
Insertion

Le Projet Social de Territoire de Clichy-sous-Bois, une dynamique pluripartenariale de « transformation sociale durable »

décembre 2017

Imprimer la page

Index

- [Type d'action](#)
- [Département](#)
- [Sur le vif](#)
- [Porteur\(s\) de l'action](#)
- [Objectif\(s\) et bref descriptif](#)
- [Origine\(s\)](#)
- [Description détaillée](#)
- [Bilan](#)
- [Partenaire\(s\)](#)
- [Moyens](#)

Type d'action

- Développement social
- Liens intergénérationnels
- Inclusion
- Parentalité

-
- Habitat
 - Accessibilité
 - Accès à l'emploi
 - Partenariat / transversalité
 - Pratiques professionnelles

Département

Seine-St-Denis (93)

Sur le vif

« On s'est rendu compte à plusieurs partenaires qu'on partageait une même problématique, qu'il y avait des habitants qui ne pouvaient pas soit bénéficier des actions proposées par les deux centres sociaux, soit se rendre facilement à des rendez-vous proposés par Pôle Emploi ou de la Direction de l'emploi, de la formation et de l'insertion, parce que justement ils n'avaient pas accès à un mode de garde petite enfance. A partir de là, on a réfléchi collectivement à une solution et on a [créé une garderie éphémère]. » – Directrice de centre social.

Porteur(s) de l'action

Ville de Clichy-sous-Bois

Objectif(s) et bref descriptif

Afin de renforcer la coopération entre l'ensemble des acteurs institutionnels et associatifs intervenant sur son territoire, la Ville de Clichy-sous-Bois élabore et anime depuis 2014 un «Projet social de territoire ». Englobant de nombreux domaines de la vie des Clichois (logement/habitat, accompagnement social, emploi/insertion, petite enfance/famille), cet outil contribue à l'émergence d'une culture partagée en faveur du développement social, renforce l'interconnaissance entre professionnels et contribue à l'installation d'une dynamique d'échange propice au partenariat et à l'innovation. Pour preuve : depuis 2014, plusieurs dizaines d'actions pluripartenariales ont été développées, entraînant à l'occasion une transformation des pratiques professionnelles et l'émergence de nouvelles opportunités pour les habitants.



Origine(s)

Avec la moitié de sa population ayant moins de 30 ans, la Ville de Clichy-sous-Bois (30 000 habitants) est la commune la plus jeune mais aussi la plus pauvre du Département de Seine-Saint-Denis : plus d'un Clichois sur quatre vit sous le seuil de pauvreté en 2014, 25 % des actifs sont au chômage et à peine un tiers des ménages sont imposables¹. Les familles nombreuses y sont surreprésentées au sein de la population et un nombre important d'habitants ne maîtrisent pas (ou peu) la langue française. Plus des trois quarts du territoire municipal sont inscrits en politique de la ville.

Pour faire face aux difficultés importantes rencontrées par la population, le territoire clichois peut compter sur un tissu institutionnel et associatif dense et dynamique. Cependant, si les acteurs locaux réussissent à coordonner les actions mises en place, ce mode de fonctionnement ne permet pas pour autant d'engager dans les années 2000 une véritable coopération autour d'objectifs communs, favorisant la mise en cohérence des politiques publiques déployées sur le territoire.

En 2010, l'arrivée d'une nouvelle Directrice générale des services conduit à la réalisation d'une première analyse des besoins sociaux (ABS). En parallèle, la Ville de Clichy-sous-Bois participe à [une démarche de recherche-action sur la gouvernance locale et la cohésion sociale avec six autres villes, pilotée par l'ODAS](#)². Au niveau local, cette démarche permet de structurer une réflexion sur la promotion des logiques de développement social au sein de l'administration municipale, s'appuyant sur une observation sociale partagée et la mise en œuvre de projets transversaux.

Forte de ces deux expériences, la Ville organise en 2013 des Assises de la Solidarité, qui invitent les

élus, les services municipaux, les partenaires institutionnels et associatifs à partager des analyses et des expériences. A l'issue de ces temps de rencontre, un document-cadre est produit : le « Projet social de territoire ».

Ce projet couvre les grandes problématiques territoriales en proposant des projets aussi divers que : le développement de modes d'accueils innovants, la refonte des aides facultatives du CCAS, la généralisation de la clause d'insertion dans les marchés publics, la création de solutions de décohabitation pour les jeunes en insertion ou encore la lutte contre l'habitat indigne, etc. Afin d'assurer la pérennité de la dynamique positive engagée lors des Assises de la Solidarité, la Ville crée en 2014 un poste de chargé de mission pour piloter, animer et suivre le déploiement du projet.



