

# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	2
I – UN CONTEXTE QUI FAVORISE LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS DE GESTION URBAINE .....	5
II – DEFINITION ET CHAMPS DE LA GESTION URBAINE DE PROXIMITE .....	7
III – LES CONDITIONS D'EMERGENCE D'UN PROJET DE GESTION URBAINE .....	9
IV – LES ETAPES DE CONSTRUCTION D'UN PROJET DE GESTION URBAINE .....	11
4.1 – Définir des priorités d'intervention adaptée à partir d'une analyse collective des pratiques et du repérage des attentes des habitants .....	12
4.2 – L'architecture du pilotage .....	17
4.3 – Une mise en œuvre qui nécessite une réorganisation interne et collective des services .....	19
4.4 – Inscrire la démarche dans un cadre économique fiable .....	21
4.5 – Développer un dispositif de suivi afin d'adapter en continu la gestion urbaine .....	28
4.6 – Une contractualisation qui peut prendre des formes différentes .....	32
V – LES FACTEURS DE REUSSITE D'UN PROJET DE GESTION URBAINE .....	34
CONCLUSION : UNE GESTION URBAINE AMELIOREE, UNE REELLE VALEUR AJOUTEE POUR UN QUARTIER .....	35
QUELQUES EXPERIENCES DE GESTION URBAINE .....	37
<b>PERSAN – QUARTIER "LE VILLAGE"</b> Une démarche d'amélioration de la gestion urbaine autour d'un observatoire de quartier .....	38
<b>SAINT DENIS - QUARTIER LES FRANCS-MOISINS</b> D'une démarche expérimentale de gestion urbaine à un projet de gestion urbaine structuré .....	41
<b>DIEPPE - SODINEUF</b> D'un projet de quartier à une convention de gestion urbaine .....	46
<b>ROUBAIX HABITAT</b> Un comité de gestion de la vie quotidienne .....	50
<b>GRENOBLE - OFFICE PUBLIC D'AMENAGEMENT " OPALE "</b> Démarche de résidentialisation sur le quartier Teisseire .....	53
<b>LYON 1<sup>ER</sup> ARRONDISSEMENT</b> Convention de gestion urbaine de proximité des pentes de la Croix Rousse .....	56
<b>HLM VAULX-EN-VELIN</b> Conduite en interorganismes d'un plan d'actions de gestion urbaine de proximité .....	59
<b>VIENNE - OPAC de Vienne</b> Mise en place de la collecte sélective sur le quartier de Malissol .....	62
<b>QUETIGNY - SCIC Habitat Bourgogne Champagne</b> Mise en place d'un dispositif de correspondants de nuit dans le patrimoine social de Quétigny .....	65
BIBLIOGRAPHIE .....	68

## INTRODUCTION

Un précédent cahier (n° 61-mars 2000-Hlm et gestion urbaine de proximité dans les contrats de ville) a déjà précisé les enjeux de la GUP (gestion urbaine de proximité) pour les organismes Hlm engagés dans des contrats de ville, c'est-à-dire engagés dans des stratégies de réintégration urbaine, économique et sociale de quartiers que l'on dénomme "en difficultés".

Au delà des gigantesques différences entre tous ces quartiers, de leur positionnement plus ou moins attractif dans chacun de leurs marchés d'habitat, des projets engagés ou à venir de requalification ou de renouvellement du patrimoine, la gestion de proximité s'impose.

Elle s'impose bien sûr d'abord par l'exigence de l'amélioration du quotidien des habitants de ces quartiers : propreté, sécurité, accès aux droits, culture, loisirs et sport, santé, vie sociale, activité économique. Elle s'impose aussi par l'exigence de transformation des pratiques professionnelles de toutes les institutions et entreprises de services qui "gèrent" le quartier : compétences nouvelles des agents, responsabilités redéfinies, partenariats. Elle s'impose encore par son impact grandissant sur la valeur même de l'habitat, la qualité du "produit- services rendus" étant désormais aussi essentielle que la qualité du "produit- logement".

Tous les Contrats de Ville signés depuis un an ont inscrit la Gestion Urbaine de Proximité dans leurs priorités. Les premières conventions particulières d'application existent, ce cahier témoignant de la richesse et de la diversité de leurs contenus. La perspective ouverte par le législateur, allègement de 30% de la TFPB pour tous les logements situés en Zones Urbaines Sensibles en contrepartie d'efforts d'entretien et de gestion améliorant la vie quotidienne des habitants, constitue aujourd'hui un puissant encouragement.

Les principaux partenaires de la GUP (collectivités territoriales, Etat, bailleurs Hlm) vont dès lors fortement accélérer l'élaboration de ces conventions particulières d'application. Ils auront à en présenter les contenus aux habitants et à rechercher leur implication la plus directe possible.

Le présent cahier est indissociable du précédent; les éléments de méthode qui y avaient déjà été exposés n'ont donc été repris que de façon très synthétique. Ici l'objet est de fournir des repères précis dans la construction de tout projet de gestion urbaine de proximité: ses étapes, ses objets prioritaires de contractualisation, son pilotage, ses financements.

Neuf exemples locaux ont fourni la matière concrète, très diverse, à ce document: création partenariale d'un dispositif de correspondants de nuit, démarche de résidentialisation, mise en place d'une collecte sélective des déchets, une convention GUP à l'appui d'un projet urbain de quartier, plan d'actions de gestion conjoint à plusieurs bailleurs, comité de gestion de la vie quotidienne. Les acteurs de ces démarches (organismes Hlm et services des collectivités) ont non seulement témoigné de leurs pratiques et des premières évaluations qu'on peut en faire, mais aussi ont directement contribué à établir les repères présentés ici. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.



# I – UN CONTEXTE QUI FAVORISE LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS DE GESTION URBAINE

La gestion urbaine de proximité est une préoccupation croissante des acteurs de la ville. Le constat des politiques menées en matière de requalification des quartiers d'habitat social a révélé que les seuls projets urbains ou sociaux ne suffisaient pas à requalifier durablement un territoire.

Ainsi, dans le cadre de l'élaboration des contrats de ville 2000-2006, le Comité Interministériel à la Ville insistait sur la nécessité d'engager des conventions territoriales sur la gestion urbaine.

Avec l'émergence de la notion du renouvellement urbain, c'est la complémentarité des actions engagées au niveau urbain, social et de la gestion urbaine qui devient une condition de réussite pour l'amélioration durable des conditions de vie dans un quartier.

La loi Solidarité et Renouvellement urbain, mais aussi la Loi de Finances 2001 qui propose un abattement de la TFPB à tout bailleur ayant passé une convention de gestion de proximité avec l'Etat, encouragent les acteurs de la ville à développer des démarches d'amélioration de la qualité de service en concertation avec les habitants.

De même, avec les nouvelles préoccupations en matière de démocratie locale, la nécessité de tenir compte des attentes des habitants d'un quartier, notamment en matière de qualité de service, apparaît incontournable pour améliorer la satisfaction résidentielle.

Un ensemble de textes et réglementations incite donc les bailleurs et les villes à s'engager dans des démarches d'amélioration de la gestion urbaine de proximité, notamment autour de conventions entre les bailleurs, la ville et l'Etat.

## • La gestion urbaine de proximité, un volet à part entière de la politique de la Ville

Fin 2000, début 2001, plus de 250 contrats de ville ont été signés. Ils présentent plusieurs innovations par rapport aux contrats de la génération précédente (1995 – 2000) :

- 80% d'entre eux sont intercommunaux (contre 40% des contrats de ville de la précédente génération), d'où l'importance du travail mené en commun par les collectivités territoriales.
- Leur champ d'action, plus large, articule mieux les domaines tels que l'éducation, l'insertion sociale et professionnelle, la redynamisation économique, l'intégration des populations immigrées, la lutte contre les discriminations et le soutien de la démocratie locale.
- Enfin, ces Contrats de Ville réaffirment le volet habitat, avec une considération nouvelle pour les dimensions de la vie quotidienne et les services associés au logement

Surtout, la plupart des conventions territoriales élaborées posent la nécessité d'améliorer la gestion urbaine et non plus seulement le cadre urbain. De même, nombre de conventions thématiques envisagées prennent la forme de convention de gestion urbaine de proximité.

Les partenaires de la ville ont donc repris les recommandations du Comité Interministériel des Villes du 30 juin 1998, qui souhaitait qu'un volet "gestion urbaine de proximité" soit clairement identifié dans les contrats de ville.

## • La gestion urbaine de proximité au cœur du renouvellement urbain

L'effort public et celui des bailleurs sociaux ont longtemps essentiellement porté sur des programmes de réparation (réhabilitation, requalification urbaine). Malgré ces investissements, les quartiers d'habitat social continuent à se marginaliser : situation patrimoniale toujours difficile, montée de la vacance, déséquilibres sociaux grandissants et image négative persistante.

Le renouvellement urbain se donne pour ambition de "reconstruire la ville sur la ville", ce qui suppose des opérations de restructuration urbaine importantes intégrant des démolitions, des reconstructions, des transformations d'usage, des ré-affectations de foncier ou d'immeuble et des réhabilitations lourdes. Cependant, le renouvellement urbain ne se limite en aucun cas à des améliorations du cadre urbain ou au renouvellement de l'offre de logements. Il intègre l'ensemble des dimensions qui caractérisent un "morceau de ville" en cherchant à améliorer le cadre de vie des habitants et à renforcer l'attractivité des quartiers défavorisés, condition indispensable du développement d'une mixité urbaine et sociale. Il s'agit bien de transformer dans sa globalité un secteur qui souffre d'une disqualification tant urbaine que sociale.

Ainsi, le projet de renouvellement urbain intègre un programme d'actions sur l'amélioration de la gestion urbaine, notamment via la recherche d'une adaptation et d'une mise en cohérence de l'action publique dans ces quartiers : propreté améliorée, gestion sociale renforcée, prévention de la délinquance, etc.

## • La loi Solidarité et Renouvellement Urbain replacent les habitants comme interlocuteurs des démarches de construction de la Ville

La Loi Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU) instaure un nouveau dispositif pour la concertation avec les locataires dans le parc social. L'article 193 de la loi SRU renforce en effet les droits des associations de locataires sur les points suivants :

### - Obligation pour les bailleurs HLM de mettre en place un plan de concertation locative dans un délai de 9 mois après la loi :

- En lien avec les associations représentatives présentes dans l'organisme, les associations ayant obtenu au moins 10% aux élections de locataires et les administrateurs élus.
- Ce plan doit être validé par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.
- Il peut prévoir enfin des moyens matériels et financiers attribués aux représentants des locataires.

### - Création d'un ou plusieurs conseils de concertation locative dans les 6 mois suivant l'instauration du Plan de concertation locative et dont la fréquence de réunion est d'au moins une fois par an.

- Le conseil est consulté sur la gestion des immeubles, les projets d'amélioration ou de démolition, les conditions d'habitat et le cadre de vie.
- Il est composé de représentants du bailleur et des locataires représentatifs à l'échelle de l'immeuble ou du groupe d'immeubles.

### - Des obligations de concertation en matière de travaux :

- Pour toute opération d'amélioration ayant une incidence sur les loyers ou les charges ou en cas de démolition, un bilan de la concertation doit être réalisé par le bailleur et diffusé aux locataires.

## II – DEFINITION ET CHAMPS DE LA GESTION URBAINE DE PROXIMITE

### • Eléments de définition

La gestion urbaine de proximité concerne la mise en œuvre coordonnée et cohérente de services urbains privés ou publics sur un quartier donné.

Elle vise à une recomposition de l'organisation des services et équipements de proximité – sécurité, propreté, actions sociales, démarches administratives, etc. – pour donner aux acteurs de gestion la capacité d'accroître la qualité de leur prestation et d'améliorer les conditions de vie dans le territoire et pour contribuer à forger l'unité sociale. C'est une réponse qualitative que les pouvoirs publics – Etat, Ville, Département – les bailleurs sociaux, les entreprises de services et les associations, peuvent apporter aux attentes de la population.

La gestion urbaine présente trois caractéristiques :

- Elle est territorialisée, c'est-à-dire adaptée à une échelle territoriale donnée : agglomération, ville, quartier, unité résidentielle, voire résidence.
- Elle est de proximité ou rapprochée, au sens où l'accessibilité aux services est assurée à l'utilisateur final.
- Elle est de quotidienneté, par différence et complémentarité aux opérations d'investissement

### • Les objectifs et les champs de la gestion urbaine

Les projets de gestion urbaine territorialisée poursuivent généralement plusieurs objectifs, comme par exemple :

- Améliorer la satisfaction résidentielle des habitants et contribuer ainsi à lutter contre la vacance et les forts taux de rotation résidentielle.
- Pérenniser la valeur économique et l'intérêt social des investissements réalisés sur le bâti dans les quartiers d'habitat social, voire revaloriser la valeur marchande de l'habitat.
- Revaloriser l'image des quartiers.
- Renforcer le partenariat entre les acteurs intervenant sur un quartier, et offrir une capacité d'intervention continue des bailleurs sociaux et des institutions publiques sur un quartier.

Dans ce sens, la "gestion urbaine de proximité" traite d'abord des actes de gestion liés à l'habitat et aux espaces urbains de proximité, tels que :

- L'organisation des espaces publics et privés.
- La propreté, l'entretien, la maintenance des immeubles et des espaces extérieurs et le traitement paysager.
- La présence, l'accueil, le gardiennage, la surveillance, la médiation, la tranquillité.
- Le travail social de proximité, l'accompagnement social lié au logement.
- Les services urbains : ordures ménagères et tri sélectif, économies d'énergie (chauffage, distribution d'eau, etc.).
- La circulation et le stationnement.
- La qualité de service des équipements de proximité.

Pour autant, les domaines possibles de la gestion urbaine sont plus larges, intégrant l'ensemble des équipements et services publics et privés disponibles dans un quartier. On distingue plusieurs catégories de services qui se déclinent en autant de thèmes d'intervention.

Les services à l'habitat	Le cadre de vie et les services liés à l'urbanité et à la convivialité	Les services publics de proximité	Les services facilitant la vie quotidienne
La prévention des impayés Rotation, commercialisation des logements Entretien, maintenance Gestion sociale personnalisée Surveillance, gardiennage Propreté, nettoyage Elimination des déchets Prévention des troubles de voisinage Eau, chauffage, ascenseurs	Espaces extérieurs, espaces verts Voiries Eclairage public Stationnement Dynamique collective, animation locale	Sécurité publique Education Action sociale Dispositifs d'aide à des publics spécifiques : personnes âgées, enfance, ... Insertion, formation	Equipements collectifs Accès aux services administratifs Transports, déplacements Activités commerciales Activités économiques locales

L'ensemble de ces champs n'est pas abordé dans le cadre d'un projet de gestion urbaine. Il y a un enjeu d'identification des problématiques prioritaires du territoire considéré qui doit permettre de définir et de hiérarchiser le ou les domaines qui seront traités.



### III – LES CONDITIONS D'EMERGENCE D'UN PROJET DE GESTION URBAINE

La décision de se lancer dans un projet de gestion urbaine de proximité est liée à des éléments variables. Pour autant, les éléments créateurs d'un contexte favorable sur le terrain décrits ci-après n'ont pas pour ambition d'être exhaustifs ni de constituer une condition de réussite incontournable. D'autres situations peuvent se conjuguer et conduire les acteurs sur la piste de la gestion urbaine de proximité.

A la lumière des expériences analysées, il semblerait que les éléments déclencheurs soient de plusieurs ordres :

- Une interpellation du bailleur par un acteur local.
- Un besoin de "rattrapage" de la gestion d'un quartier qui conduit à se poser de nouvelles questions.
- Un cadre local incitatif.
- Une démarche "qualité" ou de réorganisation menée en interne et qui amène à interroger le partenariat

#### • Une interpellation du bailleur par un acteur local

Les origines de ce questionnement peuvent venir d'un projet initié par un acteur, le plus souvent la ville, et dont la mise en œuvre sur le terrain est "subie" par le bailleur.

Ainsi, suite à la mise en place par la Collectivité Locale de la collecte sélective sur un quartier "test" de Vienne, l'OPAC de Vienne, confronté aux problèmes quotidiens posés par le dispositif, a dû se positionner et interroger le partenariat local pour améliorer la gestion des déchets.

► Vienne, page 62

Une autre modalité peut aussi être l'interpellation par les habitants (pétition par exemple), en particulier suite à différents événements pouvant être ressentis comme une dégradation des conditions de vie dans le quartier (squats de jeunes, augmentation soudaine des dégradations...).

Souvent, ce type de manifestation est relayé par la collectivité, ce qui amène le bailleur à devoir répondre à cette "pression".

Ainsi, SCIC Habitat Bourgogne Champagne, interpellée directement par la collectivité sur le thème de la sécurité/tranquillité à Quétigny, a su trouver des éléments de réponse sous l'angle de la gestion urbaine de proximité et a ainsi pu renouer avec un partenariat efficace.

► Quétigny, page 65

#### • Un besoin de "rattrapage", fondement d'un projet de quartier

A partir d'un consensus sur l'état de délaissement du quartier, l'élément déclencheur tient de la prise de conscience politique et stratégique qu'il faut "faire quelque chose", plus précisément souvent "autre chose" c'est-à-dire pas uniquement des interventions sur le bâti.

Les exemples de Sodineuf à Dieppe et de l'OPALE à Grenoble sont, à ce titre, emblématiques : la collectivité, le bailleur et l'Etat se retrouvent ensemble au même moment, "naturellement" ou à l'initiative d'une des parties, pour concentrer leurs réflexions et compétences sur le quartier et élaborer un projet de "remise à niveau".

► Dieppe, page 46  
► Grenoble, page 53

En l'occurrence, ces deux expériences sur des quartiers difficiles se traduisent ensuite par un faisceau d'actions partenariales dont le champ thématique est très large : domanialité, renouvellement urbain, réhabilitation, peuplement, médiation...

## • Un cadre contractuel local incitatif

Bien souvent le Contrat de Ville prend en compte la dimension gestion urbaine de proximité et "officialise" la transformation d'un projet de quartier sous ce vocable.

A noter que l'effet "Monsieur Jourdain" peut prendre toute son ampleur dans ce cadre : "On nomme gestion urbaine de proximité un ensemble d'actions que nous faisons déjà ensemble depuis longtemps".

Lyon 1<sup>er</sup>, page 56 ◀

Par exemple, sur les Pentes de La Croix Rousse (Lyon 1<sup>er</sup> arrondissement), des actions de proximité sont menées depuis 1997, mais la convention de gestion urbaine de proximité n'est mise en place que depuis 2000. Ceci est dû à la forte incitation au conventionnement inscrite dans le Contrat de Ville de Lyon et portée par la Communauté Urbaine.

Dieppe, page 46 ◀

Pour Sodineuf Habitat Normand à Dieppe, c'est l'Etat qui a impulsé et incité fortement les partenaires à s'inscrire dans une démarche de gestion urbaine de proximité.

Dans ces deux cas, un partenariat a été formalisé, un cadre fixé, des modalités financières précisées et surtout une "traçabilité" des projets assurée.

## • Une démarche interne qui conduit à interroger le partenariat

La mise en œuvre d'un projet de réorganisation interne peut signifier un changement dans l'approche partenariale de gestion d'un secteur.

Saint Denis, page 41 ◀

C'est le cas, par exemple, à Saint Denis où les projets de réorganisation ont permis d'enclencher une réflexion plus large dans un cadre de gestion urbaine de proximité.

Plus globalement, des évolutions récentes comme la mise en place des 35 heures ou le programme emplois jeunes "Nouveaux Services – Nouveaux Emplois" ont incité les organismes à mener des réflexions internes. Celles-ci ont souvent porté sur la gestion de proximité et son amélioration, et, dans certains cas, ces nouveaux dispositifs ont accompagné des projets de réorganisation déjà engagés.

Or, ces démarches, plus proches dans un premier temps du projet d'entreprise interne, conduisent à enclencher une maturation du partenariat de proximité. En effet, la création de postes sur le terrain, la mise en place de dispositifs de traitement des réclamations, le découpage du patrimoine en secteurs plus proches des habitants et/ou plus cohérents avec les périmètres en Contrat de Ville... impliquent, de fait, un processus partenarial et un mûrissement de la réflexion sur le thème de la gestion de proximité, qui constitue une phase de transition vers la gestion urbaine de proximité.

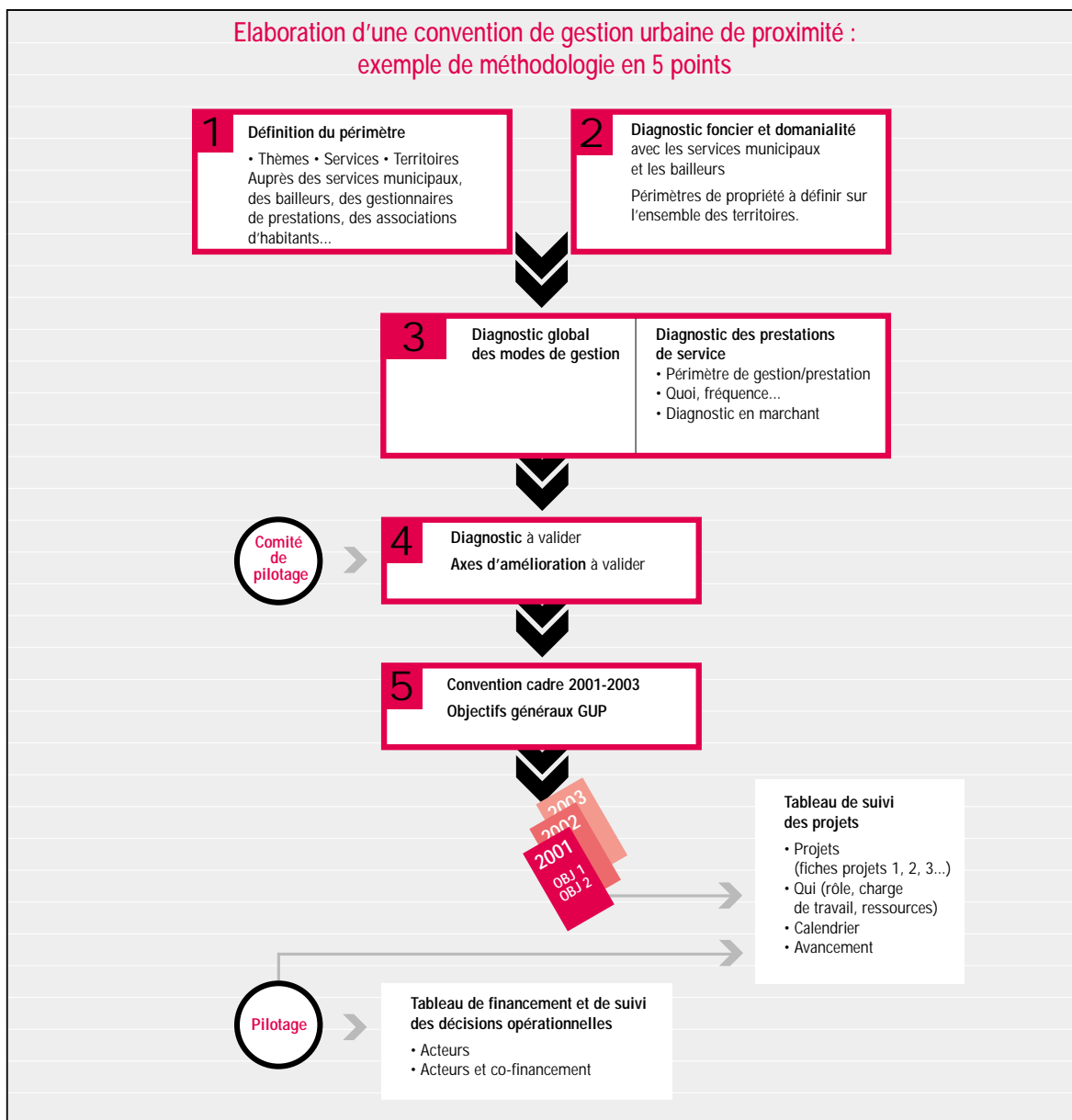
# IV – LES ETAPES DE CONSTRUCTION D'UN PROJET DE GESTION URBAINE

Il est difficile de définir les étapes de construction d'un projet de gestion urbaine de proximité car il n'y a pas a priori de méthode type. Chaque approche est spécifique au contexte et au niveau de partenariat du secteur considéré.

