





## Le Fonds pour l'innovation sociale, un laboratoire d'expériences

Partager ses expériences et ses pratiques, analyser ensemble les facteurs de réussite ou d'échec, faire circuler la parole... La troisième édition des rencontres de l'innovation sociale a placé sa programmation sous le signe du débat autour d'une thématique :

### L'inclusion sociale par l'activité économique

Trois tables rondes, animées par le sociologue Serge Guérin, directeur du Fonds pour l'innovation sociale ont constitué des temps forts de cette journée, durant lesquels les projets lauréats ont été détaillés de vive voix, par leurs initiateurs : un restaurant à Alençon, des chantiers éducatifs en Lorraine, une laverie sociale à venir à Carcassonne. Ces récits à plusieurs voix ont montré la pertinence d'initiatives originales dans ce domaine de l'inclusion sociale par l'activité économique.

Quelles autres coopérations inventer pour favoriser cette inclusion ? Des élus, des représentants de bailleurs et d'associations ont échangé leurs points de vue autour de cette question pendant l'après-midi.

## LES INTRODUCTIONS

- 2 **Faire de la République cette communauté qui nous unit, nous protège, nous élève**  
**Marie-Arlette Carlotti**, ministre déléguée auprès de la ministre des Affaires sociales et de la Santé, chargée des Personnes handicapées et de la Lutte contre l'exclusion
- 5 **Optimiser les efforts de chacun**  
**Marie-Françoise Perol-Dumont**, vice-présidente de l'Assemblée des Départements de France, présidente du Conseil général de Haute-Vienne
- 8 **Recréer du lien dans les quartiers**  
**Michel Ceyrac**, président de la Fédération des ESH

## LES PROJETS

- 11 **PROJET 1** **Aux goûts d'ici et d'ailleurs**  
**Sagim et association Assise Orne**  
Amener la ville vers le quartier  
La cuisine met en valeur la diversité  
Le rôle des habitants  
L'alchimie du binôme  
Les ateliers « cuisine »
- 17 **PROJET 2** **Un emploi pour un permis de conduire**  
**Néolia Lorraine et AIPS**  
Sans voiture, pas de travail pour les jeunes  
Un chantier éducatif avec permis à la clé !  
Le début d'un parcours d'insertion professionnelle  
Pour mieux vivre ensemble
- 22 **PROJET 3** **Une laverie sociale**  
**Alogéa et régie de quartier de la Communauté d'agglomération du Carcassonnais**  
De la précarité énergétique au projet de laverie...  
Un service ouvert sur le quartier et l'agglomération  
Une entreprise d'insertion par l'activité économique  
Intéresser les habitants au devenir de leur quartier en mutation
- 26 **PROJECTION D'UN DOCUMENTAIRE**  
**PROJET 4** **Eco Sol, une seconde vie pour le quartier**

## LA TABLE RONDE

- 27 **Quelles coopérations inventer entre territoires, bailleurs et associations face aux mutations sociales et économiques ?**  
Faire tomber les barrières  
**Anne Hidalgo**, première adjointe au maire de Paris  
Un fonds pour faire évoluer les métiers  
**Valérie Fournier**, présidente du Fonds pour l'innovation sociale des ESH  
Faire agir les populations  
**Clotilde Bréaud**, présidente du Comité national de liaisons des Régies de quartier  
Travailler ensemble !  
**Guillaume Bapst**, directeur du réseau des épiceries solidaires (Andes)  
Gestion urbaine de proximité, participation et confrontation  
**Olivier Klein**, maire de Clichy-sous-Bois  
Pérennité et équité  
**Gilles Pirman**, maire de Saint-Clément et vice-président du Conseil général de l'Yonne

## CONCLUSION

- 32 **Nous avons beaucoup gagné à travailler ensemble**  
**Nelly Lordemus**, vice-présidente du Fonds pour l'Innovation sociale des ESH

## Marie-Arlette Carlotti

Ministre déléguée auprès de la ministre des Affaires sociales et de la Santé,  
chargée des Personnes handicapées et de la Lutte contre l'exclusion



# Faire de la République cette communauté

Votre invitation est pour moi l'occasion de saluer votre travail et d'insister sur l'importance de l'innovation sociale dans la mise en œuvre du plan de lutte contre la pauvreté et la précarité que le Premier ministre a initié la semaine dernière (21 janvier 2013). Saluer votre travail... parce que j'ai constaté en parcourant le rapport d'activités du Fonds d'innovation sociale des ESH (2011-2012), la diversité et l'originalité des projets sélectionnés : solutions de garde et d'activités extrascolaires sur des horaires étendus, sensibilisation à l'écologie urbaine, accompagnement scolaire et professionnel, végétalisation d'immeubles, initiation à la photographie... Ces initiatives sont multiples et prometteuses, qu'elles soient organisées par les Fourmis Vertes, les Voleurs de Roses ou les Lutins. Un appel à la poésie ! J'ai la conviction que cet appel n'est pas vain pour enchanter certains quartiers ; égayer la vie qui laisse trop de place aux ennuis et aux contraintes ; maintenir du lien face à la tentation du repli. Là où il faut la générosité des poètes.

### Dire non aux petites et aux grandes injustices

Je salue votre travail, à toutes et à tous, parce qu'il repose sur des valeurs auxquelles je suis extrêmement attachée, que j'ai portées haut et fort, avec l'ensemble des participants à la conférence de lutte contre la pauvreté et la précarité. Ce sont les valeurs de la République, idéal menacé par les discours de stigmatisation, de défiance, par notre propre apathie et que nous devons préserver et entretenir. Nous devons trouver la force quotidienne de dire non aux petites et aux grandes injustices, celles, insupportables, qui consistent à rendre les personnes démunies responsables de leur dénuement. Celles, abjectes, qui confondent les honnêtes gens et les tricheurs ! Celles, enfin, insensées, qui veulent protéger la fortune et la rente mais vilipender la solidarité.

# qui nous unit, nous protège, nous élève

Je salue votre travail car je veux que, pour chaque personne en France, la République s'exprime concrètement, dans la réalité quotidienne. Que les personnes qui ont des droits en bénéficient réellement. Rappelons ici qu'actuellement, 68% des personnes éligibles au RSA activité, qui en ont réellement besoin et dont les fins de mois sont extrêmement difficiles, ne le demandent pas. C'est un drame pour elles et, pour nos politiques publiques et notre organisation collective, le signe d'un profond dysfonctionnement. Toutes et tous, vous participez activement à faire de la République cette communauté qui nous unit, nous protège, nous élève.

### La responsabilité toute particulière du politique

Nous avons particulièrement besoin de cette cohésion dans la période difficile que nous traversons. Quand le bateau tangue, plus qu'à l'habitude nous devons resserrer les liens et les coudes entre nous. La cohésion n'est possible que si toute la société se met en mouvement. Le politique, dans ce domaine, a une responsabilité particulière devant laquelle il ne doit pas se défilier. Il n'est pas question pour moi de reculer devant cette responsabilité. Mais l'action politique ne peut pas être isolée et indépendante du reste de la société, sans lien aux autres acteurs. Seule, elle est vouée à l'échec. C'est là qu'intervient l'innovation sociale, développée par de multiples acteurs qui, sur chaque territoire, se rencontrent, se parlent et imaginent ensemble des formes diverses de solidarité. Au côté de l'État stratège, nous assistons à une montée en puissance des collectivités territoriales dans l'ensemble des domaines de la vie politique, sociale et de la solidarité... C'est pourquoi un pan entier du plan évoque la gouvernance : quelle gouvernance pour plus de solidarité dans notre pays ?

### Des politiques décloisonnées

La pauvreté ne doit plus être regardée comme un problème à part ! C'est par la coordination de l'ensemble de nos politiques (emploi, logement, santé, éducation) que nous pourrions obtenir des

résultats conséquents. Il faut mieux articuler ces politiques aux différents échelons territoriaux. La complémentarité des acteurs n'est pas une entrave à l'efficacité des politiques publiques, mais la condition de l'efficacité sur le terrain. Notre chance est de pouvoir concilier justice et souplesse, cohérence et adaptation aux situations particulières. Conseils généraux, communes, CCAS sont des partenaires incontournables de l'État dans la mise en œuvre de politiques efficaces. Nous allons construire ce dispositif tous ensemble pour faire reculer la pauvreté dans notre pays.

### Portons ensemble les bonnes pratiques

L'innovation sociale, est aussi une manière de concevoir des politiques sociales différentes parce qu'elle va de pair avec une conception qui exclut les démarches unilatérales et depuis le haut, qui accueille les initiatives venues « du bas » et favorisant l'émulation ; parce qu'elle se construit avec le concours de l'ensemble des acteurs locaux, institutionnels et associatifs, et associe les bénéficiaires et les usagers. Chaque fois qu'on laisse ces démarches s'exprimer, elles permettent d'améliorer considérablement les politiques publiques, de les rendre plus efficaces parce que mieux liées à ces parcours de vie auxquels nous devons nous adapter.

.../...







Dans ce plan, nous évoquons le droit à l'initiative sociale que nous voulons susciter et nous favorisons la diffusion et l'essaimage de toutes les initiatives, qu'elles émanent des associations ou des collectivités territoriales. Portons ensemble les bonnes pratiques, celles qui donnent satisfaction.

Comme lors de cette rencontre du Président de la République et moi-même dans les locaux d'Emmaüs-Défi, où il nous a été expliqué comment certaines personnes ayant décroché, particulièrement éloignées de l'emploi, avaient été accompagnées, tranquillement et sereinement, vers une reprise d'activité grâce à des contrats de « première heure », à l'abri des contraintes classiques d'un emploi et des horaires fixes. Ce sont des expériences intéressantes que nous souhaitons développer. Une des propositions s'inspire d'ailleurs de ces exemples en modulant le nombre d'heures des contrats d'insertion.

### L'emploi, obsession du gouvernement

«L'inclusion sociale par l'activité économique», thème de cette journée : nous l'avons considérée lors de l'élaboration du Plan contre la pauvreté comme l'une de nos priorités. Car l'emploi reste le meilleur rempart contre la pauvreté et l'exclusion, même si nous savons malheureusement – il y a tant de travailleurs pauvres – qu'il ne protège plus de la

**Il n'y a qu'une voie, celle à tracer pour la bataille pour l'emploi.**

même manière. Nous sommes partis du constat, que nul n'est inemployable ! Nous pouvons trouver, grâce à des dispositifs lourds ou des initiatives originales comme celles que vous facilitez, les moyens d'insérer ou de maintenir un maximum de nos concitoyens dans l'emploi. Il n'y a pas de petites ou de grandes initiatives. Il n'y a qu'une voie, celle à tracer pour la bataille pour l'emploi. Cette bataille, croyez-le, est l'obsession du gouvernement. Il la mène sur tous les fronts : celui de l'économie, celui de la réorientation de l'Europe, celui de la formation, celui de l'emploi et du travail. Nous savons que les ESH sont très impliquées dans le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et, à ce titre, vous avez toute notre sympathie, tout notre soutien dans cette action qui nous tient particulièrement à cœur et sur laquelle il nous reste tant et tant à faire.

