

LES DEMARCHES DE GESTION URBAINE DE PROXIMITE

G.I.E VILLES ET QUARTIERS

GIE ENTRE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS ET L'UNION NATIONALE DES FEDERATIONS D'ORGANISMES D'HLM

10.00.35

GIE Villes et Quartiers

Les démarches de gestion urbaine de proximité

**Améliorer le quotidien des habitants
par une gestion concertée villes-bailleurs**

Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France

15, rue Falguière – 75740 Paris CEDEX 15

Téléphone : 01 53 85 56 85 – Télécopie : 01 53 85 76 02

Directeur Général : Hervé Gay

Etude réalisée par Brigitte Guigou

Directeur d'étude : Gérard Lacoste

Division Démographie, Habitat, Equipement, Gestion locale

© Document rédigé en février 2002

Les démarches de gestion urbaine de proximité

**Améliorer le quotidien des habitants par
une gestion concertée villes-bailleurs**

Programme animé par le GIE Villes et Quartiers avec la participation de :

Martine Gutman-Lajeunesse (CDC-DRU)

Jean-Paul Guislain (Union nationale Hlm)

Brigitte Guigou (IAURIF)

Réalisation de l'ouvrage :

Brigitte Guigou, février 2002

Sommaire

Introduction	
Bilan et perspectives après deux ans d'échanges	4
I Quelles intentions, quelles actions et quels effets ?	
1 Améliorer l'aménagement et la maintenance dans les espaces résidentiels	10
2 Améliorer la qualité des services résidentiels	16
3 Améliorer la tranquillité publique	23
4 Faire des habitants les coproducteurs et cogestionnaires des services résidentiels	26
II La démarche de construction d'un projet urbain	
1 Une démarche en quatre phases	32
- Une période nécessaire de maturation pour élaborer la commande	
- Le diagnostic partagé : une étape incontournable	
- Élaboration et validation du plan d'actions et du montage financier	
- La mise en œuvre du plan d'actions : pilotage et dispositif de suivi	
2 Des conditions de réussite de la démarche	42
Conclusion : Des acquis pour des démarches innovantes	44
III Des démarches singulières	
Douze sites, huit monographies	48
État d'avancement des démarches pour les douze sites (avril 2002)	49
- Lannion : la gestion urbaine dans un schéma directeur de l'habitat	
- Loos : d'un triple diagnostic sur la gestion urbaine à une mission d'accompagnement à la mise en œuvre	
- Saint-Pol sur Mer : de l'expérience des correspondants d'entrée à la gestion urbaine	
- Saint-Denis : vers une gestion coordonnée des territoires	
- Sevran : la gestion urbaine dans le cadre d'un projet urbain intercommunal	
- Montreuil : du développement social urbain à la gestion urbaine de proximité	
- Cergy : de l'habitat à la gestion urbaine de proximité	
- Persan : projet urbain et gestion urbaine	
IV Annexe	
Pour en savoir plus	83
Objectifs et programme des journées d'échange et de capitalisation sur la GUP	84
L'Observatoire de la vie quotidienne à Persan	86

LES DOUZE SITES SOUTENUS DANS LE CADRE DU PROGRAMME GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

Dép	VILLE	NOMBRE LOGEM.	NOMB. BAILL.	PRESTATAIRE	LANÇEMENT DE L'ÉTUDE *
01	Bourg-en-Bresse <i>Pont des Chèvres</i>	557	1	Civito	Démarrage: avril 2000.
22	Lannion <i>Ar Sante, Les Fontaines, Ker Uhel, Par ar Ru</i>	1355	1	GLB Consultants, EDEA	Démarrage: avril 2000
36	Châteauroux <i>St Jean</i>	3900	2	Crepah	Démarrage: octobre 1999
59	Loos <i>Oliveaux</i>	2400	3	Pattou, Tec- Habitat, Crepah	Démarrage: août 1999
59	St Pol/Mer <i>Mairie-jardins</i>	6000 hbts	2	Crepah	Démarrage: décembre 1999
62	Beuvry <i>Ballon</i>	155	1	Béture-Conseil	Démarrage: décembre 1999
76	St-Etienne-du-Rouvray <i>Parc Thorez</i>	121	1	Interne	Démarrage: octobre 1999
93	Saint-Denis <i>Francs-Moisins Floréal-Saussaie- Courtille</i>	FM: 2300 FSC: 21 000	3	Crepah	Démarrage: avril 2000
93	Sevran <i>Rougemont</i>	2000	5	Crepah	Démarrage: janvier 2000
93	Montreuil <i>Branly-Boissière</i>	795	4	Crepah	Démarrage: octobre 2000
95	Cergy <i>Vergers-Genottes</i>	1216	7 + 2 copro.	Acadie-Civilités	Démarrage: juin 1999
95	Persan <i>Village</i>	1200	1	EDA, AM interact	Démarrage: mars 1999

* Élaboration du cahier des charges du diagnostic GUP

Introduction

Bilan et perspectives après deux ans d'échanges

L'amélioration de la gestion urbaine de proximité dans les quartiers d'habitat social est affichée comme un enjeu majeur.

Le programme s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la vie quotidienne au travers de la gestion urbaine.

Un enjeu majeur pour le GIE

Depuis le Conseil Interministériel des Villes de juin 1998 et la note de cadrage entre le Ministère de l'Équipement, la DIV et l'Union HLM de juin 1999, l'amélioration de la gestion urbaine de proximité dans les quartiers d'habitat social est affichée comme un enjeu majeur de développement.

Jusqu'à présent la coordination entre les acteurs chargés de cette gestion quotidienne, et en premier lieu entre les organismes HLM et les Villes, est demeurée limitée. Le niveau de services assuré sur des prestations telles que la propreté et l'entretien des espaces extérieurs, la collecte des ordures ménagères ou l'enlèvement des épaves est resté insuffisant

et d'une qualité inférieure à celle des autres quartiers de la ville.

Les démarches de gestion urbaine de proximité qui s'amorcent font le pari d'une transformation en profondeur de ces quartiers en mettant au centre de l'action publique l'amélioration du fonctionnement et de la vie quotidienne. Elles ont pour objectif de coordonner les interventions des communes et des bailleurs et d'impliquer les habitants pour améliorer durablement la qualité des services résidentiels.

Le programme mis en place par le GIE Villes et Quartiers en 1999¹, dont ce document rend compte, s'inscrit dans cette dynamique d'amélioration de la vie quotidienne au travers de la gestion urbaine.

¹ Ce programme a été suivi et coordonné par le GIE Villes et Quartiers (Daniel Grande, Max Mattioli), la CDC (Martine Gutman), l'Union HLM (Jean-Paul Guislain).

Une adaptation nécessaire des organisations et des métiers

Pour le GIE Villes et Quartiers, l'amélioration de la gestion urbaine est d'abord le fruit de l'adaptation des organisations et des métiers des deux principaux gestionnaires de la vie quotidienne.

Avec ce thème d'expérimentation, le GIE répond à une ambition commune de l'UNFOHLM et de la CDC : favoriser, au-delà de l'intervention sur le bâti, l'amélioration des services urbains de proximité, afin de restaurer l'attractivité des quartiers et de pérenniser les investissements envisagés ou réalisés. Le GIE soutient des démarches innovantes de « *coopération entre les différents acteurs (habitants, organismes HLM, État, Ville, acteurs locaux) qui visent à transformer durablement les processus de décision et le mode de fonctionnement des services urbains de proximité dans un quartier. L'implication des habitants est particulièrement recherchée, ceux-ci n'étant pas seulement les destinataires des services urbains mais aussi les coproducteurs et les cogestionnaires de ces services* »².

L'amélioration de la gestion urbaine est pensée comme étant d'abord le fruit de l'adaptation des organisations et des métiers des deux principaux gestionnaires de la vie quotidienne que sont les bailleurs et les Villes. Ce programme s'est ainsi attaché à ce que les actions mises en œuvre ne soient pas menées en extériorité par rapport au fonctionnement et aux métiers des gestionnaires (ce qui serait par exemple le cas au travers de l'embauche d'emplois jeunes ou de médiateurs fonctionnant sans directive et sans lien avec les organisations). Il a veillé à ce que l'amélioration de la gestion urbaine s'inscrive

dans une conduite globale du changement menée par les Villes et les bailleurs, il a cherché à développer l'idée d'une gestion territorialisée, stratégique et adaptée aux spécificités des quartiers. Au travers de ce programme le GIE a tenté de renforcer la coopération entre acteurs de la gestion urbaine – Villes, bailleurs, inter bailleurs, autres acteurs – avec le souci de favoriser l'implication des habitants dans la gestion urbaine.

Dans le cadre de ce programme, une mission de capitalisation a été confiée à l'IAURIF³. L'objectif de cette mission a été d'organiser des échanges, des rencontres entre acteurs locaux des sites impliqués dans le programme de façon à faire connaître, à débattre et diffuser ces expériences et à créer une dynamique collective qui permette aux uns et aux autres de tirer parti de ces expériences pour leur propre projet.

Les démarches de gestion urbaine soutenues par le programme du GIE ont démarré il y a deux ans pour les plus anciennes, ou depuis quelques mois pour les plus récentes. Elles se construisent lentement et progressivement. Toutes demandent du temps pour se mettre en place. Parmi les douze sites soutenus par le programme, quatre sont actuellement dans une phase d'élaboration du diagnostic et des propositions d'actions, quatre sont dans une phase de passage à l'opérationnel. Dans les quatre autres sites, une procédure de réflexion et de validation de la démarche s'est enclenchée à l'issue du plan d'actions.

² GIE Villes et Quartiers : "Programme Gestion Urbaine de Proximité", novembre 1999.

³ Cette mission a été prise en charge par Christine Lelevrier (juin-novembre 2000) puis Brigitte Guigou (décembre 2000 à mars 2002).

Échanger pour capitaliser

Les échanges organisés dans le cadre de la mission de capitalisation se sont appuyés sur différents supports :

- **Les journées de capitalisation** avec les acteurs des sites⁴. Ces journées ont été élargies aux partenaires financiers et institutionnels (DIV, DDE...). Le contenu des journées est présenté en annexe.
- **Les monographies de sites**. Pour favoriser ces échanges, des monographies ont été élaborées sur chacun des douze sites. Elles ont été alimentées par les documents transmis au GIE (cahier des charges, diagnostics, comptes rendus de réunions...) et par des rencontres intermédiaires sur place entre l'IAURIF et les partenaires locaux. Elles ont été actualisées au fur et à mesure de l'avancement des projets et distribuées aux participants lors de chaque journée.
- **Les documents transversaux et thématiques** qui se sont appuyés sur l'analyse des situations locales et sur les débats et échanges avec l'ensemble des partenaires. Un document d'étape a été rédigé en mai 2001 à l'occasion du congrès Hlm⁵. Le présent document constitue la synthèse finale de la démarche.

Contenu du document

L'objectif de ce document est en premier lieu de décrire et d'analyser les démarches telles qu'elles sont en train de s'élaborer, les intentions des acteurs et les actions qui se mettent en place afin de clarifier le contenu donné à la "gestion urbaine" et la façon dont les démarches sont conduites. Il est aussi de poser la question des "effets" produits par la démarche et par les orientations et premières actions mises en place et de repérer des amorces de changement et des questions en suspens.

La première partie du document identifie les orientations, les intentions et les actions réalisées ou prévues tout en s'interrogeant sur les effets produits. En dépit du caractère

éclectique des interventions visant à améliorer la gestion urbaine, quatre thématiques principales sont identifiables :

- L'aménagement et la sécurisation des espaces résidentiels ;
- L'amélioration de la qualité des services résidentiels ;
- L'amélioration de la tranquillité publique.
- L'implication des habitants constitue aussi un mode d'intervention fondamental.

La deuxième partie traite de la construction des démarches de gestion urbaine.

La troisième partie présente différentes démarches de façon plus détaillée.

Au travers de la gestion urbaine, l'enjeu est de favoriser l'implication des habitants.

⁴ Travail de synthèse disponible auprès du GIE Villes et Quartiers ou de l'IAURIF (24 octobre 2000, C. Lelevrier; 27 mars 2001, B. Guigou). Les journées ont été animées par Daniel Grande (GIE Villes et Quartiers), B. Guigou (IAURIF), C. Lelevrier (IAURIF).

⁵ Document disponible auprès du GIE Villes et Quartiers et de l'IAURIF.

Douze sites aux situations diverses

Douze sites ont été soutenus dans le programme gestion urbaine de proximité du GIE Villes et Quartiers, cinq en Ile-de-France et sept en régions (voir tableau). Tous les quartiers concernés sont des sites en politique de la ville. Si le logement locatif social et la forme "grand ensemble" dominant, les formes et situations urbaines sont variées : localisation en centre-ville ou à proximité (Cergy, Persan, Saint-Pol), localisation en périphérie d'une agglomération (Loos), quartier de grand ensemble excentré (Saint-Denis, Montreuil, Beuvry, Bourg en Bresse, Sevran, Saint-Etienne du Rouvray), bâtiments bas (Cergy, Persan, pour une partie Loos), tours et barres dans d'autres quartiers... De même l'échelle des quartiers varie de quelques centaines d'habitants (Beuvry, Saint-Etienne du Rouvray) à plusieurs milliers d'habitants.

Les configurations d'acteurs sont diverses : un ou plusieurs bailleurs (généralement entre un et trois mais sept à Cergy), des dispositifs de travail inter-bailleurs généralement embryonnaires, une organisation de la collectivité locale différente selon les sites, un niveau intercommunal dont les responsabilités et modes d'organisation sont en cours de définition.

Les statuts des espaces extérieurs et les modes de gestion de ces espaces dépendent de ces configurations urbaines et institutionnelles. Mais tous les sites sont marqués par la complexité des statuts de propriété de ces espaces et le flou qui en découle dans le partage des responsabilités, en particulier entre villes et bailleurs. Tous les sites sont également confrontés à une paupérisation de la population et à des problèmes d'incivilité et de délinquance qui ont leur importance dans les

1

QUELLES INTENTIONS, QUELLES ACTIONS ET QUELS EFFETS ?



Hlm, 1978...

LAURIE ENO

1

Améliorer l'aménagement et la maintenance dans les espaces résidentiels

Les démarches de gestion urbaine prolongent ou accompagnent un projet de requalification et de réaménagement du quartier.

Dans les sites du GIE les démarches de gestion urbaine prolongent ou accompagnent un projet de requalification et de réaménagement du quartier.

Dans les sites où le projet de réaménagement est en voie d'achèvement (Cergy, Persan, Francs Moisis), un des enjeux est de pérenniser les investissements réalisés. Dans les autres sites (Lannion, Beuvry, Montreuil, Saint-Etienne du Rouvray, Châteauroux, Sevran, Saint-Pol) la réflexion sur la gestion urbaine est menée parallèlement à un projet de requalification et d'aménagement urbain du quartier.

Dans la majorité des sites les liens entre les deux démarches restent à traduire en scénario déclinant les coûts, les types d'opérateurs et les modalités précises de gestion. La

question est alors de s'interroger sur la façon dont ces deux démarches s'articulent : est-ce que les choix d'aménagement sont cohérents avec les modes d'intervention des gestionnaires ? Est-ce qu'ils peuvent faciliter l'exercice d'une fonction de veille et de contrôle ? Est-ce qu'ils tiennent compte des problèmes quotidiens vécus par le personnel et les habitants ?

1.1

La résidentialisation : un mode privilégié de traitement des espaces intermédiaires

Actuellement la "résidentialisation" devient un mode privilégié de traitement des espaces intermédiaires compris entre la sphère privée du logement et la sphère de l'espace public.

L'intérêt porté par les acteurs des

Privatisation

La clarification du statut des espaces publics et privés facilite la gestion et l'appropriation.



JALR/17/05

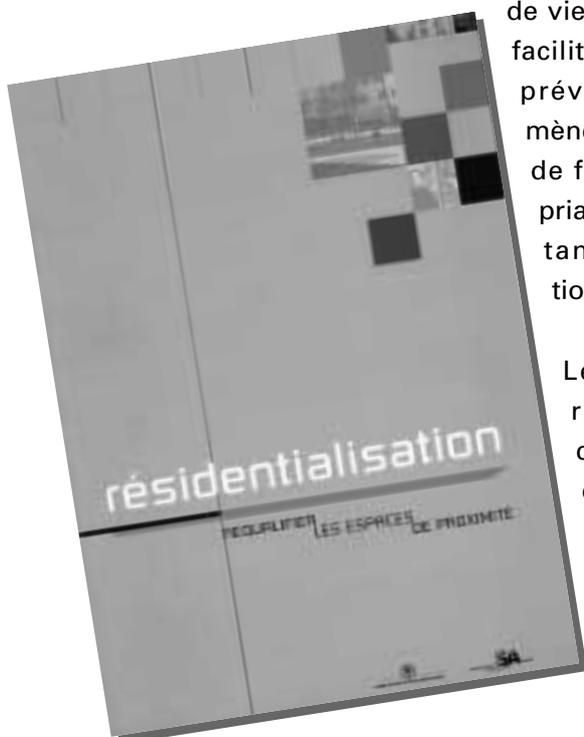
sites du GIE à la "résidentialisation" témoigne d'une attention nouvelle à la façon dont les espaces résidentiels des grands ensembles sont aménagés. Les aménagements regroupés sous l'étiquette de "résidentialisation" visent à requalifier les espaces collectifs intérieurs et extérieurs afin d'améliorer la qualité de vie quotidienne, de faciliter la gestion, de prévenir les phénomènes d'insécurité et de faciliter l'appropriation par les habitants et la régulation des tensions⁶.