Cette action a été repérée et expertisée dans le cadre de [l'action recherche « Villes et vivre ensemble – La gouvernance locale de la cohésion sociale »](#), menée par l'Odas en partenariat avec le CGET.

Description détaillée

<https://www.youtube.com/embed/mWFmLJ7qrTA>

Un pilotage impliquant des acteurs de différents niveaux hiérarchiques

Adopté en 2014, le Projet social de Territoire clicheois vise à produire une « transformation sociale durable »³ sur le territoire. Il se structure autour de quatre axes :

- Axe 1 : Améliorer les conditions de logement de la population.
- Axe 2 : Favoriser l'insertion socio-professionnelle.
- Axe 3 : Répondre aux besoins des familles et favoriser l'intergénérationnel.
- Axe 4 : Réduire les inégalités et renforcer la cohésion sociale.

La conduite du projet s'appuie sur plusieurs niveaux de pilotage : un comité stratégique annuel, présidé par le Maire, et six comités techniques thématiques réunissant différentes strates d'acteurs (élus, services municipaux, partenaires institutionnels et associatifs). Ces comités permettent de définir la stratégie de mise en œuvre, les priorités d'action, d'adapter la mise en action au fil du déploiement de la démarche et de mener une évaluation régulière de sa progression.

La volonté d'impulser une dynamique de développement social dans tous les domaines

Afin de créer un terreau propice à la coopération, les premières années de mise en œuvre du Projet social de territoire sont consacrées à la création d'un climat de confiance entre acteurs, ainsi qu'à

une acculturation progressive de l'ensemble des acteurs locaux aux logiques de projets et de développement social. Par le biais de réunions régulières et de premières actions concrètes (voir infra), la Ville de Clichy-sous-Bois fait progressivement la démonstration de la dimension opérationnelle de la démarche, de son impact et sa plus-value sur les pratiques de terrain et les réponses apportées aux Clichois.

Début 2016, un séminaire intitulé « Point d'étape et évolutions » réunit plus d'une centaine d'acteurs. Il est l'occasion de partager les premiers résultats des actions initiées par le PST, en s'appuyant sur la projection d'un film construit en lien avec quelques partenaires (centre social, CAF, guichet unique de la clause d'insertion, Maison des seniors, CCAS) et de recueillir les points de vue et propositions des acteurs de terrain pour la poursuite de la dynamique.

En dépit de sollicitations multiples, les professionnels de terrain, tant institutionnels qu'associatifs restent fortement mobilisés pour faire vivre les groupes de travail afin de trouver des solutions concertées aux problématiques repérées localement. Ainsi, au-delà des actions déjà mises en place, les habitudes de travail en mode projet, l'interconnaissance et la confiance réciproque qu'ils génèrent font progressivement émerger des objets de travail qui ne figurent pas dans le document-cadre PST initial. En 2017, vingt projets s'appuyant sur des groupes de travail à géométrie variable sont en cours de construction. En fonction des thématiques, ils réunissent des services municipaux, les circonscriptions de service social et de protection maternelle et infantile du Département, les travailleurs sociaux ou d'autres représentants de la caisse d'allocations familiales, des travailleurs sociaux missionnés auprès d'opérateurs intervenant sur des dispositifs liés à l'habitat, des travailleurs sociaux de bailleurs sociaux, des professionnels de centres sociaux, de structures petite enfance, de structures d'insertion, de structures associatives...

Par exemple, la dynamique partenariale autour de la petite enfance (thème le plus abouti en 2017) a pu s'appuyer dès 2014 sur une démarche transversale amorcée en amont et la production d'actions très concrètes tant pour les professionnels que pour les habitants. Ainsi, la réalisation d'un diagnostic partenarial a entraîné la création d'un réseau des acteurs de la petite enfance de Clichy-sous-Bois, rassemblant les professionnels de la petite enfance, le CCAS, la Caisse d'allocations familiales, les centres sociaux, la Direction Emploi Formation Insertion de l'établissement public territorial Grand Paris-Grand Est. Ce réseau porte une démarche d'information collective des familles et travaille à la recherche de modes d'accueil innovants pour que les familles clichois puissent trouver des modes de garde adaptés aux situations « atypiques » (horaires décalés, besoins de garde ponctuels ou en urgence). Par ailleurs, au regard de la récurrence de survenue d'accidents domestiques, un réseau inter-partenarial de prévention s'est constitué, ainsi qu'un réseau parentalité. Enfin, une garderie éphémère a ouvert dans deux centres sociaux pour permettre aux parents de suivre des activités, de faire des démarches administratives ou tout simplement de prendre du temps pour eux, grâce à un important soutien de la CAF et en collaboration avec une coopérative.