Néanmoins, on identifie quelques phases clés :

- L'étape d'analyse en préalable à la définition d'objectif d'intervention communs.
- La définition d'un dispositif de pilotage à plusieurs niveaux.
- La mise en œuvre autour d'une réorganisation des services internes et externes.
- La construction d'un cadre économique fiable et la mobilisation de financements multiples.
- La mise en place d'outils de suivi et d'évaluation.
- La contractualisation.

Par ailleurs, une méthodologie plus cadrée d'élaboration d'une convention de gestion urbaine de proximité peut être tentée (cf. tableau ci-dessous).



## 4.1 - Définir des priorités d'intervention adaptée à partir d'une analyse collective des pratiques et du repérage des attentes des habitants

Le diagnostic permet de faire le point de la situation. Il a pour but de faire apparaître les causes des dysfonctionnements constatés et d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour les combler.

Cette phase d'analyse est autant :

- une étape d'identification, partagée par les acteurs, des problèmes et atouts du quartier,
- qu'un stade d'élaboration de méthodes de travail collectif et d'objectifs communs autour d'un niveau minimum de qualité de service à rendre. Le diagnostic permet en effet de construire une culture commune entre acteurs, d'explicitier les modes opératoires de chacun et de mener des débats sur le sens souhaité de l'action.

### • Le diagnostic, une étape incontournable, qui peut être envisagée simultanément à la mise en œuvre de certaines actions

L'approche du diagnostic varie selon les sites. Elle peut être :

- Transversale : mise à plat d'un ensemble de services apportés sur le quartier sans préjuger de ce qui va constituer l'enjeu central du projet.
- Spécifique : un problème précis dont l'enjeu d'amélioration apparaît déterminant (consensus d'expression spontanée entre ville, bailleurs, associations, ...).

Quétigny, page 65 ◀

Vienne, page 62 ◀

Saint Denis, page 41 ◀

Vaulx-en-Velin, page 59 ◀

Dans certains cas, l'entrée sécurité/tranquillité sera privilégiée (Quétigny), dans d'autres se sera la collecte sélective des ordures ménagères (Vienne), tandis que d'autres s'intéresseront, entre autres, à la propreté du quartier (Saint Denis ou Vaulx-en-Velin).

De même, la phase de diagnostic peut être envisagée :

- Comme une étape préalable à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action.
- Simultanément à l'action.

Roubaix, page 50 ◀

C'est le cas à Roubaix, où Roubaix Habitat, face aux dysfonctionnements constatés sur le quartier Alma-Fontenoy décide de mettre en place une instance de travail avec la ville et les partenaires du quartier pour analyser ces problèmes et établir des modalités de résolution communes.

Dans tous les cas, le diagnostic doit analyser :

- l'adéquation des services proposés sur un territoire aux besoins exprimés par les habitants et les professionnels,
- la cohérence et l'organisation des différents services,
- les coûts des services proposés,
- le vécu des usagers,
- les problèmes du personnel de terrain,
- les difficultés rencontrées.

Il doit constituer une étape débouchant sur la construction d'une démarche d'amélioration du ou des services, commune à tous les acteurs, et sur la mise en œuvre d'actions opérationnelles.

## • Un repérage des attentes des habitants et la définition de leur place dans le projet

La production de services est trop souvent "normalisée". Autrement dit, elle est organisée de manière indépendante du contexte dans lequel le service s'applique.

Le défaut de prise en compte des aspirations des usagers induit parfois une inadaptation des services et suscite même des réactions critiques.

Aussi, il s'agit de considérer la valeur ajoutée donnée par les habitants à leur quartier, de la comprendre et de la traduire dans la production des services. Le "producteur" peut ainsi accroître sa légitimité d'intervention.

L'amélioration durable de la qualité du service rendu ne peut donc s'envisager sans la prise en compte du "destinataire final" à la fois en termes de moyens adaptés à ses besoins et attentes, mais aussi pour l'amener à modifier certaines de ses pratiques d'utilisation des services (cf. encadré ci-après sur Comment associer les habitants à un projet de gestion urbaine).

De fait, tous les projets de gestion urbaine posent la question de la place des habitants dans les dispositifs de gestion (droits et devoirs du locataire, logique clientéliste ou responsabilisation...).

Suivant les sites, les thèmes et les temps où les habitants sont associés diffèrent :

A **Quetigny**, les habitants ont été consultés sur la mise en place du dispositif de correspondants de nuit, ils participent à son financement et leurs représentants sont associés au suivi.

► **Quetigny, page 65**

A **Saint Denis**, les habitants sont régulièrement réunis dans le cadre de réunions plénières qui permettent de recueillir leurs attentes, et dans des réunions thématiques en groupes restreints sur des projets précis (traitement des voiries, prévention sécurité, etc.).

► **Saint Denis, page 41**

Certaines actions impliquent parfois une participation à part entière des habitants, comme par exemple dans la collecte sélective des déchets.

On voit bien avec l'exemple de l'**OPAC de Vienne**, que les locataires sont le cœur du dispositif. Il n'y a aucune obligation pour eux de suivre les règles du tri. Les seuls moyens dont disposent les pilotes du projet sont la persuasion, la pédagogie, la communication... à destination de tous les habitants du quartier. Dans ce cas, l'habitant est l'acteur du projet, il n'est pas question de consultation ou de représentativité d'associations.

► **Vienne, page 62**

Au-delà des effets de mode, la valeur ajoutée de la participation des habitants est réelle.

Par exemple, quand **Sodineuf à Dieppe**, crée un groupe ressource sur l'appréciation de la qualité de vie dans le quartier autour d'un réseau de relais de locataires, il propose un espace de dialogue entre les habitants et le bailleur. Et si les interpellations en direction de Sodineuf Habitat Normand sont croissantes, la possibilité de réponse du bailleur (la communication est établie) permet de responsabiliser les locataires qui progressivement savent ce qu'ils peuvent ou non attendre de la société HLM.

► **Dieppe, page 46**

## Comment associer les habitants à un projet de gestion urbaine de proximité ?

Associer les habitants à la gestion urbaine de proximité est une condition indispensable pour la réussite d'un projet d'amélioration de la qualité de service rendu sur un territoire. Elle permet à la fois d'adapter les prestations aux attentes des habitants mais aussi de sensibiliser les résidents à leur cadre de vie.

Or, faire participer les habitants aux différents types de projets ne s'improvise pas. Il faut trouver le bon niveau d'implication et ne pas se méprendre sur le niveau de représentativité des habitants consultés. Il est donc important de définir des modes et des règles d'association et de contribution des habitants en prévoyant les moyens nécessaires à leur formation et au développement de leur capacité d'expression.

Principes préalables pour engager une démarche de participation réussie :

- Etablir une relation de confiance avec les habitants qui vont tester la capacité de dialogue des partenaires. Cela signifie d'être capable d'entendre les habitants, d'apporter une réponse à leur demande (positive ou négative) de manière à prouver le poids de leur parole. Pour cela, il est nécessaire :
  - D'accepter des remises en causes, des hiérarchisations nouvelles et des délais en apparence plus longs.
  - De préciser en permanence les différentes échéances et termes ainsi que les raisons des actions programmées, et de respecter ses engagements.
- Distinguer les rôles et responsabilités des décideurs et des habitants en intégrant ces derniers au processus de décision, même si les instances stratégiques se réunissent sans eux, pour garantir la prise en compte d'intérêts collectifs qui peuvent leur échapper
- Reconnaître la diversité des habitants, notamment par la bonne échelle de débat et la prise en compte des attentes et revendications de tous les groupes. À cet effet on distingue :
  - **Les habitants engagés et volontaires** (les habitants élus et/ou représentants les locataires, représentants d'associations), qui peuvent constituer des personnes ressources pour identifier les motifs d'insatisfaction résidentielle. Ils sont souvent bien identifiés par le personnel de proximité.
  - **Les résidents**, qui ne constituent pas un groupe homogène, les profils et les modes de vie des résidents apparaissant très différenciés (adolescents, familles, personnes âgées, etc...). Ce groupe peut même être scindé en deux catégories encore :
    - Les habitants appréciant leur cellule logement, mais qui n'ont aucun attachement au quartier (ils craignent de perdre en rapport qualité/prix s'ils déménagent).
    - Les habitants mécontents du quartier et du logement et qui n'ont pas de possibilités de départ. Ils sont captifs, et à ce titre il est difficile de les impliquer dans tous projets.
  - **Les usagers**, qui utilisent les services, équipements ainsi que les activités économiques et commerciales d'un quartier
- Mettre en cohérence l'échelle de participation avec l'organisation de la vie sociale et les territoires de gestion. Le meilleur dispositif est celui qui répond de façon souple aux spécificités du patrimoine (diffus ou non, petits groupes, grands groupes, agences ou non,...) et de son territoire d'implantation :
  - Le niveau de l'îlot, territoire de sociabilité de proximité, de la relation de voisinage, serait celui de la mise en débat
  - Le niveau du quartier, territoire de l'ensemble des services autour du logement et espace de l'inscription sociale, serait celui du partage du projet de gestion urbaine de proximité
  - Le niveau ville, espace de la démocratie représentative et de l'articulation des dimensions sociales, économiques et culturelles, serait celui du partage des priorités de développement.
- Appuyer la participation sur un dispositif de communication et un système d'information rigoureux et cohérent
- Etre prêt à engager des modifications substantielles des procédures de gestion urbaine de proximité

## Plus concrètement, l'organisation de la concertation doit :

### 1- Mettre en place une organisation lisible de la maîtrise d'ouvrage.

Les habitants font rarement le découpage des responsabilités incombant aux uns et aux autres. Ils apprécient un tout, intégrant le logement, ses abords, les services liés et le cadre de vie du quartier. De fait, la qualité de la gestion urbaine procède d'une démarche globale avec une obligation de réussite commune.

### 2- Mobiliser des outils adaptés :

- *Les supports d'information* (journaux, affiches, site internet, ...) fournissent une information claire et accessible sur ce qui va être réalisé et qui aura un impact dans la vie quotidienne des habitants. Ces outils sont utilisés dans un souci de transparence des politiques menées. C'est une condition nécessaire de la capacité d'intervention des habitants et des professionnels.
- *Les outils de concertation* (réunions publiques, permanence sur le quartier, numéro de téléphone unique mis à disposition des habitants) constituent un moyen de recueillir de l'information sur les attentes des locataires à un moment donné par rapport à une question ou un projet précis. Ils sont généralement mobilisés dans la phase d'analyse, mais plus systématiquement encore dans les phases de préparation des arbitrages.
- *Les moyens de coproduction de services* (groupes d'habitants relais et groupes d'usagers d'un service public) aident à structurer la décision des partenaires en matière de gestion urbaine par une évaluation progressive et continue des actions engagées et des résultats produits. Il s'agit de groupes ressources qui ont vocation à être pérennisés dans le temps. Ils sont partie intégrante du suivi des actions de gestion urbaine de proximité.
- *Les outils de médiation* reposent pour une part sur les acteurs qui interviennent auprès des habitants pour les sensibiliser à une question et les inciter à modifier leur comportement, donc à réduire les oppositions et prévenir les conflits.
- *Les enquêtes de satisfaction* permettent de recueillir régulièrement les réactions des résidents d'un territoire donné par rapport à des prestations services. C'est plus un outil d'évaluation de la qualité de services que de participation des habitants. Elles sont largement utilisées dans le suivi et le pilotage des actions.

## • Une analyse croisée des pratiques de gestion au regard des besoins du territoire

L'analyse constitue un temps de construction de la vision que chacun a de son métier et de celui des autres. Cette connaissance mutuelle est un préalable pour envisager une réorganisation des services intégrant les contraintes de chacun. En matière de sécurité par exemple, elle permettra de clarifier les responsabilités respectives entre le bailleur, la ville, les services de police et les acteurs de la prévention.

Dans ce sens, les partenaires de la gestion urbaine doivent être en mesure de réaliser un constat partagé sur les possibilités opératoires de chacun, ce qui suppose d'identifier et de clarifier :

- Les responsabilités précises de chacun.
- Les capacités d'intervention de chacun, ce qui suppose d'identifier précisément les moyens techniques, humains, financiers et matériels respectifs (action et acteur).

Saint Denis, page 41 ◀

Par exemple, à Saint Denis, les trois bailleurs et la ville ont réalisé un bilan de leurs pratiques en parallèle à une identification commune des problématiques de gestion urbaine du quartier Francs-Moisins. Ce bilan a permis de :

- Favoriser la diffusion de certaines pratiques. Par exemple, le projet de signalétique des bâtiments de Logirep a inspiré l'office municipal qui développe une démarche semblable sur ses propres immeubles en cohérence avec celle déjà établie.
- Procéder à des ajustements des pratiques de gestion (fréquence, zone d'intervention, contenu de la prestation). Par exemple, les tontes des pelouses de la ville et de Logirep s'effectuent le même jour, certains espaces bénéficient d'une prestation de nettoyage accrue, etc.
- Planifier dans le temps les actions à engager, certaines nécessitant des moyens non disponibles ou non mobilisables à court terme. Par exemple, le tri sélectif suppose l'aménagement préalable de nouveaux locaux poubelles, l'achat de conteneurs, etc.

Le plus souvent, cette phase doit permettre à chacun de s'interroger sur la capacité d'adaptation de sa propre organisation aux besoins du quartier. Elle aide à la définition du programme d'actions.

## • Une clarification de la domanialité

Sur tous les sites, la phase de diagnostic est aussi l'occasion de poser la question de la cohérence entre propriété foncière et pratiques de gestion, notamment en matière d'entretien des espaces selon leur usage, et de gestion des responsabilités de sécurité et de tranquillité.

Suivant les sites, deux démarches sont développées :

- La répartition des propriétés foncières ainsi que le Plan Cadastral sont redéfinis en préalable à la réorganisation de la gestion urbaine afin de "garantir" une superposition entre propriété foncière et responsabilité de gestion.

Dieppe, page 46 ◀

C'est le choix qu'ont effectué Sodineuf, la Ville de Dieppe et l'Etat, la convention de gestion urbaine s'étant appuyée sur une redéfinition des propriétés foncières et la rétrocession de terrains détenus par Sodineuf Habitat Normand à la Ville.

- La rationalisation de la domanialité apparaissant difficile à mettre en œuvre (urbanisme complexe, attentes différenciées des acteurs en matière de propriété foncière, etc.), un accord est trouvé entre les parties sur les lieux d'intervention qui ne sont pas nécessairement en adéquation avec le statut foncier de chacun. Cette démarche permet de réorganiser rapidement le dispositif de gestion et de considérer avant tout la qualité du résultat obtenu à partir des "us et coutumes" des uns et des



autres. Une telle pratique peut s'avérer fragile; elle nécessite donc une vérification régulière de sa pertinence.

La phase d'analyse doit être au service de la définition d'une politique de services urbains. Il s'agit donc de définir et hiérarchiser les thèmes et interventions prioritaires de manière à proposer une organisation renouvelée des services publics et privés.

## 4.2 – L'architecture du pilotage

Une démarche de gestion urbaine de proximité fait souvent référence à un pilotage complexe. La crainte de "l'usine à gaz" est assez répandue, en particulier sur les sites où il existe déjà de nombreuses procédures.

La maîtrise d'œuvre en particulier est indispensable pour créer une capacité d'action collective au service d'un projet commun.

Dans toutes les démarches décrites, le pilotage s'organise à deux niveaux :

### - Un niveau stratégique, politique et décisionnel : Le Comité de Pilotage

Cette instance assure la maîtrise d'ouvrage du projet. Elle est composée des "décideurs", souvent au plus haut niveau hiérarchique pour chaque acteur.

Le Comité de Pilotage n'est pas nécessairement spécifique à la démarche et peut s'inscrire dans un cadre plus large (Contrat de Ville, GPV...) comme c'est le cas à Vienne ou Grenoble.

### - Une dimension opérationnelle : le Comité technique ou le Comité de Suivi

Instance de maîtrise d'œuvre plus proche du terrain que le Comité de Pilotage, elle se réunit aussi plus souvent. Le plus fréquemment elle est composée de cadres intermédiaires (responsable d'agence, chefs de service...).

## • Les différentes déclinaisons du pilotage

Suivant les expériences, on distingue plusieurs déclinaisons de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage :

### - L'animation de la maîtrise d'ouvrage par une structure externe d'assistance

Un prestataire extérieur assure des comptes rendus réguliers au Comité de Pilotage des projets en cours et se positionne en aide à la décision (apport d'expertises méthodologiques et/ou de contenu).

A Vaulx-en-Velin, Persan ou Saint Denis, la démarche du plan d'actions bénéficie d'une assistance extérieure.

► Vaulx-en Velin, page 59

► Persan, page 38

► Saint Denis, page 41

#### - La maîtrise d'œuvre assurée par une structure externe

Dans ce cas, le projet est mis en œuvre par un prestataire extérieur dont l'action est définie, financée et suivie par les maîtres d'ouvrage. L'instance décisionnelle se concentre alors dans un rôle de suivi et de réorientation méthodologique.

Quétigny, page 65 ◀

A Quétigny, le choix d'un prestataire extérieur pour la maîtrise d'œuvre s'est imposé dans la mesure où, ni la Ville, ni le bailleur n'avaient les capacités et les compétences pour assurer, et même manager, "en direct" la prestation sociale demandée.

Lyon 1<sup>er</sup>, page 56 ◀

Dans le cadre de Lyon 1<sup>er</sup>, le recours à une régie de quartier permet de simplifier les interventions sur la propreté, de les rendre plus souples et réactives.

#### - La mise en place de référents

Deux types de référents à créer :

- Un référent dans chaque organisation : porteur du projet en interne, il assure un relais entre les décisions partenariales et leur traduction sur l'organisation de sa structure.
- Un référent thématique : pour chaque axe défini, un responsable est identifié. Il doit assurer la mise en œuvre des objectifs définis par les partenaires et leur rendre compte régulièrement (avec ou sans aide extérieure) des avancées.

La même personne peut assurer les deux rôles (c'est même souvent le cas).

#### - Le Chef de Projet Coordinateur

C'est le porteur du projet d'un point de vue "technique". Dans une architecture de pilotage complète et sur des thématiques complexes comme à Vaulx-en-Velin, il doit "mettre de l'huile dans les rouages" et permettre que le projet se déroule sans accros.

### 4.3 - Une mise en œuvre qui nécessite une réorganisation interne et collective des services

#### • Une absence de “processus type” de mise en œuvre

La mise en œuvre d'un projet de gestion urbaine s'organise en plusieurs étapes qui peuvent être successives ou au contraire simultanées.

Selon les sites, les processus de mise en œuvre apparaissent en effet très différenciés.

A Dieppe, l'ensemble des actions est engagé simultanément, les modalités de mise en œuvre ayant été définies dans la convention. La ville et le bailleur se sont engagés sur de nouvelles modalités d'intervention.

► Dieppe, page 46

A Persan, les actions mises en œuvre sont fonction des problématiques qui émergent sur le quartier (demandes des habitants, constats partagés, dysfonctionnements, etc.)

► Persan, page 38

A Grenoble la mise en œuvre “s'adapte en continu”, le projet n'ayant fait l'objet que d'un minimum de programmation à long terme. Il s'agit dans ce cas de maintenir une lisibilité pratique et réelle pour les maîtres d'œuvre à échéance de 2 ou 3 ans pour chaque phase.

► Grenoble, page 53

A Vaulx-en-Velin, l'engagement collectif des bailleurs se décline sur des objectifs et non des modalités d'intervention. En effet, constatant que l'homogénéisation des pratiques ne permettait pas d'avancer, chaque bailleur concerné s'organise comme bon lui semble pour parvenir aux objectifs fixés en commun.

► Vaulx-en-Velin, page 59

L'organisation de la mise en œuvre du projet est souvent le “point dur”. En effet, les partenaires inscrits dans la démarche n'obéissent pas aux mêmes contraintes, ni aux mêmes calendriers.

En ce sens, une répartition des tâches claire et opérationnelle et une réorganisation interne des institutions sont des points clés de la mise en œuvre.

#### • Une “répartition des tâches” claire et opérationnelle

La ville, l'Etat et les bailleurs détiennent à eux seuls au moins 70% des services et équipements collectifs des quartiers. Ils doivent fonder leur rapprochement en se reconnaissant comme co-gestionnaires d'un quartier :

- les bailleurs sociaux ont une responsabilité dans l'entretien du bâti et la gestion d'un ensemble de prestations matérielles (gardiennage, entretien, gestion locative, etc....) en tant que propriétaires d'un patrimoine
- La ville, dans le rapport du quartier au reste de la ville qu'elle souhaite afficher, assure un certain nombre de prestations (entretien, ramassage des ordures ménagères, animation et développement d'activités culturelles et sportives, accompagnement social, etc....) et a un rôle déterminant vis-à-vis des habitants. L'expérience montre, en effet, que plus les élus et techniciens sont présents régulièrement sur un quartier, plus les habitants ont une image positive de l'institution publique et plus les agents municipaux assurent un service de qualité.
- L'Etat a pour mission d'assurer le fonctionnement de trois services essentiels : la police, la justice et l'éducation.

Les autres acteurs de la gestion urbaine de proximité sont généralement associés à cette démarche au titre de leur mission dans le quartier.

## • Une réorganisation interne des institutions publiques et privées et la construction de chaînes de services

La mise en œuvre d'un projet de gestion urbaine implique un certain nombre de remises en cause des organisations des organismes HLM, des villes et des autres partenaires associés. Cette situation se révèle difficile structurellement et culturellement, car il s'agit de territorialiser la gestion, moderniser et adapter l'organisation de chaque institution, effectuer des redéploiements financiers et construire des filières de services.