Les opérations réalisées ou en cours ont pour objectif de clarifier et de hiérarchiser le statut, les usages et les fonctions des différents

types d'espaces, de sortir de la logique du grand ensemble pour créer, en référence au parcellaire de la ville classique, des "unités résidentielles" clairement identifiées et facilitant la gestion et la vie de voisinage (Persan, Cergy et Sevran). La taille de ces unités varie (de quelques dizaines à plusieurs centaines de logements). L'enjeu est de recréer des limites entre l'espace commun aux résidents d'une ou de plusieurs cages d'escaliers et l'espace public du quartier. Ces limites sont matérialisées par des grilles, des bosquets, des dispositifs de fermeture et de sécurisation (digicodes, interphone...). Elles permettent un contrôle de l'accès aux espaces plus privatifs et veillent à signifier, au travers d'aménagements dits de sécurisation passive et de dispositifs matériels (barrières, panneaux, poubelles, chemins...), les règles à respecter. Elles constituent une opportunité pour clarifier les territoires d'intervention de la commune et des bailleurs.

Résidentialisation⁶

Une attention nouvelle portée à l'aménagement des espaces extérieurs.



⁶ Pour en savoir plus, voir le document de la Fédération des SA-Hlm et de la direction du Renouvellement Urbain à la CDC: "Résidentialisation. Requalifier les espaces de proximité", CREPAH, 2001.

Une réflexion sur des aménagements plus adaptés aux nouvelles pratiques sociales

La "résidentialisation" conduit à une réflexion sur l'adaptation des aménagements à de nouvelles pratiques sociales et aux modes de gestion qui les accompagnent. La mise en place du tri sélectif, la place de la voiture, les circulations et le positionnement des entrées de bâtiments, la façon d'éclairer et de sécuriser le quartier font, par exemple, l'objet d'une attention toute particulière. Dans certains sites sont conçus des locaux à ordures facilitant le tri sélectif, c'est-à-dire plus spacieux, robustes et sûrs, bien éclairés et situés à l'extérieur du bâtiment, accessibles à la fois depuis l'espace semi-privatif de l'unité résidentielle et depuis la rue extérieure (Persan). Pour améliorer la sécurité des véhicules, différentes pistes émergent: scinder un vaste espace de stationnement en plusieurs sous espaces rattachés aux unités résidentielles (Sevran), matérialiser les limites de stationnement et attribuées nominalement les places de parkings aux propriétaires (Lannion).

Des pistes d'action pour améliorer la sécurité des véhicules

Vers un projet urbain intégrant la gestion

Dans les sites du GIE l'articulation entre le projet urbain, qui ne peut se réduire à une juxtaposition d'opérations de résidentialisation, et le projet de gestion urbaine se construit progressivement. L'idée selon laquelle il est nécessaire d'élaborer le projet urbain en intégrant les contraintes de fonctionnement, les moyens financiers et humains disponibles, ainsi que les usages et attentes des habitants se diffuse peu à peu. C'est une autre conception de la programmation du projet urbain, ouverte aux points de vue des gestionnaires et des habitants, qui est en jeu dans certains sites au travers des démarches de gestion urbaine de proximité. L'objectif est alors que des gestionnaires et des habitants soient, d'une façon ou d'une autre, impliqués dans la phase de programmation. Pour les acteurs cette implication se justifie autant par la pérennisation des investissements réalisés que par la nécessité de favoriser la mixité sociale dans les quartiers. Dans plusieurs sites les acteurs met-



Réunion de travail

Élaboré progressivement, un projet urbain doit être suivi en continu.

tent l'accent sur le fait que le projet urbain est en soi producteur de dysfonctionnements pour les habitants. Dans ce contexte il est souhaitable que certaines parties du projet urbain ne soient pas d'emblée "bouclées" mais qu'elles s'élaborent progressivement en intégrant le point de vue des habitants et les contraintes de la gestion urbaine. Pour les acteurs l'enjeu devient alors de limiter et de gérer les nuisances du projet urbain et de l'accompagner par des améliorations rapides et visibles, même si elles sont transitoires et imparfaites.

Dans un site (Floréal-Saussaie-Courtille) une première rencontre entre le groupe gestion urbaine et le comité technique du projet urbain a conduit à intégrer dans le projet certaines attentes des habitants et certaines contraintes de gestion relatives, par exemple, aux moyens pour entretenir un espace vert ou à la nécessité de mettre en place des aménagements et une gestion temporaires de cet espace en attendant que s'élabore un projet définitif. Dans ce site l'articulation sera facilitée par la présence de représentants des services gestionnaires de la Ville et des bailleurs lors des réunions du comité technique du projet urbain et par la mise en place de procédures de programmation prenant mieux en compte les dimensions de gestion à l'intérieur des services municipaux et des services des bailleurs.

Une mise en cohérence des statuts juridiques avec les usages et les modes de gestion des espaces

La mise en cohérence entre les statuts juridiques, les usages et les

modes de gestion des différents types d'espaces accompagnent souvent les démarches de gestion urbaine et de résidentialisation.

Les rétrocessions peuvent se faire selon un principe général qui garantit une cohérence entre statuts, usages et gestion. C'est le cas, par exemple, lorsque tous les espaces à usage public sont gérés et rétrocédés à la commune et que tous les espaces résidentiels sont gérés et rétrocédés aux services du bailleur. Dans ce cas un plan des usages fixe ensuite les propriétés foncières. Elles peuvent se faire "au coup par coup", de façon plus aléatoire en fonction de négociations particulières entre les parties prenantes. Dans la plupart des sites du GIE la question du foncier a été posée mais elle n'est pas encore traitée.

1.2

Aller vers une articulation entre l'entretien du patrimoine et l'entretien des espaces résidentiels

Un des enjeux des démarches de gestion urbaine est d'articuler l'entretien du patrimoine⁷ et l'entretien des espaces résidentiels et de favoriser la mise en place de dispositifs permettant une adaptation et un suivi en continu. Concrètement les démarches de gestion urbaine amènent Villes et bailleurs à élaborer sur un quartier une stratégie coordonnée dans le temps et dans l'espace concernant l'entretien et la maintenance des espaces et du bâti.

Dans quelques sites du GIE des programmes de petites interventions qui

Amener Villes et bailleurs à élaborer une stratégie coordonnée dans le temps et dans l'espace sur un quartier

7 GIE Villes et Quartiers: "Vers une adaptation en continu du patrimoine", juin 1999.

concernent à la fois les logements, le bâti, les locaux collectifs et les espaces collectifs intérieurs et extérieurs commencent à se construire. Certaines interventions relèvent d'une "remise à niveau" minimale (par exemple signalisation des numéros d'étage sur les paliers), d'autres sont plus ambitieuses. Des contractualisations se mettent en place, sur une période transitoire de trois à cinq ans, concernant un programme d'amélioration du cadre bâti et de l'entretien dans un quartier. Cette programmation, complétée par des financements d'autres acteurs, permet une augmentation des budgets, un élargissement des investissements habituellement programmés (par exemple vers la prise en charge d'actions d'accompagnement à la mise en place du tri sélectif), une mutualisation du surcoût lié à du vandalisme. Elle s'accompagne fréquemment d'une réflexion approfondie sur les critères de programmation. Cet exercice conduit Villes et bailleurs à débattre des critères utilisés pour la programmation avec comme objectif de dépasser des critères techniques d'état du bâti ou de la voirie pour aller vers des critères

multiples intégrant la commercialisation, les dynamiques de populations ou les enjeux urbains, et à évaluer la façon dont sont établies les priorités. Dans un site une partie des interventions en investissement et fonctionnement est concentrée sur des "lieux stratégiques" pour faciliter la pérennisation et la lisibilité pour les locataires (Persan). Dans un autre se sont des "points durs" qui pourront faire l'objet de moyens et d'un suivi tout particulier (Saint-Denis).

La question de l'articulation entre les premières démarches en cours sur le terrain et les conventions d'amélioration de la gestion signées entre le bailleur et l'État dans le cadre de l'exonération TFPB à la fin de l'année 2001 est actuellement posée et devra être travaillée au cours de l'année 2002.

Au travers de la résidentialisation travailler sur les tensions entre les générations

Au travers de la résidentialisation l'enjeu est aussi de faciliter l'appropriation des espaces par les habitants et leurs capacités de régulation.

Tags

La résidentialisation ne permet pas de régler des dysfonctionnements ou conflits qui ne relèvent pas directement de l'aménagement.



UNF/HELM/G. Crossley

Accompagner la résidentialisation par une démarche de prévention

Sur ce point l'expérience montre que la résidentialisation ne permet pas de régler des dysfonctionnements ou conflits qui ne relèvent pas directement de l'aménagement. Elle peut contribuer à les déplacer, voir même à les exacerber. Sur un site un accroissement des comportements délictueux (tags, vandalisme...) a par exemple été noté suite à la mise en service d'une grande partie du projet urbain. L'enjeu actuel est alors de mettre en œuvre un plan d'action global articulant simultanément actions "techniques" et "sociales" et mettant l'accent sur la dimension prévention sécurité.

La résidentialisation peut, en revanche, constituer une incitation pour tester d'autres démarches impliquant des acteurs de la gestion, de la prévention, de la sécurité... Dans un

site la résidentialisation est le principe retenu par la commune et les bailleurs pour la restructuration du quartier (Cergy). Les premières opérations ont porté sur le réaménagement et la clôture des espaces de pieds d'immeubles et des parties communes. Pour faire face aux tensions persistantes avec certains jeunes suite aux travaux, un "groupe de veille" a été mis en place. Il rassemble des professionnels qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble: agents de développement local du bailleur, éducateurs spécialisés, animateurs de l'antenne municipale de quartier, agents du bailleur... Son objectif est d'analyser la nature et les raisons des problèmes et de tenter de trouver des éléments de solutions (par exemple au travers de formations ou de mise en place de suivi individuel pour ces jeunes...).

Bourg en Bresse : la gestion urbaine dans le cadre d'un projet urbain de quartier

L'intervention a d'abord permis de souligner l'importance du diagnostic dans la redéfinition des enjeux locaux

Lors de la journée de capitalisation du 27 mars 2001, l'équipe de Bourg-en-Bresse⁸ s'est interrogée sur l'articulation entre projet urbain et projet de gestion urbaine dans la démarche mise en œuvre dans le quartier du "Pont des Chèvres". L'intervention a d'abord permis de souligner l'importance du diagnostic dans la redéfinition des enjeux locaux. En effet le diagnostic a porté sur l'organisation urbaine, la gestion des acteurs, leurs modes de coopération et les dynamiques résidentielles des habitants. Ce travail a permis à la ville et au bailleur de s'interroger sur leurs modalités d'intervention et de coopération. Les problèmes ont pu être abordés et traités à différentes échelles spatiales et temporelles. L'ouverture sur le projet urbain a conduit la gestion à sortir du micro quartier (500 logements) et à s'intégrer dans une réflexion plus globale sur le territoire. Dans le même temps l'accent mis sur la gestion a conduit à intégrer dans la réflexion l'aménagement des espaces de proximité du micro quartier (résidentialisation).

8 M. Luez, directeur de Bourg Habitat, M. Vogel, chef de projet Contrat de Ville et M. Carlon, consultant à CIVITO.

2

Améliorer la qualité des services résidentiels

La logique d'adaptation des prestations de services aux locataires engagée par le monde HLM depuis la fin des années quatre-vingt se poursuit et se renforce.

Pour les Villes et les bailleurs, un des principaux enjeux des démarches est d'améliorer la qualité des services résidentiels : entretien des espaces extérieurs, maintenance, traitement des ordures ménagères, encombrants, gestion des épaves, éclairage...

Pour cela différentes interventions sont possibles. Certaines sont centrées sur l'amélioration des modes d'intervention des organisations. D'autres parient sur la mise en place de dispositifs de coordination ou de mutualisation entre les partenaires. D'autres encore s'appuient sur les capacités et les ressources des habitants⁹.

2.1

Adapter les modes d'intervention des bailleurs et des Villes

Les organismes d'Hlm : vers un renforcement de la gestion de proximité

La logique d'adaptation des prestations de services aux locataires engagée par le monde Hlm depuis la fin des années quatre-vingt se poursuit et se renforce. Dans plusieurs sites (Saint-Denis, Sevran, Beuvry, Bourg en Bresse) la démarche coordonnée se construit en parallèle avec des changements importants dans le mode d'organisation, et parfois le statut juridique, du bailleur. Dans certains sites

⁹ C. Lelevrier : " *Projet de mission d'analyse des démarches de gestion urbaine de proximité dans les sites en politique de la ville en Ile-de-France* ", IAURIF, 2000.

Quelles structures d'organisation et quels types d'emplois pour la gestion urbaine ?

Lors de la table ronde de la journée de capitalisation du 19 décembre 2001 Jean Bouvier, responsable du département Gestion Urbaine-Gestion territorialisée du CREPAH, est intervenu sur les structures d'organisation et les types d'emploi nécessaires pour améliorer la gestion urbaine de proximité dans les quartiers en difficulté du côté des organismes HLM et des collectivités locales¹⁰.

Dans les années soixante-dix la structure d'organisation dominante dans le monde HLM se caractérisait par un éclatement des métiers de la gestion entre les directions de l'organisme et par une forte spécialisation des emplois sur le modèle taylorien. Pour le locataire, cela signifiait une bonne quinzaine d'interlocuteurs en charge, à un titre ou à un autre, du traitement des questions relatives à sa vie de locataire. D'où, pour ce dernier, une perte de temps et une difficulté de repérage et, pour l'organisme, une difficulté à se construire une vision globale du quartier. Au début des années quatre-vingt les organismes HLM se sont engagés dans un mouvement de décentralisation caractérisé par la mise en place de directions regroupant les différentes fonctions de gestion courante, par la constitution d'équipes de gestion prenant en charge des secteurs de patrimoine de taille plus réduite et par un développement de la polyvalence des emplois. Ce mouvement, qui s'est amplifié dans les années quatre-vingt-dix, a permis d'améliorer le service rendu au locataire et a rendu possible la mise en place de projets de gestion territorialisée.

L'évolution des structures d'organisation et d'emploi du monde HLM, fondées sur la décentralisation et la déspecialisation des emplois, n'est pas réellement engagée aujourd'hui dans les collectivités locales. C'est en effet, dans un quartier donné, une trentaine d'agents de maîtrise de la commune ou du niveau intercommunal qui sont en charge des interventions de gestion urbaine. Quelles que soient la qualité et la compétence de ces agents, cette structure d'organisation éclatée et ce type d'emploi spécialisé complexifient la gestion et rendent difficile son repérage et sa lisibilité pour l'habitant.

l'adaptation de sa gestion par le bailleur précède et impulse la réflexion partenariale (Sevrans, Bourg en Bresse, Beuvry). Dans d'autres elle l'accompagne (Floréal-Saussaie-Courtille).

Les bailleurs mettent en place différents dispositifs dans l'objectif de renforcer la gestion de proximité et d'améliorer la qualité du service aux habitants :

¹⁰ Nous reprenons l'essentiel de son intervention. Pour en savoir plus, Jean Bouvier : " L'évolution des modes d'organisation de la gestion Hlm depuis 30 ans ", CREPAH.

- réorganisation territoriale avec la création d'antennes décentralisées ;
- renforcement du rôle du personnel de gardiennage : accroissement des effectifs, mise en place de modules de formation, installation de bureaux sur le terrain en remplacement des loges-appartements, installation de "logiciels gardiens"...
- renforcement du rôle de la hiérarchie intermédiaire : mise en place de modalités de contrôle et de soutien vis-à-vis du gardiennage... ;
- renforcement des compétences "sociales" : nomination de conseillers en économie sociale et familiale dans les antennes chargés de la prévention et du suivi individuel des familles.

Différentes pistes de réflexion visent à trouver des réponses organisationnelles plus adaptées aux besoins de maintenance des sites soumis à de l'usure et des dégradations importantes : constitution d'une équipe d'agents de maintenance disposant de compétences transversales ; échelonnement de la programmation des petites interventions dans les espaces collectifs de façon à tester la pérennité des solutions.