Sur l'axe « emploi, formation, insertion », une collaboration étroite avec le guichet unique intercommunal en charge de la clause d'insertion a permis la généralisation de cette dernière à l'ensemble des marchés publics de la commune. Le suivi des parcours individuels et l'accompagnement de la démarche d'insertion sur les chantiers contribuent au développement d'un véritable partenariat avec les entreprises impliquées. La dynamique est même victime de son succès puisque la hausse du volume d'heures d'insertion dans les marchés se heurte aux limites de la ressource humaine mise à disposition pour gérer le dispositif en 2017.

Sur l'axe « habitat et logement », plusieurs projets sont actuellement en cours de réalisation. Tout d'abord, une réflexion sur la prévention des expulsions locatives est conduite avec l'ensemble des partenaires impliqués sur cette question, à la faveur de la participation de la Ville de Clichy-sous-Bois à [une nouvelle recherche-action portée par l'Odas en partenariat avec le CGET](#)⁴. Ensuite, un dispositif d'habitat social est mis en place dans un bâtiment municipal afin de proposer une solution de logement temporaire pour des Clichois en situation de vulnérabilité. Douze logements communaux ont été entièrement rénovés, meublés et équipés pour une durée d'hébergement de six mois renouvelable une ou deux fois. Enfin, une expérience de colocation intergénérationnelle est en cours de mise en place en 2017, en partenariat entre la Mission locale et le CCAS de Clichy-sous-Bois.

Sur l'axe de l'accompagnement social et de la coordination entre acteurs, le projet social de territoire clichois a entraîné la création de réunions régulières rassemblant l'ensemble des travailleurs sociaux intervenant sur le territoire, dans une logique de parcours. Une journée d'étude locale sur l'accompagnement a été organisée en novembre 2017 pour favoriser l'émergence d'une culture commune et l'échange d'expériences entre professionnels. Dans la même logique, un réseau des acteurs du champ médico-social élargi est créé : le réseau IRIS (Interconnaissance et Ressources pour l'Innovation Sociale). Ce réseau permet par exemple de partager de l'information sur l'actualité du territoire, de faire connaître des actions déployées en faveur des habitants, de clarifier les procédures, ainsi que les interlocuteurs à saisir sur différentes problématiques que peuvent rencontrer les familles clichois (accès au logement, accès aux soins, etc.).

Plus récemment, le partage de constats entre les professionnels de la PMI et de la circonscription de service social, appuyé par les témoignages des structures d'accueil de la petite enfance, de directeurs d'écoles maternelles et élémentaires notamment, ont permis d'engager une réflexion sur le lien entre les conditions de vie des familles (en particulier sur le quartier du bas Clichy, qui concentre de nombreuses copropriétés dégradées) et des retards dans le développement psychomoteur du jeune enfant. Autant d'éléments qui entrent en ligne de compte dans la construction des inégalités sociales de santé. Sur la base de ce constat, une action de santé publique est envisagée en 2018. Centrée sur la « Prévention précoce et parentalités » (PPEPS') sa conception est notamment travaillée en lien avec une unité de recherche en santé publique afin de l'inscrire dans une méthodologie de recherche-action. Relevant à la fois du Projet Social de Territoire, de la Convention Territoriale Globale et du Contrat Local de Santé, cette démarche conforte la dynamique de développement social initiée par la Ville.

Une stratégie impulsée par la Ville mais portée collectivement par les acteurs du territoire

Impulsé et animé par la Ville de Clichy-sous-Bois, le Projet Social de Territoire passe progressivement, en 2017, d'un portage exclusivement municipal à une co-animation de la dynamique.

Du côté des acteurs locaux, les professionnels s'approprient des espaces de travail et de réflexion communs, selon une logique plus transversale. Une plateforme collaborative, portée par la Ville, est d'ailleurs en cours de construction et matérialisera, d'ici fin 2017, le travail en réseau. Dans la même logique, la co-animation d'actions par différents partenaires auprès du public se développe. De mêmes, les initiatives publiques organisées à destination des Clichois (informations sur les modes d'accueil de la petite enfance, forums d'assistantes maternelles...), affichent clairement leur mise en œuvre partenariale (courriers communs, présence des logos des différentes structures impliquées...) Sur un autre registre, des temps de travail entre la commune et les structures centrales des institutions (Département, CAF) se développent, notamment pour avancer sur le partage de

données, l'observation sociale partagée ou pour envisager le déploiement local d'actions thématiques en adéquation avec les enjeux du territoire.



