quatre SIAE conduisent, chacune à sa façon, un chantier jeunes. Ce sont une Entreprise d'Insertion (EI), un chantier d'insertion, et les deux Régies de Quartier de Belfort.

La sélection des jeunes

Les jeunes doivent passer par la Mission locale où ils sont repérés et choisis par des conseillers. Simultanément, les différents chantiers sont chiffrés par les services de la ville. Chaque chantier possible est mesuré en fonction du nombre de jeunes qu'il peut accueillir. On recherche à cette étape, les opérations visibles, en particulier des façades à rénover. Les chantiers sont ensuite programmés entre le 1er juin et le 30 septembre. La Régie ne choisit pas les jeunes, mais ensuite, elle les recrute juridiquement.

Les critères d'entrée tels qu'énoncés par la mission départementale sont :

- la volonté du jeune,
- l'avancement du projet professionnel du jeune
- les difficultés personnelles du jeune.

Les jeunes passent trois semaines, à raison de 32 heures par semaine, sur leur chantier. Ils sont embauchés sur des Contrats à Durée Déterminée (CDD) classiques et rémunérés au SMIC. Les chantiers sont chiffrés 1,7 fois plus chers que les mêmes services rendus par une entreprise ordinaire car ils incluent des coûts supplémentaires. Ils comprennent en effet :

- le salaire des jeunes
- le salaire d'un encadrant dont la présence est beaucoup plus dense que dans une entreprise ordinaire
- des fournitures de sécurité qui restent au jeune
- les fournitures liées au chantier
- parfois des équipements de chantier (échafaudages)

La ville a un budget de 130 000 € pour cette opération. Ce budget qui n'a pas changé depuis 10 ans explique que l'on accueille chaque année moins de jeunes. Au départ 50 places, maintenant 39. L'État finance la ville sur ce projet dans le cadre du CUCS.

Les partenaires de l'action

- La mission locale dite mission départementale. C'est elle qui, comme on l'a vu, gère l'amont du projet jusqu'à la mise à disposition des jeunes aux structures qui vont les accueillir et conduire les chantiers. À l'occasion du versement de leur salaire, le dernier jour du chantier, les jeunes retrouvent l'équipe de la Régie. La comptable de l'association leur explique le sens de tous les documents liés à l'emploi et leur usage. Cette année, sur 39 jeunes, c'était le premier emploi pour 8 d'entre eux. Cette dernière étape est l'occasion d'un échange sur le sens d'une relation contractuelle de l'emploi.
- Le technicien de la ville qui gère le projet. En l'occurrence, c'est non pas la ville dans sa dimension sociale ou d'insertion qui suit ce dossier, mais la technicienne bâtiments qui, comme telle, a et n'a que des exigences techniques.
- Le formateur de l'Association départementale pour l'insertion des jeunes (ADIJ). L'ADIJ est un centre éducatif qui accueille et héberge des jeunes et abrite un service de formation. La Régie travaille avec l'ADIJ car celle-ci a développé une pédagogie personnalisée. Le formateur de l'ADIJ intervient en tout début de chantier pour faire réfléchir les jeunes au risque et, à partir des risques, à la vie de chantier.
- Le service municipal de la santé. De façon générale, beaucoup de jeunes ont des soucis de dépendance. Une matinée au cours des 3 semaines, par petits groupes, le service de santé de la ville informe les jeunes sur les questions liées à la dépendance et sur les structures d'accueil qui peuvent, le cas échéant, l'aider.
- La cité des métiers. Sur leur temps de travail, à raison d'une heure trente, les jeunes sont conduits vers la Maison de l'information, de la formation et de l'emploi (la MIFE) où ils sont conseillés sur les formes et les moyens de la recherche d'emploi.

Le bilan de fin de chantier

Des discussions ont lieu entre l'encadrant et les jeunes tout au long du chantier. Lors de la remise du salaire, l'encadrant, le conseiller de la mission départementale, l'accompagnatrice sociale de la Régie réalisent un bilan soutenu. Celui-ci porte sur les dimensions techniques du travail réalisé, sur les relations entre jeunes, sur les relations avec l'encadrant, sur les relations avec les éventuels visiteurs du chantier,

sur la sécurité, sur la santé, sur la visite de la Cité des métiers. Le point de vue des jeunes est écouté avec attention.