Ces modes de fonctionnement adaptés, voir "dérogatoires" par rapport à des dynamiques plus "centralisatrices" telles que le renforcement de procédures standardisées ou l'application de critères de gestion identiques et fondés en premier lieu sur la dimension économique, vont dans

le sens d'une gestion territoriale fondée sur une analyse des difficultés et des atouts du quartier et sur l'élaboration d'une stratégie d'action impliquant une adaptation des moyens et des modes opératoires.

La collectivité locale : des processus d'adaptation qui s'amorcent

L'implication des communes dans les démarches d'amélioration de la gestion urbaine est variable d'un site à l'autre. D'une façon générale la réflexion sur les processus d'adaptation des services résidentiels aux attentes des usagers y est plus récente. La conduite du changement y est aussi plus complexe en raison de la taille et des structures d'organisations et d'emplois organisées en filières spécialisées¹¹. Plusieurs directions et services de la commune sont en effet impliqués dans la gestion urbaine – urbanisme, habitat, service technique, politique de la ville, prévention et sécurité..., ainsi que plusieurs types d'emplois. Le développement de l'intercommunalité y est inégal d'un site à l'autre. Le transfert de compétences concernant la gestion urbaine vers les communautés d'agglomération ou de communes¹² en cours dans un certain nombre de sites, par exemple à Saint-Denis, génère une période de transition. Pour les collectivités locales la coordination entre services et métiers reste un enjeu majeur. D'un site à l'autre la volonté politique, la possibilité de dégager des moyens et les modes de fonctionnement des organisations différent.

Pour les collectivités locales la coordination entre services et métiers reste un enjeu majeur.

¹¹ Les organigrammes sont en revanche très différents d'une commune à l'autre.

¹² Suite à la loi du 12 juillet 1999 relative au "renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale".

¹³ Dans certains sites, les changements d'équipe municipale lors des dernières élections ont pu ralentir la démarche.

Dans certains sites, ce sont les élus qui sont en "retrait" par rapport à la démarche¹³. Dans certains cas en dépit d'une forte implication politique des élus dans la démarche il existe des difficultés concrètes de conduite du changement.

Dans la majorité des sites toutefois les élus et les techniciens sont activement présents dans les instances de pilotage et fortement impliqués dans la démarche. Dans ces sites les effets internes de la démarche sont réels bien que difficiles à décrire avec précision : échanges et confrontations de points de vue entre services et métiers, interrogation stratégique sur les choix des modes de gestion des services résidentiels...

Certaines municipalités ont impulsé depuis quelques années des processus qui visent à la fois à renforcer la territorialisation des services et la démocratisation des institutions (Montreuil et Saint-Denis). Pour cela elles ont mis en place, à l'échelle de chaque quartier, des dispositifs d'échanges et de coordination entre professionnels appartenant à des organisations différentes et

des dispositifs d'échanges et de consultation entre élus, techniciens et habitants. Elles ont généralisé un principe simple : l'identification d'un référent unique par quartier pour les habitants et les partenaires. C'est pourquoi un élu est en charge de chaque quartier. Dans la sphère technique des postes de chargés de la coordination entre services municipaux, habitants, partenaires et élus ("chargé de mission démarche quartier" à Saint-Denis, "coordinateur de projet de quartier" à Montreuil) sont mis en place. Des agents chargés de la coordination inter services sur la gestion urbaine (responsable technique à Montreuil, désignation d'un référent par services à Saint-Denis) sont aussi désignés. Des dispositifs complémentaires facilitent le repérage des problèmes : agents spécifiquement chargés du repérage, visites collectives de terrain...

Ces modes de fonctionnement contribuent à pallier la spécialisation des métiers et au fonctionnement par filière des collectivités locales. Ils facilitent le repérage et la confrontation entre points de vue, la compréhension et l'analyse collective des pro-

Renforcer la territorialisation des services municipaux et la démocratie participative

Les équipes de secteur

Une bonne lisibilité pour les habitants (Montreuil).



blèmes locaux, ainsi que la résolution d'une partie des dysfonctionnements. L'implication des élus de quartiers et des coordinateurs des démarches quartiers constitue des points d'appui pour l'amélioration de la gestion urbaine par leur connaissance globale du quartier, leur position de "tête de réseau", leurs contacts avec les habitants... De plus lorsque les élus soutiennent fortement la démarche cela aide à surmonter certains obstacles administratifs ou organisationnels et à rassembler les différents partenaires autour du projet.

2.2

Coordonner et mutualiser les moyens et les organisations

La gestion urbaine : un support concret pour améliorer les relations entre bailleurs

Les diagnostics de gestion urbaine soulignent le manque de dispositif d'échanges et de coordination entre bailleurs d'un même site concernant des enjeux de vie quotidienne. L'amélioration de la gestion urbaine constitue alors, dans un contexte institutionnel d'incitation à l'élaboration de stratégies territoriales cohérentes entre bailleurs d'un même site¹⁴, un support au développement des relations de travail concrètes et régulières. Dans les sites du GIE concernés (Cergy, Saint-Pol, Saint-Denis, Châteauroux), les relations se construisent à différents niveaux. Dans certains sites l'enjeu est de développer des relations de travail entre les agents de proximité des différents bailleurs au travers d'entretiens collectifs (Sevran, Saint-Denis), de formations communes,

d'utilisation et de mise en réseaux d'outils (mains courantes, grille d'évaluation des parties communes...).

Les relations se construisent aussi entre cadres intermédiaires lors des réunions techniques de gestion urbaine. Au travers de ces réunions une vision commune du quartier s'élabore, des savoir-faire et des informations s'échangent, des pistes d'actions émergent. Plusieurs dynamiques sont identifiables. Dans un site c'est un bailleur qui impulse une dynamique, à partir de son projet de requalification du quartier, ce qui génère un effet d'entraînement auprès des autres bailleurs et facilite le réinvestissement collectif du quartier (Sevran). Dans un autre site la phase de diagnostic, en introduisant le point de vue des habitants et du personnel de proximité, permet la construction d'une vision commune du quartier entre les représentants des bailleurs. Le partenariat apparaît alors, en partie grâce au diagnostic qui met en lumière les interactions entre les gestionnaires sur un espace allant de la porte palière à l'arrêt de bus, comme la seule manière d'améliorer la gestion du quartier (Saint-Denis).

Une meilleure coordination entre bailleurs et communes sur des enjeux concrets

La volonté de la commune et des bailleurs est de parvenir à une satisfaction plus grande des usagers (raccourcissement des circuits et chaînage de services) et à une continuité du service public, quels que soient les statuts des espaces entretenus et les prestataires.

L'enjeu est de développer des relations de travail entre les agents de proximité des différents bailleurs

14 Lié aux lois récentes (Chevènement, SRU).

Signalétique

Il est nécessaire de repenser et d'homogénéiser la signalétique d'un quartier.



La coordination se met progressivement en place sur des enjeux concrets concernant :

- Les territoires d'intervention : clarification des missions du personnel de proximité, des limites entre espaces, répartition des espaces résiduels ;
- Les calendriers de travail : articulation entre ramassage des ordures ménagères et sortie des containers, entre interventions des entreprises chargées de la dératisation (Sevran)...
- Les standards de prestations et les procédures de traitement : homogénéisation de la signalétique et des plans de quartiers des bailleurs et de la Ville (Saint-Denis) ;
- Les outils d'identification, de suivi et de contrôle : mise en place d'un outil de bilan sur la propreté et l'ambiance par cage d'escalier (Saint-Denis) ;
- Mais aussi les niveaux de charges et d'impôts payés par les locataires ou les dispositifs de communication aux locataires (Persan)...

Vers une mutualisation des moyens et des organisations

Des initiatives émergent autour d'une mutualisation des moyens et des organisations entre Ville et bailleurs. Certaines sont connues, comme la mise en place de régies de quartier chargées du nettoyage, de l'entretien et de la maintenance des espaces extérieurs ou la mise en place de postes d'agents de proximité, tels que les correspondants de nuit, les agents d'ambiance, les médiateurs...

Plusieurs diagnostics formulent des propositions dont l'objectif est de mettre en place des services plus adaptés à de nouvelles pratiques et attentes des locataires. Certaines se concrétisent par la mise en place de dispositifs qui mutualisent des moyens autour du traitement des épaves (Sevran), autour de la lutte contre les tags (Cergy), autour de la mise en place de dispositifs de "veille" quotidienne destinés à prendre en compte les dysfonctionnements et demandes des usagers (Persan, Loos).

L'observatoire: un outil pour identifier les dysfonctionnements et suivre l'action en continu

A Persan, un observatoire de la vie quotidienne associe les habitants et les services en charge de l'entretien et de la sécurité (services municipaux, police, gardiens, responsables d'agences Hlm, agents de sociétés privées ou d'associations à qui les services sont délégués...). Ce dispositif permet de faire remonter les problèmes quotidiens non réglés par les prestations traditionnelles et d'apporter des réponses rapides et adaptées. Le fonctionnement de ce type de dispositif implique une fonction transversale assurée par un "média-

teur animateur", ici une personne recrutée au sein de la cellule du projet urbain (*Voir en annexe les pages 86 à 88: "Fiche de présentation" et "Tableau de bord" de l'Observatoire*)

Des pistes nouvelles émergent mais demandent à être étudiées avant d'envisager une éventuelle expérimentation: mise en place de dispositifs de sécurisation de locaux communs dans les immeubles, installation de dispositifs communs de sécurisation des parkings appartenant aux bailleurs (Cergy).

3

Améliorer la tranquillité publique

La tranquillité publique : un enjeu dans les démarches de gestion urbaine.

L'amélioration de la tranquillité publique constitue un enjeu important des démarches de gestion urbaine.

(jets d'ordure par les fenêtres, occupation des halls...) et sentiment d'insécurité sont présents, bien qu'à des degrés divers, dans les sites étudiés.

Les diagnostics soulignent, d'un site à l'autre, le même type de dysfonctionnements sans toutefois donner d'indications quantitatives : dégradations du bâti, vandalisme sur les biens personnels, présence de chiens dangereux, effractions sur la voiture... Plusieurs insistent sur l'existence d'un fort sentiment d'insécurité chez les agents de terrain lié notamment à la perception d'une dégradation des conditions de travail, ainsi qu'à des sentiments d'impuissance et d'isolement. De fait, rares sont les sites où les agents de terrain - gardiens, agents d'entretien et de maintenance de la commune ou de sociétés extérieures, animateurs, éducateurs... - se connaissent. Tensions entre générations, troubles locatifs

Correspondant de nuit

Assurer une mission d'écoute, de veille et de médiation pour répondre à la demande des locataires.



F. Achérou/Ulba

3.1

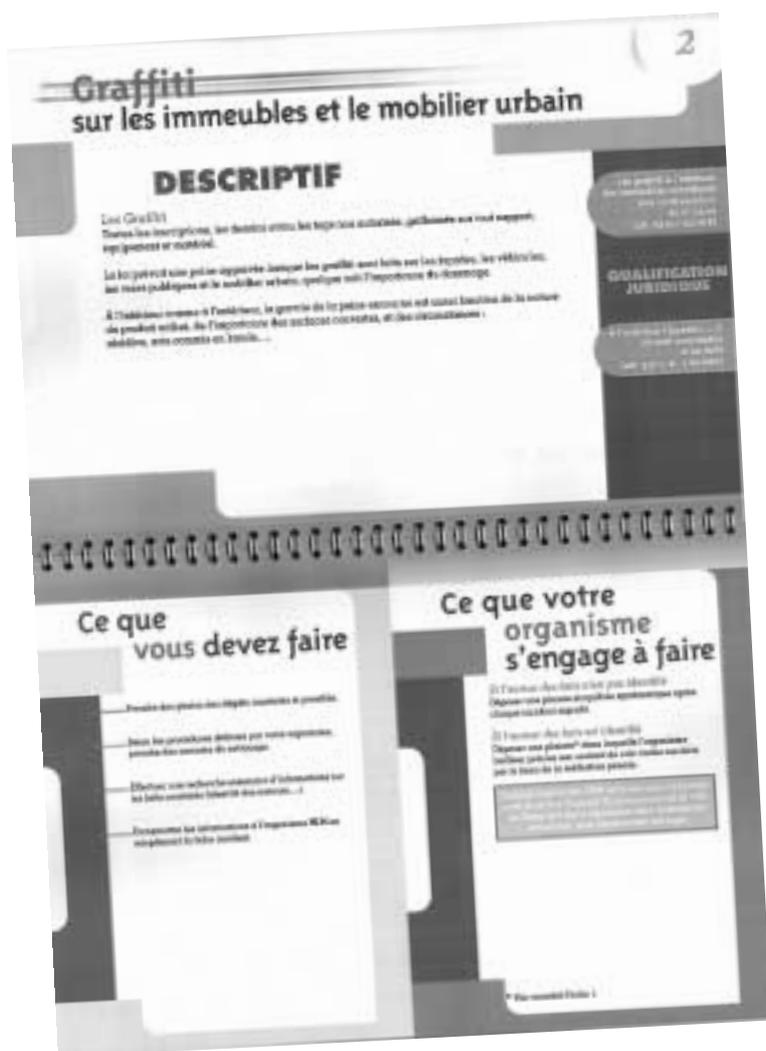
Poursuivre l'adaptation des organisations

Se poursuivent et se développent des démarches d'adaptation des modes d'intervention des organisations chargées de la sécurité et de la prévention : du côté de la police nationale ou municipale, mise en place de l'ilotage ; du côté des acteurs socio-éducatifs, renforcement des équipes d'éducateurs spécialisés et d'animateurs (Persan) ; embauche d'un animateur sportif pour encadrer les enfants et les jeunes (Beuvry)...

Les bailleurs poursuivent aussi des démarches principalement destinées

Guide pratique

Ce Guide "Sécurité et Habitat" fournit des informations juridiques et pratiques aux agents de proximité



15 Ce mouvement va être renforcé par le " décret gardien ".

à renforcer la présence du personnel de proximité¹⁵ et à soutenir le personnel de gardiennage confronté à des situations difficiles : formations adaptées, redéfinition des missions dans le sens d'une plus grande articulation entre fonction technique – suivi du patrimoine, des réclamations, des petites réparations...-, et fonction de régulation sociale (Persan, Bourg en Bresse...).

3.2

Mettre en place de nouveaux services pour répondre à la demande

Villes et bailleurs mettent en place sur certains sites de nouveaux services pour répondre à la demande des locataires. Les "agents d'ambiance" mandatés par certains bailleurs pour assumer une fonction technique ont aussi un rôle relationnel par rapport aux locataires (informations, recueil et transmission de doléances...), ainsi qu'un rôle de régulation des conflits (Châteauroux). Les correspondants de nuit assurent une mission d'écoute, de veille et de médiation nocturne de façon continue (Saint Etienne du Rouvray, Bourg en Bresse). Dans un site afin de répondre aux attentes des locataires en matière de présence et d'amélioration de la tranquillité, un dispositif de correspondants de nuit doit être mis en place. Les équipes travailleraient en soirée (17h-24h), six jours sur sept et seraient rattachées à l'agence.

L'apport de ces expérimentations est de tenter de renforcer la légitimité des nouveaux services de médiation en leur donnant un rôle d'identification des dysfonctionnements techniques et en instituant des relais for-

malisés avec les services de la Ville et des bailleurs. L'enjeu est de restaurer un contrôle social effectif sur l'espace en s'appuyant sur des professionnels en position d'autorité ou de responsabilité et en créant des réseaux entre ces professionnels. Une partie des interventions vise à une mise en réseau des agents de proximité, au travers de réunions régulières, d'outils de communication ou de modules communs de formation.

Dans un site un guide pratique Sécurité et Habitat a été élaboré conjointement par la commune, les bailleurs, l'AORIF et la police nationale (Cergy). Ce guide, destiné aux agents de proximité (gardiens et personnels de maintenance des organismes HIm, agents de la police nationale et municipale) met à disposition des éléments d'informations juridiques et pratiques, explicite les procédures à suivre ainsi que les outils créés. Il s'est accompagné de l'organisation de formations communes entre les agents des différents bailleurs.

Les mesures réglementaires et financières récentes en faveur de la gestion urbaine de proximité¹⁶ vont vraisemblablement contribuer à la généralisation de certaines de ces actions, restées jusqu'alors plutôt expérimentales. Dans ce contexte il apparaît de plus en plus nécessaire de mettre en place des outils de suivi afin d'évaluer la pertinence et de se donner les moyens de les adapter aux évolutions du contexte local.