Au niveau stratégique, la Ville et le Département (incluant le service de la protection maternelle et infantile, la circonscription de service social et l'aide sociale à l'enfance) ont rédigé en mai 2017 leur première feuille de route commune en faveur d'un co-portage de certains axes thématiques du Projet Social de Territoire. Cette feuille de route, officiellement validée à la fois par le Maire et le Vice-Président du Conseil Départemental en charge des Solidarités, donne une impulsion supplémentaire à la coopération menée entre les équipes de terrain.

En 2017, un des points d'amélioration identifié est la faible participation des habitants à la dynamique enclenchée sur le territoire. Une réflexion est par conséquent engagée pour trouver une modalité pertinente afin d'encourager l'implication des habitants, en lien avec les actions déjà impulsées par la Ville. Il est par exemple envisagé d'associer plus étroitement le Conseil citoyen désormais associatif.

Bilan

- En contribuant à l'émergence d'une culture partagée en faveur du développement social sur le territoire, le Projet Social de Territoire a permis le développement d'un climat de confiance et le renforcement de la coopération entre l'ensemble des acteurs intervenant auprès des Clichois. Une dynamique qui se matérialise désormais sur plusieurs niveaux, entre acteurs de terrain mais aussi entre institutions centrales.
- En permettant la meilleure mise en réseau des professionnels de différents secteurs autour d'objectifs clairs, le Projet Social de Territoire a entraîné l'émergence de plusieurs dizaines de nouvelles actions sur le territoire, qui contribuent à l'amélioration des réponses apportées

aux besoins des Clichois, dans des domaines variés : logement/habitat, petite enfance, insertion, accompagnement social.

Partenaire(s)

Services municipaux

Direction des Solidarités : centre communal d'action sociale, Maison des seniors, Programme de réussite éducative, Service santé/Atelier Santé Ville Direction des politiques éducatives : Maison de la petite enfance ; Relais d'assistants maternels ; Direction de l'habitat : pôle logement social, pôle hygiène/salubrité, direction de la vie associative et des quartiers, Direction de la prévention, de la sécurité et de la tranquillité publiques, direction du patrimoine bâti, direction des finances, service marchés publics, direction de l'environnement et du cadre de vie, direction de la voirie et réseaux divers, direction des moyens et gestion technique.

Partenaires

Département de Seine-Saint-Denis (circonscription de service social, protection maternelle et infantile, services centraux) ; Caisse d'allocations familiales de Seine-Saint-Denis ; Agence départementale du développement de l'accueil individuel (ADDAI) ; ensemble des bailleurs sociaux du territoire clichois ; Commissariat ; Maison de la Justice et du Droit ; Sous-Préfecture du Raincy ; Direction Régionale et Interdépartementale de l'Hébergement et du Logement ; opérateurs intervenants sur l'Opération de requalification des copropriétés dégradées (ORCOD) du Bas-Clichy ; association ADSEA ; Mission locale ; Structures rattachées à l'Etablissement public territorial Grand Paris-Grand Est : Maison de l'habitat, Maison des services publics, DEFI (Accompagnement emploi-insertion) ; centres sociaux ; Scop E2S.

Moyens

Humains

Un chargé de mission à temps plein pour le pilotage global de la démarche

Financiers

Le Projet social de territoire ne possède pas de budget dédié mais des crédits peuvent être potentiellement mobilisés sur des actions ponctuelles, en lien avec le budget des services impliqués sur les actions concernées. Par exemple, la réalisation du film relatif à l'évolution du projet social de territoire « évolutions et perspectives » a nécessité 2 500 euros. La plateforme collaborative devrait coûter 13 000 euros.

Matériels

Equipement classique d'un poste de coordinateur pour le chargé de mission (poste informatique, téléphone mobile, véhicule de service).

D'ici fin 2017, une plateforme collaborative en ligne sera mise à disposition des partenaires du projet.

Contact

GAUTHIER Françoise

Chargée de mission Projet social de territoire

Ville de Clichy-sous-Bois

Adresse : Place du 11 novembre 1918
93390
Clichy-Sous-Bois
France

Tél. : 01 43 88 83 38

Courriel : françoise.gauthier@clichysousbois.fr

Site web : www.clichy-sous-bois.fr