Si tous nos efforts, ceux du gouvernement, des collectivités territoriales, des associations et des syndicats, si notre énergie et notre imagination sont mises en commun pour œuvrer vers cet objectif de l'emploi, nous croyons que nous allons réussir à inverser la courbe du chômage d'ici la fin de cette année, à redresser notre pays dans la justice et la cohésion, à redonner des perspectives à notre nation. Partout, sur l'ensemble du territoire, vos multiples initiatives y auront largement contribué. Nous vous en remercions.

### Marie-Françoise Pérol-Dumont

vice-présidente de l'Assemblée des Départements de France,  
présidente du Conseil général de Haute-Vienne



## Optimiser les efforts de chacun

L'Assemblée des Départements de France est extrêmement offensive sur les questions d'insertion et attentive aux sujets que vous traitez. L'innovation sociale est un point important des politiques d'insertion, dont les départements sont les chefs de file depuis décembre 2008.

### Innovant et imaginatif

Les départements de France investissent chaque année plusieurs milliards (6,7 milliards d'euros en 2009) dans cette politique transversale entre économie et social. Ces investissements départementaux se traduisent en subventions, en aides aux associations ou aux initiatives favorisant l'insertion par l'activité économique. Mais le contexte budgétaire actuel, plus que tendu, tant au niveau de l'État qu'au niveau des collectivités locales, singulièrement les départements, plaide de moins en moins pour des innovations budgétivores.

Il s'agit d'être innovant et imaginatif ! Présidents de départements, nous avons bien conscience dans notre diversité politique que nous devons participer à l'effort de redressement face à une dette publique qui a atteint un niveau abyssal et qui n'est plus supportable. Pour autant, les départements se trouvent dans un contexte très particulier : à la place de l'État, nous servons trois prestations de solidarité, l'Allocation personnalisée d'autonomie (Apa) pour les aînés, le RSA pour les personnes en situation d'exclusion du travail et la prestation de compensation du handicap pour les exclus du fait de leur handicap.

Nous versons ces sommes dans un contexte budgétaire qui n'est plus tenable : initialement financée pour



.../...



moitié par l'État, l'Apa ne l'est plus qu'à 20% ; 80% restant à la charge des départements. Le RSA, financé à 90% par l'État, ne l'est plus qu'à 79%. La prestation de compensation du handicap financée à 100% par l'État jusqu'à il y a peu, l'est désormais

à moins de 40%. Parallèlement, les dotations des départements stagnent et ceux-ci ne peuvent plus compter que sur une seule entrée fiscale du fait de la suppression de la taxe professionnelle. Autant dire que nous sommes l'objet d'un « effet ciseau » qui nous rend exsangue budgétairement. C'est la raison pour laquelle nous nous félicitons que le Premier ministre ait installé, le 28 janvier, un groupe paritaire constitué de présidents de conseils généraux dans leur diversité politique et un panel de ministres chargé de réfléchir au financement de la solidarité dans notre pays.

### Trouver des financements pérennes

Ces trois allocations sont constitutives du socle républicain, dans le prolongement des acquis du Conseil national de la Résistance. Il convient que nous arrivions ensemble, malgré le contexte difficile des finances publiques, à leur trouver des moyens de financement pérenne. Ce contexte budgétaire contraint nous amène à innover, comme à l'époque où avait été inventé l'heure d'hiver et l'heure d'été pour consommer moins de pétrole.

Aujourd'hui, la paupérisation croissante des populations sur l'ensemble de nos territoires et la multiplication des profils qui y sont exposés, complexifient la mission des travailleurs sociaux, quels que soient leur corps d'origine (conseils généraux, communes, Caf, Pôle Emploi). Constatons que, face à cette croissance, les dispositifs actuels au service des politiques d'insertion sociale montrent leur limite. Les chiffres de non recours aux aides sociales d'insertion, plus particulièrement concernant le RSA – comme vous l'a rappelé à l'instant la ministre Marie-Arlette Carloti – , illustre cette problématique. Vous avez eu raison de rappeler le chiffre inacceptable de 68% des personnes qui pourraient bénéficier du RSA Activités et qui ne le demandent pas. Elles sont plus d'un tiers à ne pas demander le RSA Socle. La question à l'accès à l'information est ainsi posée. Dans le même temps, nous devons d'être innovants et rationaliser au

mieux nos interventions. En effet, si le contexte est inquiétant du point de vue budgétaire, il est propice à l'émulation en matière d'innovation sociale : votre journée de réflexion prend ainsi tout son sens !

### Décloisonner davantage

Les départements ont bien compris l'enjeu : c'est pourquoi l'association prépare, dans le cadre de la concertation engagée sur la politique de la ville et avec le ministre concerné, une convention qui sera l'occasion d'aborder les nouvelles formes de travail social. La question de l'accompagnement des publics dans les différents processus de demande d'aide sociale est posée : l'accompagnement de demain ne doit-il pas être collectif plutôt qu'individuel pour mieux toucher les publics ?

Ne devons-nous pas décloisonner davantage ? Pour les départements, l'innovation sociale passe par la réorganisation des moyens d'accès à l'information et à l'aide sociale. Aujourd'hui, les acteurs intervenant dans ce domaine sont nombreux - Caf, conseils généraux, Pôle Emploi, les associations -, ce qui ne contribue pas à améliorer la lisibilité pour les bénéficiaires potentiels, inscrits dans des parcours complexes et redoutant de s'adresser à de multiples interlocuteurs.

### Des plateformes physiques numériques

Innover dans ce domaine, ce serait, d'après l'Assemblée des départements de France, passer prioritairement par un travail sur la rationalisation des dispositifs via la création de systèmes intégrés, comme des plateformes physiques numériques, réunissant l'ensemble des acteurs de l'insertion sociale en un même lieu pour simplifier l'accès aux aides et répondre plus facilement aux demandes des usagers.

L'innovation sociale, c'est aussi construire en intelligence avec les acteurs déjà présents dans les champs de compétences sociales et sur le terrain au quotidien. Les départements subventionnent en ce sens des associations, des rénovations d'HLM ; ils proposent aussi des aides aux communes et aux acteurs privés pour la construction d'habitats sociaux. Les acteurs de terrain – c'est le cas des bailleurs sociaux dans leur diversité – peuvent jouer un véritable rôle de soutien à la mise en place d'initiatives locales en terme d'innovation sociale conjointement avec les territoires. Il faut travailler dans ce sens, optimiser les efforts fournis par chacun.

Et je souhaite citer, à cet instant, l'exemple des



services du Conseil général de la Haute-Vienne : nous avons proposé aux bailleurs sociaux de doter les locataires d'un

pack de papier peint et peintures. Les usagers ont fait leur choix de décoration et réalisé eux-mêmes les travaux, s'appropriant ainsi leur espace. Nous avons évité le coût de la rénovation. Les petits ruisseaux ne font-ils pas les grandes rivières ?

On pourrait également imaginer un travail collaboratif plus efficace pour faire intervenir les bailleurs sociaux plus en amont dans l'identification des familles en difficulté, afin de prévenir les expulsions, qui sont toujours des drames ! Au vu de leurs contacts privilégiés, nos travailleurs sociaux connaissent bien les territoires. A travers le fonds solidarité logement, ils connaissent ces problèmes et pourraient, en travaillant avec les bailleurs sociaux contribuer efficacement à éviter ces drames de l'expulsion.

### Innovation sociale et insertion par l'activité économique

Parce que les domaines du social et de l'économie sont intimement liés, l'innovation sociale doit également investir le processus de l'insertion par l'activité économique. Les départements œuvrent dans ce sens via des partenariats entre les conseils généraux et les structures d'insertion par les activités économiques. Ces dernières nécessitent des moyens mais également la mise à disposition de locaux – sur ce point le rôle des bailleurs sociaux pourrait se développer – pour permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et personnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle.

Depuis trois ans, nous avons fait en sorte au Conseil général que je préside que l'ensemble des marchés et des appels d'offre contiennent une

### Le contexte budgétaire nous contraint à innover

clause d'insertion sociale. De même, lorsque nos partenaires, communes et communautés de communes investissent, nous

les aidons par une bonification si elles intègrent une clause d'insertion sociale. Ainsi des dizaines de personnes ont retrouvé la dignité par le travail grâce à ce dispositif. À l'Assemblée des départements de France, dans la diversité politique, nous sommes convaincus que, s'il y a une nécessité de minima sociaux, personne n'a vocation à rester ad vitam eternam dans la paupérisation et les dispositifs d'aide sociale. Les politiques d'insertion sont absolument prégnantes et déterminantes, comme Marie-Arlette Carloti vient de le rappeler.

### Les Départements, acteurs de la formation

Dans le contexte de la nouvelle étape de décentralisation, l'innovation sociale et le rôle qu'elle peut tenir dans l'insertion par l'activité économique posent la question de la compétence formation. Nous ne contestons pas que les régions soient confortées dans ce rôle, mais convenons aussi que les départements sont acteurs de la formation, notamment à travers les mises en œuvre de ce qui dépend du social.

Cette journée est l'occasion de se questionner quant aux différentes formes que peut prendre l'innovation sociale aujourd'hui, au service de l'action sociale de demain... Plusieurs questions se posent : comment innover au cœur même des politiques d'insertion sociale à l'heure des contraintes budgétaires ? Quelles nouvelles coopérations pour optimiser les actions sociales au quotidien ? Quel dispositif pour soutenir les acteurs de terrain de l'action sociale et stimuler l'innovation et l'imagination ? Je formule le vœu que cette journée puisse apporter des pistes de solutions auxquelles nous ne manquerons pas d'être attentifs !



**Michel Ceyrac**

président de la Fédération des ESH



## Recréer du lien dans les quartiers

La responsabilité de notre secteur évolue et nous devons prendre en compte les mutations de la société, tant sur le plan démographique, vieillissement, flux migratoires, explosion des familles, hausse des familles monoparentales, que sur le plan économique et sociétal avec les normes environnementales, l'accessibilité, la hausse du foncier, la nécessité de construire à moindre coût.

### Répondre à la demande des plus démunis

La hausse de la demande des publics les plus démunis est un véritable défi pour nous. La création du Fonds pour l'innovation sociale, en 2007, s'inscrit dans cette perspective. Nous avons l'ambition de soutenir des actions innovantes portées par des bailleurs et des associations pour favoriser l'accueil, l'intégration et la qualité de vie des habitants dans le logement et les quartiers. Les projets sont développés au profit des locataires et des habitants des quartiers. Ils participent à la dynamisation des territoires et sont mis en œuvre aussi bien en zone urbaine qu'en milieu rural, dans les quartiers d'habitat social classés ou dans les zones urbaines sensibles.

**La Fédération des ESH** représente 265 sociétés sur l'ensemble du territoire. Présentes dans tous les départements français, les ESH gèrent deux millions de logements et construisent chaque année, près de 60% des logements sociaux.

Plus d'informations sur <http://www.esh.fr>

Ce fonds est constitué par un apport volontaire des ESH à raison d'un euro par logement. La grande majorité des ESH y participe et contribue ainsi à valoriser et à recréer du lien social dans les quartiers. Mais le Fonds d'innovation sociale ce n'est pas qu'une participation financière. C'est également une implication de nos sociétés dans la vie des quartiers et un soutien personnalisé aux associations qui travaillent avec nous. Chaque projet est soutenu par une ESH. Ce binôme ESH-association crée une alchimie, et permet de réfléchir, de travailler ensemble autour d'un projet commun, autour de la redynamisation d'un territoire pour créer du lien social, autour de la requalification du patrimoine, de l'implication des habitants et de la lutte contre la précarité énergétique. Il permet aussi de participer à l'amélioration des conditions de vie des habitants, de participer au changement d'image des quartiers et de tenter de briser les ghettos.