3.3

Inscrire ces initiatives dans le cadre du Contrat Local de Sécurité

La question de l'articulation entre ces initiatives et celles mises en place dans le cadre du Contrat Local de Sécurité commence à être posée dans quelques sites¹⁷. Mais les conditions concrètes de cette articulation, en termes d'échelles d'intervention, d'acteurs et de scénario, ne sont pas encore définies. Les institutions judiciaires, policière et socio-éducatives (Education Nationale, Animation, Prévention...) restent très peu présentes dans les démarches de gestion urbaine menées dans les sites soutenus par le GIE Villes et Quartiers.

Dans certains sites la nécessité d'une articulation entre convention de gestion urbaine et Contrat Local de Sécurité est un principe affirmé d'emblée. Dans d'autres, elle apparaît à propos d'un problème concret et ponctuel, par exemple l'enlèvement des épaves. Dans un site la présence d'un membre du groupe gestion urbaine dans le dispositif du CLS est une manière de faire le lien entre les deux démarches (Sevran). Dans un autre, c'est au contraire la présence d'un représentant de la police et du service jeunesse de la Ville dans le groupe gestion urbaine qui devrait faciliter l'élaboration d'un système de veille adapté (Francs-Moisins). Sont ainsi envisagés dans ce site un renforcement de la présence en soirée, une réflexion sur le traitement des occupations de halls ou la création d'outils de mesure pour objectiver les situations de terrain.

Mettre en place des outils de suivi pour évaluer la pertinence et adapter.

¹⁶ "Décret gardien", convention de gestion locative dans le cadre de l'exonération TFPB...

¹⁷ Si de nombreux CLS comportent un volet d'action relevant de la gestion urbaine de proximité, sur les 546 CLS signés à la date du 6 juillet 2001, 66 impliquaient des bailleurs en tant que signataires. "La contribution des bailleurs sociaux à l'élaboration des contrats locaux de sécurité, le partenariat mis en œuvre", note de la DSCP, Bureau des liaisons extérieures, 10 juillet 2001.

4

Faire des habitants les coproducteurs et cogestionnaires des services résidentiels

Le programme du GIE Villes et Quartiers s'est attaché à ce que les habitants soient les coproducteurs et cogestionnaires des services résidentiels. Aujourd'hui la plupart des sites, parce qu'ils sont dans une phase d'élaboration du projet, réfléchissent à la façon d'impliquer les habitants pour améliorer la gestion urbaine de proximité.

4.1 **S'appuyer sur les associations et les partenaires socio-éducatifs**

Dans certains sites les associations d'habitants restent un appui à l'élaboration du projet, soit par leur soutien à des initiatives d'habitants (Beuvry...), soit au travers d'actions de sensibilisation sur l'environnement ou de leur implication dans la

conception, la réalisation et l'entretien des espaces verts en lien avec une expérience réussie menée dans un quartier voisin (Saint-Etienne du Rouvray). Dans d'autres se sont les acteurs socio-éducatifs qui y sont impliqués. Dans un site le projet prévoit de favoriser la coordination entre les partenaires socio-éducatifs du quartier en les impliquant, par l'intermédiaire d'un groupe de travail, dans le projet (Bourg en Bresse). Dans un autre c'est le centre social implanté dans le quartier qui est mis au cœur de la démarche, l'idée étant de créer, avec le soutien des écoles, des ateliers de travail avec les habitants sur des thèmes tels que les espaces verts, la sécurité, l'aménagement des halls et des paliers (Saint-Etienne du Rouvray).

Pour engager le débat

Des chartes collectives de voisinage, des correspondants d'entrée, des habitants-relais...



F. Achabou/Ofiba

4.2

Valoriser les capacités collectives et individuelles des habitants

Dans quelques sites de nouveaux modes d'intervention impliquant les habitants ont été testés, parfois depuis plusieurs années – chartes de voisinage, réseaux de personnes ressources, Fonds de Travaux Urbains¹⁸... – En dépit de leur diversité ces dispositifs ont pour objectif commun de travailler sur les processus d'appropriation du quartier par les habitants. Ils visent à faciliter les relations sociales, à valoriser et responsabiliser les habitants en les positionnant comme des interlocuteurs à part entière du bailleur et de la Ville, à soutenir leurs capacités d'initiatives, d'intervention et de régulation.

L'élaboration de chartes collectives de voisinage, c'est-à-dire d'un texte énonçant les règles collectives d'usages des espaces, entre les locataires d'une cage d'escalier, le bailleur et la commune constitue un support de travail intéressant.

Cette démarche est un support pour informer les locataires sur leurs droits et leurs devoirs, expliciter les engagements et les contraintes du bailleur et des locataires. Cela permet d'engager un débat sur le niveau de qualité attendu, sur les règles de vie, sur la façon de se comporter face à des transgressions ou de réguler les conflits... Dans un site le document affiché dans la cage d'escalier, signé par le Maire, le responsable d'agence et les locataires, rend visible le travail de négociation réalisé (Persan). L'important est tout autant dans le processus de négociation et de contractualisation engagé entre acteurs que dans la production d'un document contextualisé. Ceci suppose un suivi, par exemple sous forme de réunions régulières avec les locataires, qui peut être facilité par la mise en place de projets modestes (aider les locataires à repeindre un hall, une batterie de boîtes aux lettres, afficher des numéros d'étages, installer un banc...).

18 Ce nouveau dispositif, créé par le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais, a d'abord été mis en place de façon expérimentale avant qu'un bilan ne soit confié au CREPAH en 2001. Un FTU est créé pour une durée d'un an prorogable et son montant est de 45731 euros apportés à moitié par la Région et la commune, suite à une convention.

Charte de voisinage

Cette charte (Persan) informe les locataires sur leurs droits et leurs devoirs

CA SE PASSE PRES DE CHEZ VOUS !

CHARTRE DE LA PROPRETE ET DU CADRE DE VIE

Vous souhaitez apporter à vos enfants, votre famille et vos amis un cadre de vie propre et agréable

C'EST ENSEMBLE QUE NOUS DEVONS MAINTENIR UN CADRE DE VIE PROPRE ET AGREABLE.

ENGAGEONS-NOUS Vous et vos voisins souhaitez en finir avec :

- Les odeurs de poubelles, d'urines et excréments de chiens.
- Les murs sales et dégradés.
- Les papiers et les mégots à terre.

C'est tellement plus agréable de recevoir nos amis, en leur montrant notre quartier et notre entrée propres et agréables à vivre.

Voilà, maintenant, nous nous engageons à respecter les règles de cette charte.

Nous, responsables de la gestion et de l'entretien, nous nous engageons à faire connaître, à faire adhérer le maximum d'habitants à cette démarche participative et à favoriser matériellement toute initiative.

UN PEU D'EFFORT ET C'EST MEILLEUR POUR TOUT LE MONDE ! Merci à tous

Alors faites comme les résidents du bâtiment 18, qui se sont regroupés et ont écrit avec le soutien de la Ville et de l'OPIEVOY, une charte de propreté et du cadre de vie.

N'hésitez pas à prendre contact avec :
Stéphane VIGNE - 01 39 37 48 80 - Estelle DROUILLY : 01 34 70 27 23 - Hesson AZZA : 01 30 28 74

Les dispositifs tels que les réseaux de "correspondants d'entrée" ou "habitants relais" ont pour objectif d'amener des locataires bénévoles à jouer un rôle de médiation et d'interface entre les habitants et le bailleur, en facilitant les échanges d'informations, en identifiant et faisant remonter des dysfonctionnements. Mais l'enjeu est aussi de faciliter les relations sociales en développant des initiatives (repas, fêtes, décoration du hall, aide ponctuelle, mise en

réseau des voisins...). Dans un site deux bailleurs, avec des histoires et des modes d'organisation différents, s'appuient sur un réseau d'habitants relais (Saint-Pol). Dans un cas les locataires bénévoles sont élus pour trois ans et intégrés dans une association, dans l'autre ils sont cooptés en tenant compte de leur insertion relationnelle dans le quartier. Ce réseau, en place depuis plusieurs années dans un contexte de forte implication des acteurs locaux dans

Saint-Etienne du Rouvray : un projet fondé sur l'implication des partenaires socio-éducatifs et des habitants

A Saint-Etienne du Rouvray, la gestion urbaine est aujourd'hui un volet du projet de requalification urbaine de la cité du Parc Maurice Thorez. Le volet gestion urbaine de proximité comprend des interventions visant à améliorer les services de proximité pour les habitants et à développer leur implication en vue de favoriser une appropriation de leur habitat, de réguler leur vie sociale et de contribuer à l'ouverture du quartier sur son environnement extérieur. Ce projet regroupe des actions visant à améliorer les pratiques de gestion du bailleur, la sécurité dans le quartier et les services de proximité aux habitants (projets de création d'une laverie tenue par des habitants et de mise à disposition par le bailleur d'un local polyvalent). Le projet s'appuie sur l'implication des partenaires socio-éducatifs du quartier, ainsi que sur la participation des habitants (régie de quartier, dispositif de concertation sur les espaces verts, implication dans la gestion de ces espaces).

Beuvry : la gestion urbaine dans le développement social et urbain

Dans le quartier du Ballon à Beuvry, la démarche de gestion urbaine s'inscrit dans une étude sur le devenir du quartier dont l'ambition est d'articuler la requalification urbaine avec le développement social et l'amélioration de la gestion. Le projet urbain vise trois objectifs : l'insertion du quartier dans la ville, l'insertion de la résidence dans le quartier et l'amélioration de la vie quotidienne dans la résidence. Le lien avec la gestion urbaine se ferait au travers d'un projet de résidentialisation. Le projet prévoit un processus de rétrocession de certains espaces à la commune, l'aménagement de plusieurs espaces en fonction de besoins d'habitants (square, installation de mobilier urbain, espace de loisirs, jardin pédagogique et familial...), un travail de restructuration des espaces communs (parkings, accès piétonniers, entrées des immeubles...). Le projet social vise à l'implantation ou au renforcement de structures de type associatif intervenant dans le domaine des loisirs, de la culture et de la vie quotidienne. La validation du projet fait l'objet d'un débat entre la commune et le bailleur.

la vie du quartier, a des effets positifs sur les capacités individuelles et collectives – amélioration de la confiance en soi, de la confiance dans le groupe et dans les institutions – sur la vie dans le quartier et sur l'appropriation des lieux par les habitants. Différents indicateurs

(baisse du taux de rotation et de vacance, baisse des dégradations et tensions...), ainsi que le témoignage des principaux intéressés le soulignent. Les habitants relais s'appuient sur une forte implication des bailleurs et de la Ville. Chez un des bailleurs, par exemple, diffé-

*Impliquer les habitants
dans la programmation
des petits aménagements*

rents dispositifs permettent une articulation entre habitants relais et professionnels : les réunions régulières avec le responsable d'agence et les agents technico-commerciaux (qui gèrent environ 400 à 500 logements), les outils d'identification et de suivi des dysfonctionnements (mains courantes), l'inscription des dysfonctionnements identifiés dans l'ordre du jour des réunions, l'élaboration d'un projet de quartier du bailleur qui se décline au travers d'actions concrètes et s'appuie sur le travail des habitants relais...

Dans un site du Nord-Pas de Calais, c'est un processus d'implication d'habitants dans la programmation des petits aménagements qui se met en place (Saint-Pol). Un outil financier, les "Fonds de travaux urbains"¹⁸, permet d'engager rapide-

ment et à la demande d'habitants du quartier de petits travaux d'aménagements dans les espaces extérieurs ou sur des bâtiments (mobilier urbain, jeux, verdissement, assainissement, entretien...). Ces aménagements, validés par les services techniques et placés sous la responsabilité d'un comité de gestion réunissant des élus, le directeur des services techniques, le chef de projet DSU et des représentants d'habitants, s'inscrivent dans une démarche de concertation entre la Ville et les habitants. Les Fonds de Travaux Urbains doivent contribuer à améliorer la qualité de vie quotidienne dans le quartier en répondant à des attentes non satisfaites et favoriser l'appropriation du quartier par les habitants. Ils ont aussi pour objectif d'être un lieu d'apprentissage du travail conjoint entre techniciens et habitants.

Jeux

Les "Fonds de travaux urbains" permettent d'engager rapidement de petits aménagements qui crédibilisent la démarche



UNFED/UM/S. Crosssey



UNFED/UM/S. Saragoussi

2

LA DÉMARCHE DE CONSTRUCTION D'UN PROJET DE GESTION URBAINE



Les Franc-Moisins (St Denis)

ALUR/Le Documentation Française

1

Une démarche en quatre phases

Quatre phases ont été identifiées

1. Une phase de maturation,
2. Une phase d'élaboration du diagnostic partagé
3. Une phase d'élaboration du plan d'actions et de montage financier
4. Une phase de mise en œuvre du plan d'actions et du dispositif de suivi.

Ces phases ont tendance à se chevaucher et à interagir les unes avec les autres

Ces phases ont tendance à se chevaucher et à interagir les unes avec les autres. D'une part chaque démarche est spécifique et fonction du contexte, des enjeux locaux et du type de partenariat. D'autre part, dans un certain nombre de sites, il y a une remise en cause de l'enchaînement linéaire des séquences de projet. Ceci est indicateur d'une volonté et d'une capacité d'adaptation, de souplesse et d'analyse stratégique par les acteurs.

Indéniablement les démarches en cours dans les sites du GIE apprennent aux partenaires – Villes et bailleurs en particulier – à travailler ensemble et à s'organiser de façon plus rigoureuse et efficace. Nous avons ainsi pu identifier des conditions préalables de réussite du projet.

1.1

Une période nécessaire de maturation pour élaborer la commande

Dans la phase de maturation les acteurs organisent la maîtrise d'ouvrage concertée, rédigent le cahier des charges de la mission du bureau d'études et montent le plan financier, lancent la consultation et choisissent le bureau d'études. L'expérience montre que cela prend du temps, plusieurs mois, parfois près d'un an. Ce temps n'est pas inutile s'il est conçu comme la pre-

mière phase d'un processus de construction d'une relation de confiance et non comme une phase de procédure formelle et administrative.

S'appuyer sur l'élaboration du cahier des charges pour enclencher un processus de travail conjoint Ville-bailleurs

Dans certains sites l'élaboration du cahier des charges de l'étude a conduit les partenaires à expliciter et à confronter leurs points de vue au travers du choix du périmètre d'étude, du type de mission attendu, du contenu donné à la gestion urbaine, de la place des habitants dans le projet, du niveau de qualité de services souhaité pour les habitants (Montreuil, Saint-Denis, Persan, Sevrans...). L'expérience montre que ces différents paramètres sont, dans leurs grandes lignes, fixés une fois pour toutes dans la phase initiale. Or ils influent considérablement sur le contenu du diagnostic et du plan d'actions.

C'est pourquoi il est essentiel que l'élaboration du cahier des charges ne soit pas une procédure formelle, que les choix et les attentes des différents partenaires soient clairement explicités. Dans un site, un des premiers actes de construction des relations entre bailleurs a été un travail de réécriture du cahier des charges à partir d'une proposition rédigée par la DDE (Sevrans). Dans un autre site c'est tout autant l'écriture conjointe du cahier des charges que l'audition du bureau d'études qui a permis l'apprentissage du travail en commun et une première clarification des attentes et des objectifs (Montreuil). Dans un troisième site l'audition du

bureau d'études a permis d'identifier des questions en suspens, de clarifier la commande et de demander au bureau d'études de modifier sa proposition en incluant une phase d'accompagnement à la mise en œuvre de la démarche (Saint-Denis). Dans un site c'est à l'issue d'une mission sur l'habitat que les acteurs, conscients de la nécessité d'approfondir le diagnostic sur la gestion urbaine et de passer à une phase plus opérationnelle, ont précisé ensemble et par écrit leurs attentes par rapport au bureau d'études (Lannion).

Les bureaux d'études : une mission complexe orientée vers l'assistance à maîtrise d'ouvrage

Les bureaux d'études cofinancés par le GIE dans le cadre du programme ont eu à répondre à une commande d'étude-action combinant plusieurs objectifs.

Sont inscrites dans les cahiers des charges des missions classiques de production de connaissances : études de restructuration urbaine intégrant un volet de gestion urbaine, études techniques sur les coûts et scénarios liés à l'aménagement des espaces ou à la gestion des ordures ménagères, étude sur les métiers et les modes d'organisation du bailleur et de la commune, éléments sur le statut juridique des espaces, mise à plat des contrats de services avec des prestataires extérieurs...

A ceci s'ajoute une mission d'assistance méthodologique, d'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage, d'aide à la décision. Dans la plupart des sites, l'accent est mis d'emblée sur cette dimension (Persan, Montreuil, Saint-Denis, Saint-Pol, Cergy,

Bourg en Bresse...). Dans certains sites elle apparaît au fur et à mesure de l'avancée de la mission et des besoins des partenaires (Lannion, Loos). L'enjeu, pour le prestataire, est d'accompagner les acteurs dans l'élaboration du projet et des orientations d'actions concrètes (par exemple la mise en place d'un observatoire de la vie quotidienne à Persan). Il est de les aider dans l'analyse stratégique des situations complexes, de nourrir le processus de travail par l'apport de questions, d'exemples, d'idées, de références, de les aider à élaborer et faire fonctionner le dispositif de conduite de projet. Il est aussi de faciliter le respect des "bonnes routines": calendrier, horaires, ordre du jour, comptes rendus, conduite de réunions, ainsi que le transfert de savoir-faire...