Or, rapprocher la décision du terrain où elle s'applique et la rendre cohérente avec celle des autres organismes, consiste à organiser une véritable décentralisation des moyens, c'est-à-dire une autonomie de fonctionnement de l'échelon local, ce qui suppose :

**A - Une gestion des ressources humaines adaptée** aux attendus de services de proximité est de façon générale posée à tous les acteurs concernés. Elle touche aux métiers, aux reconnaissances professionnelles, à l'exercice du pouvoir dans les structures et nécessite de repenser les fonctionnements préétablis.

Des actions d'accompagnement pour la redéfinition des qualifications, des métiers, des modes de faire sont nécessaires pour opérer un tel repositionnement des conditions de travail, touchant aux horaires, aux statuts, à la reconnaissance du travail accompli. En effet, il apparaît qu'un certain temps est nécessaire pour que la mutation culturelle qu'impliquent les projets soit intégrée par tous les acteurs de l'entreprise, et en particulier par l'encadrement que cette réorganisation peut fragiliser. Il apparaît donc nécessaire de former :

- Les cadres intermédiaires qui ont la responsabilité des équipes. Le siège de l'institution doit être en capacité de faciliter l'action des agents de proximité, qui détiennent, en grande partie, la clé de l'amélioration de la qualité de services rendus sur un quartier.
- Les agents de proximité qui doivent être en mesure d'assurer la polyvalence et l'opérationnalité de nouveaux métiers. Soutenus par leur hiérarchie, ce sont souvent eux qui doivent évoluer le plus dans leurs missions, ils ont un rôle prédominant dans la réussite des actions entreprises

De nouveaux postes peuvent être créés, ce qui suppose également une capacité de définition précise des profils recherchés. Une vigilance est en effet nécessaire, car les dispositifs emplois-jeunes et adultes-relais ont parfois favorisé l'émergence d'un personnel de proximité qui n'avait pas toutes les qualités requises (en particulier dans les domaines de la médiation).

**B - Un contrôle interne et une communication continue** entre la direction, les niveaux intermédiaires et le personnel de proximité

Le pilotage de la gestion urbaine de proximité fait appel, pour chaque partenaire mobilisé, à plusieurs conditions qu'il faut souligner :

- Il faut établir une véritable gestion de projet efficace tenant compte des possibilités de chacun.
- Il faut que chaque structure soit en capacité de proposer des ajustements d'organisation interne laissant du temps à ses membres intégrés dans le pilotage et/ou la mise en œuvre de la démarche.
- Mais surtout, il faut que la démarche de gestion urbaine de proximité soit appropriée, dans son ensemble, par tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Ainsi, à **Vaulx-en-Velin**, le cœur du dispositif est constitué par le Centre de Ressources qui assure, au plus près du terrain, des formations aux agents de proximité.

Les responsables d'Agence, ou équivalents, sont informés en continu des projets ou des décisions et disposent d'une instance d'échanges.

Dans le cadre du Comité de Pilotage les Directions suivent les projets.

Or, dans la chaîne de mise en œuvre, les encadrants directs des gardiens (soit les "chefs de secteur") n'ont pas été suffisamment pris en compte. De ce fait, il est assez vite apparu que ce "maillon" de la chaîne de gestion de proximité en savait moins sur les projets que leurs subordonnés hiérarchiques, avec un risque d'incompréhension mutuelle et de difficultés de gestion des ressources humaines.

► **Vaulx-en-Velin**, page 59

**C - Une maîtrise des coûts**, l'instance de proximité pouvant être en mesure de prendre des décisions qui impliquent des investissements financiers tout en restant cohérent avec les arbitrages financiers du siège de l'organisme.

Enfin, il existe une réelle difficulté d'organisation d'ensemble. La complémentarité de logiques de gestion de chacun ne pourra être effective sans une coordination des décisions prises par chacun. Cette complémentarité peut s'organiser autour d'une approche en termes de filières de services, c'est-à-dire une redéfinition de la procédure d'intervention de production d'un service qui précise qui fait quoi pour chaque étape.

#### **4.4 – Inscrire la démarche dans un cadre économique fiable**

Un projet de gestion urbaine de proximité suppose le développement d'un partenariat financier approprié, en capacité de mobiliser des financements déjà existants aujourd'hui et peu utilisés, mais aussi de saisir les nouvelles opportunités financières disponibles.

Les modalités de financement font partie intégrante d'une convention de gestion urbaine de proximité, au même titre que le diagnostic, le programme d'intervention ou la description des actions engagées.

##### **• Les financements mobilisables dans un projet de gestion urbaine de proximité**

Plusieurs institutions et niveaux de structures territoriales sont en capacité d'apporter des concours financiers à une démarche de gestion urbaine de proximité.

A côté des financements traditionnels pouvant concourir à l'amélioration du cadre de vie (les crédits PALULOS par exemple), on trouve aujourd'hui de nouveaux programmes mobilisables ou dans lesquels la dimension gestion urbaine de proximité est affirmée comme une condition forte d'éligibilité.

Le tableau ci-après détaille les financements disponibles à ce jour.

FINANCEMENTS DE L'ETAT	ACTIONS SUBVENTIONNABLES
<b>FINANCEMENTS DE L'ETAT</b> DGUHC PALULOS : subvention TVA à taux réduit (5,5%) Ligne "amélioration de la qualité de service" dans le logement social (100 MF en 2000) portée à 300 MF en 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux d'entretien et de réhabilitation des ensembles HLM</li> <li>• Travaux d'amélioration du cadre de vie dans les logements, parties communes et abords, renforcement de la gestion des organismes dans les quartiers sensibles (lutte contre la vacance et les forts taux de rotation)</li> <li>• Aide à l'élaboration de certains diagnostics (démarche inter-organismes, organisme en difficulté)</li> <li>• Travaux supplémentaires hors PALULOS</li> </ul>
DIV Fonds d'intervention pour la ville Fonds Social Urbain Crédits SGAR Fonds de revitalisation économique Fonds de Participation des Habitants Programme adultes relais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement (priorité) : interventions identifiées comme prioritaires et actions innovantes traduisant un effort particulier par rapport à une gestion classique du patrimoine</li> <li>• Actions contribuant à la qualité des espaces publics : équipement de quartier, entretien des espaces publics, animation d'espaces commerciaux</li> <li>• Investissement : études préalables à des décisions d'investissement (en particulier études concernant la clarification de la propriété des espaces extérieurs dans une perspective de renouvellement urbain).</li> <li>• Accès à l'emploi des habitants des quartiers (mise en place d'équipes emplois insertion)</li> <li>• Projets issus d'un groupe d'habitants ou d'une association : fêtes de quartier, manifestations culturelles et sportives, forum associatif</li> <li>• Amélioration des rapports sociaux dans les espaces publics ou entre habitants et services publics (recrutement prévu sur 3 ans de 10 000 adultes relais)</li> </ul>
EMPLOI Nouveaux services Emplois jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplois couvrant des besoins d'utilité sociale non satisfaits en direction des habitants des quartiers d'habitat social</li> </ul>
FINANCES Exonération de TFPB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abattement de 30% de la base imposable de TFPB pour les logements situés en ZUS</li> </ul>
<b>AUTRES FINANCEMENTS</b> COLLECTIVITES LOCALES Communes, communautés urbaines Budget municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions d'investissement et de fonctionnement</li> <li>• Entretien des espaces publics, des voiries</li> <li>• Restructuration espaces publics/privés</li> <li>• Affectation à l'action des conseils de quartiers</li> </ul>
COLLECTIVITES TERRITORIALES Département, CAF Région	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide sociale ; politiques contractuelles</li> <li>• Formation</li> </ul>
AUTRES PARTENAIRES CDC - Fonds propres de 300 MF Enveloppe de 10 milliards de prêts à 3,8% FAS (fonds d'action sociale) Fonds d'intervention HLM (Etat / Union nationale HLM) GIE Villes & Quartiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingénierie, management de projet</li> <li>• Investissements en matière de développement social urbain (PPU) : travaux d'aménagement, implantation ou requalification d'équipements de proximité, investissements à vocation économique, acquisitions foncières, etc.</li> <li>• Financement de diagnostic ou d'ingénierie visant l'intégration des populations immigrées dans les quartiers d'habitat social : accès au parc, prise en compte des besoins, développement d'une offre adaptée, vie associative etc.</li> <li>• Modernisation des organismes HLM, prestations intellectuelles et immatérielles (démarches portant sur l'ensemble du patrimoine et non pas sur un quartier spécifique)</li> <li>• Actions visant le renforcement de la qualité de service (chartes qualité, organisations orientées clients) et l'amélioration de la gestion de proximité</li> <li>• Actions visant la gestion urbaine territorialisée au service du renouvellement urbain</li> </ul>
FONDS EUROPEENS Fonds structurels : FEDER, FSE, FEOGA Initiatives communautaires : INTERREG, URBAN, LEADER, EQUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions de développement des régions en retard de développement (DOM)</li> <li>• Actions de reconversion économique et sociale de zones en difficulté structurelle : restructuration urbaine, qualité urbaine, sécurité, environnement, emploi-formation.</li> <li>• Gestion urbaine de proximité : amélioration de l'accès aux pôles d'emplois, aux services, aide à la réhabilitation des locaux vacants pour les services publics et les associations, projets d'animation et d'information habitants, etc.</li> </ul>
BAILLEURS SOCIAUX OU ASSIMILES Budget d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords locatifs</li> <li>• Réhabilitation du bâti, espaces extérieurs</li> <li>• Amélioration du service de proximité</li> </ul>

## "GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ"

CONDITION D'ELIGIBILITE	ACTEUR A SOLLICITER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Octroi de crédits Palulos favorisé pour des programmes globaux de réhabilitation de l'offre (renouvellement urbain etc.)</li> <li>• Logements faisant l'objet d'une convention gestion urbaine de proximité (ville - Etat - bailleur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DDE</li> <li>• DDE (instruction du dossier au niveau central : DGUHC)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site prioritaire de la politique de la ville (Contrat de Ville, GPV, ORU)</li> <li>• Limite de subvention a priori située à 80% du montant de l'action (au delà : accord Préfet ou comité interministériel de la ville)</li> <li>• Prise en charge d'initiatives de faible étendue (maximum 5000 F)</li> <li>• Employeur (personne morale de droit privé chargée de la gestion d'un service public)</li> <li>• Personne recrutée (résidence sur territoire prioritaire politique de la ville, sans emploi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure pilotage de la politique de la ville : comité pilotage, GIP</li> <li>• GIP ou associations regroupant des associations. De quartier</li> <li>• Préfet</li> <li>• Convention type organisme / Préfet</li> </ul>
<p>Acceptation projet par une commission (DDTEFP, Préfecture, AFPA etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DDTEFP<sup>1</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signature convention spécifique visant l'amélioration de la qualité de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préfet (signature de la convention)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscription dans le cadre des dispositifs locaux contractualisés (contrats de ville, PLH, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure de pilotage du Contrat de Ville</li> <li>• Communauté d'agglomération</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscription dans le cadre des dispositifs d'orientation de l'action territoriale (PDALPD, FSL, dispositifs liés à l'insertion sociale, par l'économique etc.)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscription dans la géographie prioritaire de la politique de la ville (contrats de ville, ZUS, ZRU, ZFU, GPU, ORHI)</li> <li>• Inscription dans l'objet social du FAS (intégration des populations immigrées et de leurs familles)</li> <li>• Territoire en Contrat de Ville</li> <li>• Validation par le Comité Paritaire Régional (DDE, DRE, AR HLM)</li> <li>• Actions expérimentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DRE, DDE, direction régionale de la Caisse des dépôts et consignations</li> <li>• Délégation régionale du FAS</li> <li>Secrétariat du comité paritaire régional</li> <li>• Secrétariat du GIE Villes &amp; Quartiers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de financement variables en fonction de l'objectif et de la région</li> <li>• Se reporter aux DOCUP (document unique de programmation) détaillant les axes de développement régionaux financés par l'Union Européenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétariat Général aux Affaires Régionales (SGAR), DRTEFP</li> <li>• DATAR, ministère de l'emploi</li> <li>• FEDER, FSE</li> <li>• Mission Europe de l'Union HLM</li> </ul>

<sup>1</sup> Cf. Le guide du développement des services et des emplois-jeunes/ Les Collections d'Actualité HLM/Mars 1998

## • Une incitation forte de l'Etat avec de nouveaux financements

Les financements de l'Etat en matière de gestion urbaine de proximité sont principalement portés par deux acteurs, dont les logiques d'intervention sont complémentaires :

- Le secrétariat d'Etat au Logement (DGUHC) peut être sollicité pour financer des interventions d'amélioration portant sur le cadre bâti et l'intérieur des résidences (logements, parties communes et abords immédiats des immeubles) : il s'agit de financements d'investissements essentiellement
- Le ministère de la Ville (DIV) donne la priorité aux financements de fonctionnement (sans exclusivité) et prend en charge des interventions d'amélioration des espaces extérieurs (aide à la restructuration des espaces collectifs publics, des équipements de proximité etc.) et d'animation de la vie sociale (fonds de participation habitants, programme adultes-relais, etc.).

A côté de ces financements portant sur le cadre de vie, d'autres ministères concourent à la politique de la ville et interviennent dans le cadre de mesures et crédits spécifiques, qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie sur les territoires de la politique de la ville (ministère de l'emploi et de la solidarité, ministère de l'éducation nationale, ministère de la justice, ministère de l'intérieur etc.).

Ainsi, parmi les programmes qui peuvent concerner directement les organismes bailleurs figure le programme "Nouveaux Services Emplois Jeunes" du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (nouvelle dénomination du programme Nouveaux emplois – Nouveaux services). Celui-ci permet de financer des emplois couvrant les besoins d'utilité sociale non satisfaits en direction des habitants. Toujours mobilisable en 2001, la reconduction de ce programme sur l'exercice 2002 devrait être précisée en juin 2001. Les emplois contribuant à l'amélioration de la gestion urbaine de proximité sont concernés par ce programme, sans que celui-ci soit mobilisable pour ce seul objet.

Les engagements de l'Etat se structurent autour de plusieurs axes prioritaires :

### *1- Une volonté de soutenir des actions globales ou conduites sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville*

Pour renforcer l'efficacité des démarches entreprises par les bailleurs, les collectivités locales et l'Etat visant l'amélioration de la vie quotidienne de certains quartiers d'habitat social, les financements de l'Etat privilégieront des démarches s'inscrivant dans le cadre de projets globaux ou portant sur les sites prioritaires de la politique de la ville.

Ainsi, les crédits Palulos seront privilégiés sur les sites où l'amélioration de l'habitat est appréhendée de manière globale et sur le long terme (restructuration d'ensemble) : sites faisant l'objet d'un programme de renouvellement urbain ou d'une réflexion et d'une stratégie patrimoniale d'ensemble au niveau de l'organisme bailleur (démarches types plans de patrimoine).

De la même façon, les sites éligibles au concours du Fonds d'Intervention pour la Ville (FIV) de la DIV sont les sites prioritaires de la politique de la ville, c'est-à-dire les 1500 quartiers inscrits dans les 247 contrats de ville aujourd'hui signés, les 50 grands projets de ville (GPV) et les 30 opérations de renouvellement urbain (ORU). Les financements sont sollicités et gérés par les comités de pilotage de ces structures de mise en œuvre de la politique de la ville (notamment les GIP). Rappelons qu'il s'agit d'un véritable enjeu à saisir pour les organismes HLM, puisque 30% du parc locatif social, dans ces territoires prioritaires, est situé dans les seules ZUS.

Dans certains cas minoritaires seulement, des crédits spécifiques peuvent concerner l'action sociale sur des sites ne faisant pas l'objet d'une contractualisation type Contrat de Ville ou contrat de plan Etat/région. Ces crédits sont distribués au cas par cas au niveau départemental ou régional.

En particulier, les actions engagées par les organismes HLM dans le cadre des conventions de gestion urbaine de proximité sont spécifiquement éligibles au FIV, celui-ci souhaitant particulièrement soutenir les actions allant au-delà de l'exercice normal de bonne gestion du patrimoine. Le FIV donne la priorité aux actions de fonctionnement accompagnant les actions d'investissement. Les subventions accordées concernent ainsi pour les 2/3 pour des actions de fonctionnement et pour l'autre tiers des actions d'investissement, ces dernières étant plus spécifiquement prises en charge par les crédits de droit commun "amélioration de la qualité de service" du ministère du logement.



## 2- Une réaffirmation du financement "amélioration qualité de service" du ministère du logement

Créé en 1988 et renouvelé en 2000 avec un budget de 60 MF, le programme spécifique de la DGUHC visant l'amélioration de la qualité de service a été conforté en 2000 (100 MF) et intensifié sur 2001 (300 MF).

Son objectif est d'aider au financement de travaux d'investissements sur le logement et les espaces communs qui lui sont associés. Il s'agit de "répondre sur un temps court à des préoccupations urgentes dans des quartiers relevant de la géographie prioritaire de la politique de la ville"<sup>2</sup> : réfection ou sécurisation de halls, démarches de résidentialisation, travaux spécifiques de remise en état des logements pour renforcer l'attractivité de certains parcs locatifs connaissant une situation de forte vacance et situés sur un marché du logement tendu.

La reconduction du programme en 2001 devrait se traduire par une orientation vers des actions contribuant plus spécifiquement à la sécurité dans l'habitat : amélioration de la maintenance mais également développement de la présence qualitative sur certains sites. Les orientations et modalités du programme devraient être finalisées à la mi-2001 (Congrès HLM) et traduites dans une convention cadre entre l'Union Nationale HLM et le Ministère du Logement, qui sera relayée par des conventions départementales avec les organismes HLM. Des contreparties liées à l'accès à ce programme pourront également être précisées, se traduisant par des engagements spécifiques des organismes HLM.

Les actions éligibles au financement dans le cadre de ce programme sont les travaux d'amélioration à proprement parler ainsi que les diagnostics amont préalables à la démarche, dans certains cas (organismes en difficulté financière, mutualisation du diagnostic dans un cadre inter-bailleurs).

Les conditions d'éligibilité à ce programme sont notamment l'inscription des actions dans le cadre d'une convention de gestion urbaine de proximité conclue entre l'Etat, la Ville et les organismes HLM. Dans les cas où la convention est déjà signée, il n'y a donc pas nécessité de conclure une convention spécifique "amélioration de la qualité de service."

## 3- Une nouvelle disposition à saisir : l'abattement de TFPB dans les ZUS

La loi de finances 2001 instaure des possibilités de dégrèvement de TFPB auquel est éligible le patrimoine des organismes HLM situé dans une Zone Urbaine Sensible (ZUS).

L'abattement de 30% de la base imposable de TFPB est en effet soumis à l'existence d'une "convention passée entre le propriétaire et le représentant de l'Etat dans le département relative à l'entretien et à la gestion du parc, dans le but d'améliorer la qualité du service rendu aux locataires"<sup>3</sup>.

Cette condition n'est cependant pas appliquée pour la TFPB exigible au titre de 2001 pour les organismes ayant maintenu en 2001 le niveau des loyers en vigueur sur l'exercice 2000 ou pour ceux faisant l'objet d'un plan de redressement attesté par la CGLS.

Cet abattement "gestion" pourrait être mis en œuvre dès l'exercice 2002 et suppose la signature préalable d'une convention spécifique entre le représentant local de l'Etat et l'organisme HLM, selon des modalités qui doivent être proposées par l'Union nationale HLM et le ministère du Logement. La convention précisera les modalités concrètes d'amélioration de la qualité du service rendu au locataire. Pour faciliter son élaboration, mais surtout pour assurer une cohérence minimale entre de multiples engagements contractuels ou conventionnels, son articulation au contrat de ville doit être la règle.

<sup>2</sup> Cf. Annexe V de la circulaire n°2001-19 du 12 mars 2001 portant sur le volet gestion urbaine dans la mise en œuvre de la politique du logement et la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2001.

<sup>3</sup> Loi de Finances n°2000-1352 du 30 décembre 2000 pour 2001 - Article 42

## • L'intervention de nouveaux acteurs dans les démarches de gestion urbaine de proximité

A côté de l'Etat, d'autres acteurs peuvent intervenir dans le financement de programmes de gestion urbaine de proximité. On distingue notamment :

### *1- La gestion urbaine de proximité : axe prioritaire de la politique de développement européenne*

Les financements européens visant des actions intégrées de développement urbain concernent pour 2000-2006, 31% de la population française. Les organismes HLM ont été identifiés comme bénéficiaires finaux des fonds structurels par les documents régionaux de programmation.

Dans le repérage thématique des actions éligibles à un financement européen, la gestion urbaine de proximité apparaît comme une dimension à part entière, à côté des actions visant la restructuration urbaine, la qualité urbaine, la sécurité, l'environnement ou l'emploi-formation.

### *2- Le FAS : acteur de la politique de la ville*

Le FAS est aujourd'hui signataire de plus de 200 contrats de ville, présentant pour lui un enjeu prioritaire en matière d'intégration des populations immigrées et de leurs familles.

Dans ce cadre, il peut participer au financement d'actions couvrant l'ensemble des dimensions de l'intégration (financement des études amont essentiellement) : adaptation de l'offre aux familles, mixité urbaine, gestion urbaine de proximité, désenclavement et accès au droit des ménages de travailleurs immigrés, participation des habitants et développement de la vie associative.

## • Le montage financier d'une action de gestion urbaine de proximité

Il n'existe pas de mode de financement unique, défini et identifié permettant de soutenir la réalisation d'un projet de gestion urbaine de proximité. Celle-ci suppose donc une démarche amont de montage financier, dans lequel plusieurs partenaires et institutions peuvent être sollicités.

Cette étape est à ne pas négliger du point de vue de son coût et de ses délais, qui sont ceux de la négociation, de l'instruction des dossiers et de la prise de décision dans des structures extérieures à l'organisme porteur du projet.

D'autre part, les programmes ou dispositifs contractuels auxquels un projet de gestion urbaine de proximité peut être éligible, ont chacun leur logique de positionnement et d'administration propre. Ceci suppose un arbitrage dans la structure porteuse du projet des financements à mobiliser par rapport aux besoins. Cette phase d'exploration doit être suffisamment sélective pour permettre une adéquation des programmes de financement par rapport aux besoins du projet. Elle doit également être suffisamment exhaustive pour aller à l'encontre de la sous-utilisation actuellement constatée de nombreux financements territoriaux, nationaux et européens, qui sont soit méconnus soit jugés trop difficiles d'accès.

Les conventions type proposées pour plusieurs financements disponibles (allègement TFPB, programme adulte relais etc.) sont à cet égard une condition de facilitation de l'ingénierie financière du projet.

Enfin, le cadre de la gestion urbaine de proximité pouvant être très vaste (du développement des services publics de proximité à l'amélioration du cadre de vie), il conviendra de déterminer en amont la portée du projet avec les partenaires de son financement ou de le traduire en un programme d'actions concrètes et opérationnelles.



