

# Réussir la GUP avec les locataires

• *OPH93 - Ville de Stains - Quartiers du Clos-Saint-Lazare et  
de la Cité Jardin*

*THEMATIQUE[S]: politique de ville \_ DSU\_  
GUP \_ Formation des habitants*

Contact :

Patricia CHASTANG  
[Patricia.chastang@oph93.fr](mailto:Patricia.chastang@oph93.fr)  
01 48 96 52 00

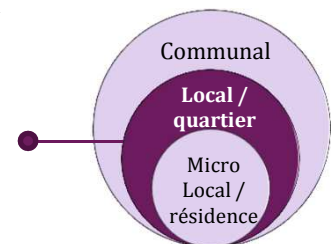
# Comment impliquer de manière pérenne les habitants dans la Gestion Urbaine de Proximité ?

## Le contexte :

Située à 6 km de Paris dans le département de la Seine-Saint-Denis, la commune de Stains comprend 34 608 habitants. Stains accueille sur son territoire l'implantation de grands ensembles dans les années 60 et 70. La ville se compose aujourd'hui de plus de 57 % de logements sociaux.

Le périmètre intéressé par la GUP correspond aux délimitations du Programme de Rénovation Urbaine de Stains. La GUP concerne trois quartiers : le Moulin, le Clos-Saint-Lazare (CSL) et la Cité Jardin (CJ). Le parc social des deux quartiers intéressés (CSL et CJ) est géré par un seul bailleur : l'OPHLM 93. Les deux ensembles ont des identités très distinctes, faisant chacun l'objet d'une rénovation spécifique :

Echelle de réalisation  
du projet



- **Le Clos-Saint-Lazare** - Construit entre 1966 et 1970, le Clos-Saint-Lazare est un quartier précaire et populaire composé à 100% de logements sociaux, typiques des grands ensembles parisiens. Comprenant 2186 logements, la structure du quartier s'articule autour de constructions de l'époque : tours de 15 étages, petits immeubles de 8 étages et grandes barres en vague de 4 étages. Le quartier abrite à lui seul près d'un quart de la population stanoise (8000 habitants) sur une superficie de 29 hectares. Classé en ZUS, le quartier fait l'objet depuis 2006 d'un Projet de Rénovation Urbaine aux opérations lourdes (1629 logements réhabilités, 429 logements démolis, 470 logements neufs).



- **La Cité Jardin** : Édifiée par Henri Sellier dans les années 20 sur le modèle des « gardens cities » pour proposer aux ouvriers « la ville à la campagne », la Cité Jardin de Stains est une œuvre architecturale extrêmement précieuse. Elle est classée site pittoresque du Département de la Seine-Saint-Denis. La restauration de ce patrimoine d'exception comprend une opération de rénovation urbaine ambitieuse visant à adapter les logements aux normes de confort actuelles et à requalifier les espaces et voie publics.



Composé d'un parc exclusivement social (94% de logements sociaux, 873 logements réhabilités), la Cité Jardin est un quartier pavillonnaire bénéficiant de 7 grands cœurs d'îlots transformés en jardins familiaux ou pédagogiques et en espaces publics.

**En réponse aux orientations politiques de la Ville de Stains souhaitant impliquer les habitants dans le dispositif GUP, une réflexion est engagée par les partenaires pour associer les locataires du CSL et de la CJ autour d'un programme d'actions GUP.** La démarche participative autour de la GUP poursuit la dynamique engagée avec les concertations locatives menées dans le cadre du PRU par l'OPHLM 93 en partenariat avec l'Unité Territoriale de Rénovation qui dispose d'une chargée de mission « concertation ».

## La Gestion Urbaine et Sociale de Proximité

La GUP ou GUSP est un dispositif politique de la ville ayant pour objectif l'amélioration de la qualité du cadre de vie et des conditions des habitants des quartiers, dans une optique de renforcement de la coordination inter-acteurs. Pour accompagner les Projets de Rénovation Urbaine, elle a vocation à travailler sur le triptyque : tranquillité, propreté, cohésion sociale.