Un besoin d'accompagnement et d'ouverture vers l'extérieur des acteurs de terrain.

Ce rôle est tout à fait essentiel: sur le terrain les acteurs ont généralement le sentiment d'être confrontés à des situations inédites, complexes, sans avoir le temps suffisant pour tirer profit d'expériences menées ailleurs. Ils expriment un fort besoin d'accompagnement, de soutien, d'informations sur d'autres expériences, de "tuyaux" sur les montages finan-

ciers... la démarche est facilitée par la présence d'un tiers extérieur au système local d'acteurs.

1.2

Le diagnostic partagé: une étape incontournable

Diversité des "entrées" et des contenus des diagnostics

Dans les sites les conditions d'émergence du projet de gestion urbaine ont été très diverses. L'initiative a émané de la commune dans la plupart des cas, parfois en lien avec une réflexion d'agglomération (Loos). Mais elle est parfois venue d'un bailleur souhaitant réinvestir un quartier au travers de son projet de gestion ou d'un projet de requalification des espaces (Bourg en Bresse, Sevrans). Dans un certain nombre de sites, elle s'est inscrite dans le prolongement d'une démarche locale engagée entre des partenaires depuis plusieurs années (Saint-Pol). Dans d'autres, c'est l'opportunité de l'élaboration du nouveau contrat de ville qui a été perçue comme une opportunité pour construire des relations pérennes et structurées entre Ville et bailleurs autour de la théma-

La phase diagnostic

Pour apprendre à travailler ensemble, à clarifier des objectifs, élaborer des méthodes et des outils.



ALPHI/B. Gégouff

tique de la gestion urbaine de proximité (Montreuil, Saint-Denis).

Selon les sites, l'entrée du diagnostic sur la gestion urbaine est transversale (mise à plat des modalités de gestion sans préjuger de ce qui va constituer l'enjeu central) ou concerne un enjeu spécifique, par exemple l'amélioration de la collecte des ordures ménagères, l'accompagnement du dispositif de tri sélectif, la sécurisation des parkings, la mise à plat des charges locatives, la clarification du statut juridique des espaces... Dans un certain nombre de sites l'engagement de la démarche a fait émerger des besoins complémentaires concernant des questions techniques (évaluation du coût des dispositifs de gestion des ordures ménagères, étude foncière, étude sur les charges locatives...). Une demande d'investigation complémentaire peut alors être faite au bureau d'études.

Une phase d'apprentissage du travail en commun

Dans les démarches soutenues par le GIE la phase de diagnostic devient autant une phase d'apprentissage du travail en commun, par la clarification des objectifs, par l'élaboration de méthodes et d'outils de travail collectifs, par l'implication du personnel de terrain dans les enquêtes, qu'une phase de mise à plat des dysfonctionnements du quartier. Dans quelques sites le personnel de terrain participe à ce travail de mise à plat et d'analyse des dysfonctionnements au travers d'entretiens individuels ou collectifs. L'objectif est autant d'enrichir le diagnostic à partir de points de vue d'agents en contact avec le terrain que de contribuer à leur qualification

et à leur professionnalisation au travers de leur implication dans la démarche. Dans un site une grille d'évaluation de la propreté des immeubles et des abords, élaborée par le bureau d'études et utilisée par le personnel de terrain, constitue un support de développement de relations professionnelles, de relations avec les locataires et de qualification (Floréal-Saussaie-Courtille). Dans une autre des tables rondes sont organisées avec les acteurs de terrain (agents du bailleur, agents municipaux, agents de la régie de quartier, travailleurs sociaux, policiers...) pour enrichir le diagnostic et contribuer à identifier des pistes d'actions à mettre en place avec les habitants (Lannion).

A quels moments et comment impliquer les habitants ?

Dans la majorité des sites, le projet gestion urbaine est élaboré par les professionnels sans consultation des habitants. Un dispositif de communication, et éventuellement une phase de validation, sont envisagés une fois le plan d'actions élaboré. L'implication des habitants est ensuite prévue dans la phase de mise en œuvre du plan d'actions. Différentes raisons expliquent ce choix. L'existence d'études de qualité permettant aux acteurs de comprendre les points de vue et les attentes des habitants est un argument avancé dans plusieurs des sites (Francs-Moisins, Sevrans...). Mais c'est aussi la volonté de construire d'abord une maîtrise d'ouvrage forte et des relations de confiance entre acteurs et d'éviter de générer des attentes qui ne pourraient être satisfaites à court terme. Domine assez fortement la volonté d'engager le dialogue avec les habitants sur la base de propositions

Dans certains sites, le personnel de terrain participe au diagnostic.

concrètes en ayant la possibilité de pouvoir respecter les engagements pris...

Dans d'autres sites l'implication accompagne le projet dès la phase de diagnostic. C'est souvent le cas lorsqu'il existe une forte volonté politique, ainsi qu'une "culture" antérieure et des savoir-faire construits à partir de différents dispositifs: les ateliers de travail urbain (Saint-Pol, Montreuil), les fonds de participation des habitants (Saint-Pol, Beuvry), les conseils de quartier (Montreuil, Saint-Denis), les fonds de travaux urbains (Saint-Pol), les correspondants d'entrée (Saint-Pol), des opérations de réhabilitation, requalification urbaine et montage de services de proximité réalisés en lien avec des habitants et des associations (Saint-Etienne du Rouvray, Saint-Denis, Loos...). Mais même dans ces sites la consultation des habitants dans la phase de diagnostic dépend d'une analyse stratégique de la situation locale.

Différée dans un des quartiers d'une commune, elle a été mise en place dans un autre quartier car les attentes des habitants y sont moins bien connues et les liens entre acteurs et habitants moins forts et moins structurés (Saint-Denis). Dans un autre site l'enjeu, au travers de la mise en place d'un dispositif de consultation des habitants, est de connaître leurs modes de vie et leurs attentes, d'identifier des habitants ressources et d'aider à la constitution d'un point de vue collectif pouvant, éventuellement, se structurer en association (Lannion). Dans deux des sites le débat, porte sur les modalités concrètes de l'implication: est-il pertinent, compte tenu des acteurs et des temporalités différentes de s'appuyer sur les Ateliers de Travail Urbain, dispositifs de consultation construits dans le cadre du projet urbain ou faut-il en élaborer un autre dispositif? Dans plusieurs sites la nécessité de favoriser l'implantation de différents lieux d'écoute des habi-

Favoriser l'implantation de différents lieux d'écoute des habitants.

Pour en savoir plus

Les ateliers de travail urbain sont des lieux de discussion et de concertation sur l'aménagement de la ville ou du quartier, qui réunissent régulièrement habitants, techniciens, professionnels de l'espace et élus.

Les fonds de participation des habitants sont des outils financiers (montant maximal de 5 000 francs par projet) destinés à soutenir des projets "immatériels" d'associations ou de groupes organisés (fêtes, voyages, activités sportives et culturelles...). Cogérés par des élus, des techniciens, des représentants associatifs et de simples citoyens, ils sont un support au développement de la démocratie locale.

*Revue Territoires: "Fonds de participation des habitants", mars 2001;
"La ville: l'inventer ou la subir", n° 424, janvier 2002;
Les Cahiers de Profession Banlieue: "Un outil au service des habitants: les fonds de participation des habitants", avril 2001.*

tants est soulignée: lieux institutionnels de dépôt de plaintes (antennes du bailleur, mairie de quartier...), dispositifs de démocratie locale, mais aussi lieux plus informels d'échanges au travers des associations notamment. La question est alors de savoir comment ces lieux, où les habitants parlent de l'ensemble de leurs problèmes quotidiens, peuvent-ils être des supports à l'amélioration de la gestion urbaine de proximité?

Des méthodes et outils utilisés dans le cadre de consultation pour un projet urbain sont adaptés aux enjeux du projet de gestion urbaine, d'autres sont inventés. L'observation des démarches de terrain montre la diversité des méthodes et des outils utilisés: groupe de travail ouvert à tous (Lannion) ou construit sur des critères de représentativité (Floréal-Saussaie-Courtille); utilisation de fonds de plan et de reportages photographiques réalisés par les habitants (Lannion); diagnostic en marchant avec les habitants (Saint-Denis, Sevran)...

Dès la phase de diagnostic, lancer des actions concrètes

Dès la phase de diagnostic sont lancées, sur un certain nombre de sites, des actions concrètes, généralement avec les habitants: amélioration des circuits de ramassage des encombrants et ordures ménagères, mise en place d'un lieu de recueil des demandes des habitants, organisation du tri sélectif, campagne de propreté... L'intérêt est de montrer aux habitants que la situation s'améliore et de tester, sur un enjeu ou un territoire précis, de nouvelles méthodes de travail.

Bien communiquer avec les habitants

Le lancement d'actions s'accompagne généralement d'actions de communication à destination des locataires. La communication est une question récurrente dans les projets de gestion urbaine: comment valoriser les actions réalisées, à partir de quels supports, avec quelle périodi-

Collecte des encombrants

Bien informer pour faire mieux respecter

Infos Vie quotidienne Décembre 2000

CHANGEMENT D'ORGANISATION DE LA COLLECTE DES ENCOMBRANTS A PARTIR DE JANVIER 2001 !

Pour améliorer la propreté et la sécurité du quartier, la Ville, l'OPIEVOY, le SICTOMIA et l'entreprise USP ont décidé de raccourcir les délais entre la sortie des encombrants et leur collecte afin que l'ensemble des opérations puissent être réalisées dans la même matinée. Pour ce faire les partenaires ont défini :

UN NOUVEAU JOUR DE COLLECTE :

Le 4^{ème} Jeudi du mois
(au lieu du premier jeudi auparavant)

Que pouvez-vous faire pour vous débarrasser d'un encombrant ?

- soit vous le stockez chez vous et vous le sortez le jour de la collecte, le 4^{ème} jeudi du mois avant 11H00 sur les lieux de collecte,
- soit vous vous adressez à votre

Reportage photo

Un reportage effectué par les habitants donne aux professionnels un autre regard sur le quartier.



LAURIE BGG

cité? S'élaborent d'autres manières de communiquer avec les habitants. Plus ciblée, ponctuelle, volontiers redondante, la communication s'appuie sur des supports différenciés (presse, journal des locataires, affiches, tracts, courrier, expositions...), utilise plusieurs langues, s'appuie sur des réseaux de relations localisées (professionnels du quartier, associatif, habitants ressources...) et sur des institutions valorisées (l' cole), met en scène des enfants ou des jeunes du quartier...

Dans un site un état des lieux a été réalisé par la commune et les bailleurs en amont du diagnostic sur l'entretien des espaces extérieurs et la signalétique (Francs-Moisins). Il a permis d'impulser un travail de coordination des interventions de la commune et des bailleurs concernant l'entretien des espaces verts, l'ajustement des rythmes de passage pour les gros encombrants, la mise à jour de la signalétique.

1.3

 laboration et validation du plan d'actions et du montage financier

Une phase charnière

L'élaboration du plan d'actions et du montage financier constitue une phase charnière dans les démarches de gestion urbaine. C' st un temps, parfois difficile, de confrontation des intentions initiales avec les possibilités concrètes de financement et avec la réalité des engagements et des volontés politiques des partenaires. Dans les sites du GIE il est généralement prévu que cette phase débouche sur une contractualisation entre partenaires. L'intérêt de la contractualisation est de formaliser et de donner une reconnaissance officielle au partenariat.

Travailler en amont sur le montage financier

Dans certains sites, des conflits d'intérêts peuvent apparaître au moment de

la validation du plan d'actions et du montage financier. Des obstacles et des résistances, restés jusqu'à présent latents, peuvent alors remettre en cause la démarche. Différentes raisons (changement d'équipe municipale lors des dernières élections, départs des personnes en charge du dossier, transfert de compétences vers l'échelon intercommunal...) peuvent contribuer à ralentir ou interrompre, peut-être provisoirement, la démarche. Des changements d'orientations modifiant le sens même du projet initial peuvent aussi être mis en œuvre dans cette phase. C'est le cas par exemple lorsqu'un des acteurs décide, de façon unilatérale, de ne mettre en œuvre qu'une partie du plan d'actions.

Dans d'autres sites cette phase s'inscrit dans la continuité de la démarche menée jusqu'alors. Plusieurs des acteurs insistent sur le fait que la réalisation d'un projet de gestion urbaine de proximité suppose une démarche de montage financier impliquant différents partenaires et institutions et mobilisant du temps et des savoir-faire. Compte tenu du nombre et de la diversité des types de financements et dispositifs contractuels pouvant soutenir un plan d'actions de gestion urbaine¹⁹, quelques-uns ont établi rapidement une stratégie en la matière et ont impliqué les partenaires financiers concernés.

Châteauroux : la gestion urbaine dans une opération de requalification et de développement social

A Châteauroux, la gestion urbaine s'inscrit dans le cadre d'une réflexion plus globale sur la requalification urbaine du quartier Saint-Jean et sur le développement social au travers d'une mission "d'étude pour le renouvellement urbain et le développement social dans les quartiers Sud". Suite à un premier diagnostic à dire d'expert une démarche d'accompagnement des acteurs de la gestion urbaine s'est mise en place. Elle prévoit :

- l'organisation d'un séminaire sur la participation des habitants pour les élus et les services de la Communauté d'Agglomération ;*
- l'assistance aux partenaires dans la mise en œuvre des orientations du projet de gestion urbaine ;*
- l'assistance à la mise en œuvre du projet urbain dans l'objectif d'une meilleure communication et d'une meilleure prise en compte du point de vue des habitants dans l'aménagement des espaces de proximité (atelier urbain).*

Un séminaire sur la gestion urbaine de proximité a été organisé durant l'automne 2001 entre des élus de la ville et de la communauté d'Agglomération et des représentants des services municipaux, du Contrat de Ville, de l'État et des bailleurs. L'objectif est de débattre de chacune des principales orientations du projet (propreté, aménagement et accompagnement social, sécurité, participation des habitants) et de définir des modalités concrètes de mise en œuvre.

¹⁹ (Voir page suivante)

Hall réhabilité

Pour crédibiliser la démarche, certaines réalisations peuvent être lancées dès la phase de diagnostic



Diversité des modes d'élaboration des propositions

Dans certains sites l'élaboration du diagnostic et celle du plan d'actions sont étroitement articulées. Des pistes d'actions émergent progressivement. Certaines étaient déjà suggérées dans le cahier des charges. D'autres sont élaborées par les acteurs à partir des problèmes concrets identifiés dans le cadre de l'observatoire de la vie quotidienne (Persan). Ailleurs, c'est dans les réunions du groupe technique que les propositions sont présentées, discutées, éventuellement définitivement repoussées ou au contraire jugées suffisamment pertinentes pour être approfondies avant d'être proposées à la validation du comité de pilotage. L'intérêt est d'amener les acteurs à réfléchir collectivement à la fois aux problèmes et aux solutions

possibles en tenant compte de la faisabilité mais aussi en ouvrant "l'éventail des possibles". Le bureau d'études joue ici un rôle fondamental d'assistance à maîtrise d'ouvrage en montrant la diversité des solutions possibles et en accompagnant les décisions.

Une fois les orientations dégagées une des méthodes est de désigner un acteur référent pour chacune d'elles et de le charger d'organiser le processus de travail collectif sur les conditions et les modalités précises de mise en œuvre. Là encore ce travail demande du temps, des compétences et une reconnaissance de la part des différentes organisations impliquées. Dans certains sites c'est à cette occasion qu'une mission complémentaire d'accompagnement a été confiée au bureau d'études (Lannion, Loos).

19 En matière de financement pour les démarches de gestion urbaine, la situation a évolué de façon positive ces derniers mois. En mars 2001, lors de la journée organisée par le GIE à Montreuil, les participants soulignaient la complexité et la difficulté de montage financier des projets de GUP. Différentes incitations financières en faveur de la gestion urbaine ont depuis été annoncées et mises en place (exonération TFPB, appel à projet, renforcement de la subvention "qualité de services"...). Elles viennent compléter des financements publics d'ores et déjà mobilisables pour ce type de projet.

1.4

La mise en œuvre du plan d'actions : pilotage et dispositif de suivi

Dans les sites les plus avancés la mise en place un dispositif de pilotage et de suivi susceptible d'adapter la démarche et les actions suppose l'identification d'un chargé de mission, responsable de la mise en œuvre et du suivi de la démarche²⁰. Dans un site c'est un chargé de mission gestion urbaine, responsable de l'observatoire de la vie quotidienne et positionné dans la cellule du projet urbain qui assure la mise en œuvre opérationnelle, le suivi d'actions concrètes et l'implication des habitants.