Les divers professionnels et, en particulier l'encadrant, renvoient à chaque jeune ce qu'ils pensent de lui. Si un jeune a découvert sa vocation professionnelle à l'occasion du chantier et qu'elle correspond aux activités de la Régie, celle-ci peut l'embaucher. Ainsi 3 des salariés de la Régie des Glacis sont issus des chantiers d'été. Dans ce cas, on les pousse au CAP.

Six mois plus tard, un autre bilan est réalisé. À cette occasion, la mission départementale sort les éléments du dossier permettant de suivre chacun des jeunes.

Aucun bilan politique n'est assuré par la ville, du moins avec les partenaires de terrain.

Commentaires sur l'expérience

L'encadrant de la Régie sur le chantier : « Il faut avec les jeunes, un esprit beaucoup plus ouvert qu'avec les autres personnes en insertion. On commence par le vouvoiement. On insiste beaucoup sur le respect pour souligner qu'ils sont ici pour se développer. Il est important qu'ils aient une première relation de travail qui se passe sainement. En général, ils ont bien conscience de ça. Ils savent bien où ils en sont. »

Un des premiers objectifs est de restituer le travail et le monde du travail dans une image plus réaliste. L'encadrant explique que l'employeur a des obligations et, qu'en l'occurrence, un partenariat fonctionne entre plusieurs acteurs : les jeunes, l'employeur, la mission départementale, l'inspection du travail, etc. « Dès le départ, on donne au jeune un vrai statut. On lui montre qu'on a vis-à-vis de lui des obligations, en particulier de sécurité et que la sécurité est un engagement de la Régie à son endroit. » Simultanément, l'encadrant s'attache à mettre en évidence que l'on peut avoir du plaisir dans le travail. « Lorsque ce premier pas a donné les résultats qu'on attendait, on revoit le jeune, il revient. » La première motivation énoncée par la plupart des jeunes est l'argent. À l'issue du chantier, il arrive que l'intérêt pour le travail s'impose. Il arrive aussi qu'un jeune profite du chantier pour commencer à réaliser un souhait de longue date, en particulier pour passer un permis de conduire.

C'est pourquoi la Mission départementale s'efforce de choisir des jeunes qui sont déjà plus ou moins engagés sur un parcours d'insertion, qui ont un début de projet professionnel. Cependant, les partenaires du projet sont d'accord pour trouver le temps de chantier trop court pour permettre aux jeunes de fonder un véritable projet professionnel.

Le pilotage, l'évaluation

Il existe une forme de pilotage. C'est la personne qui, depuis les services de la Ville, est chargée de coordonner les différents intervenants, rappelant les critères de l'évaluation et les finalités de l'opération. Mais il n'existe pas de cadrage institutionnel concernant l'insertion. Le fait que la personne responsable des chantiers d'été depuis la Ville soit une technicienne bâtiment, plutôt indifférente aux questions liées à l'insertion et qui ne contrôle que le service technique rendu, est un défaut du dispositif. Ce défaut oblitère le rôle de la ville dans le pilotage d'une opération qui est, avant tout, une opération d'insertion à vocation de prévention. Par ailleurs, rien n'est prévu pour que les quatre structures d'accueil se concertent.

Pour des raisons que personne ne s'explique vraiment, les candidats aux chantiers d'été sont de moins en moins nombreux. L'atmosphère des groupes de jeunes est très différente d'un groupe à l'autre. Les groupes mixtes sont, selon leur responsable, beaucoup plus faciles à encadrer.