## Les 5 principaux constats :

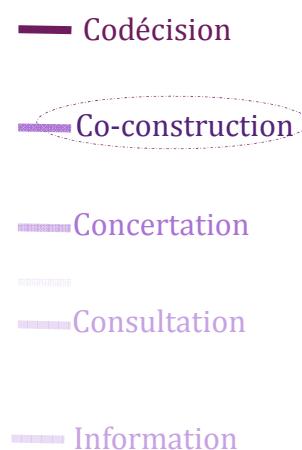
- Un déficit de lien bailleurs – locataires, l'OPH93 voit dans la GUP une opportunité de renouer les relations
- L'absence d'interlocuteurs parmi les locataires dans les deux quartiers (une seule amicale côté Cité Jardin mais très peu active dans le cadre de la GUP)
- Une GUP exclusivement composée de professionnels et très centrée sur les techniciens
- Une faible participation des habitants malgré les moyens déployés par les partenaires de la GUP pour les associer localement
- Une méconnaissance entre les habitants des deux quartiers qui se vivent comme appartenant à deux ensembles distincts

## Le projet : réussir la GUP avec les locataires

Pour réussir à impliquer les habitants au cœur de la Gestion Urbaine de Proximité, le bailleur et ses partenaires, à l'initiative de la Ville de Stains et de la Communauté d'agglomération Plaine Commune, ont décidé de leur accorder une vraie place au sein de la démarche. Réhabiliter les locataires comme parties prenantes au même titre que les professionnels constitue un puissant levier d'adhésion. C'est pour quoi, l'ambition de participation engagée en septembre 2012 s'étend de la réflexion avec l'association des habitants au diagnostic, jusqu'à la co-construction d'un plan d'action partenarial, en passant par la définition des modalités de gouvernance de la GUP ainsi renouvelée.

Un groupe GUP hybride ouvert à tous a été mis en place sur le territoire. Il est composé d'un groupe de locataires engagés au sein de chaque quartier. Proactifs et forces de proposition, ils sont en charge de faire remonter les problématiques aux professionnels et de diffuser les informations aux autres habitants. Pour fonctionner au mieux, le groupe GUP hybride est également composé d'un référent par structure-partenaire. Désigné comme interlocuteur privilégié, chaque référent est à l'écoute des problèmes remontés par les locataires et à la recherche de solutions efficaces pour y répondre.

*Echelle de la participation*



## Les objectifs :

- **Encourager** les locataires à s'investir dans la vie de leur quartier
- **Mettre en place** un groupe GUP hybride, associant professionnels et habitants du quartier
- **Faire émerger** un plan d'actions partagé par l'ensemble des parties prenantes
- **Créer** les conditions d'une implication pérenne des parties prenantes

## LES BÉNÉFICES DU PROJET POUR LE BAILLEUR

- **Responsabiliser** les locataires vis-à-vis de leur cadre de vie
- **Renouer** des relations positives avec les locataires et de nouveaux liens de confiance
- **Clarifier** la place et le rôle de chacun des partenaires dans la GUP
- **Créer un réseau local** d'interlocuteurs référents parmi les locataires qui facilitent la gestion des problématiques GUP
- **Mobiliser** un collectif engagé dans le pilotage et l'animation de la démarche

# LES PARTIES PRENANTES ASSOCIÉES AU PROJET

Ayant pour vocation la veille active et l'amélioration continue du cadre de vie (triptyque : tranquillité, propreté et cohésion sociale), la GUP est par essence partenariale. La mobilisation et l'implication pérennes de l'ensemble des parties prenantes sont essentielles. Cet espace dédié convoque les partenaires pour leurs expertises et leurs champs d'intervention. L'expertise d'usage fait souvent défaut au sein de cet espace en raison de l'absence des locataires. Malgré les moyens déployés par l'ensemble des partenaires pour associer les habitants, leur participation reste faible.

La mise en place d'un groupe GUP hybride, associant professionnels et habitants, vient pallier deux difficultés. D'une part, la mobilisation pérenne des partenaires institutionnels. D'autre part, la mobilisation des habitants du Clos-Saint-Lazare et de la Cité Jardin.

Dans le cadre de cette démarche participative la gouvernance et le pilotage sont principalement portés par l'Unité Territoriale de Rénovation Urbaine qui est à l'initiative de la démarche GUP participative. L'ensemble des services partenaires sont néanmoins co-leaders ou co-coordonateurs du processus. Cela permet de rendre la démarche participative engagée plus efficace. Partager le leadership est important pour la réussite de la démarche et ce, à double titre. Premièrement, ce co-portage garantit que la GUP soit hybride et que l'ensemble des parties prenantes (notamment les habitants) s'y impliquent pleinement. D'autre part, ce co-pilotage facilite la coordination de la démarche dans son ensemble.