Mettre en place des instances de décision opérationnelles

Ceci suppose aussi la mise en place d'instances de décision opérationnelles et proches du terrain. Il est possible d'imaginer la création de groupes de travail ad hoc ou de transformer les groupes techniques mis en place dans la phase de diagnostic. L'essentiel est qu'ils soient pérennes et rassemblent les référents de chacune des organisations concernées. Des représentants d'habitants peuvent y être associés, de même

que des représentants du personnel de terrain. Il semble aussi utile d'informer, d'impliquer et de faire régulièrement valider la démarche par les directions des organisations concernées, par exemple lors de réunions du comité de pilotage des dispositifs contractuels de la politique de la ville.

L'enjeu des outils d'identification et de suivi

La mise en place d'outils d'identification et de suivi des dysfonctionnements constitue un enjeu fondamental pour les démarches d'amélioration de la gestion urbaine : observatoires de la vie quotidienne (Persan, Loos), tableaux de bord (Persan), fonds de plan du quartier, reportage photographique, fiches standards sur les procédures, mise en réseau de mains courantes, grilles d'évaluation de la propreté et de l'ambiance des cages d'escaliers (Saint-Denis). Ces outils sont intéressants autant dans la phase de diagnostic, pour identifier qualifier et quantifier les dysfonctionnements et les atouts, que dans la phase de suivi en continu de la démarche pour faire un bilan et rendre visible pour les habitants, les élus et les professionnels le travail accompli.

²⁰ Compte tenu des moyens financiers disponibles pour ce type de poste, la question se pose d'abord en termes de volonté politique des partenaires.

2

Des conditions de réussite de la démarche

Eviter les "usines à gaz"...

L'apport du prestataire extérieur, bien que prenant des formes différentes selon les sites, est fortement souligné par les acteurs. Pour pallier la complexité et le caractère très "chronophage" de ces démarches, liés à la transversalité des thématiques et au nombre très important d'acteurs, les sites ont mis en place des dispositifs diversifiés de conduite de projet. Ils ont évité, dans la majorité des cas, les "usines à gaz". La distinction formelle faite dans tous les sites entre une instance de pilotage politique et décisionnelle (le comité de pilotage rassemblant les décideurs) et une instance de pilotage technique et opérationnelle (le groupe de travail rassemblant les cadres intermédiaires) recouvre en fait des réalités plus hétérogènes. La distinction entre lieux décisionnels et lieux opérationnels n'est pas toujours facile à établir.

Disposer de vraies instances décisionnelles

Les comités de pilotage ne sont pas

toujours des lieux décisionnels. Les raisons en sont diverses : absence des décideurs (élu, directeur général adjoint de la collectivité locale, directeur de l'organisme Hlm...), taille (souvent supérieure à 30 personnes), mode de fonctionnement et de composition (rassemblant près d'une dizaine d'organisations différentes), mode de conduite des réunions, choix stratégique d'un des acteurs... Dans plusieurs sites ils fonctionnent davantage comme des lieux d'échanges, de sensibilisation et d'énoncé des orientations générales que comme des lieux de conduite politique de la démarche. Ces difficultés de construction d'une maîtrise d'ouvrage partagée ont conduit, dans plusieurs sites, à un blocage de la démarche au moment de la validation des orientations stratégiques et du plan d'actions. Dans un site, dix-huit mois après le démarrage du projet, a été mise en place une procédure de consultation validation du plan d'actions auprès des directions des services de la Ville et du bureau municipal. Dans un autre site, prenant acte de la nécessité d'un lieu alternatif d'élaboration de décisions

conjointes et coordonnées, les directions de la Ville – DGA, DGST, et des bailleurs ont pris la décision de se réunir régulièrement.

Le groupe technique : un relais vers la hiérarchie et le personnel de proximité

Dans la plupart des sites des groupes de travail gestion urbaine rassemblent régulièrement (environ une fois par mois) les cadres intermédiaires de la Ville (niveau responsable de divisions) et des bailleurs (niveau responsable d'unité de gestion). L'observation montre que ces cadres jouent généralement un rôle important dans l'élaboration du diagnostic et du plan d'actions en travaillant étroitement avec le prestataire extérieur. La plupart d'entre eux contribuent aussi à expliquer et à diffuser à l'intérieur de leur organisation les arguments, les analyses et les pistes d'actions élaborées au sein du groupe gestion urbaine. Dans plusieurs sites les cadres intermédiaires des bailleurs jouent un rôle de référent et de relais en répercutant le travail collectif du groupe gestion urbaine auprès de leurs supérieurs hiérarchiques et auprès du personnel de proximité placé sous leur responsabilité. La capacité de relais des cadres intermédiaires des collectivités locales est, pour l'instant, moins évidente sauf dans les sites où un processus de territorialisation de l'action municipale a été mis en place. Dans un site la mise en place d'actions coordonnées entre Ville et bailleurs sur un espace délaissé a demandé aux cadres intermédiaires un important travail de mise à plat des interventions, d'obtention d'un accord de la Direction et de mobilisation et de suivi du personnel de proximité (Francs-Moi-

sins). La mobilisation de la hiérarchie intermédiaire, sa capacité à impulser une dynamique et à construire à partir de sa connaissance des attentes des habitants un discours simple, convaincant et adapté à destination de sa hiérarchie et du personnel de proximité constitue un des éléments clef de réussite du projet.

Un chef de projet identifié, compétent et légitime est nécessaire

Dans la plupart des sites la personne qui assume le portage technique du projet est clairement identifiée. Dans d'autres la situation reste confuse, ce qui peut conduire à un enlisement de la démarche. Compte tenu du nombre d'acteurs, de la complexité et de la lourdeur du pilotage technique d'un projet de gestion urbaine, la désignation d'un chef de projet compétent, légitime et autonome est un élément clef de réussite. L'expérience montre qu'il est souhaitable que ce dernier soit clairement mandaté par l'ensemble des partenaires de la démarche (Ville, bailleurs, État), que sa mission soit clarifiée (profil, objectifs, moyens, calendrier...) et qu'il dispose d'une légitimité et d'une autonomie par rapport aux partenaires.

Ce n'est pas encore le cas sur le terrain, dans les sites du GIE Villes et Quartiers. Le portage technique du projet est en effet pris en charge par différentes personnes: le chef de projet du contrat de ville (c'est le cas de figure le plus fréquent), un représentant du bailleur, par exemple un chargé de mission développement social ou un directeur d'agence. Différents dysfonctionnements sont identifiés (surcharge, lourdeur de la tâche, problèmes de compétences, manque d'autonomie, de légitimité...).

La mobilisation de la hiérarchie intermédiaire constitue un des éléments clef de réussite

Conclusion

Des acquis pour des démarches innovantes

Les démarches de gestion urbaine qui s'élaborent dans les sites soutenus par le GIE Villes et Quartiers contribuent à diffuser des idées, des pratiques et des savoir-faire innovants en vue d'améliorer la qualité des services aux habitants et de pérenniser les investissements réalisés. Ces démarches supposent un changement dans l'échelle d'intervention. Elles accordent une attention spécifique aux espaces collectifs intérieurs et extérieurs et posent la question de l'articulation avec le projet urbain. Elles mettent au centre de leur action l'amélioration coordonnée des services aux habitants. Elles contribuent à un changement de mentalité et à une rupture dans les représentations des difficultés des grands ensembles. Au travers de ces démarches, il est admis que les habitants jouent un rôle actif dans la qualité des ser-

vices rendus, dans la régulation et dans le contrôle social. Il est aussi admis que l'amélioration de la qualité des prestations dépend de la façon dont les gestionnaires interviennent et se coordonnent.

Ces changements en profondeur demandent du temps pour se diffuser et produire des effets concrets ; les démarches étudiées sont en cours d'élaboration. Dans certains sites des améliorations sont identifiables et des actions sont lancées, dans d'autres la phase de diagnostic et d'élaboration des propositions d'actions est en cours. Dans certains sites, à l'issue de la mission du prestataire extérieur, une phase de validation ou de réflexion a été engagée par la commune. Elle traduit parfois un essoufflement, des résistances, des désaccords ou des conflits entre partenaires. Ceci peut ralentir ou interrompre la démarche sans qu'il

Au travers de ces démarches, il est admis que les habitants jouent un rôle actif dans la qualité des services rendus, dans la régulation et dans le contrôle social

soit aujourd'hui possible aujourd'hui d'identifier la façon dont la situation va évoluer.

Des avancées significatives

D'une façon générale les démarches d'amélioration de la gestion urbaine analysées dans les sites du GIE vont dans le sens des évolutions récentes des organismes Hlm. Elles s'articulent avec la mise en place progressive de projets de gestion territorialisée. Au sein des collectivités locales certaines initiatives visent à une territorialisation des services municipaux et à la mise en place de dispositifs de démocratie participative qui contribuent à une implication des habitants dans la vie quotidienne. Dans la majorité des collectivités locales toutefois les modes d'organisation restent éclatés. La forte spécialisation des métiers en charge des services résidentiels rend plus complexe l'articulation avec les interventions des bailleurs ou la mise en place de dispositifs de suivi à l'échelle d'un territoire... Des avancées significatives sont identifiables dans les relations entre les bailleurs d'un même site. La gestion urbaine de proximité apparaît comme l'un des thèmes à partir duquel s'élaborent des relations coordonnées entre bailleurs. Ces relations sont encouragées par les cadres intermédiaires qui, dans la plupart des sites, comprennent rapidement l'intérêt de ces démarches. Des coopérations inédites se construisent dans certains sites. En revanche la coordination est plus longue à bâtir entre agents de proximité. Les initiatives, intéressantes et appréciées par les acteurs de terrain une fois les réserves initiales surmontées, restent à l'heure actuelle ponctuelles. La mise en réseau des

acteurs de terrain, perçue comme un enjeu central dans plusieurs des sites, demande un fort volontarisme des cadres et suppose un appui sur des pratiques de gestion locative. Des avancées ont aussi été soulignées en termes de coordination entre Villes et bailleurs sur des enjeux concrets telles que les questions foncières, les horaires, les territoires d'intervention, les procédures... Dans plusieurs sites les habitants ont d'ores et déjà pu constater quelques effets concrets des démarches engagées.

L'intérêt du diagnostic de gestion urbaine est démontré

Sur un plan méthodologique différents éléments de bilan sont identifiables. L'intérêt d'un diagnostic de gestion urbaine de proximité croisant les points de vue des différentes organisations et métiers avec celui des habitants apparaît une fois encore évident. Il contribue à la construction d'une culture commune, d'un regard différent sur un quartier. Il faut souligner l'apport des bureaux d'études dans les démarches et insister sur l'originalité de leur positionnement par rapport à des missions d'études classiques. La plupart des bureaux d'études jouent ici un rôle fondamental d'assistance à maîtrise d'ouvrage vis-à-vis de l'ensemble des partenaires du projet. La nécessité d'une volonté politique forte et pérenne pouvant accompagner les changements des structures d'organisation et de métiers apparaît là aussi comme un élément central de réussite de la démarche. Il s'agit de fédérer des bonnes volontés mais aussi de se donner les moyens de dépasser des réticences et des lourdeurs de fonctionnement. Autre élément central de

Il faut souligner l'apport des bureaux d'études dans les démarches et insister sur l'originalité de leur positionnement

La mise en réseau des acteurs de terrain, perçue comme un enjeu central dans plusieurs des sites, demande doit contribuer à améliorer les pratiques de gestion.

L'intérêt de ces initiatives est de s'appuyer sur des enjeux de vie quotidienne pour impliquer des habitants

réussite : la nécessité, dans la phase d'élaboration du projet comme dans celle de sa mise en œuvre, d'identifier un chef de projet compétent, disposant d'une autonomie et d'une légitimité à agir. Sur le terrain c'est encore loin d'être toujours le cas. Différentes initiatives, telles que le recrutement d'un chargé de mission "habitat, gestion urbaine et participation des habitants" à Persan, témoignent d'une évolution positive. C'est aussi la nécessité de la mise en place d'un suivi du projet dans sa phase de mise en œuvre qui est aujourd'hui reconnue par les acteurs de terrain. Il se met progressivement en place au travers d'outils simples et adaptables (tableaux de bord, diagnostic en marchant, main courante, observatoire de la vie quotidienne...) Il reste toutefois aujourd'hui encore difficile d'évaluer précisément les coûts des services rendus aux usagers et d'identifier ce qui relève des prestations "normales" de chaque gestionnaire et ce qui s'apparente à un surcoût lié aux particularités des sites²¹. Des dispositifs d'évaluation fiables et de comptabilité analytique par territoires font toujours défaut²².

Des réalisations concrètes encore trop limitées

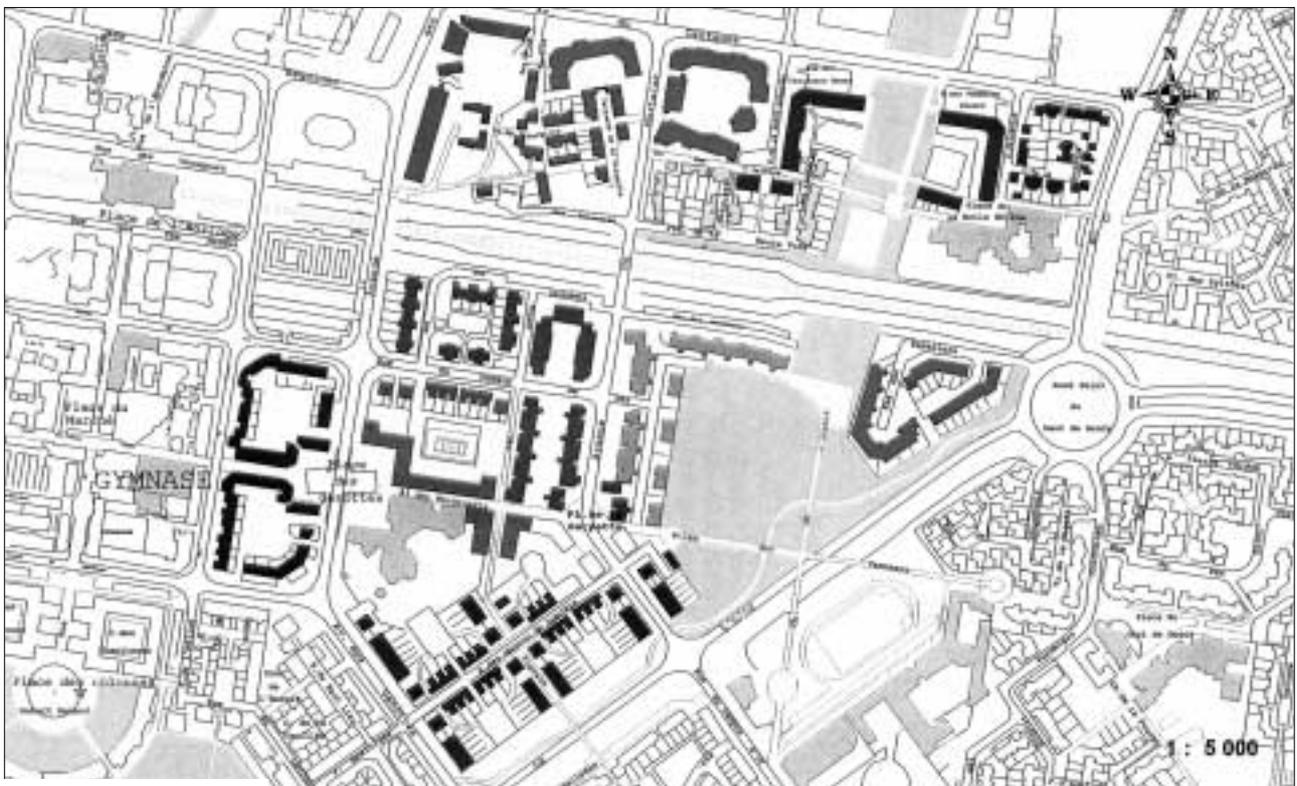
Si l'enjeu de l'implication des habitants dans les démarches de gestion urbaine semble perçu par l'ensemble des partenaires des sites étudiés, les réalisations concrètes restent encore limitées. Là encore des initiatives intéressantes sont pourtant identifiables : mise en place de chartes de bon voisinage, identification d'habitants ressources jouant un rôle de relais par rapport aux habitants, outils financiers tels que les fonds de participation des habitants ou les fonds de travaux urbains contribuant à améliorer la vie quotidienne dans le quartier et à construire des relations entre professionnels, élus et habitants... L'intérêt de ces initiatives est de s'appuyer sur des enjeux de vie quotidienne pour impliquer des habitants, renforcer les relations sociales et les capacités collectives de maîtrise de l'environnement. C'est en effet une des conditions du développement, de la diffusion et de la pérennisation des démarches de gestion urbaine de proximité.