Le projet des chantiers d'été a, de fait, un peu basculé de sa logique initiale de prévention, vers une logique d'insertion où la dimension productive commence à peser lourd. La Régie maintient autant qu'elle le peut le projet dans sa logique de prévention. « Nous sommes encore dans une logique de prévention. Le chantier crée une rupture d'avec l'isolement du jeune dans son quartier. »

Par ce premier contact ou presque avec le monde du travail, le chantier valide la capacité de chacun des jeunes à se lever, à se tenir convenablement, à comprendre ce qu'est un engagement réciproque, à envisager de se projeter dans une carrière professionnelle. Il stimule la volonté des jeunes. Il arrive que la Régie organise des rencontres entre les jeunes des chantiers et les salariés ordinaires de façon à approfondir un aspect technique du chantier ou à développer ces questions liées à la carrière et à l'insertion.

Saddaka, régie de quartier d'Aulnay-sous-Bois au quartier de l'Europe

La Régie

L'existence et le fonctionnement de l'association Saddaka à Aulnay-sous-bois dans la Cité de l'Europe précédaient sa labellisation comme Régie de quartier. Saddaka a été créée au début des années 1990 par Lahcen Boukhénaïssi, alors éducateur spécialisé d'un club de prévention, le Grajar 93. Saddaka est Régie de quartier depuis 2006. Son chiffre d'affaires commercial est d'environ 410.000 €. Saddaka emploie une trentaine de salariés pour 22 équivalents temps pleins et 10 postes d'insertion.

Un projet qui déborde de tout cadre formel

Une particularité de Saddaka est que ses activités productives et sociales sont nombreuses, intriquées et diverses : c'est une entreprise sociale complexe. L'association anime et gère : un café social sans alcool, une salle de sport, une blanchisserie repasserie, une auto-école sociale, un salon de coiffure pour dames et hommes, de la restauration / traiteur, ainsi que des chantiers de second œuvre bâtiment pour le bailleur et la Ville et de l'entretien des espaces extérieurs. C'est une entreprise aux facettes multiples dont la finalité est sociale. Certaines de ses prestations sont adressées au marché ordinaire des services ; c'est une entreprise qui entreprend en continu. Outre ces activités entrepreneuriales, Saddaka a organisé trois voyages terrestres de solidarité internationale en direction de la Mauritanie, pour des groupes de jeunes de 18/25 ans en grande difficulté sur le quartier.

Saddaka n'affiche pas de projet formel et normé vis-à-vis des jeunes du quartier (« Il n'y a pas de parcours type chez nous, pas de circuit codé... »). L'origine de son directeur dans la culture professionnelle de la prévention spécialisée tourne l'association vers les jeunes et vers les jeunes les plus en difficulté : « Je vais chercher le compliqué, en particulier les jeunes garçons qui ont eu maille à partir avec la justice ». La Régie est donc particulièrement attentive à la jeunesse du quartier et beaucoup de ses activités tentent de répondre aux besoins des jeunes. Pas de projet organisé selon les usages et les normes administratives de la Politique de la ville donc, mais une orientation forte qui se manifeste par plusieurs traits concourant à donner une cohérence à l'activité de l'association en direction de la jeunesse.

Des postes de travail valorisants et professionnalisants

Saddaka fait travailler des jeunes garçons et jeunes filles (comme les personnes d'autres générations) sur des postes basiques et peu qualifiés. Mais beaucoup de postes permettent aux jeunes, en plus de la fonction éducative de principe offerte (se lever le matin et respecter les procédures de travail), de modifier l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et du travail salarié. Pour les jeunes filles et les femmes, le travail à la blanchisserie/repasserie, restauration/traiteur, secrétariat/accueil, auto-école sociale ou surtout au salon de coiffure est particulièrement recherché. Pour les garçons, le travail au café social, la tournée de livraison pour l'activité blanchisserie/repasserie ou le second œuvre bâtiment sont aussi fort prisés.

Les postes du salon de coiffure sont professionnalisants (CAP/BP coiffure en 2 ou 3 ans). Une formation de cariste permet de présenter une dizaine de jeunes par an au CASES (permis de Fenwick) qui ouvre sur un secteur professionnel dans lequel l'offre d'emploi est insatisfaisante. De plus, Saddaka assure parfois des formations à ceux des jeunes qui ont un projet professionnel clair (permis de conduire transport en commun, formation liée au premier certificat des métiers de la sécurité, CAP gardien d'immeuble par exemple). La valorisation de la personne à travers la valorisation du poste et celle du secteur d'activité est, dans un contexte d'insertion professionnelle particulièrement tendu, un premier objectif de l'association.