### Plus de 130 actions soutenues

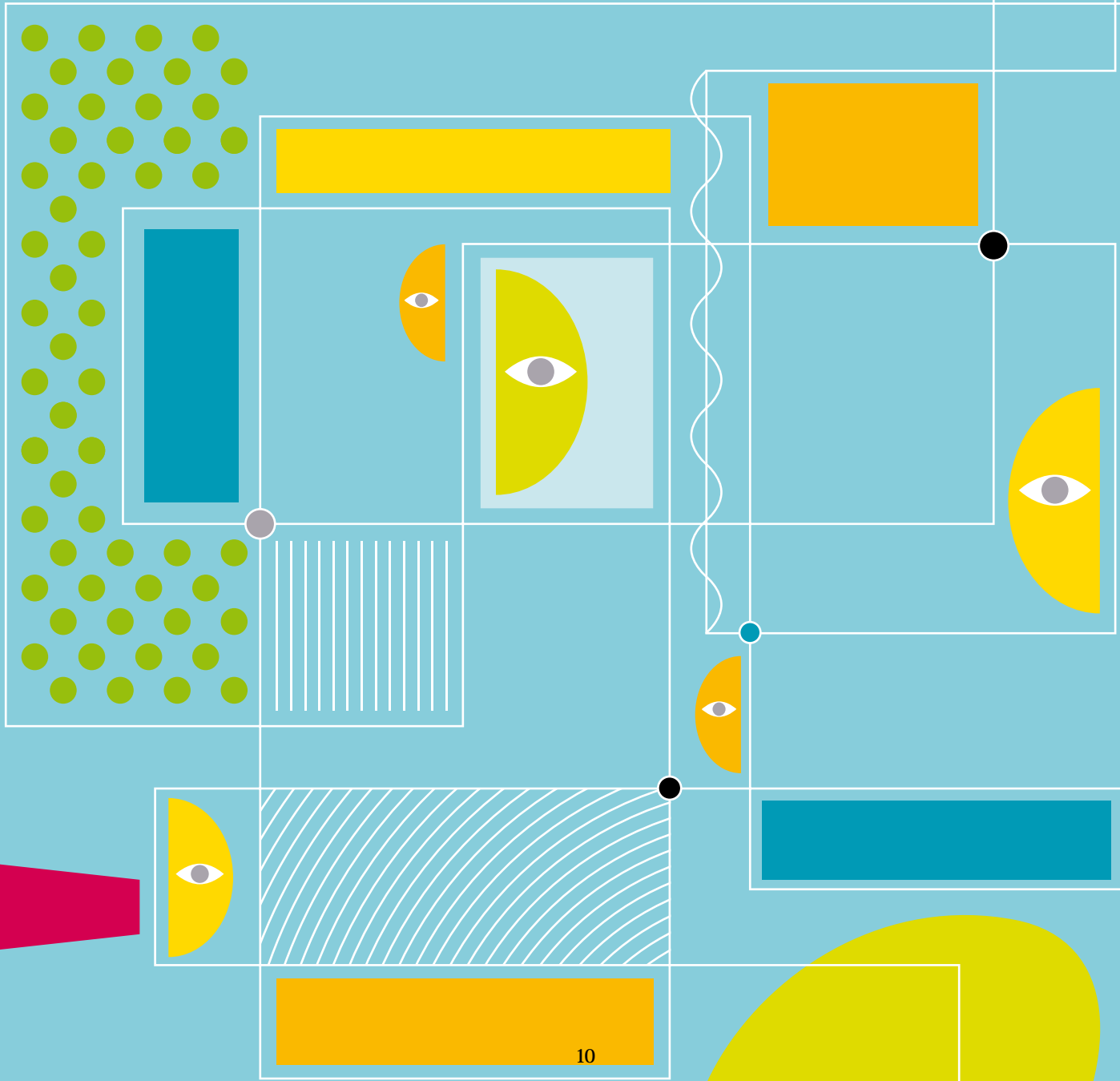
Depuis que le fond existe, plus de 130 actions ont été soutenues. Tous ces projets, qui naissent ou sont confortés par le Fonds d'innovation sociale, démontrent que l'on peut conjuguer utilité sociale, efficacité et innovation, transformant les ESH en véritables acteurs locaux auprès des associations. Pour la troisième année consécutive, le Fonds organise ses rencontres de l'innovation sociale, moment privilégié de mises en perspectives des actions menées sur le territoire. Lors de ces rencontres, plus de 200 acteurs du développement social se retrouvent et peuvent échanger autour d'expériences de terrain réalisées ou en cours de réalisation. Les expériences relatées le sont aussi avec leurs conditions de mise en œuvre, et donneront lieu à des échanges avec la salle.

Au regard de l'actualité et des projets présentés depuis 2007, les Troisièmes Rencontres de l'innovation sociale ont pour thème «l'inclusion sociale par l'activité économique», activités qui contribuent aussi à l'amélioration de la vie quotidienne des résidents. Je remercie Mme Carlotti, ministre déléguée auprès de la ministre des Affaires sociales et de la Santé, chargée des Personnes handicapées et de la Lutte contre l'exclusion, pour sa présence et ses mots d'encouragement. Sa présence atteste que l'État sait compter sur les bailleurs dans sa volonté de renforcer la cohésion sociale.

Je remercie aussi Marie-Françoise Pérol-Dumont, vice-présidente de l'Assemblée des Départements de France, présidente du Conseil général de Haute-Vienne dont la présence montre que les bailleurs et les collectivités partagent de nombreuses problématiques communes. Je remercie l'ensemble des participants aux tables rondes de ce matin, avec trois ESH, la Sagim, Néolia Lorraine et Alogea. Je me félicite de la présence de nombreux dirigeants de collectivités locales et associatifs pour débattre avec nous. Je remercie enfin les salariés des ESH et les membres des associations pour leur engagement. Je souhaite à toutes et à tous, une excellente journée qui enrichira nos missions et montrera que le monde HLM est une composante essentielle de la lutte contre la précarité.



# Les projets



## PROJET 1

# Aux goûts d'ici et d'ailleurs

A l'origine est la fête "D'ici et d'ailleurs", qui présente, depuis trente ans, la spécificité des cuisines des différentes communautés du quartier Perseigne (Zus) à Alençon. Depuis septembre 2010, grâce au partenariat entre la Sagim et l'association Assise Orne, un restaurant pluriculturel d'insertion ouvre les midis et deux soirs par semaine en fournissant aux employés un CDDI. Les recettes qui composent la carte du restaurant portent le nom des habitants qui les ont proposées.



Aux goûts d'ici et d'ailleurs



L'équipe du restaurant



Fatim en cuisine...



et en salle



Soirée sénégalaise



Entreprise sociale pour l'habitat située sur l'Orne, le Calvados et la Sarthe, la **Sagim** gère 6 400 logements et s'est rapprochée depuis 2009 d'une autre ESH, Le Logis familial (4000 logements), constituant un acteur majeur avec 10 000 logements sur 20 000 dans les trois départements. Dans l'Orne, ce département compte trois programmes Anru, 3 000 logements en Zus et deux zones franches.

#### Le contexte

- Quartier de Perseigne à Alençon en Zus depuis 1987
- Zone franche ; 27% de chômeurs
- 1000 logements sociaux (10% du parc)



## Amener la ville vers le quartier

Stéphane Aulert, directeur général délégué, Sagim

« Démolition d'environ 250 logements, restructurations, résidentialisations, réfection partielle de deux grands bâtiments avec apport de services, une centaine d'emplois à créer... Dans le quartier Perseigne, la Sagim avait un programme Anru ambitieux. Dans ce contexte, le projet de restaurant d'insertion a représenté un véritable pari : amener la ville vers le quartier en y diversifiant les activités. Autres objectifs : créer de l'emploi, valoriser les nationalités à travers les menus et la carte proposée aux convives, s'appuyer sur l'aménagement d'une nouvelle place et la dynamique de renouvellement urbain. Malgré ce contexte plutôt favorable, le projet semblait un peu « fou ». Il nous a donc été précieux de pouvoir compter sur le Fonds d'innovation sociale qui a reconnu la pertinence du projet, gage de qualité ; qui a apporté des moyens financiers qui vont accompagner la structure pendant plusieurs mois, voire des années, afin qu'elle pérennise son activité. Ce soutien compte beaucoup, en particulier au sein des conseils d'administration d'ESH comme la nôtre ! »

Nous savions le quartier compliqué et avions subi ces dernières années de nombreuses incivilités. Nous avons maintenant le restaurant comme vitrine, nous ne déplorons aucun tag, ni insécurité particulière. Les alentours du restaurant semblent d'ailleurs plutôt apaisés et les habitants sont respectueux de ce qui a été aménagé. Il est vrai qu'ils ont des amis qui y travaillent ! »



Pignon du bâtiment Michelet



## La cuisine met en valeur la diversité

Claude Savary, ex président de l'association Assise Orne, président d'honneur de la Régie des quartiers Alençonnaise

faciliter l'insertion sociale et professionnelle par la création d'une entreprise d'insertion, la première dans l'Orne, ce dont nous sommes fiers ! Quant au désenclavement recherché, dans les deux mois qui ont suivi l'ouverture, la moitié des clients trouvaient que le quartier avait beaucoup changé, alors qu'ils n'y venaient plus depuis plus de vingt ans !

### Le restaurant, atout de tranquillité pour le quartier

Rappelons que le principe d'une entreprise d'insertion est de devenir – à terme – rentable ! Vivant alors de ses propres recettes et s'autofinançant, elle entre en concurrence directe avec le secteur marchand, exception faite de l'aide que lui accorde l'État du fait de son agrément. Pour l'heure, le restaurant n'est ouvert que les midis et deux soirs par semaine. Anecdote symptomatique : les policiers regrettent que le service soit limité car ils ont constaté que la vie dans le quartier se déroule sans problème les jours d'ouverture.

« Responsable d'un service d'éducateur de rues dans le quartier Perseigne à Alençon, j'avais constaté, d'une part, des taux de chômage hors norme notamment pour les femmes et les moins de 25 ans ; d'autre part, un enclavement avec une forme de « rejet » du quartier par les autres habitants, du fait d'une méconnaissance totale et d'a priori très forts.

L'idée d'un restaurant est née dans le contexte de la fête « D'ici et d'ailleurs », au cours de laquelle, depuis trente ans, les différentes communautés se regroupent et présentent chacune la spécificité de leur cuisine. De cette idée est née le projet, fruit d'observations d'éducateurs de terrain, sensibilisés au problème de l'emploi et de la précarité. Il répond également au souci de mettre en valeur la diversité par le biais de la cuisine. Plutôt qu'une seule et unique journée annuelle, pourquoi pas un restaurant 365 jours par an ? Il s'agit, d'une part, de créer du lien social dans le quartier, et, d'autre part, de



Une entrée aux saveurs asiatiques





## Le rôle des habitants

**Kevin Bodé**, adjoint au maire d'Alençon, chargé de la Politique de la ville

« Il est bon de rappeler que ce quartier a été construit dans les années soixante-dix, simultanément à l'implantation de Moulinox (3000 salariés) qui, depuis, a fermé ses portes, provoquant le départ des salariés. Sans activités économiques ou très peu, Perseigne s'est transformé en ghetto avec des habitants au chômage, qui ne sortent pas du quartier. Élus, bailleurs, habitants ont partagé le même constat : il fallait insuffler une autre dynamique,

en parallèle de la rénovation urbaine engagée. Si changer et améliorer les logements est nécessaire, cela ne suffit pas : sans activité, le quartier ne change pas ! Dès qu'il a été présenté à la collectivité, ce projet de restaurant a recueilli l'adhésion des élus avec la promesse d'aides à la clé ! Dans le même temps (2008), la création de conseils de quartier a favorisé le rassemblement des habitants qui manquaient d'espace pour se réunir. La réussite de ce projet est passée par les habitants qui s'y sont impliqués avec une attitude positive du conseil de quartier.