21 Une étude réalisée par l'Union Hlm auprès de plusieurs bailleurs de Nord-Pas de Calais et Rhône Alpes évalue le différentiel, pour les charges non récupérables, à environ 30 %.

22 Sauf exceptions, les conventions bilatérales d'amélioration de la gestion signées entre bailleurs et État pour bénéficier de l'exonération de la TFPB ne permettent pas de combler cette lacune.

3

HUIT DÉMARCHES SINGULIÈRES



Cergy-Pontoise

Quartier Verger-Genottes

Douze sites

Huit monographies

Huit démarches singulières de gestion urbaine de proximité sont présentées dans cette troisième partie. Les fiches reprennent une partie des monographies de sites distribuées aux participants lors de chacune des journées du GIE ²³.

Ces huit projets en sont à des niveaux d'avancement différents. Ils présentent néanmoins un intérêt particulier, soit sur un plan méthodologique, soit sur le plan du contenu du projet en cours d'élaboration. Ils contribuent aussi à expliciter et à illustrer concrètement les éléments de bilan présentés dans les deux premières parties du document. Chaque fiche décrit le contexte, la démarche d'élaboration du projet de gestion urbaine, la définition et les enjeux de la gestion urbaine, les perspectives d'avenir, les effets identifiables et les personnes ressources.

Les huit sites faisant l'objet d'une monographie sont :

- Lannion : la gestion urbaine dans un schéma directeur de l'habitat
- Loos : d'un triple diagnostic sur la gestion urbaine à une mission d'accompagnement à la mise en œuvre
- Saint-Pol sur Mer : de l'expérience des correspondants d'entrée à la gestion urbaine
- Saint-Denis : vers une gestion coordonnée des territoires
- Sevrans : la gestion urbaine dans le cadre d'un projet urbain intercommunal
- Montreuil : du développement social urbain à la gestion urbaine de proximité
- Cergy : de l'habitat à la gestion urbaine de proximité
- Persan : projet urbain et gestion urbaine

²³ Les 12 monographies de sites distribuées lors de la journée du 19 décembre 2001 sont disponibles sur le site du GIE Villes et Quartiers.

Dépt	VILLE	MATURATION (DÉMARRAGE)	DIAGNOSTIC	PLANS D' ACTIONS ET FINANCEMENT	MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS
01	Bourg-en-Bresse <i>Pont des Chèvres</i>	Avril 2000	Juin 2000 > Oct. 2000	Fév. 2001 > déc. 2001	Mise en place d'actions concrètes ponctuelles	Validation en cours du plan d'actions par la commune
22	Lannion <i>Ar Sante, Les Fontaines, Ker Uhel, Par ar Ru</i>	Avril 2000	Oct. 2000 > Janv.2001	Fév. 2001 > déc.2001		Finalisation en cours du diagnostic gestion urbaine et des orientations d'actions, dans le cadre d'une deuxième mission d'assistance à programmation
36	Châteauroux <i>St Jean</i>	Octobre 1999	Mai 2000 > Déc. 2000	Fév. 2001 > sept. 2001		Réflexion en cours pour engager des actions autour de quatre axes : propreté, aménagements, accompagnement social, participation habitants. Finalisation en cours du plan d'actions pour l'axe "sécurité de proximité"
59	Loos <i>Oliveaux</i>	Août 1999	Jan. 2000 > Mai 2000	Avril 2001 > Jan. 2002		Passage à la mise en œuvre opérationnelle de dix actions prioritaires.
59	St Pol/Mer <i>Mairie-jardins</i>	Décembre 1999	Fév. 2001 > Mai 2001	Sept. 2001 > ?		
62	Beuvry <i>Ballon</i>	Décembre 1999	Sept. 2000 > Fév. 2001	Fév. 2001 > sept. 2001		Validation en cours des propositions d'actions par la commune avec le bailleur
76	St-Etienne-du-Rouvray <i>Parc Thorez</i>	Octobre 1999	Oct 1999 > Déc. 1999	Sept. 2000 > juin 2001		Autodiagnostic réalisé par le bailleur. Attente du projet urbain pour mettre en œuvre l'ensemble du plan d'actions sur la gestion urbaine.
93	Saint-Denis <i>Francs-Moisins Floréal-Saussaie- Courtille</i>	Juin 2000	Janv. 2001 > Avril 2001	Mai 2001 > juin 2002	Mise en place d'actions concrètes ponctuelles	Différence de rythme selon les quartiers : Francs-Moisins : validation en cours du plan d'actions Floréal-Saussaies-Courtilles : élaboration en cours du plan d'actions
93	Sevran <i>Rougemont</i>	Janvier 2000	Déc. 2000 > fév. 2001	Avril 2001 > ?	Mise en place d'actions concrètes ponctuelles	Fortes avancées dans les relations interbailleurs ; construction progressive du travail partenarial ville-bailleurs
93	Montreuil <i>Branly-Boissière</i>	Octobre 2000	Sept. 2001 > mars 2002			Validation du diagnostic, passage à l'élaboration du Plan d'action
95	Cergy <i>Vergers-Genottes</i>	Juin 1999	Oct. 1999 > juill. 2000	Sept. 2000 > ?		Validation en cours du plan d'actions par la commune
95	Persan <i>Village</i>	Mars 1999	Avril 1999 > oct. 1999 <i>Mission 2: oct. 2000 > ?</i>	Nov. 1999 > juin 2000	Mise en place d'actions concrètes ponctuelles	Finalisation en cours du plan de gestion urbaine de proximité articulant actions techniques et sociales (montage financier)

LANNION (22) Trois Quartiers

LA GESTION URBAINE DANS UN SCHEMA DIRECTEUR DE L'HABITAT

1. CONTEXTE

- **Sites** : les trois quartiers d'habitat social de Lannion (Côtes d'Armor), Ar Santé ancien et nouveau/Les Fontaines, Pen an Ru et Ker Uhel
- **Population** :
 - Ar Santé ancien et nouveau/Les Fontaines : 630 logements,
 - Pen an Ru : 120 logements,
 - Ker Uhel : 585 logements
- **Patrimoine** : 1355 logements appartenant à un bailleur unique l'OPHlm des Côtes d'Armor
- **Forme urbaine** : quartiers construits entre 1965 et 1975
- **Foncier** : les espaces sont propriété de la ville et entretenus par ses services
- **Procédure contractuelle** : contrat d'objectif politique de la ville 2000-2006

1^{re} PHASE : "ÉTUDE DE SCHÉMA DIRECTEUR DE L'HABITAT – PROGRAMME D' ACTIONS"

Prestataires : GLB Consultant, SCP Jean et Losfeld, IDEA Recherche
Maîtrise d'ouvrage : ville
Budget : 460 kF

État d'avancement

Oct. 2000 : lancement de la mission
Jan. 2001 : diagnostic et propositions d'orientations
Fév. 2001 : élaboration d'une note méthodologique par les prestataires en vue d'une mission d'assistance à la programmation et d'un travail plus approfondi sur la gestion urbaine

2^e PHASE : PROJET DE GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

Prestataires : IDEA Recherche, GLB Consultant
Maîtrise d'ouvrage : ville
Budget : 167 kF

État d'avancement

Nov/déc. 2001 : concertation avec les habitants
Janvier 2002 : diagnostic et propositions d'orientations

2. LA DÉMARCHÉ D'ÉLABORATION DU PROJET DE GESTION URBAINE

2.1. Une longue phase de maturation ponctuée par deux études

A Lannion la question de la gestion urbaine est

abordée au travers d'une réflexion plus globale sur l'ensemble de la ville portant sur l'évolution de l'habitat et sur la requalification urbaine des quartiers d'habitat social.

L'engagement d'un diagnostic portant explicitement sur la gestion urbaine et engageant la ville et le

bailleur s'est fait à l'issue de deux études différentes :

- une étude définissant les orientations stratégiques pour l'évolution du logement dans les villes de Dinan, Guingamp et Lannion, réalisée en 1999 et coordonnée par l'Association Régionale Hlm dans le cadre du programme " Prévention villes moyennes " du GIE Villes et Quartiers. Les échanges entre le bailleur et la collectivité durant ce travail et la préparation d'un dossier de candidature pour un contrat de ville ont incité les partenaires à s'engager dans un projet opérationnel de requalification et de développement urbain à Lannion.
- un projet de requalification et de développement urbain à Lannion intitulé "Étude de schéma directeur de l'Habitat, propositions d'actions" confié à une équipe de prestataires en octobre 2000 et cofinancé par le GIE Villes et Quartiers. Le diagnostic réalisé dans le cadre de ce projet comprend trois volets:
 - Le premier traite de la ville et de son développement urbain global et évalue les potentialités de plusieurs sites de développement d'habitat social notamment en termes de rapport à la ville.
 - Le deuxième traite des perspectives de développement socio-démographiques et économiques pour en identifier les effets sur l'évolution des besoins de logements dans la commune.
 - Le dernier effectue, pour les trois quartiers d'habitat social de Ar Santé-Les Fontaines, Pen ar Ru et Ker Uhel, un diagnostic essentiellement urbain et architectural, en relevant certains dysfonctionnements en termes de gestion et d'usages des espaces communs intérieurs et extérieurs.

Ce diagnostic conduit à des orientations d'action dans la sphère urbaine et architecturale qui ont pour objectif d'adapter le patrimoine aux attentes des populations logées. La thématique de la gestion urbaine y est peu présente, sauf au travers d'éléments ponctuels relatifs à des dysfonctionnements (éclairage, parking, containers, entretien des parties communes dans les différents sites). La prise en compte de la gestion urbaine de proximité n'a donc pas été perçue dans un premier temps comme une priorité des différents acteurs, Ville et bailleur. Mais la définition de projets de requalification urbaine a

permis aux différents partenaires de la percevoir peu à peu comme une condition indispensable d'accompagnement et de pérennisation d'un projet de requalification urbaine, permettant d'améliorer à court et moyen terme les conditions de vie des habitants. Le diagnostic a en effet donné l'opportunité, notamment au travers de l'intervention de l'AROHlm et du GIE, de souligner l'enjeu que représente la gestion urbaine de proximité dans les quartiers étudiés et la nécessité d'en faire un axe central de travail dans la phase suivante de la mission. De même la nécessité d'une clarification du rôle des différents acteurs, d'une meilleure coordination de leurs actions et d'une implication des habitants dans les projets a été affirmée à l'issue de la première phase de la démarche.

2.2. Une mission complémentaire pour un projet d'amélioration de la gestion urbaine de proximité à partir d'un dispositif de consultation des acteurs et habitants

En février 2001 les commanditaires ont confié à l'équipe de prestataires chargés de la première étude urbaine, une deuxième mission plus opérationnelle de programmation centrée sur la gestion urbaine de proximité dans les mêmes quartiers. Les éléments de diagnostic et de programme doivent être élaborés à partir d'un dispositif de consultation des acteurs et des habitants.

La consultation des acteurs et des habitants doit faciliter leur mobilisation et conduire à l'élaboration d'un point de vue partagé. Deux étapes ont permis d'établir un diagnostic et d'identifier des pistes d'actions en matière de gestion urbaine dans les quartiers. Dans chacune des deux étapes, l'accent a été mis sur l'amélioration des partenariats : "Qui fait quoi? Comment mieux connaître et mieux coordonner les actions des uns et des autres?"¹.

La première étape a consisté à organiser des tables rondes avec les acteurs de terrain (service Enfance-jeunesse, assistantes sociales, régie de quartier, CCAS, Office Hlm, police, responsable de crèche, etc.) dans chaque quartier. Celles-ci ont permis de valider et de compléter le diagnostic et de formuler des hypothèses sur la gestion urbaine de proximité. Dans un second temps, deux ateliers avec les habi-

¹ IDEA Recherche, GLB Consultant. *Projet de gestion urbaine de proximité, rapport final, ville de Lannion, OPDHlm des Côtes d'Armor, janvier 2002, 52 p.*

tants ont été organisés dans chacun des trois quartiers concernés.

Lors de la première réunion les habitants ont été invités à réaliser, par petits groupes, un diagnostic sur les dysfonctionnements et atouts de leur proche quartier à partir de différents supports (plans, appareils photos, dessins...) puis à proposer des pistes d'amélioration de la situation.

La seconde rencontre leur a permis de présenter le travail accompli puis de classer leurs priorités d'intervention dans le quartier. Des " personnes relais ", identifiées dans ces réunions, seront impliquées dans le montage des premières actions et dans la diffusion des informations entre habitants et institutions. La participation des habitants à ces réunions a été importante (une trentaine d'habitants par quartier). Ces réunions ont été animées par l'équipe de prestataires en présence d'un représentant institutionnel de la ville et du bailleur.

Le rapport final de janvier 2002 propose un dispositif général de conduite de projet ainsi que, pour chacun des trois quartiers, les principaux éléments de diagnostic établis par les professionnels et les habitants, des orientations générales et des propositions d'actions plus précises. Parallèlement, la ville et l'office ont souhaité s'engager dans une démarche de charte de gestion urbaine.

3. UN CONTENU DIFFERENT POUR LA GESTION URBAINE SELON LES QUARTIERS

Dans cette dernière étude le contenu de la gestion urbaine a volontairement été défini de façon très large par l'équipe de prestataires. L'objectif est " d'améliorer les conditions de vie des habitants, avec les premiers concernés, les habitants ". L'enjeu est de faire émerger des projets en fonction des quartiers et des personnes rencontrées et de s'interroger sur le comment faire autant que sur le pourquoi.

De fait les orientations générales proposées par les cabinets d'étude, déclinées en propositions d'actions, sont très différentes d'un quartier à l'autre :

- A Ker Uhel, l'enjeu est de revaloriser le quartier via la résolution de problèmes de stationnement, de circulation, l'amélioration de la sécurité et de la propreté, de l'image...

- A Ar Santé-Les Fontaines, il s'agit d'intervenir sur la propreté et la tranquillité, de stopper la montée des dégradations et de trouver une réponse à la demande d'accueil de la petite enfance.
- A Pen AR Ru, l'enjeu est d'améliorer l'attribution et les conditions d'habitat dans le logement, l'organisation et le fonctionnement des espaces extérieurs, via l'amélioration des services et transports en commun.

4. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR: LA FINALISATION D'UNE CHARTE DE GESTION URBAINE

La charte de gestion urbaine de proximité doit être prochainement finalisée. Elle sera conçue comme un outil formalisant le partenariat entre les différents partenaires de la gestion urbaine et permettant de clarifier le rôle de chacun. La question du financement devra aussi être posée.

D'autre part, l'organisme d'Hlm et la ville sont en cours de réorganisation interne afin de mieux prendre compte le volet gestion urbaine dans leur fonctionnement.

5. PRINCIPAUX EFFETS IDENTIFIABLES

- Processus de construction d'une culture commune entre la ville et le bailleur sur la gestion urbaine de proximité
- Implication des habitants dans la phase de diagnostic et d'élaboration des propositions
- Repérage d'habitants relais par cage d'escalier (diffusions d'informations, mise en œuvre des premières actions)
- Réorganisation interne des services de la Ville et de l'Office pour intégrer la gestion urbaine.

6. PERSONNES RESSOURCES

Mairie de Lannion,

Christophe MASURE, chef de projet contrat de ville, 02 96 46 64 22

OPDHlm 22,

Yannick GUERIN, directeur général, 02 96 94 12 41

LOOS (59) Quartier des Oliveaux

D'UN TRIPLE DIAGNOSTIC SUR LA GESTION URBAINE A UNE MISSION D'ACCOMPAGNEMENT A LA MISE EN ŒUVRE

1. CONTEXTE

- **Site** : le quartier des Oliveaux localisé au Sud Ouest de Loos, commune située à 5 km de Lille.
- **Population du quartier** : 6 000 habitants, la commune compte 21 500 habitants.
- **Patrimoine** : 2 400 logements, dont 1 568 Hlm, le reste regroupant des copropriétés et du logement individuel. Le bailleur principal est l'OPAC du Nord avec 1 322 logements, la SLE gère 128 logements et la SRCJ 108 logements.
- **Forme urbaine** : plusieurs bâtiments en R +4, 12 tours et un IGH (Immeuble de Grande Hauteur) de 28 étages construits dans les années 65-70.
- **Foncier** : réparti entre la ville, les bailleurs et Lille Métropole Communauté Urbaine (voirie)
- **Procédures contractuelles** : ZRU depuis 1996, Contrat de Ville 1994-1999 et 2000-2006.