## LE PILOTE DE LA MISSION :

- **Plaine commune, Direction de la rénovation urbaine, Unité territoriale de Rénovation urbaine (UTRU)**

**Rôle au sein de la GUP :** *Coordination et pilotage de la Gestion urbaine de proximité et du groupe hybride GUP (mobilisation, animation du groupe, organisation des temps de rencontre).*

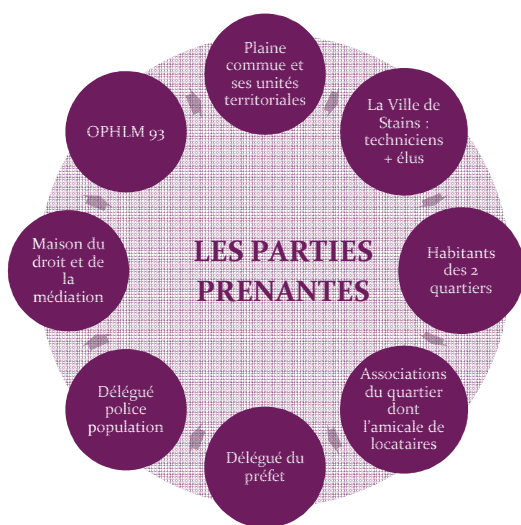
## LES CO-PILOTES DE LA MISSION :

- **OPHLM 93, Délégation de Stains**

**Rôle au sein de la GUP :** *Co-pilotage du groupe GUP hybride (appui à la mobilisation, à l'animation et l'organisation des temps participatifs) et gestion des problèmes en lien avec la thématique des logements et résidences, du stationnement. Plusieurs agents de l'OPHLM 93 sont mobilisés au sein du groupe GUP hybride : la responsable de la délégation, un chargé de mission tranquillité et développement et un gardien résidant sur le Clos-Saint-Lazare. Les agents des deux points d'accueil sur chaque quartier sont également impliqués dans la démarche pour relayer les informations et la mobilisation des locataires notamment.*

- **Le Centre de Ressources Politique de la Ville, Ville de Stains**

**Rôle au sein de la GUP :** *Co-pilotage du groupe GUP hybride (appui à la mobilisation, à l'animation et l'organisation des temps participatifs) et appui aux actions mises en œuvre par le groupe hybride.*



## LES PARTIES PRENANTES :

- **Plaine Commune, Direction de la Propreté et du Cadre de vie, Unité territoriale Propreté et Cadre de vie**

**Rôle au sein de la GUP :** *Membre du groupe GUP hybride, elle fait le lien avec les autres Unités territoriales (Voirie et Espaces verts) pour signifier les problèmes identifiés.*

- **Préfecture de Police**

**Rôle au sein de la GUP :** *Membre du groupe GUP hybride, un délégué police population informe le commissariat des problèmes de sécurité que rencontre la population, participe à la co-construction de solutions et régule les relations entre les habitants et les représentants de l'autorité.*

- **Préfecture de Seine-Saint-Denis**

**Rôle au sein de la GUP :** *Membre du groupe GUP hybride, le délégué du préfet fait redescendre et remonter les informations, il mobilise les locataires.*

- **Les représentants des habitants (associations locales et amicale de locataires)**

**Rôle au sein de la GUP :** *Membres du groupe GUP hybride, ils sont essentiellement des relais de mobilisation et d'information.*

- **Les habitants**

**Rôle au sein de la GUP :** *Une vingtaine de locataires se sont engagés dans le groupe hybride mis en place. Parmi eux, 15 locataires ont accepté d'être référents de leur quartier (10 habitants -référents au Clos-Saint-Lazare et 5 habitants-référents à la Cité Jardin). Ils sont en charge de faire remonter les problématiques aux professionnels lors des temps de collaboration proposés et de diffuser les informations aux autres habitants.*

La démarche participative GUP s'appuie sur un travail transversal et partenarial qui implique différents services au niveau technique pour la gestion des dysfonctionnements repérés. Pour que cette transversalité soit effective, plusieurs outils de coordination ont été mis en place (tableau de suivi des dysfonctionnements, feuilles de route nominatives...)