## 4.5 – Développer un dispositif de suivi afin d'adapter en continu la gestion urbaine

Une organisation de services de gestion performante doit savoir concilier la gestion en continu d'un territoire et la réponse à l'urgence. Les objectifs et stratégies misant sur la durée, doivent pouvoir être recalés périodiquement en fonction des résultats et évolutions observées. C'est pourquoi il est important de prévoir des processus de suivi et d'évaluation.

Le suivi repose sur une articulation entre des instances de décisions opérationnelles et territorialisées et la mise en place d'outils de suivi des actions engagées et de mesure de l'impact sur la vie quotidienne dans un quartier.

### • Des instances de décision opérationnelles, partenariales et proches du terrain

Les projets en cours montrent que l'adaptation de la gestion urbaine à la réalité sociale d'un quartier passe par l'instauration de lieux de décisions proches du terrain. La création de groupes de travail de proximité et partenariaux permet de réajuster en permanence des règles de fonctionnement communes et de gérer des situations concrètes sur un territoire précis.

Le plus souvent, ces groupes de travail sont les comités de suivi technique des projets de gestion urbaine territorialisée. Ils réunissent à minima un référent de chaque institution présente sur le quartier (ville, bailleurs, etc.). Fréquemment, les personnels de terrain, voire des représentants d'habitants sont associés en permanence ou ponctuellement selon les thèmes abordés.

Ces instances de suivi de proximité apportent :

- Une confrontation des perceptions de l'évolution du quartier.
- Une analyse commune des dysfonctionnements locaux.
- La mise en œuvre de solutions de façon simultanée et convergente sur un même territoire.
- Le suivi et l'évaluation des actions en temps réel, avec donc des possibilités de "corriger le tir".

Elles s'appuient toujours sur des outils qui permettent de recueillir une information permanente sur les problématiques du quartier et sur les actions engagées dans le cadre du projet de gestion urbaine.

## • Des outils de suivi des actions programmées et de leurs impacts sur les conditions de vie dans un quartier

Trois types d'outils sont généralement utilisés par les instances de suivi des projets de gestion urbaine de proximité :

**A** - Les *tableaux de bord*, permettent d'assurer un suivi en continu du programme d'actions engagé dans un territoire.

### Exemple : le tableau de bord du comité de suivi de Persan

Etudes - actions	Phasage	Pilote	Résultats attendus	Bilan avancement	Descriptif de la mission et observations
<b>Thème d'intervention</b> Action programmée	Durée prévisible qu'on se donne pour effectuer cette action	Désignation du pilote  Désignation des maîtres d'ouvrage éventuels	Objectifs assignés à l'action	Vision partagée autour de l'action menée qui : - descriptif des actions engagées - repérage des éventuels dysfonctionnements et tentative d'explicitation - bilan de l'action au regard de l'objectif attendu	Définition de nouveaux objectifs et recadrage éventuel de l'action engagée
<i>Exemple :</i> <b>Lutte contre le stationnement gênant</b>  Sensibilisation Aménagement Sanction	Par phase	Police Municipale  Suivi par l'observatoire	baisse du nombre de véhicules stationnés hors des emplacements autorisés	Stationnement sauvage sur les zones récemment aménagées  Une démarche de repérage commune entre la police municipale, la ville et le bailleur qui a permis le repérage de 13 véhicules. 5 ont été enlevés par la fourrière, 5 ont été bougés par leur propriétaire, 3 sont toujours en place  Résultats mitigés à améliorer	Organiser un groupe de travail pour déterminer les interventions nécessaires pour limiter le stationnement sauvage sur les nouvelles zones aménagées.  Poursuivre la démarche et faire une évaluation dans 3 mois

**B** - Les *maines courantes*, élaborées par un ou plusieurs partenaires, alimentent la réflexion et décrivent les points difficiles dans un quartier. Elles peuvent être uniformisées sur certains points ou analysées à partir d'une grille de lecture commune. A Roubaix, des *maines courantes* et l'examen des réclamations constituent un point d'appui pour identifier les difficultés rencontrées dans le quartier et les questions à résoudre.

**C** - Les *observatoires* permettent de mesurer les évolutions de l'attractivité du quartier et donc d'évaluer les résultats des actions engagées, même si ceux-ci sont souvent imputables à un ensemble d'interventions plutôt qu'à telle ou telle (cf. encadré ci-après Recommandations préalables à la mise en place d'un observatoire de quartier).

## Recommandations préalables à la mise en place d' "observatoires de quartier"

Recueillir des données pertinentes sur la vie sociale et la qualité de service rendu d'un quartier est une démarche complexe. Chaque observatoire de quartier est spécifique : il a sa propre logique, ses enjeux et ses objectifs. Néanmoins, quelques conditions apparaissent incontournables pour réussir la mise en place d'un observatoire de quartier.

### Quels sont les enjeux des observatoires de quartier ?

- Objectiver les évolutions de la vie sociale du quartier pour "savoir ce qui se passe" à tout moment sur un quartier. Il fournit notamment des éléments d'information qui donnent l'alerte sur les dysfonctionnements d'un quartier.
- Prendre les décisions qui s'imposent pour prévenir, répondre et améliorer le service rendu à l'habitant. L'observatoire constitue un mode de gestion et de pilotage à la fois :
  - en interne au sein de l'organisme HLM : il amène à des décisions d'évolution de l'organisation du travail et contribue à développer une cohérence interne entre les directions et services de l'organisme HLM
  - en externe sur un territoire avec les autres partenaires : il constitue un outil/dispositif de conduite, de suivi de projet de territoire. Il permet de mener une évaluation permanente de la gestion urbaine de proximité et constitue à ce titre un outil de management de la gestion de proximité du territoire
- Conforter le partenariat avec les acteurs du quartier : l'observatoire peut aider à construire un partenariat entre les acteurs d'un quartier, notamment les personnels de proximité, qui souvent travaillent peu ensemble. Il produit une identité en donnant une vision collective du territoire.

Un observatoire de quartier ne doit pas être considéré comme un outil mais comme un processus de recueil, d'analyse / interprétation, de restitution de l'information et de prise de décision pour des actions à engager. C'est de cette conception de l'observatoire, que pourra émerger un réel processus d'observation opérationnelle.

### Comment initier un observatoire ?

La décision de mettre en œuvre un observatoire peut être prise par des acteurs différents :

- Un bailleur ou un collectif de bailleurs présents sur un même quartier, l'observatoire se centrera alors sur des questions de gestion de proximité propres aux bailleurs
- La ville, qui souvent posera la question de l'ambiance sociale du quartier et cherchera à associer les différents partenaires présents sur le quartier (services municipaux, CAF, bailleurs, DDE, police, éducation nationale, ANPE, agence d'urbanisme,...)
- Des partenaires départementaux, régionaux, voire "nationaux" (DIV, CREDOC, INSEE, etc.), qui place souvent l'observatoire dans une position moins opérationnelle

Les observatoires de quartiers les plus opérationnels sont ceux qui associent les acteurs qui interviennent sur le quartier, notamment les personnels de proximité qui vont mettre en œuvre les actions qui seront décidées.

## Quelles sont les conditions de réussite ?

- Une volonté forte des partenaires
- Commencer avec un observatoire modeste au départ, l'affiner progressivement et ne pas suivre une multiplicité d'indicateurs
- Mener un débat sur l'intérêt partagé de ce que l'on veut trouver comme information et sur le sens de l'indicateur pour évaluer les besoins d'intervention. Ce débat doit être engagé :
  - au sein de l'organisme HLM : il est important de comprendre ce dont le personnel de terrain (responsable d'agence, gardiens, ...) a besoin pour affiner sa lecture du quartier et pour adapter l'efficacité de son activité professionnelle.
  - en partenariat, car chaque institution, organisation a sa logique d'intervention et veut suivre concrètement des données différentes de celles des autres. Ce temps commun doit permettre de clarifier les données internes que chaque acteur est prêt à livrer aux autres partenaires. Il est souvent peu aisé au début de s'entendre sur ce que l'observatoire va suivre. La première étape est donc de s'accorder sur les données à recueillir de manière à constituer un outil reconnu par tous.
- Choisir des indicateurs quantitatifs (nombre d'associations, fréquence des agressions, etc. ) et qualitatifs (perceptions des acteurs de terrain, climat social) et tester leur pertinence dans la durée. Il faut attendre plusieurs mois de fonctionnement pour que les indicateurs s'ajustent et pour les pondérer par rapport aux réalités spécifiques d'un quartier.
- Inscrire dans le fonctionnement de l'observatoire des séances de travail collectives pour partager et analyser ensemble les données recueillies. Ces séances de travail sont importantes car elles visent à comprendre les réalités sociales que révèlent les indicateurs en fonction du niveau d'information de chacun. Elles permettent d'apporter des réponses communes aux problèmes qui se posent et constituent un temps d'évaluation commune des actions engagées.
- Positionner l'observatoire dans le système de décision : il a en effet une vocation opérationnelle, les institutions présentes doivent être en mesure de mettre en œuvre des actions correctrices des dysfonctionnements observés.

Pour fonctionner, il est indispensable qu'une personne se charge du recueil d'information autant sur l'observatoire que sur le tableau de bord.

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| Persan, page 38         | ◀ A Persan, un chargé de mission intervenant dans le quartier Le Village consacre une part de son temps à capitaliser les informations qu'il peut recueillir sur le fonctionnement du quartier auprès des habitants et du personnel de proximité.  |
| Dieppe, page 46         | ◀ A Dieppe, les référents de Sodineuf Habitat Normand, la SEMAD et de la Ville sont chargés de recueillir des informations sur la qualité de vie des habitants. Le bailleur réunit l'information de son personnel de proximité et des habitants (groupe relais, réclamations, interpellation directe). La Semad rend compte des attentes exprimées dans le cadre des permanences qu'elle effectue sur le quartier. La ville interroge son personnel intervenant dans le quartier, et chacun transmet les informations spécifiques dont il dispose, dans le cadre du comité de suivi du quartier qui réunit les référents techniques de chaque institution. |
| Vaulx-en-Velin, page 59 | ◀ A Vaulx-en-Velin, un prestataire recueille les informations diffusées par les référents thématiques (sécurité/tranquillité, propreté et maintenance technique) et les met en forme à l'attention du comité de pilotage.  |

Ces outils constituent des points d'appui indispensables à la réflexion du groupe de suivi mis en place à l'échelle du quartier.

Dans la pratique, les outils de suivi sont souvent construits dans un second temps. Or, ils constituent un enjeu à part entière de tout projet de gestion urbaine. Ce sont eux qui garantissent l'opérationnalité en continu du dispositif développé.

## 4.6 - Une contractualisation qui peut prendre des formes différentes

La formalisation du projet de gestion urbaine de proximité est sa contractualisation entre les partenaires. Celle-ci peut prendre des formes différentes, mais le critère déterminant est de déboucher sur un document fixant les orientations et les priorités partagées entre partenaires sur un même secteur, pour un temps déterminé et définissant les modalités d'actions, en particulier sur le plan des investissements financiers de chacun.

Il demeure toutefois une interrogation sur la portée que peuvent avoir les différentes formes de contractualisation. En effet, quelles différences entre une Convention de gestion urbaine de proximité, une Convention Spécifique ou une contractualisation autour d'un projet de quartier ?

La Convention de gestion urbaine de proximité a fait l'objet d'une définition relativement calibrée dans la Note de Cadrage sur la gestion urbaine de proximité DIV, DGUHC et Union HLM. Cette convention comprend un diagnostic, un programme d'intervention, un descriptif des actions, les financements et le pilotage. C'est une contractualisation globale sur une convention cadre (comme c'est le cas à Quétigny, à Lyon 1<sup>er</sup> ou Vaulx-en-Velin) qui se décline en plan d'actions. Dans ce cas, le nombre d'acteurs signataires est souvent élevé.

Les Conventions Spécifiques, qu'elles soient thématiques ou territoriales, s'appuient sur une contractualisation plus large (Contrat de Ville, Contrat Local de Sécurité, Contrat d'Objectif Habitat,...) déjà existante. Dans tous les cas, la cohérence avec les autres dispositifs doit être recherchée. Les signataires en sont les pilotes, les financeurs ou les acteurs. Elles renvoient plus à des notions opérationnelles que stratégiques et politiques.

C'est bien le positionnement qu'il faut retenir pour les conventions de gestion entre les bailleurs et l'Etat qui seront développées pour bénéficier de l'abattement de la TFPB. Elles devront soit s'insérer dans les contractualisations existantes en matière de gestion urbaine (convention de gestion urbaine, volet gestion urbaine des contrats de ville, etc.), soit encourager l'engagement d'une démarche partenariale avec la ville pour la formalisation d'une nouvelle convention de gestion urbaine.



Les contractualisations autour des projets de Quartier s'inscrivent, quant à elles, dans une démarche résolument urbaine de type Grand Projet de Ville (GPV), Opération de Renouvellement Urbain (ORU), voire charte de quartier comme dans le quartier des Bruyères à Dieppe. Au-delà de la problématique urbaine, les questions de gestion se posent et sont même concomitantes. Ainsi, à Grenoble le projet de résidentialisation du quartier Teisseire s'accompagne d'un volet gestion urbaine de proximité développé (développement des services, mise en place de gardiens, implication des habitants...).

Finalement, la valeur ajoutée de la contractualisation, sous quelque forme que ce soit, est d'asseoir et de formaliser un partenariat. C'est l'aboutissement d'un travail d'analyse et de négociations lourdes et souvent longues. Les conventions GUP permettent de valider durablement les résultats de ce travail et de donner une reconnaissance officielle au partenariat qui résistera aux changements de personnes, la qualité d'un projet partenarial étant souvent fonction des personnalités qui l'animent.

## V – LES FACTEURS DE REUSSITE D'UN PROJET DE GESTION URBAINE

Il s'agit ici des principaux points de passage "obligés" pour des organismes Hlm dans la mise en place d'un projet de gestion urbaine de proximité. Ils ne sont pas exhaustifs, bien d'autres conditions de réussite pouvant être nécessaires.

- **Un état des lieux objectif de la situation initiale du quartier** : "qui fait quoi, qui investit combien...". Il s'agit de caractériser jusqu'à quel point et sur quelles thématiques, l'organisme fait déjà de la Gestion urbaine de proximité.
- Dans cette même optique, le recensement précis des actions propres à l'organisme, déjà engagées ou en voie de l'être, est une étape majeure afin de pouvoir les inscrire dans le cadre de la convention. En effet, **les partenaires ignorent parfois précisément ce que le bailleur fait déjà sur le quartier**, notamment en matière d'investissement dans des actions de lien social.
- Une vigilance importante doit être apportée sur la nature des actions de gestion urbaine de Proximité. En effet, au vu du large champ couvert par ce thème, **l'organisme doit éviter de se retrouver en situation de pilote d'actions qu'il ne maîtrise pas**. Ainsi, si le bailleur peut envisager une participation financière, il ne doit pas s'engager au delà sur des actions éloignées de son métier.
- En termes de participation au pilotage et à la mise en œuvre, le bailleur doit veiller à ne pas désigner systématiquement le même référent. En effet, le partenariat est un travail à part entière, qui vient s'ajouter souvent aux tâches quotidiennes. Ce point, très pratique, demande à l'organisme une **capacité de choix d'organisation**, et d'être sûr du retour sur investissement qu'il opère en se lançant dans une démarche de Gestion Urbaine de Proximité. Quoi qu'il en soit, une décision d'implication forte dans ce type de démarche peut être certes "chronophage", mais c'est surtout un moyen de ne pas rater la dynamique engagée et de pouvoir en tirer une certaine valeur ajoutée.
- Les logiques et les "vitesses" de financement varient selon qu'il s'agit de l'Etat, la Ville, les bailleurs... En ce sens, pour une même action il peut y avoir plusieurs financeurs et leurs différences (d'ordre administratif) risquent de "geler" la réalisation de l'action parce qu'il manque une partie du financement ou parce que des crédits ne sont pas disponibles au bon moment. Au-delà de la problématique purement financière, se pose la question de l'écart entre les logiques financières et de maîtrise d'œuvre de terrain. Il y a donc un fort enjeu à **rendre cohérents et lisibles les différents systèmes entre les acteurs et à mesurer l'impact d'un décalage de financement sur le terrain**, en particulier pour les bailleurs dont les agents de proximité sont souvent les plus sollicités.
- Des différences de communication existent, d'une part à l'intérieur de chacune des structures (entre les décideurs et "ceux qui font") et d'autre part, vers l'extérieur, et en particulier vis à vis des habitants. Cela peut se traduire par des écarts de perception qu'il faut identifier dès qu'il s'agit d'associer les habitants dans la mise en œuvre du projet.
- Les statuts des agents de terrain sont différents selon les institutions. Par exemple, un bailleur peut avoir du personnel logé sur le lieu de travail, ce qui implique une prise en compte d'un risque accru pour ce personnel, surtout s'il est engagé dans des actions concourant à la sécurité et à la tranquillité.

## CONCLUSION : UNE GESTION URBAINE AMELIOREE, UNE REELLE VALEUR AJOUTEE POUR UN QUARTIER

Quelles que soient les expériences de gestion urbaine de proximité, elles sont toutes porteuses de résultats, mêmes si, à ce jour, ceux-ci sont plus ou moins connus faute d'évaluation formalisée des actions engagées.

On distingue en effet plusieurs types de bénéfices :

### **A - Un climat social souvent amélioré, avec selon les sites :**

- Une diminution des regroupements de jeunes ou de la taille des attroupements comme à Quetigny avec la mise en place du dispositif des correspondants de nuit.
- Une baisse des dégradations et tags liée à une réactivité plus grande dans leur traitement. C'est notamment le cas dans le quartier Alma-Fontenoy à Roubaix.
- Une résolution possible des cas sociaux les plus lourds, comme par exemple, à Dieppe, avec la mise en place d'un dispositif d'accompagnement complémentaire à ceux des services sociaux.
- Une vie sociale souvent redynamisée, résultat d'un réinvestissement des habitants dans la vie de leur quartier.
- Un sentiment d'insécurité qui s'apaise avec la visibilité d'une intervention renforcée des institutions publiques et une présence humaine accrue. Cette évolution est ressentie dans la plupart des quartiers qui ont développé un projet de gestion urbaine.

### **B - Une promotion du quartier qui se traduit par :**

- Une image renouvelée qui permet de revaloriser la valeur du produit logement, comme à Persan où la restructuration urbaine associée à l'amélioration de la qualité des services a permis de changer l'image du quartier Le Village.
- Une attractivité nouvelle du patrimoine et du quartier dans son ensemble, que révèlent des taux de rotation plus faibles et l'arrivée de ménages extérieurs au quartier. C'est le constat qu'a pu réaliser Sodineuf Habitat Normand dans son patrimoine du quartier des Bruyères.

### **C - Une efficacité d'intervention qui s'organise autour d'un partenariat opérationnel**

- Une lisibilité des modalités d'intervention de chaque institution ou structure qui permet de développer une approche collective de traitement des problèmes et renforcer la coordination avec les autres acteurs impliqués dans la qualité du service au quotidien. Elle permet aussi d'identifier les déficits de services sur un quartier. Ainsi, l'OPAC de Vienne a redéfini avec la ville un dispositif de tri sélectif.
- Une efficacité dans l'action, avec une plus grande capacité de réactivité et une meilleure prise en compte des réalités spécifiques des territoires et des ressources locales.
- Une opportunité de mutualiser des moyens et une plus grande légitimité pour mobiliser des financements d'Etat, des collectivités territoriales, voire européens.
- Une satisfaction du personnel de terrain, revalorisé dans son travail quotidien, comme à Vaulx-en-Velin dans le cadre du Centre de Ressources.

### **D - Une responsabilisation des habitants**

- Une reconnaissance des habitants dans la prise en compte de leurs préoccupations quotidiennes qui permet de restaurer une relation entre les habitants et les institutions, en particulier avec le ou les bailleurs.
- Des comportements plus respectueux de leur cadre de vie
- Une coproduction et adhésion au projet développé, qui est une condition de réussite de ce projet.



# QUELQUES EXPERIENCES DE GESTION URBAINE

## **PERSAN – QUARTIER “LE VILLAGE” : une démarche d’amélioration de la gestion urbaine autour d’un observatoire de quartier**

### **Un quartier qui fait l’objet d’un projet de gestion urbaine**

Persan est une commune d’environ 10 000 habitants située dans le Nord du Val d’Oise. Dans le cadre de son développement urbain, un grand ensemble (“le Village”) de 1200 logements a été réalisé entre 1967 et 1972.

Aujourd’hui, le quartier du Village compte 4 300 habitants, soit presque la moitié de la population communale. Situé en plein centre ville de Persan, le quartier accueille, dans le même îlot que la mairie, quelques commerces et services, un marché couvert et une place contiguë pour un marché forain.

Les 1189 logements sont la propriété de l’OPIEVOY, bailleur unique, qui ne maîtrise pour le foncier que l’assiette de ses bâtiments, les espaces extérieurs étant dans le domaine public communal.

Le Village est constitué de 29 immeubles assemblés selon des structures en “peignes”, les bâtiments longitudinaux étant de 4 à 5 niveaux, reliés entre eux par des bâtiments transversaux en R+1. On trouve au centre du quartier la Place de la Rencontre, de plus d’un hectare, qui est actuellement la seule emprise non bâtie appartenant au bailleur, probablement parce qu’un parc de stationnement résidentiel occupe le sous-sol.

Le quartier du Village a fait l’objet d’un projet de développement urbain et social dans le cadre du premier Contrat de Ville (1994-2000), dans un contexte de dépression économique, et de fortes difficultés économiques et sociales (paupérisation, insécurité, conflits d’usage). Ce projet a fait suite à une campagne de réhabilitation et de renforcement de la présence du bailleur sur le site. Il comprenait à la fois la requalification des espaces extérieurs, des démolitions partielles, un nouveau schéma de circulation. Il a été défini puis mis en œuvre sous le pilotage d’un Comité Directeur réunissant la Ville, le bailleur, l’Etat, la CDC, le Conseil Régional, le Conseil Général et la CAF. Un directeur du Projet Urbain a été recruté, ainsi qu’un chargé de mission spécifique pour la participation des habitants et la gestion urbaine.

### **Une requalification urbaine qui pose la question de la gestion urbaine**

Le projet urbain arrêté par les partenaires comprend, outre la réhabilitation des logements et des espaces extérieurs, des transformations profondes du quartier (désenclavement, démolitions, commerces, services publics, etc).

La problématique de la gestion urbaine a commencé à être prise en compte au cours de la mise en œuvre des premiers travaux de requalification des espaces extérieurs du quartier, dès 1998. Elle était particulièrement motivée par le souci de donner une pérennité aux nouveaux aménagements et équipements réalisés et de lutter contre les incivilités.

Le projet de gestion urbaine s’est appuyé sur plusieurs groupes de travail qui abordaient déjà des enjeux de gestion dans le cadre du projet de réaménagement (jeux d’enfants, aménagement du square Gavroche).