Des activités au service direct des jeunes

Les jeunes qui sont passés par l'association soulignent l'intérêt de sa proximité auprès des habitants, son intimité avec le quartier, son histoire, et la complémentarité des différents aspects de sa présence. « Ce qui représentait les plus grandes difficultés, dit K, c'était de me lever le matin. Au début j'y arrivais pas. Mais Saddaka c'est juste en dessous de chez moi. Je n'avais pas à prendre le bus ou le train. À midi, je prenais mon sandwich au café-club associatif. À 17h, j'étais chez moi. » En plus, dit K, « on peut venir ici faire des photocopies, même téléphoner. À côté, il y a la salle de muscu. La vie est bien plus facile que dans les autres quartiers à cause de Saddaka. » « La vie n'est pas trop dure ici, parce qu'ils [Saddaka] nous apprennent à vivre. »

Saddaka a exploité la dimension territoriale de son implantation en diffusant dans l'ensemble de la Cité de l'Europe une présence diverse, positive et visible. Le caractère hybride caractéristique des Régies de Quartier est exacerbé par la combinaison entre des prestations complètement commerciales (80% du chiffre d'affaires de la blanchisserie/repasserie vient de clients privés) qui légitiment Saddaka comme un entrepreneur reconnu parmi d'autres entrepreneurs, des prestations à l'adresse des habitants qui leur facilitent la vie, enfin un discours éducatif qui explique, argumente et lie l'ensemble.

Un autre exemple intéressant ; l'auto école sociale. Depuis sa création en 2006, la Régie prépare au permis B plus de 40 jeunes par an issus du quartier. Pour un bon nombre d'entre eux, l'obtention du permis B est vécue comme un premier diplôme et a contribué à susciter chez eux l'envie de l'exploiter pour une recherche réelle d'emploi.

Un langage et une attitude

La Cité de l'Europe est habitée par une population très pauvre et traditionnellement frondeuse. Des activités illicites s'y déploient et beaucoup de jeunes garçons et jeunes filles participent, un jour ou l'autre, pour un temps plus ou moins long et avec des degrés de transgressivité divers, à ces activités illicites. Le directeur de Saddaka signale que la porte de l'association est toujours ouverte à ces jeunes. D'ailleurs, parmi ceux que j'ai rencontrés à l'issue de parcours professionnels réussis et de ce que l'on pourrait appeler une réintégration sociale, certains venaient de carrières délinquantes bien décalées. Langage et attitude de l'association se manifestent de deux façons.

L'encadrement est très attentif aux comportements des jeunes en situation de travail. « Je tiens un discours d'éducateur, dit le directeur, toute la structure est imprégnée par une attitude éducative. Et les garçons qui sortent de leur période de travail chez Saddaka disent : « Saddaka, ils sont à l'écoute. N (l'encadrant) discute beaucoup avec ses employés. Et on sait qu'on peut compter sur lui. » Ou, un autre : « Il y avait L, avec un langage magnifique qui explique super bien et qui motive. C'est toute l'ambiance. Les gens encadrent bien. » Et, ajoute encore un jeune : « Ici, tous les adultes participent à l'encadrement. On apprend à vivre en groupe, à partager des choses. Et en plus on apprend à poser du carrelage. »

L'association sait aussi poser des limites fermes là où elles s'imposent. « Ma posture est toujours éducative, quand je ne suis pas d'accord, je le dis. Et je n'hésite pas à aller au conflit s'il le faut. Mais tous ceux avec qui j'ai eu des rapports compliqués, au bout du compte, sont reconnaissants. »

L'ancienneté de l'association et la notoriété de son directeur dans la population contribuent à légitimer cette attitude éducative et permettent de ne pas se laisser déborder par des chantages et des menaces. On imagine que cette attitude ouverte prend le risque d'engendrer des difficultés relationnelles. Le bar sans alcool attire naturellement les jeunes garçons en errance et ceux qui sont engagés dans des activités illicites. Saddaka a dû affirmer avec une efficacité abrupte l'impossibilité pour ces jeunes garçons d'utiliser le bar pour y déployer leurs activités. Cela a demandé des soutiens et une grande fermeté.