**A Stains, ce groupe GUP inaugure un véritable changement culturel avec la consolidation et l'élargissement du dialogue des partenaires et l'évolution des postures de chacun.** En devenant pleinement acteurs, les locataires gagnent en confiance et sortent progressivement d'une posture essentiellement revendicative





# Les 4 GRANDES ÉTAPES DU PROJET

L'enjeu est de renforcer l'implication des locataires, développer leur confiance et leur responsabilisation vis-à-vis de leur quartier et de la GUP.

Pour cela, la démarche se décline en quatre étapes : la mobilisation des locataires et des partenaires, la formation des habitants, la réalisation d'un diagnostic partagé et la co-construction du groupe GUP hybride pour concevoir et déployer son plan d'actions.

Pour mettre en place cette démarche participative innovante, le groupe GUP hybride a été accompagné par un prestataire extérieur (l'agence de conseil MUSE D.Territoires) sur l'ensemble du projet.

## Les outputs

- Un diagnostic partagé
- Un groupe GUP hybride
- Un répertoire des référents parmi les habitants et au sein des structures partenaires
- Un manuel de fonctionnement du groupe hybride
- Un plan d'actions GUP co-construit

## ETAPE 1 : la mobilisation des locataires

- **Une stratégie de mobilisation inclusive** : il s'agit de réussir une démarche d'adhésion en adaptant les outils et les méthodes en fonction des publics cibles à atteindre. La stratégie doit permettre d'identifier les motivations ainsi que les canaux pertinents pour mobiliser le plus grand nombre. Ce sont aussi bien les outils numériques (Facebook, blog, mailing), l'implication des médias locaux, l'affichage, le boitage et surtout le déploiement sur le terrain (porte à porte, sortie d'écoles, marchés...).
- **Une mobilisation des habitants en entonnoir** : avec un objectif initial de parvenir à un effectif de 10 locataires engagés, plusieurs centaines de ménages ont été rencontrés dont une quarantaine mobilisés ponctuellement. La réussite de la démarche passe par l'identification progressive des locataires les plus motivés afin de constituer un groupe consolidé. Assidus et concernés, ils s'engagent sur la durée avec les partenaires de la GUP.

*La mobilisation est une étape décisive dans la réussite d'une démarche participative. Pour garantir une mobilisation efficace, MUSE D.Territoires s'est appuyé sur l'ensemble des partenaires locaux, ayant chacun un rôle dans cette étape.*

*L'UTRU a principalement fait du mailing à partir des contacts compilés par chacun des partenaires et contacté la presse locale pour diffuser l'information. L'OPHLM 93 a mobilisé les gardiens des deux quartiers pour l'affichage et le boitage. Les agents des deux points d'accueil du bailleur, implantés au cœur de chacun des deux quartiers ont relayé les inscriptions des locataires intéressés. Leur chargé de mission tranquillité et développement, avec la chargée de mission concertation de l'UTRU ont participé au porte-à-porte avec les consultants de MUSE D.Territoires. Les associations ont relayé l'information lors des temps de rencontres et distribués les flyers du projet aux familles.*

*Un fichier contacts locataires qualifié a été compilé lors de cette mobilisation sur le terrain. Cet outil a permis de maintenir la mobilisation via des relances et la transmission d'informations tout au long de la démarche.*

## ETAPE 2 : la formation des habitants

- **L'acquisition de compétences-sociales** : la tenue d'ateliers qui visent à redonner confiance aux locataires en leurs compétences formelles et informelles est une étape importante. Ce sont aussi bien la prise de parole, le développement de l'écoute que la construction de relations positives qui sont au cœur de ces modules de formation.
- **L'acquisition de compétences-métier** : pour faciliter leur intégration auprès des professionnels du quartier, les locataires doivent acquérir les éléments clefs de la GUP. Parmi ces fondamentaux, les locataires abordent les méthodes de diagnostic, le fonctionnement de la GUP et la connaissance de ses acteurs.