### Une priorité, l'emploi

Le quartier de Perseigne est concerné par le Contrat urbain de cohésion sociale (CUCS), piloté par la politique de la ville et l'État. Conjointement, des plans d'action territorialisés ont donné lieu à une cinquantaine de rencontres avec l'ensemble des acteurs du quartier - bailleurs, Régie, habitants -, pour cibler les besoins. Dans ce quartier, la priorité c'était l'emploi : toutes les actions devaient porter sur ce point. Ainsi a été retenue la proposition de créer une régie des quartiers, la collectivité locale considérant très positivement la reconnaissance de ce projet par le Fonds d'innovation sociale. En effet, l'adhésion du Fonds, aide la collectivité à justifier un tel projet aux yeux d'habitants peu impliqués dans la vie locale, en particulier dans un quartier comme Perseigne. L'effet « exemple » a joué à plein : quand l'ancien préfet de l'Orne a fait du restaurant sa cantine, les regards ont changé. Sur son chemin, habillé en jeans, accompagné de son épouse, il lui arrivait de rencontrer des jeunes qu'il avait pu croiser à des occasions plus difficiles : « Maintenant, disent les jeunes, le préfet vient chez nous ! »



## L'alchimie du binôme

**Fadel Sifer**, responsable service développement, Sagim

« La Sagim a contribué à l'alchimie du binôme avec l'association, rendant le projet crédible vis à vis des élus, des collectivités et des administrations. Au sein du comité de pilotage du projet, l'ESH a apporté son expérience technique et financière pour rendre le projet réaliste et le faire accepter par tous. La principale difficulté a été d'adapter la demande à un bâtiment déjà existant : un plateau de 90 à 100 m<sup>2</sup> était nécessaire pour la salle d'accueil et le bar, et nous devions respecter les exigences

réglementaires pour un local de restauration. Nous avons dû casser mais en évitant, autant que faire ce peut, les nuisances vis-à-vis des occupants des logements qui habitent juste au-dessus. Autre difficulté, le planning : les plans ont été signés en mai et l'ouverture était prévue en septembre.

Autre contribution à la réussite de ce projet, le conseil d'administration de la Sagim a pérennisé le compte d'exploitation de l'association et décidé de la subventionner à hauteur de 50% du coût des loyers sur cinq ans. La Sagim a aussi activement participé à la présentation et à la défense du projet devant le grand jury du Fonds d'innovation sociale.



## Les ateliers « cuisine »

**Florence Jolivet**, directrice de la Régie des quartiers Alençonnaise

« Pour que le projet se réalise avec les habitants, nous avons pu compter sur une étroite collaboration avec la Sagim pour l'annonce auprès des locataires ; un cabinet conseil pour la communication, et sur les habitants eux-mêmes que nous avons invités ! Difficulté majeure du projet : être principalement destiné aux habitants et, en même temps dépendre d'eux pour sa réussite. C'est pourquoi nous avons bâti un programme d'atelier « cuisine » qui perdure encore aujourd'hui et qui met en valeur leur travail, leurs compétences et leur savoir-faire.

### Un travail d'accompagnement socio-professionnel

Il a fallu, au fil du projet, faire évoluer la structure de l'association qui portait le projet de restaurant, puisque elle était aussi, simultanément, l'association de préfiguration de la régie des quartiers. Ces régies ont pour objet de tisser du lien social, favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes les plus éloignées du monde du travail (comme avec les quatre CDD d'Insertion du restaurant), générer de l'activité et de l'emploi, et enfin désenclaver le quartier.

### Un vrai restaurant

Cette aventure commune, histoire d'insertion sociale et professionnelle auprès de publics très éloignés du travail, génère de l'activité. Elle est aussi faite de partenariats : le soutien des ESH, qu'il faut saluer, a rendu possible l'achat d'un véhicule pour la livraison de plateau repas chauds. Prévu en 2013, ce service a pu être proposé dès 2011. Aujourd'hui, de nombreux témoignages expriment la fierté des habitants d'avoir une activité économique prestigieuse - un vrai restaurant - qui change l'image du quartier. Jeunes et moins jeunes en parlent. Il suffit, par exemple, de la diffusion d'un reportage sur France 3 pour que les regards changent ! Aucun acte de malveillance n'est à déplorer. Il est vrai que la plupart des salariés en parcours d'insertion habitent le quartier...



L'inauguration avec les partenaires du projet



## Les échanges avec la salle

**Marie-Dominique de Veyrinas** > Des salariés de ce restaurant d'insertion l'ont-ils déjà quitté pour voler de leurs propres ailes vers d'autres structures classiques de restauration ?

**Florence Jolivet** > Seize personnes sont déjà passées par le restaurant pour effectuer leurs 26 heures hebdomadaires. Quatre sont encore sous contrat actuellement. Sur les douze autres, deux sont sous CDI sur le secteur, une a trouvé un CDD de plus de 6 mois et une autre encore suit une formation qualifiante dans le domaine de la vente. Trois femmes sont parties en congé maternité. Les cinq autres sont soit en parcours d'insertion, soit ont déménagé, ou travaillent en intérim. Côté professionnel, il y a deux encadrants techniques présents sur les 26 heures hebdomadaires. Par ailleurs, la mission locale accompagnée d'une structure locale contributive à lever, en partenariat avec l'entreprise d'insertion, les freins à l'emploi des moins de 26 ans : elle les aide à tenir leur budget, à obtenir le permis de conduire, etc.

**Michel Ceyrac** > Qui assure la formation de ces publics ?

**Claude Savary** > Il ne faut pas confondre entreprise d'insertion et lieu de formation. Les salariés d'une structure d'insertion y sont nécessairement amenés par Pôle Emploi qui les désigne comme relevant de l'insertion, étant intéressés par la cuisine ou le service sans disposer du savoir être pour entrer sur le marché du travail. Ces salariés ont déjà connu des échecs, sont freinés dans leur parcours parce qu'ils ont du mal à concilier leur comportement ou leur attitude avec le monde du travail. Notre mission consiste à les aider à se mettre en conformité en jouant sur le seuil de tolérance de l'entreprise d'insertion. Certains sont très jeunes, sans savoir-faire dans le métier qu'ils viennent découvrir. Tous ne sont pas « productifs » comme une entreprise classique peut le réclamer.

**Dans la salle** > L'accompagnement dure-t-il uniquement sur la période de formation ou peut-il être plus pérenne ?

**Florence Jolivet** > L'accompagnement socio-professionnel s'étend sur la période d'emploi salarié (les



CDD d'insertion variant de six à 24 mois), mais nous tentons de travailler sur la durée en préservant un lien, un contact, avec le salarié après la fin du contrat. Nous nous tenons informé de la suite et les aidons à accomplir les diverses formalités qui se présentent. La porte reste ouverte et nous ne refusons pas d'aide à un ancien salarié qui le demande. Nous souhaitons garder avec chacun des salariés ce lien de proximité, qui peut leur donner de la force dans leur démarche vers l'emploi.

**Nelly Lordemus** > Au niveau local, l'offre d'emploi pour les jeunes que vous accueillez est-elle satisfaisante ?

**Claude Savary** > Sur la région, il existe essentiellement des petites structures de restauration, qui fonctionnent, pour la plupart, avec un couple. Ils acceptent souvent nos salariés en insertion pendant la période (quinze jours) en « immersion », comme on l'appelle. Pendant cette période, le salarié continue d'être rémunéré. Nous n'avons aucun mal à trouver des lieux d'accueil grâce à ces professionnels. Par contre, le marché pour des embauches futures est plus difficile : sauf deux grosses chaînes de restauration sur le secteur, l'offre est de fait moins étendue. Nous sommes toujours plus optimistes pour des jeunes qui peuvent être plus mobiles.

## Un emploi pour le permis de conduire

Néolia Lorraine et AIPS ont lancé plusieurs chantiers éducatifs permettant à des jeunes de quartiers déshérités du bassin houiller, en Lorraine, de travailler quinze jours en contrepartie d'un salaire immédiatement épargné pour financer le tiers du coût de leur permis de conduire. Dans cette région, la carence en transports en commun gêne les jeunes pour trouver du travail ou s'y rendre. Au-delà du permis de conduire, ces expériences ont engagé l'amorce d'un parcours d'insertion professionnelle.

**Néolia Lorraine** gère plus de 6000 logements principalement en Moselle avec trois agences déconcentrées : Metz, Saint-Avold et Forbach. L'ESH a créé en 2010, un service Habitat Solidaire.



Tout en développant une activité utile pour les habitants des quartiers, cette action permet à de jeunes Lorrains d'acquiescer des compétences et de financer une partie de leur permis de conduire.







## Sans voiture, pas de travail pour les jeunes

Jean-Pierre Raynaud, directeur général, Néolia Lorraine

« Les territoires de Lorraine sont très hétérogènes, qu'il s'agisse de l'axe mosellan Metz-Thionville ou du bassin houiller, où se côtoient, tout à la fois, problématiques économiques, sociales et de mobilité ! LAIPS, dont nous avons apprécié la sollicitation, s'est rapprochée de nous sur ce thème de la mobilité. En effet, le réseau de transports en commun est très largement insuffisant. Sans voitures, les jeunes ne peuvent pas aller travailler. C'est la raison de notre soutien à cette démarche, avec le Fonds pour l'innovation sociale.

Cette action n'a été possible que grâce à une communauté de valeurs partagées dans l'entreprise Néolia, grâce en particulier au service habitat Solidaire, créé en 2010, pour travailler à la fois sur la réappropriation du lien social dans les quartiers et sur l'adaptabilité des logements en prévision du vieillissement. Dans ce contexte, la mobilisation des équipes, du gardien d'immeubles au responsable technique, y compris en gestion locative, a été quasi naturelle pour engager ce chantier. Il y va de notre intérêt pour la réappropriation des quartiers à laquelle nous aspirons, pour la limitation des dégradations toujours problématiques et pour l'occupation des jeunes. Pourquoi ne pas les aider à obtenir leur permis de conduire ? »

## Un chantier éducatif avec permis à la clé !

Sylvie Guldner, responsable Habitat Solidaire, Néolia Lorraine

« Alors que le partenariat entre Néolia Lorraine et l'AIPS existe depuis une dizaine d'années déjà, Muriel Vallade nous a proposé en 2010, de transposer auprès d'un bailleur social, une opération de chantier éducatif qu'elle réalisait avec les collectivités territoriales. Elle savait que les jeunes dans nos quartiers étaient en situation d'errance, de squats dans les entrées d'immeubles, de désœuvrement et que le manque de permis de conduire bloquait pour une part, leur accès à l'emploi.