Il s’est inscrit dans un élargissement du champ d’intervention sur le quartier portant également sur les volets suivants :

- la prévention et la sécurité
- le développement de la vie sociale
- le renouvellement urbain
- le développement économique

### **Une élaboration du projet de gestion urbaine qui repose sur un diagnostic et la construction d’outils opérationnels**

Le Comité Directeur du Projet Urbain, avec l’appui du GIE Villes & Quartiers, a établi le cahier des charges de missions d’étude et de conseil devant aboutir à l’adoption d’un plan d’actions à contractualiser dans le cadre du Contrat de Ville 2000-2006.

Une première mission à caractère d’assistance technique et méthodologique a été menée par un cabinet de conseil, notamment sur le volet civilité-sécurité. Cette mission a permis d’apporter une expertise sur un certain nombre de services, comme par exemple la chaîne de propreté, mais aussi d’accompagner la ville et ses partenaires dans la définition d’objectifs communs de qualité et dans la mise en œuvre d’outils opérationnels.

Une seconde mission portant sur la définition des prestations d'entretien et de nettoyage des espaces libres, leur coût et leur prise en charge, a été lancée plus récemment et devrait apporter des résultats courant 2001. Elle doit en particulier aider à résoudre la question des responsabilités respectives de la Ville et de l'Opievoy sur les espaces extérieurs, en particulier la Place de la Rencontre, qui va faire l'objet d'une transformation lourde lui conférant une vocation d'espace public de quartier et représentant une charge de gestion significative.

L'élaboration du projet de gestion urbaine a été menée en trois temps :

- Diagnostic de la gestion du quartier (entretien, animation, sécurité, propreté, qualité d'usage, concertation, organisation) visant à faire émerger une doctrine commune entre aménageurs, gestionnaires, habitants. Il en est ressorti que le projet de gestion urbaine devait permettre une intégration du Village dans Persan, et amener le quartier à une qualité de gestion au moins équivalente à celle du reste de la ville, avec une gradation éventuellement pertinente entre les différents lieux du quartier en fonction de leur usage.
- Le diagnostic a mis en évidence que la qualité de gestion, mesurée par la satisfaction des habitants, reposait souvent sur un chaînage des interventions entre les gestionnaires, et en particulier entre les intervenants techniques et sociaux : chaîne de propreté (communication, équipement, pré-collecte, collecte des OM), chaîne de lutte contre le stationnement gênant (inauguration des parkings réaménagés, communication sur les règles d'usage, prévention, dissuasion, sanction, etc.).
- Définition des orientations stratégiques : sur la base de la vision commune pour la gestion du quartier, elle établit les principes du rôle des intervenants sur des objectifs et priorités partagés et réalistes au regard des atouts et difficultés de gestion
- Elaboration et lancement d'un programme d'actions : selon les moyens disponibles et les délais d'obtention des financements nécessaires, les actions validées par le comité de pilotage sont montées puis lancées en continu, sans attendre la contractualisation finale du programme d'ensemble.

La méthode d'élaboration visant une appropriation complète par les maîtres d'ouvrage et une implication forte des habitants a reposé sur les structures et outils suivants :

- La formalisation d'un "cycle de vie" des actions de gestion urbaine, de l'élaboration à l'évaluation en passant par la mise en œuvre, permettant une collaboration à chaque étape entre acteurs sociaux et techniques.
- Des groupes de travail thématiques constitués à l'initiative des gestionnaires sur les problèmes prioritaires ressortissant du diagnostic, comme la programmation et l'implantation des jeux d'enfants dans le quartier, la propreté résidentielle et urbaine, etc. On note qu'un sujet comme les "tags", visuellement prégnant dans le quartier, a fait l'objet de discussion intense, compte tenu des divergences d'interprétation et d'objectifs mises à jour par le diagnostic, entre acteurs techniques et sociaux sur ce sujet particulier. Les propositions ont été affinées dans le cadre des décisions du CLS signé début 2001.
- Un Observatoire de la vie quotidienne du quartier, animé par le chargé de mission Gestion Urbaine de la Direction du projet urbain, recueillant en continu des données de pratiques des habitants et de qualité de gestion (plans, état des lieux, photos, relevés des dysfonctionnements, témoignages, etc.)
- Un comité de suivi de l'Observatoire constitué par les gestionnaires du quartier (services techniques municipaux, Contrat de Ville, acteurs sociaux, Opievoy) et des représentants des habitants, analysant les actions proposées par les groupes de travail thématiques, et évaluant l'évolution du quartier au fur et à mesure de l'avancement des aménagements comme de la mise en œuvre des actions.

## Une mise en œuvre parallèle à l'élaboration du projet de gestion urbaine

La mise en œuvre a débuté progressivement au fur et à mesure de l'élaboration du plan d'action, dès la fin de l'année 1999. Par exemple avec la modification des horaires de sortie des containers d'OM, réalisable par simple ajustement contractuel, ou encore avec l'organisation d'une fête du quartier et la signature de Chartes de propreté par cage d'escalier.

Chaque action est établie, dans le cadre méthodologique mis au point avec l'appui du Consultant, par son maître d'ouvrage en relation avec les partenaires pertinents. Chaque maître d'ouvrage choisit le mode de réalisation qu'il juge adapté (régie ou prestataire extérieur).

Conformément au cycle de vie des actions, l'Observatoire de quartier recueille des éléments d'appréciation concrète des résultats obtenus et les soumet au comité de suivi qui préconise éventuellement des recadrages.

Les actions nouvelles nécessitant des financements supplémentaires plus importants et/ou des partenariats plus complexes ont été mises en attentes et inscrites dans le volet thématique du Contrat de Ville 2000-2006 et dans la candidature ORU.

C'est le cas notamment de l'entretien pour lequel un plan expérimental de trois ans est proposé pour financer et mettre en œuvre une action renforcée et coordonnée sur le plan technique et de l'accompagnement social. Ce plan expérimental doit permettre de modifier les comportements et de revenir à des coûts de gestion plus classiques. C'est également le cas des espaces extérieurs et de l'accessibilité aux transports en commun dont l'évolution dépend d'une réorganisation des réseaux de transport.

## **Des résultats positifs qui tiennent à plusieurs difficultés contournées et à quelques facteurs de réussite**

Les acquis de la démarche sont triples :

- Une valeur ajoutée certaine d'un travail collectif sur la gestion urbaine pour la qualité de vie dans le quartier
- La promotion du quartier comme lieu important de la ville associée à un réel changement d'image du quartier
- La reconnaissance par les habitants de la prise en compte de leurs préoccupations quotidiennes et le renforcement de leur implication en particulier à travers les micro-événements

La réussite du projet n'aurait pu être effective si un certain nombre de conditions n'avaient pas été réunies, notamment :

- La constitution préalable d'un partenariat entre les maîtres d'ouvrage principaux (Ville et Opievoy)
- Une disponibilité pour l'animation de l'Observatoire de la vie quotidienne, d'un chargé de mission au sein de la Direction de Projet
- Une formalisation minimum d'une méthode d'ensemble et d'outils (Observatoire) pouvant aboutir "rapidement" à des résultats concrets
- Une reconnaissance donnée aux gestionnaires du quartier, à tous les niveaux, de leur rôle dans la réussite du projet d'ensemble

En effet, des difficultés ont été rencontrées et ont dû être contournées. Ainsi, on peut citer :

- Une négociation qui n'a pas encore abouti entre la ville et l'Opievoy sur l'évolution des propriétés et domanialités foncières, ainsi que sur les charges de gestion induites. Ce défaut de clarification des propriétés foncières a été compensé par un accord sur la prise en charge des différents espaces en matière de propreté.
- Un décalage entre le rythme d'avancement du projet de gestion sur le quartier, et celui du Contrat Local de Sécurité pour la ville. L'absence de phasage entre les deux démarches a retardé de réelles avancées en matière de réduction des incivilités et de la délinquance
- Une incertitude, début 2000, quant aux possibilités effectives de financement par l'Etat des améliorations de la gestion du quartier et de l'achèvement du projet urbain (candidature ORU) a retardé la mise en œuvre du plan d'action.
- La mise en œuvre du plan expérimental (laboratoire de la gestion urbaine) est reconnue comme une dernière phase incontournable. Son engagement est dépendant des possibilités de prise en charge financière des surcoûts.

**Contact :** Mairie de Persan, Direction du projet urbain  
Emmanuel BAUNARD, Directeur  
Stéphane VIGNE, Chargé de Mission



**SAINT DENIS  
QUARTIER LES FRANCS-MOISINS :  
D'une démarche expérimentale  
de gestion urbaine à un projet de gestion  
urbaine structuré**

## **Un projet de gestion urbaine de proximité sur le quartier des Francs-Moisins qui se définit à la fin d'un processus de requalification lourde**

La réflexion sur la mise en place d'un dispositif de gestion urbaine s'enclenche sur le quartier en 2000 par une volonté commune des trois principaux intervenants (Saint Denis Habitat, Logirep, ville de Saint Denis) d'avancer sur l'amélioration concrète des modes de gestion sur le quartier.

Elle s'inscrit à la suite d'un travail engagé depuis plusieurs années qui concerne à la fois le projet urbain, le partenariat et les relations avec les habitants :

Le projet urbain portant sur la reconfiguration des espaces publics afin d'en améliorer la lisibilité et d'en définir la fonctionnalité est en cours d'achèvement. La question foncière a été pour partie réglée par des remboursements et des conventions qui clarifient les modes de gestion des espaces. Il s'agit alors, parce qu'ils n'ont pas été pensés en amont, d'envisager les modes de gestion plus adaptés à des espaces redéfinis. Il s'agit aussi de renouveler les approches avec les habitants dans un contexte où ils ont été largement associés dans le déroulement du projet urbain.

Quartier historique de la politique de la ville, les liens entre partenaires sont anciens et ont abouti en 1995 à la création d'un "espace service public" sur le quartier regroupant les principaux partenaires institutionnels et associatifs. Les bailleurs sociaux y sont néanmoins peu présents.

De tradition au niveau de la ville, la démarche en direction des habitants est fortement structurante pour l'intervention des différents acteurs. Elle s'organise autour d'une "démarche quartier" selon deux modalités principales :

- Des réunions plénières au cours desquelles les échanges sont organisés autour de points d'informations concernant le quartier et la ville, et de recueil des préoccupations exprimées par les habitants. Ces réunions se déroulent toutes les 6 semaines environ et rencontrent un écho varié selon l'actualité.
- Des réunions thématiques regroupant des habitants sur des thèmes avec une volonté plus affichée de "coproduction" des actions et des améliorations. Ces réunions portent sur des projets spécifiques (traitement des voiries, vie quotidienne, prévention tranquillité, ...).

La réflexion qui s'engage est également facilitée par la volonté plus marquée des acteurs locaux de terrain (chargés de missions ville et office, responsables d'antenne LOGIREP et Saint Denis Habitat) de travailler ensemble sur le quartier à partir de l'identification de dysfonctionnements et de la recherche en commun de solutions d'amélioration.

## **Une réflexion qui s'organise autour d'un groupe de travail sur la gestion urbaine dans le quartier des Francs-Moisins**

Un groupe de travail est constitué autour du chargé de mission "démarche quartiers" de la ville, du chargé de mission DSU de l'office, des deux responsables d'antennes sur le quartier des deux bailleurs. Il se réunira 6 fois en 2000 sur le thème de la gestion urbaine, ce qui permettra d'effectuer un premier travail d'identification des questions communes : coordination des intervenants pour le traitement des espaces extérieurs, mise en cohérence de la signalétique du quartier, organisation du stationnement et de la circulation des véhicules.

Le groupe définit aussi une méthode qui consiste à démultiplier les groupes de travail en associant les principaux intervenants sur les questions à régler. Ce premier travail a permis de traiter certaines questions, tels :

- Le traitement des espaces extérieurs et la collecte des déchets ménagers et encombrants, des réunions de travail avec les services propreté, environnement/voirie de la ville ayant permis de mettre à plat les modalités d'intervention de chacun (cartographie des zones d'intervention, fréquence de passage, contenu de la prestation), de procéder à un ajustement des prestations sur les secteurs de nettoyage qui rencontraient des difficultés récurrentes, de renforcer la cohérence des interventions entre les différents intervenants (cohérence des passages pour la tonte des pelouses au même moment entre

les services de la ville et LOGIREP, etc. ).

- La signalétique, LOGIREP ayant développé un projet de signalétique de ses bâtiments avec un adressage plus lisible. Ce projet a inspiré l'office pour traiter ses propres immeubles ceci en assurant une cohérence d'ensemble.

Par ailleurs, une journée de rencontre de l'ensemble des intervenants de terrain (environ une cinquantaine de participants) a été organisée en décembre 2000 afin de développer l'interconnaissance des acteurs de terrain. Une présentation par chacun de ses missions et activités sur le quartier a permis d'améliorer les réponses à un certain nombre de questions quotidiennes, notamment sur la qualité des espaces extérieurs.

Néanmoins, un certain nombre de questions restent posées :

- Des problématiques ne trouvent pas de réponses, comme l'entretien des parties communes, les difficultés de stationnement, les problèmes d'occupations non souhaités des immeubles, etc.
- Le mode de fonctionnement montre ses limites : une difficile inscription dans le temps des modalités de travail et de suivi, une organisation interne des différents intervenants qui doit être en capacité de soutenir et de faciliter des modes de gestion adaptés en continu et non seulement ponctuellement par une mobilisation exceptionnelle de chacun
- Un élargissement des thématiques abordées souhaitable pour mieux coller aux attentes des habitants, notamment en ce qui concerne la propreté des halls et parties communes, la présence non maîtrisée des jeunes ou les questions de stationnement, sur lesquelles les institutions sont régulièrement interpellées et pour lesquelles la qualité des réponses apportées est un gage de crédibilité de l'ensemble des actions menées sur le quartier.

## Un contexte d'intervention empirique et évolutif

Un certain nombre de démarches sont engagées sur le quartier pour améliorer la gestion urbaine de proximité.

### 1- Des réorganisations sont en cours dans les différentes structures du quartier

- *Au niveau de la ville*, la gestion technique des espaces publics connaît des modifications importantes qui se traduisent autour de trois idées fortes :
  - La mise en cohérence des secteurs d'intervention des équipes techniques avec la logique territoriale des démarches quartier, lieux de déclinaison du projet politique de la ville.
  - Le rapprochement des modes d'organisation de la prestation au plus près de la réalité de fonctionnement des quartiers au quotidien, ce qui se traduit notamment par la volonté de positionner le management intermédiaire des équipes de terrain comme régulateur et organisateur des modes d'intervention, une connaissance plus fine de la réalité du quartier et la mise en place de référents locaux en matière de gestion technique des espaces publics.
  - La volonté de mieux articuler gestion des "détails du quotidien" et la cohérence d'intervention sur l'ensemble de la commune.

Concrètement, ces évolutions ont des traductions différentes selon les services. Ainsi, les équipes de propreté ont connu :

- Une reconfiguration de la géographie d'intervention des équipes propreté : 4 secteurs ont été définis qui prennent et regroupent les territoires des démarches quartier.
- La mise en place d'équipe et de matériels dédiés aux secteurs d'intervention : les équipes ont été redéfinies dans une première approche de même que les modalités d'intervention au niveau des horaires.
- La délocalisation des lieux de pause en vue à la fois de renforcer la visibilité de l'action et d'optimiser les temps de travail.
- Une volonté de mieux prendre en compte le fonctionnement des différents quartiers pour ajuster la prestation aux besoins et caractéristiques des sites. A cet égard, une volonté d'associer les équipes de terrain, à l'identification des points critiques sur les quartiers est prévue de même qu'un rôle et une autonomie accrue des chefs d'équipe et agents de maîtrise pour organiser concrètement les fréquences et modalités d'intervention.

Les équipes d'espaces verts, où la démarche est moins aboutie, cherchent à caler les secteurs d'intervention sur ceux définis pour le service propreté. Elles tentent également de garantir une cohérence entre les interventions des équipes propreté et des espaces verts sur un territoire, en mettant en place un référent unique qui recoupe les deux prestations.

La direction de la voirie réfléchit, quant à elle, à la mise en place de référents de secteur, en capacité de traiter les questions relatives à la gestion des réseaux. Elle se rapproche également du service propreté pour faire évoluer la prise en charge des espaces extérieurs des cités selon des modalités similaires aux autres quartiers.

Ces différents changements font apparaître trois types de difficultés :

- La résistance "culturelle" des techniciens autour de ce qui constitue le cœur de l'identité professionnelle : spécialiste ou généraliste ?
- Les changements managériaux impliquant la nécessité de passer d'un mode de management d'exécution à un mode de management d'animation et de responsabilisation.
- La motivation et l'implication des personnels de terrain dans l'accompagnement des changements.

• *Au niveau des bailleurs, la gestion de proximité est renforcée*

Saint Denis Habitat prévoit pour 2001-2002 plusieurs adaptations de sa gestion :

- Une intégration des diverses dimensions de la gestion courante qu'elle relève de l'organisation des interventions techniques, de la gestion locative ou de l'approche sociale et commerciale ;
- Un élargissement des capacités de réponse au plus proche du locataire par un enrichissement des fonctions et responsabilités des antennes.

Cette évolution s'avère difficile car l'organisation des agences reste structurée autour d'emplois spécialisés par domaines d'intervention qui ne facilitent pas la responsabilisation globale sur un territoire. Elle se heurte également à des résistances liées aux habitudes des personnels en place. En cela, la capacité managériale à soutenir dans le temps ces changements est posée.

LOGIREP a une gestion de proximité structurée autour de la fonction du gardien, les personnels de l'unité de gestion intervenant en soutien et appui de ces personnels dans la gestion au quotidien. L'unité de gestion est ainsi en capacité de gérer l'ensemble des dimensions de gestion courante sur ses sites (entretien courant, gestion locative et sociale, ...).

Depuis deux ans, la société a renforcé son implication sur le terrain et mis en place des équipes dédiées à la gestion du site (notamment technique : équipe de peintres, ouvriers polyvalents sectorisés) et remis en cause son mode de gestion auprès des locataires. Si des modifications de son mode d'intervention ne sont pas envisagées à court terme, des difficultés liées à la pérennité des personnels de terrain (gardiens notamment sur certains bâtiments) pourraient l'amener à revoir son mode d'organisation sur ce site.

Ces changements organisationnels d'ampleur variable posent plusieurs questions :

- La coordination des actions d'ensemble dans l'élaboration d'un projet cohérent sur les quartiers et la mise en œuvre des changements internes.
- La mobilisation des personnels de terrain, source aujourd'hui de nombreuses difficultés chez la plupart des intervenants.
- Le positionnement du management intermédiaire dans la conduite des changements en cours : c'est dans sa propre capacité à modifier son approche, son rôle, à mobiliser ses équipes que réside une grande partie de la réussite d'ensemble.

## 2- La volonté de conforter le travail de coopération mis en œuvre

Les modes de coopération entre les différents professionnels présents sur les quartiers existent et se structurent autour des dispositifs mis en place dans le cadre de la démarche quartier. Ils sont globalement de deux ordres.

- *Interne aux services de la ville* : les directions de la ville (les référents des quartiers), sous l'impulsion des chargés de mission

des démarches quartiers, sont réunies régulièrement dans le cadre de collectifs professionnels qui mettent en commun et en cohérence les informations et actions qu'ils mènent dans les quartiers.

- *Inter institutions à travers les groupes thématiques de la démarche quartier*, où différents acteurs (la ville, les institutions, les associations, et parfois les habitants) se réunissent sur des thèmes identifiés. Sur le quartier Francs-Moisins, un groupe GUP a été institué depuis an, donnant lieu à un partage d'information, un développement de la connaissance entre les acteurs et une première mise en cohérence des interventions sur la gestion des espaces extérieurs a été menée (signalétique, traitement des espaces verts, ordures ménagères, ...).

### 3- La recherche de nouvelles modalités de travail en direction des habitants.

## Des résultats à pérenniser avec la mise en place d'un dispositif structuré de gestion urbaine territorialisée

La transformation de l'action publique sur le quartier des Francs-Moisins se traduit par :

- Une première mise en cohérence des secteurs d'intervention des équipes de propreté, d'espaces verts avec la logique territoriale des démarches quartier
- Un rapprochement des modes d'organisation de la prestation au plus près de la réalité de fonctionnement quotidien du quartier
- Une première coordination inter-institutions avec l'instauration de référents locaux qui se réunissent dans les collectifs de professionnels
- Une meilleure articulation entre la gestion des détails du quotidien et la cohérence d'intervention sur l'ensemble de la commune

Pour pérenniser ces résultats, les institutions engagées dans ce projet de rationalisation de la gestion urbaine ont souhaité poursuivre la démarche. Un cabinet de conseil a ainsi été sollicité pour aider à structurer un dispositif de gestion urbaine adapté à chaque territoire.

La démarche proposée prend en compte les enjeux organisationnels propres à chacun, les modes de coopération en cours et les démarches actuelles d'implication des habitants. Elle se structure par ailleurs autour d'un axe stratégique retenu par le comité de pilotage : l'amélioration du cadre de vie et des services apportés aux habitants depuis "la porte palière jusqu'à l'arrêt de bus". Cette démarche permet de prendre en compte les caractéristiques du quartier :

- Les attentes des habitants sont fortes, et les réponses concrètes peuvent être perceptibles
- Les changements en cours dans les diverses organisations concernent ces thématiques,
- Les modes de coopération se sont engagés.