*La formation est d'ailleurs une des clefs de la réussite d'un projet participatif d'une telle ampleur. Pour garantir la qualité du processus participatif, les habitants sont donc accompagnés et formés tout au long de la démarche afin de prendre progressivement leur place auprès des professionnels du quartier.*

*Associés dès la phase de diagnostic GUP, c'est auprès de l'ensemble des partenaires que les habitants sont formés aux techniques de diagnostic en marchant, au fonctionnement de la GUP dans son ensemble afin qu'ils puissent comprendre la place et du rôle de chacun dans le dispositif ainsi qu'au montage de projet. Sur le développement de leurs compétences sociales, les habitants sont formés par l'équipe de MUSE D.Territoires sur deux principaux points : prendre la parole en public et développer l'écoute. En tout, ils ont donc suivi 4 sessions de formation concernant chacune une douzaine d'habitants-référents et étalées sur la première année de la mise en œuvre du projet. 4 des locataires ont également suivi une formation à l'Ecole de la Rénovation Urbaine. D'autres pistes de formation sont encore en discussion : la recherche de financement pour monter des actions, la valorisation des avancées dans le quartier...*

*La participation et plus particulièrement ces temps de co-formation ont des effets très positifs sur le développement personnel des locataires et leur positionnement vis-à-vis du projet.*

### ETAPE 3 : la réalisation d'un diagnostic partagé

- **Participer à la production du constat** : Dans le déploiement d'une démarche d'adhésion, les locataires sont conduits à expérimenter les méthodes de diagnostic de la GUP. Mieux encore, ils identifient et priorisent eux-mêmes les problématiques, ce qui les installe dans une posture proactive.
- **Partager les éléments du diagnostic** : il s'agit d'amorcer la collaboration locataires-professionnels : les partenaires constituent un appui aux habitants dans la conduite du diagnostic. Cette étape décisive permet de valider collectivement les problématiques prioritaires à traiter. Sans ce temps de validation collective, la tentation de revenir sans cesse sur les constats demeure.

*Pour cette phase de réalisation du diagnostic, 3 sessions d'ateliers sont proposées :*

- *Un premier atelier mélangeant habitants du Clos-Saint-Lazare et de la Cité Jardin avec les professionnels du quartier (40 participants : 35 habitants, 5 professionnels) vise à interroger les participants sur leur cadre de vie, tracer collectivement le parcours réalisé dans le quartier lors second atelier et co-construire un questionnaire sur la base des thématiques ressorties lors de la première phase de l'atelier.*
- *Un second atelier consiste à réaliser au sein de chaque quartier un parcours commenté où les locataires accompagnés des référents institutionnels identifient ensemble les problématiques du quartier (25 participants dont 10 collégiens au CSL et 10 participants à la CJ), avec 5 professionnels sur chacun des ateliers)*
- *Un dernier atelier consiste, à partir d'un bilan critique de l'existant, à réfléchir à des solutions pour résoudre les problématiques identifiés lors du parcours (25 participants au CSL et 12 participants à la CJ avec 5 professionnels sur chacun des ateliers)*



### ETAPE 4 : la co-construction de la GUP

- **S'organiser pour réfléchir et décider ensemble** : la viabilité du groupe hybride passe par la co-construction des modalités de son fonctionnement et de ses outils (répertoire des acteurs de la GUP, cartographie des lieux de rencontres, grille d'observation des diagnostics en marchant...).
- **Co-construire un plan d'actions GUP** : à partir des problématiques identifiées collectivement, le groupe définit un plan d'actions et s'attelle à mettre en œuvre des opérations très concrètes et visibles pour faire vivre la dynamique.

*Le groupe GUP hybride se réunit à différentes fréquences, autour de deux types de temps*

- *Des temps pour l'état des lieux et de l'avancée de la GUP tous les 3 mois, permettant faire remonter les informations (des habitants aux professionnels et des professionnels aux habitants)*
- *Des temps sur des délais plus resserrés pour construire les solutions, les actions, les projets (mise en place en sous-groupes).*

*Des priorités d'intervention ont été définies collectivement au sein du groupe hybride sur 3 thématiques (propreté & hygiène, circulation & stationnement et tranquillité & vie de quartier). A partir des problématiques prioritaires hiérarchisées, les membres du groupe ont co-construit un plan d'actions.*