Elle nous a proposé un partenariat pour cofinancer des chantiers éducatifs en vue de l'obtention du permis de conduire. Un groupe de pilotage s'est constitué avec des représentants de l'État, des CCAS, du club de prévention et des associations d'animation de quartier, lesquels étaient susceptibles de repérer les jeunes en situation d'exclusion. Un chantier éducatif, comme ceux mis en place dans ces quatre sites du bassin houiller (avec un encadrant technique pour chaque activité), s'inscrit dans un projet global de restructuration, de réappropriation et de redynamisation d'un quartier. À Freyming-Merlebach, le chantier s'est développé dans le prolongement d'un jardin collectif mis en place par un club d'animation, la commune et la communauté de communes.



Chaque matin, un représentant de Néolia Lorraine est venu vérifier qu'il ne manquait pas de matériel, que les consignes avaient été intégrées. Les travaux ont été adaptés en fonction des possibilités des jeunes. Au-delà du budget investi, ces chantiers ont bénéficié d'un accompagnement au quotidien. Les clubs de prévention s'occupent des jeunes extrêmement marginalisés. Nous souhaitons leur apporter une réelle activité salariée visible au sein du quartier.

Finalement, nos locataires ont vu les jeunes du quartier - les mêmes qui squattaient les entrées, fumaient, buvaient -, en train de travailler, fleurir, creuser, décaisser à l'arrière des bâtiments pour une remise à neuf. Quant à la création de liens, elle a été au-delà de nos attentes ! D'autres jeunes sont venus les aider, des mamans leur ont apporté du café, des gâteaux. Ils arrivaient à l'heure le matin, parfaitement polis, saluant l'entourage ! »

## Le parcours d'insertion professionnelle...

## pour mieux vivre ensemble



Muriel Vallade, chef de service, AIPS

Nathalie Furno, chef de projet CUCS, Communauté de communes de Freyming-Merlebach

« Muriel Vallade > Il s'agit, en fait, d'un projet découpé en quatre, puisque nous travaillons sur quatre communes différentes du bassin houiller. Mais sans copier-coller d'un quartier à l'autre ! Notre souci est de répondre au mieux aux problématiques et aux préoccupations de chacun. Ainsi le partenariat ne s'est pas construit de façon identique d'une commune à l'autre, où le nombre d'acteurs n'était d'ailleurs pas le même. Pendant 18 mois, le comité de pilotage était limité à trois personnes. Il s'est ouvert par la suite en fonction des projets menés sur l'un ou l'autre des sites.

Il a été difficile de faire comprendre à tous, les enjeux : cette impossibilité d'aller travailler sans voiture. C'est un serpent qui se mord la queue : sans travail pas de quoi payer le permis, sans permis pas de travail... Au-delà du permis de conduire, il s'agit dans ce projet, de proposer quinze jours de travail à des jeunes, et cela finance un tiers du permis de conduire. Mais le travail mené avec ces jeunes s'étend en amont et en aval, avec du suivi à long terme. Nous exigeons d'eux une réelle motivation, des actes par rapport à un parcours d'insertion professionnelle. Il ne s'agit donc pas seulement du permis !

Nathalie Furno > Notre intervention s'inscrit dans le Contrat urbain de cohésion sociale dans lequel je représente l'État et les collectivités pour lesquelles je travaille. L'objectif principal d'un chantier éducatif de cette nature est d'accompagner et de générer, en faveur de l'accès à l'emploi, priorité du CUCS, toutes les actions nécessaires à l'équilibre du quartier.

Les chantiers éducatifs s'inscrivent pleinement dans notre priorité : insertion professionnelle et accès à l'emploi. Sur nos territoires, les anciennes cités minières aux stigmates de « l'après-mine » (à l'époque le mineur était pris en charge

jusqu'au transport) sont très mal, voire pas du tout desservies. C'est un frein indéniable à l'accès à l'emploi : il s'agit d'enclavement géographique, voire pour certains territoires, d'enclavement psychologique avec une paupérisation terrible !

Les chantiers éducatifs ne donnent pas forcément accès à l'emploi mais aident les jeunes à accéder à la mobilité. De plus, ils sont transversaux avec l'ensemble des champs d'action du CUCS : intervention au pied des immeubles, citoyenneté, lien social, prévention de la délinquance, réappropriation du quartier par les jeunes et par les habitants eux-mêmes. Un partenariat fort et riche s'est noué avec le bailleur de proximité, qui n'est pas le plus important de la zone, mais celui avec lequel se sont noués le plus de contacts. Avec un réseau de personnes ressource, le partenariat progresse également, dans une dynamique locale pour un « mieux vivre ensemble. »

Muriel Vallade > En matière de prévention spécialisée, la communication n'est généralement pas souhaitée. Nous ne faisons pas la publicité de nos actions. Ce qui nous intéressait, au-delà des quinze jours de travaux, c'était de dépasser une simple occupation, de contribuer à développer des compétences, de proposer une action au service de tous. Ainsi à Freyming-Merlebach, les jeunes ont embelli leurs quartiers, apportant une plus-value et ce, au contact et à la vue des habitants. Avec le sourire ! »



## Les échanges avec la salle

**Serge Guérin** > Outre l'apport du Fonds pour l'innovation sociale, comment avez-vous réussi à monter le budget ?

**Muriel Vallade** > Ces actions sont soutenues par les collectivités locales et par l'État dans le cadre du CUCS, cofinancées par le bailleur Néolia Lorraine. Nous avons la volonté que le Fonds ne soit pas le seul financeur, avec le bailleur et l'AIPS, puisque nous souhaitons renouveler ces projets d'une année sur l'autre. Il est important que les collectivités locales s'engagent, s'investissent financièrement dans ces projets. Dans le cas où, à l'avenir, une commune ne souhaiterait plus participer à ce genre d'opérations, je ne pense pas qu'on la réitérerait...

**Sylvie Guldner** > Il est arrivé... de ne pas obtenir de financement de la collectivité : nous avons tenté de transposer ces chantiers éducatifs sur une autre commune où nous gérons des locaux avec des entrées très dégradées, squattées, avec de l'alcool, de la drogue... Nous avons travaillé avec un autre club de prévention que l'AIPS qui était partie prenante, ainsi que la société d'animation. Mais la commune, cette fois-ci, n'a pas voulu participer. Néolia Lorraine a donc intégralement financé l'opération mais en réduisant le nombre de jeunes bénéficiaires. Au lieu

de six jeunes inscrits au permis de conduire, on n'en a eu que quatre.

**Jean-Pierre Raynaud** > Pour nous, la ville doit nécessairement être partie prenante dans le projet. Néolia Lorraine a effectivement pris en charge de manière exceptionnelle une opération sans la collectivité. C'était une exception, il ne saurait être question que le bailleur social porte seul un projet. Les élus doivent être impliqués, devenir eux aussi, pleinement une force de proposition. Ce mariage à trois est nécessaire.

**Serge Guérin** > Quel bilan dressez-vous ?

**Sylvie Guldner** > À ce jour, dans ces quartiers classés en zones urbaines sensibles où la délinquance est trop souvent à déplorer, les habitants bénéficient au quotidien des aménagements réalisés par les jeunes. Aucune dégradation n'a été constatée, les chantiers ont abouti, les aménagements réalisés par les jeunes sont préservés. Des liens intergénérationnels se sont noués. Les enfants ont joué dans le sable avec les jeunes, les mamans leur ont apporté du thé et du café. Les jeunes apprécient les espaces fleuris et les aménagements réalisés.

**Muriel Vallade** > difficile d'établir un bilan alors que le dernier chantier s'est terminé il y a six mois seulement (août 2012). Cela dit, cinq jeunes ont déjà obtenu le permis de conduire. Treize ont déjà passé le Code de la Route : nous travaillons avec les auto-écoles pour s'assurer que les autres jeunes continuent d'y aller ; nous rencontrons les familles pour convenir du financement des deux-tiers restants. Il faut préciser que les jeunes ont un bulletin de salaire qui indique les heures travaillées, mais le salaire (460 euros) est versé directement aux auto-écoles pour le permis de conduire. Ce n'est pas légal, mais nous assumons ! Les participants ont le choix de l'auto-école dans le cadre du partenariat conclu avec trois d'entre elles qui représentent 95% du marché local. Elles ont convenu d'un forfait à 1200 euros avec un avantage : deux passages inclus, au lieu d'un, à l'examen du Code. L'une des trois auto-écoles offre aussi l'heure d'évaluation.



**Serge Guérin** > Peut-on évoquer du même coup une baisse du coût d'entretien des parties extérieures pour le bailleur ?

**Jean-Pierre Raynaud** > Effectivement, nous avons aussi intérêt économiquement à ce type de chantier du fait de cette baisse. Nous aurions pu faire intervenir une société pour ces aménagements, qui auraient été ensuite récupérables (ou pas) auprès des locataires. Au lieu du coût du chantier, puis de son entretien, nous avons une appropriation des travaux par les jeunes avec établissement de lien social et de lien intergénérationnel qui n'aurait jamais existé si une entreprise classique avait fait les travaux.

**Marie-Dominique de Veyrinas** > Première question : lorsqu'il m'est arrivé d'être bailleur social, nous avons lancé des chantiers sur des durées plus longues, mais les malheureux qui avaient voulu jouer le jeu partaient au bout d'une semaine sous l'influence de copains qui les dissuadait de travailler pour 500 euros. Avez-vous été confronté à ce type de phénomène ?

Deuxième question : dans un quartier enclavé comme celui-là, conduire c'est la liberté, c'est trouver un boulot... Tous les jeunes, y compris ceux dont on ne parle pas, souhaitent passer le permis de conduire. Certains ne se plaignent-ils pas parce que ce sont ceux qui «font chier le monde» qui bénéficient du dispositif ?

**Muriel Vallade** > Concernant la deuxième question, l'un des quatre chantiers a concerné en effet des jeunes très difficiles, dans des problématiques plus proches du monde de la justice que de l'univers de l'emploi. Ils savent que l'AIPS, dès sa création en 2000, a monté des chantiers «permis» et s'en sont rapprochés pour le passer. Mais il n'est pas utile d'avoir fait une bêtise, de traîner dans les rues pour se faire connaître de la prévention spécialisée et d'en bénéficier. Les jeunes viennent s'inscrire dès le mois de janvier sur une liste qui contient des critères. J'ajoute qu'on connaît déjà les jeunes, leur famille, leurs besoins. Il est vrai qu'un jeune de 17 ans en première qui passe son BTS et souhaite passer le permis ne sera pas prioritaire.

Concernant la première question, certains jeunes peuvent effectivement, mais c'est très rare, être considérés comme des «pigeons» par leurs camarades. Mais il faut préciser qu'il s'agit de petits quartiers avec 2000 ou 3000 habitants, où tout le monde se connaît. Les jeunes se sentent valorisés par le regard des autres, ils ne se sentent pas stigmatisés (il ne s'agit pas de contrats CAE ou contrats aidés, plutôt d'une mission intérim). Ils travaillent à l'amélioration du quartier, avec la motivation du permis... Sur chacun des quartiers, nous recevons 20 à 30 demandes valables et nous devons choisir 7 ou 8 jeunes. La tâche est difficile !