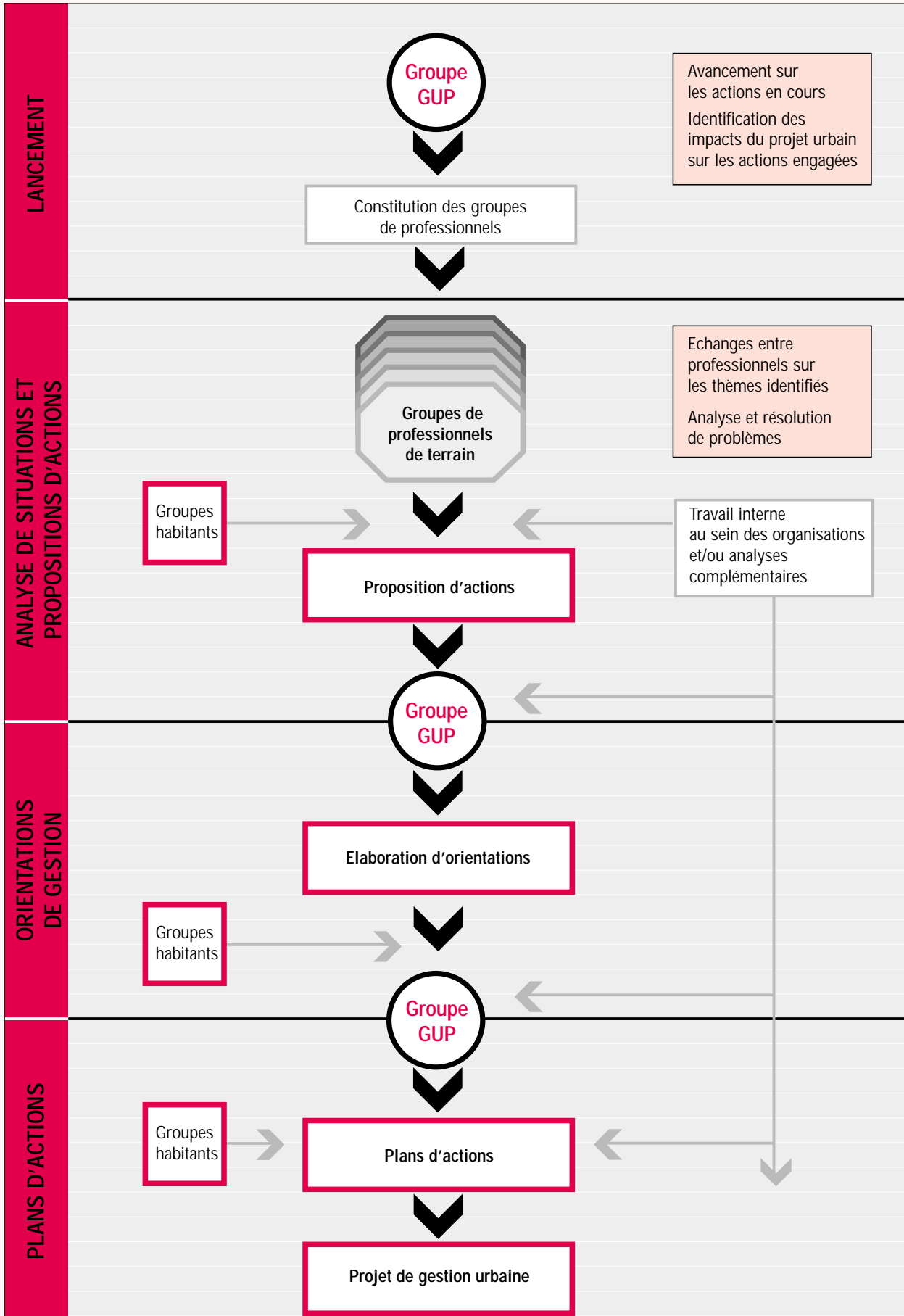
Par ailleurs, le travail s'appuie sur le groupe GUP existant sur le quartier. Il s'agit d'effectuer dans un premier temps un point d'étape des actions engagées et de leurs effets, d'identifier sur le quartier des points critiques en matière de gestion du cadre de vie afin de constituer des sous-groupes d'analyse et de résolution des problèmes rencontrés, de repérer les effets du projet urbain, en cours d'achèvement, sur la recomposition des espaces publics et leur mode de gestion : Quels sont les impacts sur l'organisation des modes d'intervention des différents acteurs ? Comment maintenir l'effet de cette recomposition ?

Les sous-groupes associeront le personnel de terrain. A cet égard, la question de la mobilisation des équipes et du renouvellement des pratiques en direction des locataires est déterminante. Il s'agit donc de s'appuyer sur les savoirs et pratiques de personnels pour avancer dans la démarche.

Les habitants seront associés dans la démarche au cours de la phase d'élaboration du projet d'amélioration sur le quartier des Francs-Moisins autour des thématiques ciblées par le groupe GUP.

Enfin, le travail entrepris doit permettre de partir du projet commun à l'échelle d'un territoire pour remonter aux organisations, au sein desquelles un travail spécifique d'accompagnement du changement et de stabilisation de nouvelles pratiques professionnelles devra être mené.

Elaboration d'un projet de gestion concertée des Francs Moisis



## **DIEPPE – SODINEUF : D'un projet de quartier à une convention de gestion urbaine**

*Sodineuf compte un parc de plus de 7 000 logements, dont 23% d'individuel, répartis sur 70 communes de l'arrondissement de Dieppe.*

### **Un projet de renouvellement urbain intégrant la dimension gestion urbaine pour le quartier des Bruyères**

Le quartier des bruyères a été construit dans les années 70 à la périphérie de la ville de Dieppe pour reloger les familles en grande difficulté sociale de la cité provisoire de Janval. Il comprend 328 logements, répartis en 15 immeubles tous gérés par Sodineuf Habitat Normand.

Il bénéficie dans les années 80 d'une opération Habitat et Vie Sociale. Intégrée à une Zone de Redynamisation Urbaine en 1996, il fait l'objet d'un investissement lourd pour l'amélioration du cadre de vie. Malgré ces investissements, la cité suscite des débats entre Sodineuf et la ville, les actions publiques engagées jusque là n'ayant pas permis d'enrayer les problèmes du quartier : dégradations, conflits de voisinage, chômage et inactivité, image dégradée, etc...

Face à ce constat, Sodineuf décide d'engager un projet de renouvellement urbain et social d'envergure en partenariat avec la ville de Dieppe, ceux-ci ayant une responsabilité conjointe dans la gestion et la revalorisation du quartier. Ils décident de définir un cadre d'actions durables associant autour d'eux les institutions et les structures impliquées dans la vie du quartier. Ce travail aboutit à la signature d'une charte pour un projet de quartier en 1998, qui contractualise les engagements de chacun des partenaires. La signature est organisée dans le quartier des Bruyères afin de constituer un acte de communication fort sur le projet de transformation urbaine et sociale du quartier auprès des habitants.

Le projet de quartier se traduit par la réhabilitation de dix immeubles en 1992 et 1993. Puis en 2000, la réhabilitation de cinq bâtiments ainsi que la démolition de deux cages d'escalier, le réaménagement des espaces extérieurs et la réaffirmation de la centralité du quartier autour d'un espace de parc/jardin. La construction de 13 maisons de ville et de 25 pavillons individuels est également programmée afin de diversifier l'offre de logements sur ce quartier.

Parallèlement à ces transformations urbaines, des actions d'amélioration la qualité de vie sont développées, notamment avec la création du pôle de services "la Fontaine", le développement de chantier d'insertion pour améliorer l'entretien général du quartier avec les habitants, la mise en place avec la CAF et le Conseil Général d'actions éducatives et sociales en direction des ménages générateurs de problèmes de voisinage.

### **Du projet de quartier à la convention de gestion urbaine de proximité**

Les actions d'amélioration de la qualité de service engagées dans le cadre du projet de quartier apparaissent insuffisantes et rapidement, la ville, Sodineuf Habitat Normand, sous l'impulsion de la DDE, envisagent d'engager une véritable réflexion sur les conditions d'amélioration de la gestion urbaine du quartier des Bruyères.

En effet, l'enquête sociale sur les attentes des locataires et les réunions de concertation avec les habitants qui sont engagées dans le cadre du projet de quartier font apparaître des besoins d'accompagnement et des insatisfactions en matière de propreté, de circulation et de tranquillité publique.

Dans le même temps, Sodineuf Habitat Normand, se réorganise afin de se rapprocher de ses locataires :

- Création d'équipes de proximité autour d'un responsable de proximité qui encadre les personnels chargés du nettoyage et des petites réparations dans les parties communes et privatives. Il assure une permanence deux fois par semaine sur le quartier afin de prendre en compte les demandes des locataires.
- Mise en place de relais de locataires, ce qui permet de recueillir les attentes des locataires et de renouveler les relations avec la SA HLM.

A cette occasion, Sodineuf confirme les préoccupations des habitants en matière d'entretien, de circulation et de tranquillité

et décide d'engager la rédaction d'une convention de gestion urbaine avec la ville et l'Etat afin d'améliorer les prestations de chacun et garantir une requalification durable du quartier.

## Une élaboration partenariale de la convention de gestion urbaine

L'élaboration de la convention de gestion urbaine s'est déroulée en plusieurs étapes :

### 1- Un diagnostic et une réorganisation de l'intervention collective

Des séances de travail entre le responsable technique à l'urbanisme de la ville de Dieppe, le directeur et le responsable de l'investissement et du patrimoine de Sodineuf Habitat Normand, le directeur de la SEMAD et ponctuellement le service urbanisme de la DDE sont organisées afin de :

- Réexaminer les demandes des habitants recueillies par chacun et dans le cadre des différentes démarches de concertation menées (enquête sociale, réunions d'habitants sur le quartier, permanence de la SEMAD, réunion des relais de locataires avec Sodineuf). Ces lieux d'expression diversifiés permettent de recueillir le point de vue de différentes catégories d'habitants : habitants engagés, jeunes, personnes âgées, familles, etc.)
- Etablir un constat commun sur l'organisation de chaque prestation et sur les moyens de les rendre plus efficaces.

Les premiers temps de travail portent sur la répartition du foncier, puis progressivement sur l'ensemble des champs de gestion urbaine qui concernent directement la ville et Sodineuf Habitat Normand : propreté, ramassage des ordures ménagères, etc...

Chaque partenaire est chargé de relayer les débats au sein de son institution et d'alimenter le diagnostic de l'ensemble des points de vue des différents services concernés. Pour certains thèmes, d'autres partenaires sont associés, comme dans le cadre de la tranquillité publique, où l'Etat et les services de police participent à la définition des actions.

### 2- Une définition des financements de chaque partenaire

La définition de la convention est aussi l'occasion d'une mise à plat de l'engagement financier de chaque prestataire.

- La ville de Dieppe investit dans l'achat de conteneurs et d'abris conteneurs, et finance l'entretien de la voirie, des espaces publics, le ramassage des ordures.
- Sodineuf Habitat Normand supporte l'entretien des parties privatives, le ramassage des encombrants, le petit nettoyage (graffitis), les réparations de conteneurs
- L'Etat, via le FIV, assure le financement de la mise aux normes de l'éclairage public. Il participe également à financer des travaux de résidentialisation au titre de la ligne amélioration de la qualité de service.

Le temps de travail sur les financements est aussi l'occasion de mobiliser d'autres financements, comme par exemple, les fonds spécifiques du FSL et le contrat de Ville (Ville et Conseil Régional) pour le dispositif d'accompagnement social "un nouveau départ, un nouveau décor" et le Conseil Général pour le RMI.

### 3- Une formalisation des engagements organisationnels et financiers dans une convention

Après six mois de discussion autour de la réorganisation des services de Sodineuf Habitat Normand et de la ville de Dieppe, Sodineuf Habitat Normand s'engage dans la rédaction de la convention. Les réunions de travail entre les partenaires se poursuivent pour valider une version définitive avant signature.

### 4- Un suivi du comité de pilotage du contrat de ville

Un suivi est assuré par le comité de pilotage du contrat de ville tout au long de la démarche d'élaboration de la convention ce qui permet d'associer l'ensemble des partenaires de la politique de la ville à la démarche.

## Une convention tripartite de gestion urbaine de proximité pour améliorer durablement la qualité de vie dans le quartier

C'est ainsi, qu'une convention tripartite pour la gestion urbaine de proximité du quartier a été signée le 1er février 2001 entre la Ville, l'Etat et Sodineuf Habitat Normand. Celle-ci porte sur :

- **La répartition des espaces publics**, avec une rétrocession à la ville à l'issue des travaux de requalification urbaine de la voirie, des trottoirs, parkings, aires de jeux et espaces publics aménagés, l'emprise des immeubles et les espaces verts contigus aux immeubles demeurant propriété de Sodineuf Habitat Normand. Cette répartition est issue d'un diagnostic de l'état du réseau et des installations de l'éclairage public et d'un relevé topographique qui servira de support à l'élaboration du plan cadastral.
- **Le partage de responsabilités au sujet de l'entretien des espaces extérieurs et intérieurs**, avec notamment :
  - Au niveau des espaces verts, l'entretien préventif sera confié à une entreprise unique choisie à l'issue d'une consultation et le coût sera répercuté à chacun au prorata des surfaces.
  - Au niveau des espaces extérieurs, l'engagement de passage quotidien, au moins deux heures par jour, de 2 agents de la ville chargés de l'entretien curatif, le coût de cette prestation étant répercuté à Sodineuf Habitat Normand au prorata des surfaces propriétés du bailleur, le passage deux fois par semaine d'une balayeuse automobile de la ville de Dieppe sur l'ensemble des voiries et parkings
  - Au niveau de l'entretien du bâti, une responsabilité de Sodineuf Habitat Normand à maintenir sur le quartier trois agents d'entretien à temps plein, cinq agents à mi-temps et un agent de maîtrise à trois quarts temps
  - Au niveau de l'entretien des halls et des cages d'escalier, Sodineuf Habitat Normand assure l'entretien des halls, couloirs de caves et des parties communes en favorisant la participation des habitants
- **La collecte des déchets**, avec la suppression des vides ordures, l'achat de nouveaux conteneurs et l'aménagement de 25 locaux. Ces améliorations seront accompagnées par des actions d'incitation et d'explication menées conjointement par la ville et Sodineuf Habitat Normand. De même, le ramassage des ordures ménagères sera effectué deux fois par semaine, comme dans les autres quartiers de la ville et prévoit le déplacement du ramassage le jeudi au vendredi pour éviter toutes saturations pendant le week-end.
- **La sécurité**, avec des travaux de sécurisation des entrées (équipement de portiers phoniques de l'ensemble des portes des halls, remplacement des portes palières) par Sodineuf Habitat Normand et l'organisation d'une concertation mensuelle entre la police de proximité (Etat), les agents locaux de médiation sociale (ville de Dieppe), la médiatrice sociale et l'équipe de proximité de Sodineuf Habitat Normand ainsi que l'engagement d'une démarche de médiation pénale avec le procureur de la République.
- **La circulation dans le quartier et le stationnement des véhicules**, avec notamment la dénomination des rues, la restructuration des voiries et la création de places de parkings
- **Les services de proximité et les actions de soutien à la vie collective à l'initiative des habitants**, avec une démarche d'amélioration en continue du patrimoine, notamment les logements pour fidéliser les locataires et un renforcement de la présence de proximité :
  - Affirmation du rôle du responsable de proximité de Sodineuf Habitat Normand qui doit intervenir en premier niveau dans les difficultés de vie en collectivité. A la demande du chef d'agence, la médiatrice sociale réalise des diagnostics
  - Deux agents de la SEMAD assurent une présence continue sur le quartier, jouant un rôle d'interface avec les habitants et les autres acteurs intervenants dans le quartier. Elle participe, dans ce sens, à la rédaction d'un journal d'information auprès des habitants et à toutes les réunions de chantier.
  - Le Pôle de Services La Fontaine développe les permanences des services publics et privés en matière de recherche d'emploi, de logement, d'actions sociales et d'animation afin de rapprocher les services publics des habitants du quartier des Bruyères



- **L'aménagement des aires de jeux**
- **L'accompagnement social et le suivi des familles en difficulté**, avec la mise en place du dispositif "un nouveau départ un nouveau décor" qui propose un accompagnement des locataires dans l'amélioration de leur cadre de vie.

## **Une convention qui a vocation à organiser les prestations de chacun durablement**

Afin d'assurer le suivi des actions proposées en termes d'entretien et de vie du quartier après achèvement des travaux, un comité de suivi et d'évaluation est mis en place. Il réunit l'élu en charge de l'urbanisme et de la politique de la ville, le directeur de Sodineuf Habitat Normand, le Directeur général des services techniques de la ville de Dieppe, le chef de projet du contrat de ville, le chef du bureau de la politique de la ville de la DDE.

Ce comité se réunit deux fois par an pour recadrer les actions à mettre en œuvre au regard des objectifs fixés.

Un comité opérationnel est également créé. Il comprend :

- le chef de projet, le chef d'agence et les responsables de proximité de Sodineuf Habitat Normand
- un représentant du service de l'urbanisme
- le centre technique municipal
- un représentant du contrat de ville
- un représentant de la SEMAD pendant la durée des travaux

Ce comité se réunit tous les deux mois, avec dans l'intervalle un dispositif de veille en lien avec les habitants, comprenant un responsable de la ville de Dieppe, un responsable de Sodineuf Habitat Normand chargé de recenser les dégradations et les actes d'incivisme pour être en mesure de réagir à tout type de problème.

Concernant le suivi de la mise en œuvre, il est aujourd'hui assuré par la SEMAD qui a en charge la coordination du projet de quartier jusque fin décembre 2001. Au-delà, il est prévu la mise en place d'une structure ville / bailleur de type "régie de quartier", qui permettrait d'entretenir la relation avec les habitants du quartier.

## **Une intervention publique restaurée dans le quartier des Bruyères et un partenariat renforcé entre la ville et SODINEUF HABITAT NORMAND**

La convention tripartite de gestion urbaine du quartier des Bruyères a suscité une évolution positive :

- Une réorganisation durable des interventions de la ville et de Sodineuf Habitat Normand, avec une capacité d'adaptation des prestations en fonction des évolutions des attentes des habitants.
- Une consolidation du partenariat entre la ville de Dieppe, l'Etat et Sodineuf Habitat Normand ainsi qu'avec les autres acteurs du quartier
- Un engagement du bailleur et de la ville vis-à-vis des habitants qui permet de changer l'image des institutions publiques et de susciter un réinvestissement des résidents dans la vie de leur quartier (fidélisation des locataires, respect croissant du cadre de vie, etc.)
- Une réorganisation interne de Sodineuf Habitat Normand l'engagement d'actions plus transversales et partenariales, l'adaptation des prestations aux réalités de chaque quartier et avec la réintégration de la dimension sociale dans les approches techniques.

Ces améliorations justifient selon Sodineuf Habitat Normand et la ville de Dieppe l'engagement d'une démarche partenariale de plus d'une année. Sans une amélioration durable de la gestion du quartier, la revalorisation du quartier n'était pas assurée.

## **ROUBAIX HABITAT : Un comité de gestion de la vie quotidienne**

*Roubaix Habitat, ancien office municipal de la ville de Roubaix, compte un parc de plus de 7500 logements sur la ville de Roubaix.*

### **Un projet de renouvellement urbain dans le quartier Alma-Fontenoy**

Le groupe immobilier Fontenoy-Frasez est situé au centre du quartier Alma Gare – Fosse aux Chênes de Roubaix. Construit dans les années soixante dix, il compte près de 300 logements gérés par Roubaix Habitat.

Malgré la qualité des logements individuels et collectifs (duplex, accès par des coursives,...), l'image du quartier se dégrade avec notamment l'accueil de familles qui connaissent de grandes difficultés sociales, (dégradation, conflits de voisinage, regroupements de jeunes suscitant le sentiment d'insécurité, ...). La vacance augmente (80 logements) et les marges de manœuvre pour requalifier le quartier sont de plus en plus réduites.

Aussi, en 1995, Roubaix Habitat décide d'engager une réflexion avec la ville sur le repositionnement du quartier. Elle aboutira au projet Cœur de Quartier, inscrit dans le Grand Projet de Ville, qui prévoit :

- La démolition d'une centaine de logements (107 familles à reloger) ainsi que la réhabilitation et la restructuration des bâtiments (fermeture des coursives, privatisation des entrées, etc)
- Le regroupement des logements pour les personnes âgées, dans un seul bâtiment afin d'offrir des prestations adaptées et éviter l'isolement des personnes vieillissantes
- L'implantation du siège de Roubaix Habitat sur le secteur, symbolisant le réinvestissement du bailleur dans le quartier
- La création d'une Maison de l'Initiative et de l'Emploi (MIE) à l'entrée de l'ensemble Fontenoy
- La requalification du centre social

L'engagement de ce projet perturbe le fonctionnement du quartier. Une recrudescence des comportements délictueux, des dégradations, et autres actes de vandalisme est observée. Cette situation suscite un sentiment d'insécurité parmi les résidents du quartier. Aussi, Roubaix Habitat décide de mettre en place un comité de gestion de proximité pour d'une part améliorer les prestations d'entretien et la gestion des dégradations et d'autre part engager une démarche d'amélioration de la vie sociale avec l'ensemble des partenaires du secteur.

### **Un comité de gestion quotidienne pour adapter les pratiques de gestion de proximité pendant la durée de la transformation du quartier**

Le comité de gestion quotidienne, créé pour répondre aux besoins de gestion générés par la transformation urbaine du quartier, poursuit plusieurs objectifs :

- La gestion au quotidien du quartier, c'est-à-dire l'organisation du travail d'entretien et de nettoyage de Roubaix Habitat, le suivi des réclamations des locataires auprès du bailleur pour identifier et apporter des réponses aux préoccupations de locataires et l'organisation de la propreté publique avec la ville (entretien, ramassage des encombrants et dépôt sauvage, tags, etc...)
- Le suivi des opérations de relogement, avec un bilan des propositions, une coordination des travaux de remise en état des logements dans lequel les locataires vont être relogés, le suivi des relogements pour les personnes âgées avec le foyer de personnes âgées, l'organisation des relogements (négociation des déménagements, demandes d'intervention aux entreprises de déménagement, remise d'emballages carton, etc.)
- La protection et la sécurisation du site, comme la mise en œuvre de système de protection SITEX des logements et coursives libérés pour éviter les squats ainsi que des missions de sécurité qui ont été confiées à une entreprise de gardiennage. Parallèlement, Roubaix Habitat participe à une commission sécurité du quartier Alma/ Barbe d'Or afin de poser les problèmes de sécurité du site Alma Fontenoy et de déterminer des modalités de réponses partenariales avec les services de police et acteurs de la prévention présents.

Dans cette perspective, le comité de gestion de la vie quotidienne se structure en deux temps :

- Un temps de réunion interne, chaque jeudi, de 14H00 à 16H00, où le personnel de Roubaix Habitat fait le point sur les besoins de gestion de proximité du quartier et les problèmes inscrits sur la main courante (entretien, propreté, relogement).
- Un temps de réunion externe, à partir de 16H00, les partenaires du quartier sont associés pour examiner en commun les problèmes de gestion du quartier et de mieux coordonner les pratiques au niveau du site Alma-Fontenoy de manière à maintenir une prestation de qualité tout au long des travaux.

Il réunit les représentants de :

- Roubaix Habitat : le directeur de la gestion locative, le responsable d'agence, le conseiller technique de l'agence, l'agent de développement social qui est chargé du relogement des ménages, les deux gardiens du site et les relais résidents
- La municipalité de Roubaix, selon les besoins ou l'ordre du jour : le chef de projet du quartier, le secrétaire général de la mairie de quartier, le CCAS
- Les différents acteurs intervenant sur le quartier : responsable du centre social, du foyer de personnes âgées
- Le comité de quartier, qui réunit des représentants d'habitants du quartier Alma-Fontenoy

Le rythme de réunion évolue (par quinzaine depuis 2001), les réunions, auparavant hebdomadaires, étant apparues trop fréquentes.

## Une gestion dynamique et réactive et un climat social apaisé

La mise en place d'une instance partenariale sur le quartier a permis une gestion active et dynamique du site. Elle permet aux acteurs du quartier une réelle réactivité aux différents problèmes qui se posent dans le quartier. Tout problème est pris en considération et c'est la réponse aux micro-problèmes qui permet de restaurer la confiance des habitants dans leur quartier.

De fait, l'ambiance sur le quartier a été améliorée. Les dégradations et le sentiment d'insécurité ont diminué. Les habitants sont rassurés quant à leur relogement

En effet, le comité de gestion a permis de poser les sujets de préoccupation des habitants, qui ont pu faire l'objet d'un travail approfondi dans le cadre d'un groupe de travail restreint. Par exemple, il a été décidé la mise en place d'un groupe de travail entre Roubaix Habitat et le comité de quartier pour établir une charte de relogement. Cette charte a pour but de préciser les modalités de relogement des ménages dont les logements vont être démolis.