Un partenariat engagé dans la démarche

Dans la poursuite de la relation avec les jeunes, Saddaka travaille avec l'ensemble des acteurs locaux concernés. L'association bénéficie de l'aide du juge d'application des peines et du comité de probation (le SPIP). Cette confiance repose sur une collaboration longue et sur les épreuves des voyages transsahariens dont les résultats sur les jeunes et sur le quartier ont pu être mesurés par ces partenaires. Il arrive que le juge prenne un risque sur un jeune qui a obtenu une promesse d'embauche à Saddaka. Les liens sont aussi étroits avec le club de prévention qui touche les mêmes publics, fréquente le bar sans alcool et propose des jeunes pour les activités de l'association.

Pistes d'amélioration

Le directeur de l'association convient que le caractère informel du projet en direction des jeunes le prive des exercices formels qui permettent à la fois de diffuser l'expérience et de la reconduire efficacement, en particulier l'évaluation. « L'évaluation est l'un de nos gros soucis. On ne sait pas faire. Ou, plutôt, on n'a pas la rigueur pour le faire. On ne prend pas le temps de le faire. » Faute de place dans un local exigu, l'association n'a pas de coordinateur social et cette compétence fait défaut lorsqu'il s'agit de systématiser l'activité en direction des jeunes et d'en mesurer les effets.

Une autre difficulté se présente par surprise à Saddaka. C'est que les générations se succédant au fil des migrations et de l'histoire, les façons de faire, les enjeux et les langages des jeunes garçons errants changent aussi. Tout en cherchant la solution de son problème, le directeur confie : « Le public jeune a changé. Je ne suis pas sûr de savoir faire avec eux. Je ne dispose pas de tous les codes. Il me manque une clé. »

Quelques mots de conclusions

Les expériences qui ont été présentées dans ce document sont très différentes les unes des autres, révélant la diversité de pratiques propre aux Régies de Quartier. Les unes sont fortement outillées et normées (Lyon 8 et Belfort), les autres sont presque intuitives sans pour autant manquer de rigueur (Aulnay et Aubervilliers). Certaines sont des opérations centrales dans la vie de la Régie (Aulnay et Lyon 8), les autres ont une dimension fort modeste (Belfort). Toutes font l'objet d'une attention importante de leur équipe dirigeante. Certains reposent sur un partenariat organisé (Lyon 8, Belfort), d'autres sur une relation partenariale presque binaire (Aulnay, Aubervilliers).

Il est difficile d'ériger ces expériences en modèles tant elles reposent sur des disponibilités institutionnelles locales, des tempéraments de directeurs, une histoire relationnelle, des interstices favorables. Pourtant il semble que les situations qu'ont rencontrées les équipes des Régies observées se retrouvent presque partout en France et que la nécessité ne soit pas liée à des caractères propres des quartiers d'implantation.

On retient de cette rapide observation que, dans les dispositifs observés, tout est important : la solidité des partenariats, le professionnalisme des encadrants, la volonté forte des équipes dirigeantes, la rigueur du suivi, l'imagination et l'audace des opérateurs, le soutien politique, la durée et la capacité d'ajustement dans la durée. Mais il ressort des propos des jeunes entrevus à l'occasion de ce tour d'horizon comme de leurs encadrants et de leurs accompagnateurs que ce qui fait la pertinence de ces opérations est la qualité du regard des opérateurs sur les jeunes eux-mêmes : une vraie considération pour ce qu'ils sont et ce qu'ils ont à dire, une estime sincère pour leur potentiel et une confiance sans faille dans leur volonté de s'en sortir. Les expériences observées situent ces qualités relationnelles au long de parcours, c'est en cela qu'elles peuvent sans doute être source d'inspiration ; mais la relation est toujours principale.