**Dans la salle** > Ce qui me semble particulièrement intéressant dans votre témoignage, vis à vis du Fonds en particulier, c'est qu'il ne s'agit pas d'un modèle à reproduire. Il faut être attentif au quartier, à son alchimie pour que ça marche ! D'ailleurs au Fonds pour l'innovation sociale, on ne dit jamais : regardez ce que l'on a fait, vous pouvez faire pareil. Non, mais plutôt : inspirez-vous, regardez mais surtout ne plaquez pas un modèle. Vous avez aussi signalé vos difficultés avec une autre collectivité ; il est ainsi intéressant de voir que même avec des idées, du cœur et un peu d'argent, ça ne marche pas à chaque fois !



## Une laverie sociale

Le quartier du Viguière à Carcassonne fait l'objet d'une opération de rénovation urbaine et d'une réhabilitation énergétique. Dans ce cadre, et pour répondre à la demande des habitants d'une salle de lavage de tapis, un projet est né de laverie sociale, l'ouverture est prévue à l'automne 2013. La laverie sera à la fois une entreprise d'insertion et un outil de lien social, intégrant des ateliers de sensibilisation aux économies d'énergie.

**Alogéa** intervient sur deux territoires touchés par des problèmes économiques et sociaux d'ampleur : l'Aude et l'Ariège. Malgré un flux d'immigration positive et essentiellement en territoire rural, Alogéa dispose d'un patrimoine collectif pour 81 % de son parc dont 18 % en Zus.

### Le contexte

- Agglomération de Carcassonne ;
- 188 logements concernés par l'opération de rénovation ;
- Réhabilitation depuis avril 2012 pour aboutir à des Bâtiments basse consommation (BBC) après construction d'une chaufferie collective biomasse ;
- Rénovation des cuisines et des salles de bain, mise aux normes de l'électricité ;
- Travaux d'isolation par l'extérieur et réparation des coursives ;
- Laverie en cours d'aménagement : achat du local fin 2012, ouverture prévue à l'automne 2013.

Plus d'information : [http://www.alogea.fr/Renovation-au-Viguiere\\_chantier\\_5.html](http://www.alogea.fr/Renovation-au-Viguiere_chantier_5.html)



Quartier du Viguière

## De la précarité énergétique au projet de laverie...



Yves Cesson, directeur général, Alogéa

« Le cheminement de ce projet a commencé depuis cinq à six ans. A partir d'une prise de conscience de la précarité énergétique, notre réflexion sur la diversification de notre approvisionnement en énergies, nous a dans un premier temps conduit vers la filière bois. En 2009-2010, nous avons ajouté un volet énergie à notre plan stratégique patrimonial, puis a suivi un premier projet de rénovation énergétique avec démarrage de l'éco-prêt. Le troisième acte est passé par une approche d'accompagnement, de sensibilisation et de responsabilisation des locataires pour aboutir à ce projet de laverie sociale.

La Ville n'a, semble-t-il, pas encore pris la mesure de sa chance avec ce projet, mieux connu à Paris et dans les instances européennes qu'à Carcassonne ! Car ce projet peut être un déclencheur de la réussite durable de notre rénovation énergétique. En le portant sur trois exercices, nous savons où nous allons et par quel cheminement nous voulons passer. Nous avons une ambition ! L'investissement est minime par rapport aux résultats possibles. Malgré quelques défections, grâce au soutien d'élus, nous sommes convaincus de sa réussite. »

## Un service ouvert sur le quartier et l'agglomération



Estelle Quessada, responsable service gestion locative et développement social, Alogéa

« Le projet de réhabilitation énergétique a été, à ses débuts, accompagné d'une enquête auprès des habitants pour leur demander, entre autres, quel nouvel équipement ils souhaiteraient dans leur quartier. Ils ont tout de suite fait état, en la regrettant, de la fermeture, en 2009, de la salle de lavage des tapis, intervenue du fait de son emplacement inapproprié, du développement de moisissures et de difficultés de gestion générées par un mode de fonctionnement à base de clientélisme et de communautarisme. Très vite, les tapis sont réapparus sur les coursives, entraînant une dégradation du bâti, totalement incompatible avec les travaux engagés, sans parler de la gêne visuelle et d'un marquage social. Le besoin subsistait donc. Suite à une enquête, un groupe de réflexion s'est mis en place avec le centre social du quartier et les associations, pour élargir l'offre de services de blanchisserie et de laverie automatique destinée à une clientèle élargie au-delà du quartier. Nous avons souhaité garder l'activité de proximité en l'élargissant à l'échelle de l'agglomération. »



## Un local dans le centre commercial voisin

Marianne Baillaud, directrice du pôle locataires, Alogéa

« Lorsque les tapis sont réapparus après la fermeture de la salle, des contacts ont été renoués avec l'aide des médiatrices de la régie du quartier et nos personnels de proximité pour inciter à ne pas sortir. Sans succès ! La réflexion a abouti à ce projet encore balbutiant : le local (budget : 80 000 euros) acheté fin 2012 et les travaux (150 000 euros plus 50 000 euros d'achat de machines) actuellement en cours. Nous travaillons avec les entreprises engagées dans la réhabilitation énergétique. Il est encore trop tôt pour communiquer avec les locataires, voire le public extérieur... Mais le rachat du local dans le centre commercial du quartier (copropriété dégradée) a créé une dynamique : il a déclenché une appropriation du projet par les acteurs politiques qui nous suivent enfin ! »

## L'insertion par l'activité économique

Florence Hatin, directrice, régie de quartier de la Communauté d'agglomération du Carcassonnais

« La réflexion, à laquelle la régie de quartier a contribué avec les autres acteurs, a commencé fin 2010. À partir de cette demande de salle de lavage des tapis, un outil de laverie sociale a été élaboré avec deux volets : la création d'une entreprise d'insertion pour aider les habitants du quartier du Viguière à accéder à l'emploi, dans le cadre de l'insertion par l'activité économique développée sur le territoire de la Communauté d'agglomération du Carcassonnais ; la création d'un outil de lien social puisque, outre la blanchisserie et la laverie automatique, sera aménagée une salle de lavage des tapis, demande réitérée des habitants avec lesquels un travail est engagé pour la mise en place d'ateliers de sensibilisation aux économies d'énergie, d'information sur les services du quartier mais aussi de l'agglomération qui leur sont accessibles. Cet outil servira à communiquer avec les personnes « hors parcours ».

La gestation de ce projet se fait avec la Régie, en synergie avec le bailleur et d'autres partenaires. Aujourd'hui, les tâches ont été réparties en fonction des compétences. La Régie va s'occuper de la gestion de l'espace, outil de production adapté et mis à disposition par le bailleur. N'ayant pas de compétence blanchisserie, la Régie compare actuellement le fonctionnement, technique entre autres, avec d'autres expériences de ce type en France ; analyse la clientèle, les fournisseurs, les prestataires. De ces conclusions découleront des modifications éventuelles de l'outil à mettre en place.

Aujourd'hui, ce projet est identifié comme outil de lien social dans le Contrat urbain de cohésion sociale et il est mis en place grâce à des subventions. Mais pour que l'entreprise d'insertion fonctionne demain, il lui faut des clients. La Régie est donc en phase de démarchage, avec, d'une part, les partenaires publics en les sensibilisant à notre démarche avec éventuellement des clauses d'insertion dans les marchés (déjà présentes sur l'Aude) ; et, d'autre part, des partenaires privés qu'il ne faut pas démarcher trop tôt, l'ouverture étant annoncée à l'automne 2013. Cette précaution vaut aussi pour les particuliers/habitants. Pour la Régie, c'est un nouveau domaine



d'activité, une nouvelle organisation de l'outil, pour laquelle elle prépare des recrutements et cherche des fournisseurs.

Dans le contexte financier actuel, ce projet, qui reste hybride, entre lien social et insertion par l'activité économique, doit tendre vers l'auto-financement, à terme ! Au travers des clauses, nous espérons construire une réputation et une image pour faire venir les partenaires, publics et privés. Cela prendra du temps. Nous pouvons déjà compter sur la garantie du Fonds, sur des accords de principe du CUCS, avec dans trois ans suffisamment de recettes pour faire fonctionner l'outil. Budget de fonctionnement prévu : 120 000 euros avec un chef d'équipe et deux salariés en insertion à 35 heures. »

## Intéresser les habitants au devenir de leur quartier

Thierry Mascaraque, vice-président Carcassonne Agglomération, chargé de rénovation urbaine et politique de la ville



« La Communauté d'agglomération porte avec la ville comme partenaire, le projet de rénovation urbaine sur le Carcassonnais. En tant qu' élu, nous savons que, dans ce domaine, les projets doivent s'inscrire dans la durée ; il y faut aussi – autre clé – la participation des habitants. Le quartier du Viguière, dont l'habitat a été construit il y a une cinquantaine d'années, ne fait pas l'objet d'un programme de rénovation urbaine. Raison de plus pour se féliciter d'un tel projet : il ne faut pas laisser de côté ces quartiers-là non plus. S'en féliciter aussi parce que la participation des habitants est au cœur de ce projet, en gestation depuis trois ans. C'est sa vocation : intéresser les habitants au devenir de leur quartier. Voilà pourquoi la Communauté d'agglomération s'y associe volontiers.

La difficulté est à la fois de préparer le projet, de le monter, de chercher les financements et subventions et aussi, de penser budget de fonctionnement et permettre l'installation dans la durée... La Communauté d'agglomération peut faire profiter de son réseau de communes, d'entreprises et d'intervenants, mais sans aller jusqu'à de grosses structures. Impossible, par exemple, de solliciter l'hôpital qui ne peut pas travailler en direct avec la Régie. Par contre, grâce aux clauses d'insertion sociale (à Carcassonne, le dispositif concerne tous les marchés en dehors des dispositifs de rénovation urbaine), il est possible de dégager un petit lot de matériel à laver.

### Institutions, bailleurs et associations ensemble

Ce projet de création d'entreprise d'insertion dans ce quartier s'inscrit pour les élus, mais aussi pour l'ESH, dans la durée avec une aide correspondante à la Régie de quartier. Pour réussir le changement d'image de ces quartiers, il est essentiel comme au Viguière, qu'institutions, bailleurs (offices et ESH) et associations soient associés. Je salue cette demande des habitants de reprise en mains, même à petite échelle, du fonctionnement de leur quartier. Ajouté à d'autres, ce dispositif va jouer son rôle pour le maintien des commerces et des services publics. »

### Un intervenant dans la salle

« En tant qu' élu local parisien, responsable d'un organisme de formation dans l'habitat social, j'ai été très intéressé par ces trois initiatives et souhaiterais apporter ma contribution pour augmenter l'efficacité de ces dispositifs. Quels que soient les territoires, il y a un maillage élus, collectivités locales, bailleurs sociaux, structures d'insertion. Chacun travaille plutôt « dans son coin », en montant au mieux des partenariats sur l'initiative dont la rentabilité n'est pas immédiate au niveau économique mais évidente au niveau du quartier et du territoire, ce qui n'a pas de prix et constitue un fantastique levier économique. L'étape suivante n'est-elle pas, pour rassembler ces acteurs, à la manière des sociétés d'intérêt collectif ou des groupements d'employeurs, la mise en place d'une structure juridique pour faire essaimer ces multiples initiatives ? »





# Eco Sol, une seconde vie pour le quartier

**Stéphane Bayet**  
Directeur général  
Limeil-Brévannes Services Plus

Nous avons eu l'honneur de recevoir le prix de 40 000 euros, ce qui a été une véritable bouffée d'air parce qu'enfin nous n'étions plus tout seuls dans notre petit quartier...