Le bailleur s'est ainsi engagé à :

- Présenter deux propositions de relogement tenant compte des demandes du locataire en termes de localisation, typologie et montant des loyers et charges. Le bailleur s'engage à proposer un relogement dans les nouveaux logements créés si le locataire le souhaite, ce qui signifie alors de proposer un relogement provisoire.
- Prendre en compte les frais de déménagement, les frais d'entrée dans les nouveaux logements et prévoir une remise en état des logements si nécessaire
- Proposer un contrat de location qui assure la continuité de droit du locataire, notamment il ne sera pas demander de nouveaux dépôts de garantie, ni sa réévaluation.

Le réinvestissement des partenaires institutionnels et associatifs du quartier a dans ce sens permis d'améliorer sensiblement la qualité de vie du quartier.

Néanmoins, ces améliorations sont fragiles et pour les pérenniser, il est nécessaire de rester vigilant. Ainsi la période intermédiaire qui va précéder les chantiers va nécessiter l'engagement de nouvelles actions de sécurisation physique et technique importante, qu'il va falloir savoir mettre en œuvre.

Il faut noter également que le projet de restructuration urbaine proposé n'a pas été validé avec les acteurs du quartier et le comité de quartier représentant les habitants. De fait, des critiques sur le projet en tant que telle sont récurrentes. Elles constituent un frein au bon fonctionnement de cette instance.

### **D'une instance de travail à une convention de gestion urbaine**

Les résultats positifs de cette instance de travail ont suscité la mise en place d'un projet similaire dans le quartier de l'Epeule de Roubaix Habitat en partenariat avec le chef de projet.

De même, dans le cadre du Contrat Objectif Habitat, qui organise les modalités opérationnelles d'intervention en matière d'habitat entre la ville et les bailleurs, il est envisagé de développer une convention de gestion urbaine de proximité dans le quartier de l'Alma de manière à organiser précisément les modalités d'intervention des services techniques de la ville et des bailleurs. Dans cette perspective, il est envisagé la création d'un groupe de travail à l'échelle du quartier qui définirait des modalités d'intervention adaptées aux différents sous secteurs du quartier Alma / Fossé aux Chênes en matière de gestion urbaine de proximité.

Aussi, la mise en place d'une instance opérationnelle de gestion de proximité a permis de poser la question des responsabilités mutuelles en matière d'entretien et de tranquillité publique et d'envisager une rationalisation des interventions de chacun.

**Contact :** Roubaix Habitat  
Dominique HOCQUEZ, directeur de la gestion locative

## **GRENOBLE – Office Public d'Aménagement de Construction "OPALE" : Démarche de résidentialisation sur le quartier Teisseire**

*L'OPALE compte un parc de plus de 10 600 logements, répartis sur la Ville de Grenoble et dans le département de l'Isère.*

### **Teisseire, un quartier "difficile" de Grenoble**

Quartier construit dans les années 70 et composé d'environ 1 260 logements gérés par l'OPALE, le site de Teisseire est limitrophe avec la commune de Saint Martin d'Hère (sud-est de Grenoble).

Le secteur souffre d'un fort déficit d'image et est considéré comme un des quartiers les plus difficiles de l'agglomération grenobloise (vacance, insécurité...).

En 1995, la nouvelle équipe municipale décide de faire de Teisseire et de Mistral (autre quartier de Grenoble) des priorités du mandat. Dans le même temps, l'OPALE confronté à des difficultés de plus en plus importantes, décide de mener des actions de renforcement de la gestion de proximité sur ce quartier.

Ainsi, l'Agence de l'OPALE a été réaménagée dans un pôle tertiaire accueillant d'autres entreprises ou associations au cœur du quartier. L'Agence a été livrée fin 98 (cette action est indépendante du projet de résidentialisation).

La situation est donc marquée par une convergence des besoins Ville / OPALE : "Quand le technique et le politique se rejoignent".

### **Une volonté d'agir, partagée entre le bailleur et la Ville**

La Ville et le bailleur partagent donc la même vision sur le quartier, et sont volontaires pour engager une démarche commune sur Teisseire.

Ainsi, la Ville lance un concours d'urbanisme en 1997. L'urbaniste retenu propose un projet de quartier doté d'un volet de résidentialisation, plus proche d'une méthode de transformation que d'un projet arrêté.

Un plan de quartier est élaboré et définit le phasage de l'exécution. La phase active du projet débute en 1998.

L'OPALE rétrocède gratuitement le foncier à la Ville, qui réalise les aménagements et "rend" ensuite ce foncier réaménagé à l'OPALE qui le gère.

Ce projet comporte des facettes multiples :

- Un axe d'aménagement de l'espace public (voirie, mobilier urbain, espaces verts...).
- Un axe de résidentialisation avec la création d'unités résidentielles (dont la taille n'est pas fixée, mais qui comporte environ une quarantaine de logements) qui sont de véritables îlots immobiliers avec une domanialité très marquée : espace privé (jardins en pieds d'immeuble entretenus par les locataires), espace semi-public (entretenu par l'OPALE) et espace public (géré par la Ville). Ces différents espaces sont visiblement séparés par des clôtures ou des murets.
- Un axe très important de réhabilitation des logements engagé par l'OPALE.

3 tranches de réhabilitation sont définies :

- 1<sup>ère</sup> tranche : < 50 KF par logement
- 2<sup>ème</sup> tranche : de 80 à 100 KF par logement
- 3<sup>ème</sup> tranche : de 150 à 200 KF par logement

Dans le cadre de ce projet de nouveaux services sont développés pour les habitants : garages, ascenseurs...

La démarche peut prendre divers aspects, ainsi sur une même barre de logements, une allée peut être détruite, une nouvelle extension ou des passerelles créées... "De la dentelle avec de grands moyens".

## Un projet qui “s’adapte en continu”

Les objectifs du projet sont doubles :

- Accroche du quartier sur la Ville (Teisseire est coupé au nord et à l’ouest par d’importants axes routiers et au sud est par une zone industrielle et sportive).
- Création d’une offre nouvelle pour assurer la mixité du peuplement et attirer une nouvelle population sur le quartier.

La phase active a commencé au début 1998 (un diagnostic a été réalisé en 1996 par un prestataire extérieur sur le fonctionnement et la composition du quartier). Mais il n’y a pas de calendrier. Le projet se déroule “en marchant”. Les grandes lignes stratégiques ont été tracées, un plan général du quartier élaboré et un nombre d’unités résidentielles a été prévu.

Toutefois, le déroulement est lisible à une échéance de 2 –3 ans, ce qui représente la programmation sur laquelle les acteurs peuvent s’engager de manière cohérente. Au-delà, le projet vit et évolue en fonction par exemple de ce que veulent les habitants ou en fonction des enseignements sur les méthodes à mettre en œuvre pour la réalisation du projet que les acteurs acquièrent au fur et à mesure du déroulement.

L’architecture du pilotage se décompose en plusieurs “instances” :

**Un groupe élus**, composé des élus de la ville intervenant dans ce projet (élus de quartier et élus thématiques), deux Directeurs Généraux Adjointes de la Ville, l’Etat (Sous Préfète à la Ville et DDE) l’urbaniste prestataire, le technicien responsable pour la collectivité locale et le Directeur Général de l’OPALE. Cette instance stratégique se réunit tous les trimestres.

Le **comité technique** mensuel est un lieu de coordination composé des mêmes acteurs que le groupe précédent sans les élus, mais avec le chef d’agence et le chargé d’opérations maîtrise d’ouvrage.

Et enfin, **un groupe plus régulier, “équipe opérationnelle”** se réunit presque toutes les semaines. Il est constitué des acteurs locaux, à savoir le chef de projet, le chef d’agence, le chargé d’opérations... Cette instance peut se comparer à des “réunions de chantier” dont l’objectif est de faire un bilan en continu des travaux engagés.

En termes d’outils de suivi et d’évaluation, une enquête de satisfaction des locataires est réalisée à partir de laquelle un tableau de bord statistique est élaboré.

L’OPALE a créé deux postes de “gardiens du soir” logés sur place. Chacun a en charge une des deux tours du quartier. Ils interviennent en première partie de matinée et en début de soirée du Lundi au Samedi. Ils prennent leurs fonctions une fois les réhabilitations réalisées et assurent des interventions de “lien social” et d’entretien des parties communes.

Dans le cadre du projet, 117 logements seront vendus à Grenoble Habitat et 2 copropriétés vont voir le jour (vente de logements locatifs de l’OPALE aux locataires).

En parallèle au déroulement du projet, la Ville organise une fois par trimestre une grande réunion publique avec les habitants. D’autre part, l’OPALE assure une présentation du projet aux locataires concernés par les travaux avant chaque lancement d’opération.

Dans le même temps se développe une adaptation du produit logement en accord avec les changements d’image du quartier : appartements plus grands, création d’ascenseurs, de balcons, de garages, de petits pavillons en bordure du quartier...

## Des conventions à l’échelle des unités résidentielles

Deux conventions vont se mettre en place au niveau de l’unité résidentielle, nouvelle échelle de référence et de lecture urbaine du site :

- Une convention de travaux liés au projet entre la Ville et l’OPALE. Les enquêtes d’usage auprès des locataires sont réalisées conjointement. La participation des habitants est formalisée. Le phasage de la conduite du projet et responsabilités de chacun sont précisés. Il s’agit de formaliser les étapes principales entre la Ville et l’OPALE.

- Une convention de gestion entre l'OPALE et les locataires, visant à faire fonctionner l'unité résidentielle comme une "pseudo copropriété" (déjà testée de façon informelle).

L'objet porte sur la gestion de la vie courante. Il s'agit de définir entre 5 et 10 habitants par unité résidentielle avec lesquels l'OPALE peut se réunir régulièrement. Un prestataire extérieur mène un travail de finalisation de la convention à signer.

Ce projet important nécessite des moyens assez lourds. Or, le contexte financier est très favorable pour l'OPALE, dans la mesure où l'organisme est en voie de sortie de plan de redressement (CGLS, 2001 étant la dernière année) et à ce titre, l'Etat prend en charge 40% de la PALULOS. De plus, le site est en Grand Projet de Ville.

Toutefois, cette focalisation de moyens sur un seul quartier interroge parfois certains acteurs présents sur d'autres sites de l'agglomération tout aussi sensibles.

## **Une amélioration de la qualité de vie et un partenariat renforcé**

Le projet est "sur les rails" et fonctionne bien. A l'heure actuelle, 4 Unité Résidentielles (170 logements) et deux tours (80 logements) ont été livrées.

Sur le partenariat, l'intérêt est souvent convergeant. Les méthodes sont parfois un peu plus diversifiées et font l'objet de discussions. La richesse du projet est issue de ces échanges.

Actuellement, le projet est encore en phase d'ajustement et il est sans doute encore trop tôt pour en tirer des conclusions sur les résultats. Toutefois, la démarche avec les habitants (contractualisation de gestion) gagnerait à être lancée plus en amont des projets.

**Contact :** OPALE  
Didier MONNOT, Directeur des Services de Proximité

## LYON 1<sup>ER</sup> ARRONDISSEMENT : Convention de gestion urbaine de proximité des pentes de la Croix Rousse

*Ce quartier compte environ 15 000 habitants et 7 400 logements. Le parc social "pèse" 13% du parc (moins de 1 000 logements). Parmi les principaux bailleurs, on peut citer :*

- l'OPAC du Grand Lyon (environ 350 logements)
- LOGIREL (170 logements)
- SAREL (125 logements)

### La gestion urbaine de proximité peut aussi concerner des quartiers anciens

Le quartier des pentes de la Croix Rousse est un quartier ancien caractéristique de Lyon.

La démarche de convention de gestion urbaine de proximité sur ce quartier s'inscrit dans la droite ligne du Contrat de Ville 2000-2006 de l'agglomération lyonnaise.

Hormis cet aspect "contractuel", la démarche a été motivée par le constat des problèmes de propreté sur ce quartier.

Malgré les efforts de réhabilitation entrepris sur les pentes de la Croix Rousse depuis de nombreuses années, et visibles aux niveaux supérieurs des bâtiments, le rez-de-chaussée est encore caractérisé par des locaux vacants, des déjections canines sur les trottoirs, des "poches de saleté" importantes, souvent dues à la vie nocturne "agitée" des pentes (présence de bars, de boîtes de nuit...).

Historiquement, de 1997 à 2000 des actions ont été entreprises sans le cadre de la convention (mise en place d'un fonds de travaux d'urgence, opération bennes/gestion des encombrants...) avec une maîtrise d'œuvre importante de la Régie de Quartier Croix Rousse. Puis, le besoin de mettre du liant a conduit à élaborer la convention cadre en cours de signature.

Un diagnostic très précis a été réalisé par la Régie de Quartier. Celui-ci a été réalisé zone par zone en 18 mois. Tous les niveaux d'intervention publique ont été identifiés.

Les signataires de la Convention sont la Ville de Lyon, la Communauté Urbaine de Lyon, le Département du Rhône, la Région Rhône Alpes, l'Etat et la Régie de quartier Croix Rousse.

### Une convention de gestion Urbaine de Proximité élaborée autour de trois axes stratégiques

- Ligne stratégique 1 : Améliorer le cadre de vie

Diminuer sensiblement l'emprise des tags et de l'affichage sauvage sur les murs par des procédures de nettoyage adaptées à tous les bâtiments, publics et privés.

Ce qui se traduit entre autres objectifs opérationnels, par des actions de détagage ciblées : par exemple, la Ville de Lyon, par l'intermédiaire des "Contrats façade nette", prend en charge une partie du coût de l'enlèvement des tags et affiches sur les façades appartenant à des propriétaires privés.

Adapter l'intervention des services urbains en charge de la propreté et du cadre de vie au plus près des besoins et du rythme de vie des pentes.

Cet axe correspond à des objectifs opérationnels comme : développer une présence de terrain en lien avec la démarche de gestion sociale et urbaine de proximité à partir de la régie de quartier Croix Rousse, proposer un service aux habitants pour l'enlèvement des encombrants, mettre en place un fonds de travaux d'urgence...

- Ligne stratégique 2 : Améliorer le lien social de proximité

Cette ligne stratégique se décline à travers des objectifs opérationnels, parmi lesquels on peut citer : le développement d'outils de médiation sociale en lien avec les bailleurs sociaux et les régies privées pour faciliter les liens de voisinage, le développement de la prévention des dégradations par l'éducation au respect de l'environnement et du cadre de vie, l'implication des habitants et des riverains dans la gestion du cadre de vie...



- **Ligne stratégique 3 : Améliorer la sécurité et la tranquillité**

Axe qui devient opérationnel via la mobilisation d'une cellule de veille en cas de tension particulière, l'évaluation des besoins en gestion sociale et urbaine de proximité au sein des bailleurs sociaux, l'amélioration des collaborations entre les bailleurs sociaux et les institutions responsables de la sécurité publique, le développement des outils de prévention situationnelle dans les secteurs prioritaires et l'amélioration de la sécurisation des pieds d'immeuble.

## **Un dispositif d'animation et de suivi arrêté dans la Convention**

Pour chaque objectif opérationnel, sont précisés : les critères d'évaluation, les maîtres d'ouvrage et partenaires (référents et associés).

Le système de pilotage est compris dans le système du Contrat de Ville, il n'est pas encore spécifique à la mise en œuvre de la Convention de Gestion Urbaine et Sociale de Proximité. Toutefois, le document a bien évidemment fait l'objet de discussions avec les services.

En septembre 2001, les réunions de pilotage devraient se mettre en place.

En termes d'outils de suivi, un tableau de bord sur les problèmes récurrents sera mis en place.

Il s'agit de travailler sur la partie des besoins en propreté que le fonctionnement normal des services n'arrive pas à prendre en charge dans ses interventions régulières, soit pour des problèmes d'organisation et de moyens, soit pour des problèmes juridiques, soit pour des problèmes d'usage.

Du fait d'une mauvaise prise en compte de cette partie des besoins, elle est perçue très fortement par les habitants et riverains, et influe très fortement sur la perception d'ensemble du quartier.

Empiriquement, ce problème pourrait être résolu par l'augmentation massive des moyens de tous les services.

Mais le chef de projet juge plus réaliste de travailler sur une équipe polyvalente prenant en charge cette partie des besoins en propreté pour le compte de tous les services, quels que soient les champs de compétence et les domanialités.

## **Des difficultés pour intégrer les organismes HLM dans la démarche**

Un travail devait être lancé avec les bailleurs sociaux autour des axes opérationnels les concernant et en particulier sur le sujet de la gestion de proximité et de la sécurisation des pieds d'immeubles.

Toutefois, la diversité des acteurs rend difficile l'approche bailleurs sociaux (sans même rentrer dans une approche bailleurs privés), les patrimoines sont diffus sur l'ensemble du quartier, ce sont de petites opérations, essentiellement d'acquisition-amélioration, ce qui complexifie l'approche gestion de ce type de patrimoine.

Le thème de la sécurité passive des halls d'entrée pourrait faire l'objet d'actions simples, dans la mesure où ce travail ne concerne qu'un bailleur à la fois sur un patrimoine ciblé. En revanche, le thème du gardiennage est rendu difficile par l'éclatement du patrimoine de chaque bailleur en petites unités justifiant difficilement la présence de gardiens.

Le raisonnement doit se faire en interorganismes, par exemple autour de la question de la mutualisation de la présence humaine.

De plus, l'OPAC du Grand Lyon est le seul organisme à disposer d'une agence de proximité (sur le plateau de la Croix Rousse) et dont l'importance du patrimoine implique une participation locale importante.

## Des limites de moyens, mais une ambition de pérenniser les actions engagées

Des méthodes sont testées (remise à niveau de propreté d'une rue, mise en place du Contrat façade nette, lutte contre l'affichage sauvage par la mise à disposition de panneaux...). Ainsi, à l'heure où la convention termine sont parcourus de validation entre les signataires, le diagnostic, les objectifs et les méthodes sont claires, mais les moyens sont déficients.

Ainsi, pour le moment la Convention de Gestion Urbaine et Sociale de Proximité comporte quelques actions concrètes, mais aussi beaucoup de vœux.

Finalement se posent des questions :

- D'organisation des services.
- Juridiques : comment intervenir dans les traboules (voies privées à usage public) ou auprès des bailleurs publics (les contrats façade nette ne s'appliquent en l'espèce qu'aux bailleurs privés) ?
- De moyens financiers.

De plus, la méthode suivie vise à sensibiliser les riverains sur les actions entreprises et à contractualiser systématiquement avec eux afin de les responsabiliser. Par exemple, le Contrat façade nette fait partie de cette philosophie.

**Contact :** Communauté d'Agglomération de Lyon – Lyon 1<sup>er</sup>  
Jean Philippe GENOD, Chef de Projet Politique de la Ville Lyon 1<sup>er</sup>

## HLM VAULX-EN-VELIN : Conduite en interorganismes d'un plan d'actions de gestion urbaine de proximité

### Vaulx-en-Velin, un site "historique" de convention de gestion de proximité

Vaulx-en-Velin est une commune du périmètre de la Communauté Urbaine de Lyon. Ce site, classé en Grand Projet de Ville, regroupe 14 bailleurs HLM et certains quartiers sont marqués par une image négative dont la portée dépasse les limites de l'agglomération lyonnaise.

Une première Convention de Gestion Sociale de Proximité a été signée en 1995, ce qui fait de ce site un des précurseurs en la matière avec les Minguettes à Vénissieux.

Parmi les nombreux projets menés par l'association des bailleurs de Vaulx-en-Velin (HLM Vaulx-en-Velin) on peut citer le plan d'actions de Gestion Urbaine de Proximité qui s'inscrit dans la Convention de Gestion urbaine de Proximité 2001-2003.

Ce volet s'inscrit dans un ensemble de dispositifs, mais il s'accorde plus particulièrement avec le Centre de Ressources pour le personnel de proximité de Vaulx-en-Velin. Cette structure, cofinancée par le Grand Lyon, l'Etat et les bailleurs, existe depuis 1998 et propose des formations aux agents de proximité des bailleurs.

Il s'agit de considérer la formation des agents de proximité, non pas en fonction de leurs employeurs, mais selon leurs lieux de travail.

D'autre part, les bailleurs ont estimé qu'au vu des difficultés, et des troubles parfois graves dans ces quartiers, il y avait un fort besoin d'assistance auprès des agents de terrain.

### Un plan d'actions en trois axes

Le Plan d'Action n'est pas territorialisé, il est thématique et porte sur :

- La propreté des parties communes et des espaces extérieurs
- Sécurité/tranquillité
- Qualité de l'accueil du locataire, du produit logement et de son entretien

Un porteur de projet a été défini par thème (deux chefs d'agence pour la propreté et la tranquillité, et une Directrice Clientèle pour la maintenance technique).

La démarche d'élaboration du projet a été initiée en 1999, s'est déroulée en 2000 pour le rendre "actif" en 2001. Celle-ci a été conduite avec l'assistance d'un cabinet conseil.

Chaque thème concerne un champs d'investigation précis :

- **La propreté des parties communes et des espaces extérieurs**
  - **Enlèvement rapide des "encombrants"** (du gros déchet à la carcasse de voiture) : Mise en place d'une procédure avec les agents et les locataires, accord pour un ramassage régulier par les collectivités locales...
  - **Collecte sélective des déchets** : Réflexion sur la collecte et l'évacuation des déchets...
  - **Propreté "minimum"** : Définition d'une grille de critères de qualité minimum, de mesures et de moyens de contrôle, rythmes de nettoyage et coordination des organismes sur un même quartier...
- **Sécurité/tranquillité**
  - **Avenant HLM au Contrat Local de Sécurité** : Mise au point d'une grille d'observation commune et préparation d'une "fiche incident" unique, établissement d'une procédure "dépôt de plainte sécurisée", plate forme téléphonique commune...
  - **"Sécurité passive"** : Préconisations suite à une étude à prendre en compte, action de "visualisation" des parkings, mise en place d'un "informateur coordinateur" de chantier...
  - **Soutien aux personnels de proximité** : Procédures internes écrites et communiquées, n° vert pour les personnels de proximité, aide psychologique (ensemble d'actions déjà assuré en grande partie par le Centre de Ressources).

- **Qualité de l'accueil du locataire, du produit logement et de son entretien**
- **Accueil de nouveaux locataires** : Rédaction d'un livret d'accueil sur une base commune d'informations à communiquer, qualité du logement proposé (critères communs à proposer), définition des différentes étapes de l'accueil du nouveau locataire...
- **Gestion de la permanence et de la présence sur le site** : Plate formes communes.
- **Maintenance technique des logements et des parties communes** : Définition d'une méthode d'intervention commune de maintenance, définition d'un suivi technique "satisfaisant" et d'une prestation de qualité minimum...
- **Traitement des réclamations locataires** : Engagement minimum sur la réponse à donner aux demandes des locataires en place (dispositif téléphonique commun, procédure de réponse et de réalisation, délais d'intervention...).