- *Propreté & hygiène, le groupe hybride a décidé de travailler en priorité la problématique des jets par les fenêtres et la gestion des encombrants/dépôts sauvages*
- *Circulation & stationnement, le groupe hybride a décidé de travailler en priorité la problématique des espaces de parking et de stationnement mal utilisés*
- *Tranquillité & vie de quartier, le groupe a décidé de travailler en priorité le squat de halls et sur la consolidation de la solidarité entre voisins*



#### LES OUTILS ET MÉTHODES À RETENIR

- **Mobilisation sur le terrain** : aller à la rencontre des habitants là où ils se trouvent et constituer un répertoire de contacts pour les relances.
- **Des méthodes d'animation « impliquantes »** : les participants ont un rôle à jouer au sein d'ateliers qui font vivre une expérience positive.
- **La valorisation de la démarche** : mettre à l'honneur les participants et célébrer les réussites collectives en organisant des temps dédiés, en diffusant sur les différents canaux médiatiques (réseaux numériques, presse locale, ateliers de restitution...).

# SYNTHÈSE DU PROJET

L'amélioration du cadre de vie d'un quartier est l'affaire de tous. L'implication exclusivement des professionnels montre ses limites. Le groupe GUP hybride mis en place à Stains inaugure un véritable changement de culture. La réussite de cette démarche passe non seulement par le désir de changement de la part des professionnels et des locataires, la volonté de faire évoluer la posture de chacun mais aussi le fait de construire un cadre sur-mesure pour la GUP qui réponde aux attentes des différentes parties prenantes.

## ATOUPS

- L'émergence d'interlocuteurs locaux parmi les habitants
- L'adoption d'une posture constructive des locataires impliqués
- Une synergie entre les habitants des deux quartiers initialement très cloisonnés
- Un réseau local de partenaires mobilisés dans le groupe GUP hybride
- La clarification de l'engagement, de la place et du rôle de chacun des partenaires dans la GUP
- Une GUP plus efficiente qui repose sur un co-pilotage et des responsabilités partagées

## FAIBLESSES

- La gestion des problématiques d'un des deux quartiers (le Clos-Saint-Lazare) qui accapare l'attention des professionnels au détriment de la Cité Jardin
- Des temps participatifs organisés plutôt selon les disponibilités des professionnels que celles des habitants
- Un manque de connexion entre l'objet de certains ateliers (qui représentent un investissement lourd pour certains) et les intérêts des locataires
- Un manque de formation des locataires (plus que des temps d'information et de sensibilisation)
- La difficulté de mobiliser de concert les professionnels et les locataires en raison de leurs attentes / priorités très différentes et des temporalités divergentes dans lesquelles ils s'inscrivent

## OPPORTUNITÉS

- La mobilisation progressive d'un plus grand nombre d'habitants autour de la GUP (essaimage de la démarche)
- L'émergence d'habitants –référents sur l'ensemble du quartier ayant pour rôle de faire remonter et redescendre les informations
- L'implication des associations du quartier dans la dynamique voire même d'autres habitants de la ville n'appartenant pas aux deux quartiers concernés
- Un socle d'habitants déjà mobilisés pour mettre en place d'autres projets participatifs

## MENACES

- L'incapacité des professionnels à gérer rapidement les remontées effectuées par les locataires impliqués (faire attention aux actions choisies)
- L'essoufflement / la démobilitation des habitants en raison d'un manque de rythme dans le déploiement de la démarche
- Un engagement à la transparence à respecter au risque du délitement de la confiance
- Des temps multi-acteurs qui se transforment en règlement de compte entre les professionnels et les locataires / qui portent sur des intérêts personnels plutôt que sur l'intérêt général

## Les conditions de réussite du projet :

- **Mobiliser** l'ensemble des partenaires institutionnels concernés par la GUP.
- **Clarifier** en amont ce qu'on attend de chacun des participants : bien définir la place et le rôle de chacun aussi bien du côté des professionnels que des habitants.
- **Former** et **transmettre** les outils nécessaires aux locataires afin de les responsabiliser et d'en faire de véritables parties prenantes au cœur de la GUP.
- **Bien gérer** la temporalité du projet afin de ne pas provoquer l'essoufflement de la participation.
- **Etre opérationnel** très vite : mettre en place des projets visibles et très concrets pour les habitants afin que l'impact de leur implication soit lisible rapidement.