L'ensemble des projets a pris en compte le contexte local, la réalité du terrain, et est parti d'une demande exprimée par les habitants.

**Aurélie Rouet**  
Responsable Qualité  
Correspondante Fondation Batigère - Batigère IDF

Motivée dès le matin pour aller au travail... c'est nouveau ; c'est un nouveau départ pour une nouvelle vie.

Ici je fais tout, la rouleuse, le repassage, le magasin, les colis, le dépôt vente... J'ai appris beaucoup de choses. J'aimerais bien rester mais c'est dommage, ce n'est que pour deux ans.

Le quartier a beaucoup changé, ainsi que sa relation avec l'extérieur. La régie s'est ouverte : elle ne s'adresse plus uniquement aux habitants du quartier mais également à des clients venus d'ailleurs.

Ici, ça m'a vraiment donné de l'espoir pour l'avenir !

Eco Sol, la laverie, Les P'tits Boutts, ça apporte de la vie dans le quartier. C'est déjà beaucoup, la vie !

Depuis 2009, la régie de quartier a accompagné 220 personnes et favorisé 79 retours à l'emploi. L'épicerie éco-responsable 'Au panier +' emploiera 12 salariés.

Dans le quartier Saint-Martin à Limeil-Brévannes (94), **Batigère Ile-de-France** travaille depuis plusieurs années avec la régie de quartier «**Limeil-Brévannes Services Plus**», structure d'insertion par l'économique qui se révèle être réactive, disponible et aussi performante que les entreprises de mêmes secteurs : travaux ponctuels, chantiers d'entretien ou de mise en peinture... Dans le film présenté le 29 janvier, Stéphane Bayet son directeur général parle de la friperie laverie : « nous avons créé ce premier commerce car les habitants souhaitaient redynamiser le centre commercial abandonné. » Répondre aux besoins exprimés par les gens du quartier, tout en offrant des services attractifs pour des clients au-delà de Saint-Martin : cette logique correspond pleinement à celle du bailleur. Aurélie Rouet, correspondante **Fondation Batigère** explique : « outre son métier, Batigère a voulu s'impliquer dans l'économie sociale et solidaire. » Pour Philippe Delorme, directeur d'agence, l'impact d'une telle réalisation est double : apporter une solution concrète aux locataires et permettre un lieu de rencontres. Exceptionnellement, le double projet à venir de friperie *Les P'tits Boutts* et d'épicerie solidaire *Au Panier +* a été soutenu par le Fonds d'innovation sociale avec 2 fois la subvention maximum, soit 40 000 euros. Un tel soutien est déterminant parce qu'il permet de déclencher l'action, fruit de cette aventure humaine. « L'existence de ces commerces, c'est le retour à des conditions de vie plus dignes pour tous. », conclut Stanislas Jobbé-Duval, directeur général de Batigère IDF.

# Table ronde



## Quelles coopérations inventer entre territoires, bailleurs et associations face aux mutations sociales et économiques ?

Qu'il soit élu, responsable associatif ou bailleur social, chaque intervenant de cette table ronde a contribué, par son intervention, à l'élaboration d'une définition à multiples facettes de l'innovation sociale, en s'appuyant sur la diversité de ses expériences et des réalités des territoires représentés.

27



## Faire tomber les barrières

Anne Hidalgo, première adjointe au maire de Paris

susceptibles d'aller travailler dans les entreprises du Cac 40 avec de grosses rémunérations, et qui décident plutôt de s'engager. Cet espoir ne me place pas parmi les pessimistes passifs, mais plutôt comme une optimiste active.

À Paris comme ailleurs, les propositions d'innovation sociale doivent venir d'une initiative citoyenne des habitants, à l'échelle du quartier, de la cité, là où vivent les habitants. Le micro-local doit primer à partir de dialogues et d'allers et retours. Je ne crois ni aux solutions plaquées, ni aux projets dupliqués. Chaque habitant d'un quartier doit se sentir parisien, s'ouvrir aux autres quartiers et, demain, au Grand Paris de la métropole telle qu'il sera bientôt formalisé dans la loi. L'ensemble des acteurs de la politique de la ville doit s'y projeter. Tout en restant dans l'accompagnement local.

### Faire agir les citoyens en dehors de l'action institutionnelle

Mais une ville ne peut pas vivre sur la vision des élus, des associations, des Conseils de quartier. Il faut aller au-delà de l'institutionnel. Or, nous constatons une institutionnalisation du monde associatif et des outils traditionnels essentiels de proposition et de régulation, type Conseil de quartier, comités de concertation... Aux centaines de réunions publiques auxquelles j'ai participé, il manque toujours des habitants à l'appel : les jeunes, les mères de famille, les actifs, les personnes en difficulté, les demandeurs de logements, même quand il s'agit d'une réunion publique autour de logements sociaux et d'équipements publics sur un nouveau quartier comme à Clichy-Batignolles. En revanche, les « organisés » sont là pour préserver leur quartier et dire : « on ne veut pas de cela chez nous ! ». Nous nous devons de prendre en compte l'ensemble des avis, tous légitimes, mais aussi d'inventer de nouveaux outils pour tenir compte de ceux qui ne vont pas dans des lieux organisés. Il faut aller les chercher. Ne pas s'appuyer uniquement sur la parole institutionnelle et légitime, sans quoi l'action, le projet sur le quartier capoteront. Je pense à ces enfants que nous avons fait travailler sur les projets urbains, la fabrication de la ville, etc. À partir de cette présence des enfants, les parents sont venus, la parole s'est ouverte, élargie. Autrement dit, il faut donner à tous ces acteurs légitimes, organisés ou non-organisés, un rôle pour continuer à vivre ensemble, si possible à l'abri des enjeux de pouvoir. Une des façons de rendre les citoyens plus actifs, plus autonomes, plus critiques, c'est de les faire agir ! De ce point de vue, l'expérience des Régies de quartier est essentielle. ➤

### Ni solutions plaquées, ni projets dupliqués

Pour nous, l'innovation sociale, c'est l'invention d'une pratique sociale nouvelle. À nous, élus, d'être à l'écoute de ces initiatives, de ces idées, de ces pratiques qui révèlent une certaine créativité des territoires et de leurs habitants confrontés à des situations nouvelles. À nous de nous interroger sur l'évolution qu'elles révèlent de notre société, sur l'envie de participer à son propre devenir, de prendre en main son destin. À la confluence entre une multitude d'acteurs, l'élu est là pour mobiliser. Notre rôle est de faire tomber les barrières, de relier les acteurs, de créer les conditions de réussite et de réunir les partenaires publics et privés. Regardons du côté des grandes écoles de commerce qui développent une formation spécialisée sur l'économie solidaire. Ne passons pas à côté de ces nombreux jeunes,



## Un fonds pour faire évoluer les métiers

Valérie Fournier, présidente du Fonds pour l'innovation sociale des ESH

« Le Fonds est né du travail de la commission sociale, présidée par Nelly Lordemus, et de son constat que le métier de bailleur évolue énormément tandis que les difficultés sociales sont de plus en plus prégnantes. Il s'agissait de faire évoluer nos métiers, sans plus se limiter à construire des logements pour les mettre en location. Nous étions prêts au partenariat dans un binôme ESH-association, sans avoir vocation à faire tous les métiers, laissant aux territoires la capacité d'être interpellé et de saisir le Fonds. À sa création, nous étions persuadés que l'on aurait énormément de projets en zones Anru. Ce fut le cas la première année. Aujourd'hui, le Fonds existe sur tous les territoires. La thématique de l'innovation sociale et du lien social est désormais présente partout.

Mais de quoi parle-t-on quand on parle d'innovation sociale ? C'est la qualification faite en amont du Comité de sélection qui nous renseigne : l'équipe du Fonds travaille beaucoup en amont, avec le bailleur et les associations pour vérifier la prégnance du projet, son implication, son devenir, sa potentialité, etc. Un grand nombre d'éléments sont vérifiés avant de passer en comité de sélection, qui valide ces projets en faveur du bien-être et du logement. Au-delà, l'innovation sociale correspond à un besoin du territoire à un moment donné, inventé à un instant T sur un quartier, un immeuble, une résidence. Ce sont des projets qui font changer la relation, qui créent du lien et une dynamique de territoire. Des projets républicains qui portent, à notre sens, les valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité. Autrement dit, la République n'est pas qu'une affaire d'élus ou de politique, mais l'affaire de tous les citoyens pour faire, tous ensemble, des choses intelligentes. ➤



## Faire agir les populations

Clotilde Bréaud, présidente du Comité national de liaisons des Régies de quartier

« Le statut associatif des Régies de quartier – quelle fierté de les voir mises à l'honneur tout au long de cette journée ! – nous paraît le mieux adapté pour porter un projet politique (au sens de la vie de la cité) en relation avec les trois acteurs responsables : les bailleurs, la ville et, au centre, les habitants. Dans les trois expériences présentées, ce rôle des habitants, leur implication, leur apport au projet, sont d'ailleurs exemplaires : pas question de faire sans eux !

Au vu de ces expériences, l'innovation sociale part toujours de l'initiative d'un trio : habitants, bailleurs, élus. Tous veulent transformer la vie du quartier, sans partager toujours les mêmes objectifs. L'innovation sociale est donc le résultat d'une négociation entre acteurs, d'une mise sous tension avec un but commun, où chacun des acteurs doit jouer son rôle : les élus comme responsables de la vie du quartier ; les bailleurs comme responsables de la maintenance et de l'entretien de leur

patrimoine ; les habitants au cœur du bénéfice de ce travail en commun. Il s'agit donc grâce à ces initiatives de répondre aux besoins des gens. Comme ces laveries de quartier dont il existe dix à vingt expériences actuellement dans les Régies de quartier, chacune sur des modalités différentes..

### Des habitants pleinement acteurs

Une Régie de quartier ne peut voir le jour que par une volonté politique concrète de la Ville. Avant d'être une entité, une ville c'est un maire, un adjoint ou un chargé de la politique de la ville qui croit à l'initiative citoyenne, à la capacité d'initiative, qui la soutient et lui apporte un minimum de moyens pour vivre, comme une traduction concrète de leur discours sur la participation des citoyens. La Régie de quartier est au cœur de la gestion urbaine de proximité avec la mise en œuvre d'actions et de services modestes impliquant des habitants qui portent aussi le projet, même s'ils n'ont pas de culture politique. L'expérience des Régies au quotidien montre sur des choses simples, que les habitants s'exprimeront d'autant plus qu'ils se sentiront en mesure d'agir. Qu'ils prendront conscience du pouvoir de la parole, non pas toute puissante, mais qui leur donne le pouvoir d'agir. ➤





## Travailler ensemble !

Guillaume Bapst, directeur du réseau des Épiceries solidaires (Andes)

« En tant qu'ancien directeur régional d'un service de l'État, ayant signé à ce titre les premiers contrats de ville, en tant qu'ancien responsable de la gestion locative d'un office HLM, la richesse de l'innovation sociale, me semble-t-il, est de travailler ensemble. À ce terme, il faudrait pouvoir associer «recherche» et «développement». Mais c'est un lourd handicap du monde associatif que de ne pas disposer, comme dans n'importe quelle entreprise, d'espace pour se demander : «qu'est-ce que je vais faire demain ? »

L'idéologie, à ne pas confondre avec les valeurs à la base de l'initiative, n'est-elle pas le premier frein à l'innovation sociale ? Il est essentiel que chacun, élu, association et entreprise, reste à sa place. Car chacun est bon s'il œuvre dans son domaine. Dans l'innovation sociale, seul le droit commun doit nous conduire. En préservant sa richesse : ce qu'on appelle dans le jargon, l'hybridation des ressources, ce mélange de la force d'intervention de l'État, des collectivités locales et des entreprises... En jonglant toujours avec l'échelle du temps : entre mandat d'élu à six ans et amortissement d'un bâtiment à 35 ans. Dernier point qui me frappe, c'est cet état d'esprit français qui considère que tout ce qui est nouveau ne marchera jamais. L'Andes, avec bientôt 170 salariés, en est depuis douze ans un contre-exemple.