## Comment travailler en interorganismes ?

En terme de réflexion préalable au plan d'actions, il ne s'agissait pas d'homogénéiser les pratiques, mais de définir en commun les objectifs à atteindre, chacun employant ensuite ses méthodes pour y parvenir.

A l'origine du projet, les organismes voulaient harmoniser certaines fonctions de gestion de proximité. Ainsi, un groupe de travail de responsables des ressources humaines a tenté d'établir des modalités de rapprochement des fonctions, après avoir analysé les différents systèmes d'organisation (sur 5 organismes).

Assez rapidement, ils ont pris conscience que la mise à plat des statuts et l'harmonisation des fonctions était une tâche trop complexe.

En revanche, la recherche d'objectifs communs de résultats devait être privilégiée. Ce changement d'approche a non seulement permis de lever les malentendus, mais aussi de proposer aux partenaires des projets "HLM Vaulx-en-Velin" plus ambitieux.

En ce qui concerne la **conduite du projet**, le plan d'actions fait l'objet d'une validation stratégique régulière (à peu près tous les deux mois) par le Conseil d'Administration d'HLM Vaulx-en-Velin (Directeurs Généraux des Organismes).

Un Comité Technique, dont les travaux "nourrissent" l'instance stratégique. Celui-ci se réunit à des fréquences de plus en plus large au fur et à mesure que le projet gagne en autonomie et prend ses marques.

Le Comité Technique est composé du prestataire animateur, de la chargée de mission HLM Vaulx-en-Velin, des 3 chefs de projet thématiques et du coordonnateur du Centre de Ressources pour le personnel de proximité. Il fait un point d'étape régulier sur les avancées du plan d'actions.

Ce comité se nourrissant lui-même des travaux des groupes thématiques animés par les référents (uniquement composés des bailleurs).

Une instance intermédiaire composée de tous les chefs d'agence a aussi été créée et a pour objet de faire transiter l'information vers les agents de proximité.

Un document de suivi "qualitatif" est périodiquement mis à jour par le prestataire animateur sur les avancées de chaque thème.

Les financements du plan d'actions sont issus d'une part, des cotisations des bailleurs à l'association HLM Vaulx-en-Velin et d'autre part, d'appels de fonds spécifiques aux bailleurs. Les autres partenaires financeurs sont surtout l'Etat et la Communauté Urbaine de Lyon, et dans une moindre mesure la Ville de Vaulx-en-Velin.

Le partenariat avec la Ville est surtout visible au niveau du terrain, avec les 7 chargés de développement de quartier encadrés par un directeur de projet (financement MOUS regroupant l'Etat, la Communauté Urbaine de Lyon et la Ville).

## Les facteurs clés de succès de ce processus :

- La maturité de l'interorganismes qui a permis de reconnaître que l'harmonisation des moyens était vaine, pour mieux se concentrer sur un accord de résultats à atteindre.
- La possibilité d'avoir un prestataire animateur : c'est un atout, une personne suit la démarche.
- La coordination avec les agents de proximité (porteurs ultimes du projet) dans le cadre du centre de ressources.
- Le fonctionnement cohérent entre les niveaux gardiens, chefs d'agence et direction est acquis. Mais pour la suite, l'objectif est de mieux impliquer les cadres "directs" des gardiens (chefs de secteur, inspecteurs...).

Toutefois, il semblerait que dans ce genre de démarche, "toujours les mêmes" sont sollicités (et volontaires). Or, la prise de responsabilité pour dans une structure partenariale est une charge supplémentaire au qu'il faut gérer en plus du quotidien.

**Contact :** HLM Vaulx-en-Velin  
Corinne AUBIN VASSELIN, Chargée de mission ARRA HLM

## VIENNE – OPAC de Vienne : Accompagnement de la collecte sélective dans le quartier de Malissol

*L'OPAC de Vienne gère plus de 5 800 logements sur la Ville de Vienne et le district.*

### **Un projet porté par la collectivité locale sur un quartier test**

Le projet de mise en place de la collecte sélective par le Syndicat de Vienne et de sa Région pour les Ordures Ménagères (SYVROM) a consisté en premier lieu en un choix de site test avant extension progressive de la collecte sélective sur les autres quartiers de Vienne et de Pont Evêque.

Le quartier de Malissol a été retenu pour être site pilote d'octobre 2000 à octobre 2001.

Ce site comporte de l'habitat vertical (R+4) et horizontal, du collectif et de l'individuel. C'est cette diversité du bâti qui a motivé son élection en site test. De plus, il n'y a pas de vide ordures, les habitants disposant d'un local vide ordures au rez-de-chaussée dans lequel ils descendent eux-mêmes leurs déchets.

Ce quartier a été créé dans les années 80 et est classé en ZUS. Il est distant de 6 KM du centre Ville de Vienne et de ce fait, est difficilement desservi par les transports en commun le week end.

L'OPAC de Vienne gère les trois quarts des logements de Malissol (soit 900 logements), le reste étant composé de copropriétés. Le bailleur dispose d'une agence au cœur du quartier, qui ne gère que Malissol. Celle-ci est composée de 6 agents "administratifs" et de 5 agents de nettoyage.

Le quartier est considéré comme "difficile" avec une image contrastée qui tend toutefois à s'améliorer grâce à différentes interventions (création d'un poste de police, mise en place d'une maison de quartier avec l'Agence de l'OPAC, la Poste, une antenne de la mairie...). De plus, le sentiment d'insécurité est très fort dans la mesure où, comparé à d'autres quartiers de Vienne, peu de faits d'incivilité sont relevés.

Malgré ces améliorations il reste environ une soixantaine de logements vacants, que l'OPAC essaie de relouer pour moitié à travers une politique de commercialisation (investissements sur la maintenance du patrimoine, actions vers le public étudiant...), l'autre moitié faisant l'objet d'un projet de restructuration urbaine.

La mise en place de la collecte sélective est inscrite dans le cadre du Contrat de Ville 2001-2006.

L'initiative et la maîtrise d'ouvrage du projet reviennent au SYVROM.

La définition du projet a été réalisée sans associer fortement l'OPAC de Vienne. Le bailleur n'est vraiment rentré dans le partenariat qu'une fois le projet défini.

La première phase du projet de tri sélectif à Malissol a porté sur l'information et la pédagogie. Ainsi, la collectivité locale a mis en place des "ambassadeurs du tri" en charge de l'information aux habitants (porte à porte), un guide du tri, des animations dans les écoles...

Dans ce projet, le contact avec les habitants via ces "ambassadeurs du tri" ne portent que sur l'information préalable. L'accompagnement suite à la mise en œuvre du tri n'est pas prévue, dans la mesure où, une fois le projet mis en œuvre à Malissol, les "ambassadeurs du tri" sont partis sur d'autres quartiers de Vienne.

Pratiquement, la collecte s'organise comme suit :

- Des conteneurs dans le quartier pour la collecte du verre et pour les journaux, magazines...
- Un bac poubelle en pied d'immeuble ou dans le local VO pour les emballages (bouteilles, briques alimentaires, boîtes en métal et les cartons).
- Les bacs poubelles "classiques" pour les autres déchets.

En termes d'évaluation il n'existe que les statistiques éditées par l'entreprise en charge du traitement des ordures. Il n'y a pas d'évaluation "qualitative" prévue. Un bilan est toutefois prévu en octobre 2001, à la fin de la phase test. Les critères d'évaluation ne sont pas encore précisément définis.

## L'OPAC constate les difficultés

L'OPAC de Vienne a commencé à se saisir du problème après la mise en œuvre concrète du projet. En effet, avant le tri, trois collectes étaient assurées par semaine. Après le tri, il n'y a plus que deux collectes "classiques" et une pour les emballages.

Assez rapidement, les agents d'entretien de l'OPAC constatent les dégâts : le tri n'était pas respecté par les habitants, et du fait de la baisse de fréquence des collectes, les ordures s'empilaient très rapidement dans les locaux poubelles. De surcroît, devant les "montagnes d'immondices", les bacs devenaient inaccessibles, donc les ordures continuaient de s'entasser.

Désireux de comprendre cette situation, les personnels de l'Agence de l'OPAC ont rencontré les habitants du quartier (lesquels, de toute façon, se manifestaient auprès des agents pour exprimer leur mécontentement).

L'OPAC en a alors tiré le constat, que si les habitants avaient bien compris le fonctionnement du tri et étaient même en accord avec le projet, la traduction opérationnelle et quotidienne du tri ne se faisait pas.

De surcroît, du fait de la baisse de fréquence des collectes, il suffisait que quelques habitants seulement laissent leurs ordures au pied des bacs poubelles, pour que rapidement il ne soit plus possible d'atteindre les réceptacles à ordures. Il s'agit d'un véritable "engrenage infernal".

L'organisme a aussi conclu de cette démarche d'éclaircissement et de prise en charge du problème, qu'il y avait, en plus de la communication de préparation au projet, un fort enjeu d'accompagnement pour compléter le dispositif. Ainsi, le retour des "ambassadeurs du tri" à Malissol a t'il été demandé par l'OPAC (en pure perte).

## Une réorganisation de proximité nécessaire

A l'initiative du bailleur un Comité de Suivi du tri sur le quartier de Malissol a été créé.

Ce groupe de suivi mensuel est composé de 2 chargés de mission environnement du District, du responsable environnement de la Ville, des agents de nettoyage de l'OPAC, la directrice de l'agence de l'OPAC et le responsable des éboueurs.

La mise en place du comité de suivi a conduit à réorganiser le travail des agents de l'OPAC et des agents de la Ville (meilleure cohérence des interventions respectives, horaires, échanges techniques...).

De plus, l'OPAC a mis en place une "brigade du tri" composée de 3 CES chargés de faire de l'information aux habitants en pieds d'immeuble ou dans la rue. Ainsi, un habitant allant jeter sa poubelle est-il abordé par ces agents qui lui expliquent le tri. En complément des "ambassadeurs du tri", ces brigades ont une fonction d'accompagnement.

Au début de la collecte sélective, les agents de nettoyage de l'OPAC devaient conditionner tous les sacs poubelles retrouvés par terre et ces agents se retrouvaient face à des locaux poubelles dans lesquels ils ne pouvaient même plus entrer.

Maintenant, les locaux encombrés sont de plus en plus rares.

Dans le Contrat de Ville, l'OPAC pilote une action sur l'aménagement et l'adaptation des locaux vide ordures.

Ces travaux sont financés par le District, la Ville de Vienne et l'OPAC pour moitié (pas de conséquences financières pour les locataires). Cette action en est au stade pré opérationnelle (premières visites de terrain).

Les locaux les plus grands seront réaménagés pour le tri. En cas d'impossibilité, car local trop exigü, un aménagement extérieur sera réalisé. La forme de ces nouveaux locaux n'est pas encore finalisée.

## Les résultats et les limites

L'OPAC souhaiterait revenir à une fréquence de trois collectes "classiques" par semaine, au moins pendant une période transitoire.

En interne, le déroulement du projet amène l'OPAC à estimer :

- Qu'il y a eu une surcharge de travail en interne.
- Que le travail préalable avec les habitants n'a pas été réalisé à temps par l'organisme.
- Qu'il faut améliorer la préparation et l'organisation des équipes d'entretien.
- Que les échanges avec l'entreprise en charge de la collecte doivent se faire en amont.
- Que le maintien de trois collectes "classiques" par semaine est nécessaire, la collecte spécifique aux emballages devant s'ajouter à l'existant.

Même si l'OPAC a été associé tardivement, une véritable dynamique de quartier semble s'être enclenchée entre la Ville, le district, l'OPAC et les habitants.

Ainsi, il semblerait que pour la vie du quartier, les habitants ont eu plus d'occasions de se rencontrer et de discuter.

Des regroupements ont eu lieu dans quelques allées, il s'agissait d'une sorte de concertation "naturelle".

La Ville s'est beaucoup investie et a pu constater les erreurs faites. Ainsi, le directeur général des services de la mairie participe aux comités de suivi.

L'enjeu est d'assurer une mobilisation plus en amont, que ce soit avec les partenaires, en interne (sensibilisation des agents) et avec les habitants (préparation, pédagogie, mais aussi et surtout accompagnement).

**Contact :** OPAC de Vienne  
Marie ARMAND, responsable de l'Agence Malissol



## QUETIGNY

### SCIC Habitat Bourgogne Champagne : Mise en place d'un dispositif de correspondants de nuit dans le patrimoine social de Quétigny

*La SCIC Habitat Bourgogne Champagne gère un parc de plus de 8 000 logements, dont plus de 6 000 sont situés en Côte D'or.*

### Une logique préventive sur un patrimoine majeur pour le bailleur

Quétigny est une commune de 10 000 habitants de l'agglomération dijonnaise qui a connu une croissance urbaine très forte à la fin des années 60.

La Ville est particulièrement dotée en services : crèche, écoles, collège, lycée agricole, centre culturel et sportif, centre social... Et une importante zone commerciale borde Quétigny à l'ouest.

Cette commune se distingue par un parc social en ZUS qui structure la ville : 1212 logements gérés par SCIC Habitat Bourgogne Champagne (16% de l'ensemble du parc du bailleur), et qui représente un poids démographique de plus de 3 100 habitants (soit 30% de la population). Une agence est située en plein cœur du quartier.

Les bâtiments sont de faible hauteur (3 à 4 niveaux) et il y a un nombre important de cages d'escalier (plus de 120).

Le patrimoine est en bon état, dans la mesure où tous les bâtiments construits avant 1983 ont connu, au moins, une réhabilitation (soit 95% du parc) depuis 1986.

Il n'y a pratiquement aucun logement vacant.

Malgré des investissements importants et des indicateurs de gestion du patrimoine très positifs, le bailleur se trouve confronté à des attroupements de jeunes fréquents le soir dans certains halls, ce qui commence à ternir l'image du parc et induit un temps de relocation des logements qui s'allonge.

De plus, les personnels de l'Agence vivent de plus en plus mal leur travail en quotidien, et la municipalité interroge régulièrement le bailleur sur les actions qu'il compte mettre en œuvre pour améliorer la situation.

Au regard de ce constat, le bailleur décide de s'engager dans une démarche de diagnostic et d'analyse sur le quartier assisté par un Cabinet Conseil.

### Le diagnostic, un moyen d'objectiver la situation

Les objectifs, fin 99, étaient d'objectiver la situation, de retrouver une dynamique commerciale, d'améliorer les conditions de vie des locataires et d'approfondir et d'optimiser le partenariat existant avec la Ville.

Cette phase d'objectivation a permis de recenser les actions déjà mises en place par le bailleur pour améliorer la situation, de les formaliser et de les communiquer aux partenaires.

Il s'ensuit une phase de "basculement" primordiale au cours de laquelle l'organisme doit prouver qu'il est en capacité d'être propositionnel.

Avec l'assistance du Cabinet Conseil, un plan d'actions a été élaboré par la SCIC Habitat Bourgogne Champagne avec la création d'un axe important de Gestion Urbaine de Proximité qui se traduit par un projet de convention avec la Ville et l'Etat autour de trois principaux projets :

- démolition de quelques logements,
- construction d'une nouvelle Agence,
- mise en place d'un dispositif de correspondants de nuit.

La volonté de passer d'une analyse "tranquillité" à une approche globale du quartier dans un cadre partenarial s'est matérialisé à cet instant.

## L'émergence d'une démarche partenariale autour du projet des correspondants de nuit

La Convention Cadre n'est pas encore signée par l'ensemble des partenaires.

En revanche, le dispositif de correspondants de nuit a fait l'objet d'un "protocole d'accord pour la mise en œuvre d'un service de correspondants de nuit à Quétigny", signé le 21 décembre 2000 par la commune, la SCIC Habitat Bourgogne Champagne et les associations de locataires.

La Ville, au regard du projet de correspondants de nuit est passée d'une phase d'expectative, au pilotage complet de l'action. De plus, conscient avec le bailleur, que la mise en place d'un tel dispositif nécessite des compétences de management non maîtrisées par ces deux acteurs, l'option de la sous-traitance a été choisie.

Mais auparavant, un accord locatif avec les habitants devait être signé, la municipalité, comme la SCIC Habitat Bourgogne Champagne, n'imaginant pas la mise en place des correspondants de nuit sans une implication des habitants.

Après consultation des associations de locataires, un important travail de proximité, d'explication et de pédagogie a été réalisé par le bailleur et la Ville (6 réunions avec à chaque fois 200 locataires invités) et des personnels de l'Agence de la SCIC Habitat Bourgogne Champagne mobilisés sur le projet et en faisant volontiers l'article auprès des habitants.

L'accord locatif s'est établi dans le cadre d'une négociation directe nécessitant 50% de "oui" par rapport au nombre total de locataires. La participation et les résultats du vote ont permis, sans ambiguïté, d'entériner le projet et de lui donner une légitimité supplémentaire.

La répartition du montage financier s'établit comme suit :

Etat : 10% (financements adultes relais)

Locataires : 7% (10 F. par mois et par logement)

SHBC : 33%

Ville : 50% (ouvert à la participation d'autres acteurs).

## L'opportunité du prestataire

La Côte d'Or se singularise par le nombre et le professionnalisme de structures d'accompagnement social présentes sur le département.

La Société Dijonnaise d'Aide par le Travail (SDAT) a été retenue pour la mise en œuvre du projet de correspondants de nuit. Cette structure regroupe une kyrielle d'associations et dispose ainsi d'un réseau professionnel très important.

Le projet s'est donc finalement matérialisé par la mise en place d'une équipe de 4 correspondants de nuit (le plus jeune a plus de 30 ans) présents tous les soirs de 19H à 2H du matin et sont relayés le jour par un coordonnateur, travailleur social identifié, permettant d'assurer le prolongement de nuit de ce qui se fait le jour.

Contrairement à d'autres dispositifs semblables, les correspondants de nuit de Quétigny privilégient l'approche sociale de fond. Autrement dit, quand ils interviennent à minuit auprès d'un groupe de jeunes stationnant à minuit dans un hall d'entrée, leur objectif n'est pas d'agir à court terme (présence dissuasive) mais bien de proposer des alternatives d'insertion. Ainsi, avec le prolongement du coordonnateur de jour, des jeunes ont été "sortis" des groupes par les correspondants de nuit de la SDAT qui leur ont trouvé des stages ou du travail.

En termes de suivi et d'évaluation, la SDAT produit des bilans. Il s'agit d'éléments de capitalisation très précis sur les motifs d'intervention, le nombre d'appels, les heures...

En ce qui concerne le suivi stratégique du projet, un Comité de Pilotage mensuel (bimensuel pour le lancement) regroupe la Ville, la SCIC Habitat Bourgogne Champagne, la gendarmerie, le département, la SDAT et les associations de locataires.

Un Groupe de suivi se réunit toutes les deux semaines avec la Ville, la SCIC Habitat Bourgogne Champagne, la gendarmerie, le département et la SDAT.

## Malgré sa jeunesse, un dispositif déjà porteur de résultats :

Les gendarmes estiment que leurs d'interventions pour des événements mineurs du type squats de jeunes ou troubles du voisinage ont considérablement diminué.

Pour la SCIC Habitat Bourgogne Champagne, ce dispositif vient compléter et traiter le flou de compétences et de responsabilités qui existait entre le bailleur et la gendarmerie

Le constat majeur, concerne la diminution de la taille des groupes de jeunes stationnant le soir en pieds d'immeuble d'une douzaine d'individus à 4 ou 5.

Par ailleurs, des situations sociales très difficiles commencent à être traitées grâce à cet échange entre "le jour et la nuit". Par exemple le coordonnateur de jour de la SDAT relate au responsable d'agence des événements nocturnes liés à certaines familles, afin de mieux caractériser en continu les cas difficiles. Le grand changement, c'est que maintenant les professionnels travaillent sur les causes et non plus seulement sur leurs conséquences.

De plus, le dispositif permet d'assurer des "services sociaux de nuit" comme apporter des médicaments ou lutter contre la solitude... Ainsi, si la moitié des interventions porte sur les troubles de voisinage, la solitude, l'alcoolisme... l'autre moitié concerne essentiellement les attroupements de jeunes.

Pour SCIC Habitat Bourgogne Champagne, les critères d'évaluation sont encore à fixer. Toutefois, l'agence constate une baisse des faits d'incivilités, et il n'y a plus de pétitions. D'autre part, un transfert de compétences s'opère entre la SDAT et les deux emplois jeunes chargés du relationnel avec les locataires de l'Agence.

## Des limites sont à souligner :

- Un dispositif de cette qualité induit un coût : Comment le pérenniser et justifier cet investissement sur un patrimoine qui ne pose pas de problèmes graves de gestion locative et qui génère des bénéfices (pas de logements vacants à "reconquérir") ?
- Les incidences au niveau du quartier ne sont pas encore frappantes dans un site où l'essentiel des problèmes tenait lieu du ressenti et du sentiment d'insécurité (à la fois au niveau des locataires qu'au niveau des personnels de l'agence de la SCIC Habitat Bourgogne Champagne).
- Comment savoir ce que le dispositif a permis d'éviter ?

## Mais aussi des facteurs clefs de succès :

- La Mairie a accepté de prendre le pilotage du dispositif.
- Le prestataire SDAT est un professionnel. Cela ne nécessite pas pour le bailleur ou la Ville d'assurer un management d'équipe sur un sujet qu'il ne maîtrise pas. Il garantit une certaine tranquillité pour les pilotes. Toutefois, une structure offrant des prestations de cette qualité est rare.
- Les correspondants de nuit se situent clairement dans le champ du social, il n'y a pas d'ambiguïté avec le rôle de la gendarmerie.
- Les habitants participent au dispositif et ont été associés très fortement dès l'amont du projet.
- L'objectivation de la situation (ce qui permet de sortir des discours et des fantasmes récurrents sur la question de la tranquillité) et la formalisation du travail déjà mené par le bailleur sont aussi un élément de réussite très important.

## BIBLIOGRAPHIE

- HLM et gestion urbaine de proximité dans les contrats de ville, Actualités HLM n°61, UNFOHLM, mars 2000
- Note de cadrage une démarche "gestion urbaine de proximité", DGUHC, DIV, Union Hlm 1999
- La gestion urbaine territorialisée en relation avec les opérations de renouvellement urbain - Méthodes et cas concrets, GIE "Villes et Quartiers", septembre 2000
- Renouvellement urbain et amélioration de la gestion Territorialisée : aspects économiques et financiers, Caisse des Dépôts et Consignations – Direction Renouvellement Urbain, octobre 2000
- Le guide du développement des services et des emplois-jeunes / Les Collections d'Actualités HLM / Mars 1998
- Annexe V de la circulaire n°2001-19 du 12 mars 2001 portant sur le volet gestion urbaine dans la mise en œuvre de la politique du logement et la programmation des financements aidés de l'Etat pour 2001.
- Loi de Finances n°2000-1352 du 30 décembre 2000 pour 2001 – Article 42
- Loi Solidarité et Renouvellement Urbain du 13 décembre 2000 – Article 193