### Agriculture de proximité et aide aux plus démunis

Un exemple engagé récemment en Poitou-Charentes et qui s'est développé en Aquitaine, en attendant les Pays-de-Loire. Face à la disparition annoncée du programme européen d'aide aux plus démunis (24 millions d'euros en France), nous réfléchissons pour assurer la continuité. En même temps, nous avons constaté que de nombreux petits agriculteurs et maraichers venaient très nombreux aux Restos du Cœur ! N'était-ce pas une opportunité pour montrer aux élus et aux acteurs de la société civile, qu'à plusieurs, on pourrait être beaucoup plus intelligents : nous avons réuni toutes les Épiceries sociales solidaires de la région Poitou-Charentes pour déterminer leurs besoins en pommes de terre,



carottes, poireaux... Ensuite nous avons réuni les agriculteurs qui nous ont confirmé qu'ils étaient capables de répondre à ces besoins, à condition de définir le juste prix. Ce fut le point le plus épineux du dossier. Après quoi, nous avons réuni l'État, les régions, les élus locaux, le Conseil général, les grandes villes pour leur proposer de financer 70% de cette production, l'épicerie solidaire finançant les 30% restants. Grâce à ce montage, l'agriculteur peut compter sur un modèle économique stable pendant deux ans. Le plus fou, c'est que nous avons ensuite proposé à la FNSEA, la Confédération paysanne, les Chambres d'agriculture et la MSA d'entrer au tour de table en leur confiant la mission d'accompagner l'agriculteur pour pérenniser le dispositif au-delà des deux ans. En montant ce dispositif, on maintient et on soutient une agriculture de proximité fragile, on favorise le circuit court, tout en permettant à des gens en précarité de mieux manger. Une fois que le modèle a fonctionné, nous avons fait entrer les banques dans le dispositif en leur proposant de soutenir par intérêt le programme puisqu'il re-solvabilise les agriculteurs et qu'il crée de l'emploi. Pour moi, l'innovation est là : un dispositif simple, malin, qui ne met personne en concurrence ni en opposition. La clef de la réussite de nos projets est de réunir les personnes, sans les opposer car elles ont tout à gagner. »



## Gestion urbaine de proximité, participation et confrontation

Olivier Klein, maire de Clichy-sous-Bois

« Sur le territoire de Clichy-sous-Bois, qui souffre d'une fracture territoriale, d'un déficit de service public, de République, d'un enclavement autant spatial qu'idéologique, nous avons en permanence besoin d'une volonté de construire ensemble, qui s'appelle probablement «innovation sociale». Fait-on de l'innovation sociale sans le savoir ? En tout les cas, nous tentons de combler les vides avec les associations et les habitants.

Historiquement, notre ville ne compte pour ainsi dire aucune entreprise. La mairie et Leclerc sont nos plus grands employeurs. D'où le besoin de développement économique, de solidarité alors que plus de 250 enfants attendent une place en crèche. Nous travaillons actuellement avec une association intermédiaire à la création d'une crèche d'insertion pour laquelle la ville a mis à disposition un terrain et a «pré-acheté» quelques places. Nous avons la volonté de construire le territoire autrement, en faisant de l'innovation et de l'accompagnement social. Si Clichy est pauvre, elle a la richesse de sa population. Avec une forte volonté d'entreprendre et des acteurs associatifs très motivés. En même temps, nous devons faire avec un fort turnover : ceux qui partent sont ceux que l'on aurait envie de garder, ceux qui étaient à l'initiative de la Régie de quartier par exemple. Difficile dans ces conditions, de construire dans la durée des projets innovants.

### Des questions de gouvernance métropolitaine

Je crois que l'habitant de nos villes a un réel attachement au quartier, à son territoire. Clichy-sous-Bois pâtit d'une topo-

graphie complexe, où l'on parle toujours du haut et du bas Clichy, le premier quartier avec son habitat social, le second avec ses copropriétés. Depuis sa «préhistoire», la politique de la ville s'est construite sur le plateau de Clichy-Montfermeil comme actuellement son programme de renouvellement urbain (PRU - sur le Bas Clichy, le privé est censé se «débrouiller»). À Clichy, par exemple, nous nous interrogeons sur le dossier des personnes âgées issues de l'immigration, qui souvent ne partent pas dans les foyers traditionnels. Mais ce dossier ne se limite pas à un quartier : nous devons passer à l'échelle de la ville. Se posent alors très vite des questions de gouvernance métropolitaine, d'intercommunalités et de péréquation. Aujourd'hui, si Clichy-sous-Bois est en communauté d'agglomération avec Montfermeil, ville d'un autre bord politique, c'est qu'aucune autre collectivité ne veut participer à un effort de solidarité, alors que notre porte-monnaie est trois ou quatre fois inférieur aux villes et aux intercommunalités voisines. Or c'est à cette échelle-là que se pose la question des moyens et de la capacité à accompagner ces projets sur la durée.

Il faudrait aussi innover sur les modes de participation. Que ce soit dans un atelier urbain ou un comité sur le PLU, on voit toujours les mêmes têtes. Cette question de la participation des habitants est très compliquée... À Clichy, nous travaillons en coordination avec la maîtrise d'œuvre du PRU et les bailleurs, pour faire émerger des référents d'immeuble. Mais ils entrent vite en concurrence avec les associations de locataires. J'ai aussi mis en place des visites de quartier hebdomadaires. Prévenus, les habitants, souvent de nouvelles têtes, descendent pour se plaindre, en général avec raison. Autrement dit, la gestion urbaine de proximité est un lieu essentiel de participation et de confrontation. »

reusement, cet espace de recherche et de développement sur la capacité à reproduire une expérience, de partage du diagnostic, évoqué à l'instant par Guillaume Bapst, nous fait défaut. Or, en ne démultipliant pas ce qui marche ailleurs, nous créons une inégalité de traitement.

Dans un habitat diffus comme sur l'Yonne, nous avons aussi des Contrats urbains de cohésion sociale, des zones urbaines sensibles... Mais ici, la demande locale a du mal à s'exprimer, parce qu'on manque de lieux de rencontres pour que la population s'exprime. L'élu a un rôle de stimulateur de la réponse locale : sur les seniors, par exemple, il faut sortir du service habituel (portages de repas, téléassistance...) et évoluer vers d'autres services. À l'échelle de ma petite collectivité, cela passe actuellement par le développement d'une mutuelle pour les personnes âgées non éligibles à la CMU et en situation de grande dépendance économique. »

## Pérennité et équité

Gilles Pirman, maire de Saint-Clément et vice-président du Conseil général de l'Yonne

« L'innovation sociale, poil à gratter des élus, c'est ce qui fait tomber les barrières et les frontières. En tant qu'élus, nous avons une responsabilité particulière : l'obligation de pérennité et d'équité. Quand un dispositif fonctionne sur un territoire, nous avons le devoir de le dupliquer. Malheu-

**Nelly Lordemus**

Vice-présidente du Fonds pour l'Innovation sociale des ESH

# Nous avons beaucoup gagné à travailler ensemble

Le consensus général : l'évidence à travailler et à construire des projets ensemble est pour moi, le point le plus marquant de cette journée. Ce n'était pas le cas en 2007, lorsque le Fonds pour l'Innovation sociale a été créé. Lorsque l'idée a été formulée, il s'agissait de renforcer et de soutenir les partenariats entre associations et bailleurs sociaux. Six ans plus tard, nous pouvons être convaincus que nous avons beaucoup gagné à travailler ensemble : les professionnalismes respectifs, les compétences et l'engagement des associations et des organismes HLM sont reconnus.

Deuxième point, il n'est pas question de donner des modèles à reproduire. Il faut plutôt diagnostiquer et recenser les besoins à l'échelle du quartier. Comme le maire de Clichy-sous-Bois l'a souligné, il faut savoir combler les vides, sans idées préconçues, sans imposer son idée. Être à l'écoute des habitants, des associations et des collectivités locales qui savent aussi traiter ces questions-là. En organisant ces partenariats, loin de se substituer aux financements des collectivités locales, nous les attirons. D'ailleurs, quand le Comité de Sélection se réunit, nous constatons que les élus accompagnent l'association et l'ESH venues présenter les dossiers. Ce pari n'était pas gagné d'avance !



## Plus de 120 projets financés

Les projets subventionnés par le Fonds s'inscrivent dans la durée, parce que les habitants ne supportent plus les projets-paillettes, ceux qui débarquent avec trois photographes et disparaissent six mois plus tard. Ils ne supportent plus d'être des lieux d'expérimentation. Quel autre sens donner aux évaluations lancées sur des projets financés il y a trois ou quatre ans, si ce n'est de s'assurer qu'ils s'inscrivent dans la durée ? À l'occasion de ce sixième anniversaire, il n'est pas inutile de rappeler que le Fonds pour l'innovation sociale est financé par les entreprises sociales de l'habitat à hauteur d'un euro par an et par logement. Nous avons ainsi financé plus de 120 projets.

Quant aux rencontres, elles ont suscité des demandes d'échanges plus approfondis. Serge Guérin et toute l'équipe, Ouardia Babour et Isabelle Leleu, ont ainsi organisé à la demande des ESH qui ont soutenu des projets financés par le Fonds, des ateliers d'échanges d'expérience qui seront renouvelés courant 2013.

Quant à notre rencontre de ce jour, j'espère qu'elle a répondu à vos attentes ; celle que nous vous proposerons en 2014, fera une place à l'évaluation des projets.



De gauche à droite  
et de bas en haut :  
Isabelle Leleu,  
Serge Guérin,  
Delphine Depaix,  
Nelly Lordemus,  
Ouardia Babour,  
Valérie Fournier,  
Philippe Almy

L'équipe du Fonds d'innovation sociale remercie toutes les personnes et les référents qui ont contribué à l'organisation et au déroulement des journées 2013.

Photos des Rencontres : Sophie Loubaton  
Autres photos : droits réservés  
Publication réalisée pour  
le Fonds d'innovation sociale,  
Fédération nationale des ESH,  
par Citéscom 01 43 61 11 30  
et imprimée sur papier recyclé  
à 1000 exemplaires.





Fonds d'innovation sociale, fédération des ESH  
14, rue Lord Byron - 75008 Paris  
Tel. : 01 40 75 50 04 - Fax : 01 40 75 68 04