GESTION URBAINE DES OLIVEAUX

Maîtrise d'ouvrage : Ville : mission 1 ; OPAC du Nord : mission 2

Mission 1 : 275 000 F ; Mission 2 : 150 000 F ; Mission d'accompagnement : 107 640 F

Prestataires : Agence PATTOU – TEC Habitat - CREPAH

État d'avancement

Août/nov. 99 : élaboration des cahiers des charges

Janvier 2000 : lancement des missions

Mai 2000 : rendu des diagnostics

- état des lieux sur la propreté et les déchets (TEC)

- diagnostic sur la qualité de services (CREPAH)

- diagnostic équipements – espaces extérieurs (PATTOU)

Juin 2000 : restitution aux habitants

Avril 2001 : démarrage de la mission d'accompagnement de PATTOU

Validation du programme d'actions prioritaires défini par l'OPAC

Janvier 2002 : fin de la réhabilitation-inauguration du quartier

2002 : passage à la mise en œuvre opérationnelle

2. LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PROJET DE GESTION URBAINE

2.1. La phase de maturation

La gestion urbaine dans une réflexion sur les enjeux du renouvellement urbain à l'échelle de l'agglomération

La démarche de Gestion Urbaine dans le quartier des Oliveaux à Loos s'intègre dans une réflexion sur les enjeux du renouvellement urbain dans la métropole lilloise menée à l'échelle de l'agglomération et associant l'agence de développement et d'urbanisme de la métropole lilloise. Les études pré-opérationnelles lancées sur le thème de la gestion urbaine visent également à décliner et concrétiser les recommandations du programme local de l'habitat de la ville de Loos, en terme de diversification de l'offre de logements et des services associés.

L'élaboration de deux cahiers des charges sur la gestion urbaine dans le quartier des Oliveaux

Le quartier des Oliveaux, intégré à la ville de Loos mais mal desservi et sans liaison au centre ville, a fait l'objet d'une attention soutenue depuis 1989 avec une première procédure DSQ puis un classement en ZRU. Une réhabilitation globale du patrimoine a été engagée, par tranches, depuis 1991 et s'est achevée en 2001. Il a été retenu comme site d'expérimentation sur le thème de la gestion urbaine pour un projet associant :

- des réflexions sur le patrimoine dans le cadre d'une réhabilitation globale du bâti engagée depuis plusieurs années et d'un travail sur les espaces extérieurs,
- la gestion locative du ressort des organismes HLM à la gestion plus globale du quartier intéressant la ville et les partenaires sociaux.

Pour donner suite aux réflexions locales associant l'agence d'urbanisme, les bailleurs et la ville, deux cahiers des charges ont été élaborés par l'agence métropole lilloise.

Le premier porte sur la gestion urbaine du quartier et la réorganisation des espaces extérieurs, la Ville de Loos est maître d'ouvrage. Il distingue deux angles d'approche de la gestion urbaine :

- l'amélioration de la qualité de services, en particulier pour maintenir la population en place et diversifier la clientèle,
- la redéfinition des espaces extérieurs, la com-

mande portant à la fois sur un bilan général, technique et approfondi des espaces, des propositions de réaménagement favorisant l'appropriation des habitants, l'élaboration de scénarios de partage du foncier entre l'organisme et la ville, des estimations financières liées à la réorganisation foncière et à la recomposition des espaces extérieurs.

Le second porte sur une étude de définition d'un projet technique et économique et permettant la rationalisation de la gestion des ordures ménagères dans le quartier des Oliveaux, l'OPAC du Nord est maître d'ouvrage. Il prévoit trois axes :

- l'intégration paysagère, en cohérence avec le projet de réorganisation des espaces extérieurs
- une étude de faisabilité technique et économique de la réorganisation de la gestion des ordures ménagères, de la mise en place du tri sélectif et de la gestion des encombrants et autres aspects de la chaîne de propreté
- Les modalités d'implication des habitants dans la conception et la mise en œuvre du projet.

Le GIE, saisi en août 1999, intervient sur l'ensemble de ces missions.

Trois équipes ont répondu conjointement sur l'ensemble des missions proposées dans les deux cahiers des charges et ont été retenues en janvier 2000 pour mener à bien un diagnostic d'ensemble au travers de trois approches différentes de la gestion (TEC sur la propreté et les déchets, PATTOU sur la première mission et l'intégration paysagère, le CREPAH sur les modalités d'association des habitants à la démarche).

Le pilotage du projet

Un comité de pilotage commun à l'ensemble des missions a été constitué, qui intègre les compétences techniques et le niveau politique. Sont rassemblés des représentants de la ville (maire, adjoints, chef de projet du contrat de ville), les bailleurs (OPAC du Nord, SLE), des représentants de l'État, de la communauté urbaine, le GIE, la CDC, la CAF.

Le comité de suivi de la réhabilitation se réunit par ailleurs en même temps que le comité de pilotage.

Le chef de projet contrat de ville joue, pour le suivi et la coordination des actions, un rôle essentiel en termes de cohérence.

2.2. Trois types d'expertise pour un diagnostic sur la gestion urbaine

Le diagnostic et les propositions d'intervention ont été remis aux maîtres d'ouvrage en septembre 2000 :

- Un état des lieux sur la propreté et les déchets (TEC)
- Un diagnostic sur la qualité de services (CREPAH)
- Un diagnostic équipements-espaces extérieurs (PATTOU)

Une implication des habitants et des professionnels au travers de groupes de travail

Afin d'impliquer les habitants dans le diagnostic, des groupes de travail d'habitants par secteur ont été constitués suite à l'établissement d'une grille d'appréciation qualitative de l'attractivité résidentielle des immeubles. Les groupes de travail avec les professionnels n'ont pas été sectorisés. Une quinzaine d'habitants par secteur ont été impliqués dans ces groupes de travail (liste élaborée collectivement et courrier envoyé aux habitants) qui se sont réunis à plusieurs reprises. La ville a souhaité que ces groupes s'articulent avec les groupes thématiques du contrat de ville (exemple : le groupe sur les services publics).

Ces groupes de travail ont été organisés :

- par sous-quartier sur les espaces extérieurs, les services à l'habitat, la propreté et les déchets
- par catégories de publics et d'usagers pour la question des équipements
- par acteurs de quartier (responsables d'équipements et associations)
- en interne à l'OPAC du Nord (associer les personnels de proximité et les différents échelons de l'organisme).

Le diagnostic du CREPAH

Le diagnostic du CREPAH, à l'issue des groupes de travail, a identifié par thématiques, les points forts du diagnostic formulé par les acteurs locaux et les pistes d'action. Pour chacun de ces thèmes, des pistes d'action sont proposées. La gestion urbaine y est définie de façon très large par exemple, à titre d'illustrations, au travers des enjeux suivants¹ :

- les itinéraires résidentiels (demandes de mutations - enjeu de fidélisation)
- les évolutions sociales (repli, dégradations, enjeu

dans l'accueil des nouveaux arrivants)

- personnels de proximité (enjeu de formation, besoins de médiation, prestation propreté externalisée jugée défailante, confusion dans le repérage de "qui fait quoi?")
- délais d'intervention en maintenance (satisfaction sur la petite maintenance, défaillances sur les secteurs difficiles pour les réparations plus lourdes)
- maintenance (attentes sur une maintenance en continu et préventive, peintures, sols...)
- prestations "plus" (interventions sur les pannes d'ascenseurs et service propreté le week-end, enjeu de revalorisation de la charte qualité de l'OPAC peu connue)
- incivilités des comportements (saleté des parties communes, tags, pas de système de contrôle efficace et difficultés d'identifier ces incivilités)
- mobilisation des locataires-appropriation (individualisme, absence d'interlocuteurs, enjeu sur la fidélisation des anciens locataires et la structuration d'une dimension collective).

L'étude technique de TEC

L'étude technique de TEC a dressé un état des lieux (disparité entre les espaces, locaux trop peu accessibles, mode de fonctionnement de l'association d'insertion APRONET qui depuis 1993 réalise un chantier-école permanent sur la propreté...) et formulé des recommandations pour intégrer la collecte sélective des déchets et améliorer la propreté. Elle a proposé des modalités d'échanges et de concertation entre les acteurs (assemblée plénière, échanges de terrains, plan de formation...), ainsi que l'élaboration d'une charte de propreté fédérant tous les acteurs de la chaîne et du tri, définissant le rôle de chacun et précisant l'objet, le niveau souhaité, le prix et les moyens de la propreté. Enfin elle a proposé des aménagements et des équipements particuliers permettant d'améliorer le stockage des locaux avec une estimation sommaire de leur coût.

Le rapport Pattou

Enfin, le rapport du cabinet PATTOU a identifié des objectifs, des pistes d'action concernant la restructuration urbaine en précisant les partenaires concernés. Ces stratégies d'intervention s'organisent autour de quatre grands axes (désenclavement, amélioration des liaisons internes, de la qualité résidentielle et du cadre de vie).

¹ Nous ne reprenons ici que quelques éléments du document réalisé par le CREPAH à titre d'illustration

2.3. Une mission complémentaire d'appui à l'élaboration du plan d'actions

A l'issue de cette démarche, et à la demande de la ville et des bailleurs, une mission complémentaire " d'appui méthodologique et de coordination des décisions prises par les acteurs " a été confiée au cabinet PATTOU en avril 2001. L'objectif est de décliner le plan d'actions en missions opérationnelles. Le GIE, qui soutient cette dernière phase de la mission, a signé, avec la commune et le bailleur, un avenant à la convention.

La proposition de mission du prestataire validée lors du comité de pilotage d'avril 2001, prévoit deux étapes d'animation et de coordination pour passer ensuite à une dernière phase d'appui à la mise en œuvre.

L'identification de 10 actions prioritaires

La première étape a permis de définir le programme d'actions que la ville et le bailleur souhaitent engager, en distinguant les actions à court terme et celles qui s'inscrivent dans la durée, afin de construire un programme cohérent dans le temps. Dix actions prioritaires ont été visées pour améliorer le cadre de vie et la vie sociale sur le quartier :

- améliorer la propreté,
- mettre en place un accueil spécifique des nouveaux arrivants,
- élaborer le journal de quartier avec les habitants,
- envisager la création d'une structure type " Observatoire de la vie quotidienne ",
- améliorer la circulation des informations entre services,
- améliorer le fonctionnement des commerces existants et introduire une mixité fonctionnelle dans le quartier,
- créer des parcours piétons, cyclistes, rollers alternatifs aux voies automobiles,
- améliorer les abords des écoles,
- optimiser l'atelier logement,
- favoriser l'implication des jeunes dans le projet de vie du service animation-jeunesse.

La deuxième phase a permis d'identifier les partenaires concernés, les moyens à mettre en œuvre, le calendrier et les modalités de communication. Pour chacune des actions un pilote a été désigné (ville, APRONET, OPAC, centre social) et un groupe de travail a été constitué sous sa responsabilité, suivi par

le prestataire. Dans ce cadre une visite à Persan (95) a été organisée en juin 2001 pour confronter les expériences et enrichir la démarche du groupe de travail. Cet échange a permis notamment de mieux comprendre l'intérêt et le montage d'un outil comme un " observatoire de la vie quotidienne ". Les premiers groupes de travail fonctionnent aujourd'hui.

2.4. Une intégration des modalités de financement

Le passage à la phase de mise en œuvre suppose une démarche amont de montage financier, avec un temps d'identification des financements mobilisables, de négociations, d'instruction de dossiers et de prise de décision. A Loos, le prestataire a animé pour chaque type d'actions, dans le cadre d'un groupe de travail restreint, une réflexion sur le mode opératoire et travaillé à une préfiguration de l'équipe projet et des conditions de pilotage.

Plusieurs actions sont " prêtes " à être engagées de manière concertée et coordonnée à partir du début de l'année 2002, certains financements ayant d'ores et déjà été sollicités :

- Mise en place du tri sélectif sur le quartier: dépôt par l'OPAC d'un dossier " Mieux vivre ensemble " auprès de la DDE pour une participation au financement;
- Aménagement d'une aire de jeu : financement prévu de l'OPAC, la Ville et la part État du Contrat de Ville (32 500 E environ pour 150 m² sur un terrain de la ville);
- Observatoire de la Vie Quotidienne, proposition de cahier des charges et financements à identifier (budget de 41 000 E annuels environ);
- Publication du nouveau " guide pratique de Loos";
- Amélioration de la circulation à un carrefour et aux abords d'une école, étude réalisée par la Communauté Urbaine de " marchés de maîtrise d'œuvre pour la requalification des espaces extérieurs des Oliveaux " (lancement de l'étude en avril 2002, fin des travaux en 2003). Cette étude serait une première étape, avant d'aborder la question de la remise en valeur du centre commercial et de ses abords.
- Réalisation de microprojets d'aménagements urbains par les habitants: dans le cadre de la programmation 2002 du contrat de ville, dépôt d'un dossier " Fonds de travaux urbains " auprès du Conseil Régional.

3. DÉFINITION ET ENJEUX DE LA GESTION URBAINE

Un des enjeux majeurs de la gestion urbaine, abordée au travers de thématiques très diverses, est de mettre en place des dispositifs coordonnés ou mutualisés (comme l'observatoire de la vie quotidienne) qui facilitent les relations entre locataires et organisations.

4. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Aujourd'hui l'enjeu est de passer à la mise en œuvre des actions prévues. L'articulation entre les démarches de diagnostic, leurs débouchés opérationnels et le financement des actions restent à préciser. La mission devait aboutir à des engagements sous forme d'une charte de qualité ou d'un "contrat d'objectifs - habitat", cette "formalisation" peut être une étape conclusive de la démarche, fixant des objectifs futurs.

Aujourd'hui plusieurs outils communs sont en cours d'élaboration – observatoire de quartier, communication... - dont il faudra évaluer l'impact sur la durée en terme de dynamique sociale du quartier, ainsi que de fonctionnement des organisations.

5. DES EFFETS IDENTIFIABLES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Élaboration progressive d'une maîtrise d'ouvrage collective avec des " temps forts " : élaboration collective des cahiers des charges (OPAC, ville de Loos, en concertation avec l'agence d'urbanisme), comités de pilotage comme lieu d'échanges et de prise de décision, réunions régulières du groupe technique gestion urbaine, visite conjointe du site de Persan... Ceci est en partie lié aux spécificités du site – un quartier de l'agglomération lilloise en réha-

bilitation – et du jeu d'acteurs – un bailleur principal, une collectivité très impliquée, une habitude antérieure du travail partenarial.

Intégration des enjeux de la gestion urbaine à l'échelle de l'agglomération lilloise favorisée par la présence de l'agence d'urbanisme et des enjeux qui impliquent la communauté d'agglomération (tri sélectif)

Une démarche concertée de diagnostic qui présente plusieurs atouts :

- l'intégration de la gestion urbaine dans une démarche plus globale patrimoniale et intercommunale
- un partenariat renforcé ville-bailleur
- un diagnostic diversifié, mêlant les questions techniques, sociales et urbaines

Une mission d'appui méthodologique à l'élaboration du plan d'actions et au passage à la phase opérationnelle qui s'inscrit dans la continuité des précédentes missions, contribue à interroger le fonctionnement des organisations, permet des échanges, une réflexion commune, et une clarification du rôle et des responsabilités de chacun.

6. PERSONNES RESSOURCES

Référents ville de Loos

- M. Rondelaere, Maire
- M. Dumortier, chef de projet Contrat de ville. Tel : 03 20 10 40 64

Représentant des bailleurs

- M^{me} Coque, chef d'agence OPAC du Nord. Tel : 03 20 10 95 18

Partenaires

- M^{me} Démotié, Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole. Tel : 03 20 63 33 92

SAINT POL SUR MER (59)

Quartiers Guynemer, Jean-Bart et Saint-Pol Jardins

DE L'EXPERIENCE DES CORRESPONDANTS D'ENTREE A LA GESTION URBAINE

1. CONTEXTE

- Site: deux des quartiers ouest de Saint Pol (agglomération de Dunkerque) sont concernés: Saint Pol mairie (Guynemer-Jean Bart) et Saint Pol Jardins
- Population: ces deux quartiers regroupent 6 000 habitants soit 25 % de la population communale
- Patrimoine: 900 logements à Guynemer-Jean Bart appartenant à la SA Hlm du Nord, 398 logements à St Pol Jardins appartenant à la SA Maison flamande
- Foncier: à Saint Pol mairie le foncier appartient au bailleur (convention ville-bailleur pour l'entretien des espaces), à Saint Pol Jardins le foncier a été rétrocédé à la ville qui gère les espaces extérieurs
- Procédures contractuelles: Contrat de ville d'agglomération de Dunkerque 2000-2006, GPV 2000-2006.

Assistance méthodologique à la formalisation d'une gestion urbaine territorialisée associant les habitants

Maîtrise d'ouvrage: Ville, SA Hlm du Nord, SA Maison flamande

Budget prévisionnel: projet total 450 kF dont mission d'ingénierie 180 kF

Prestataire: CREPAH

État d'avancement

Juillet 1999-janvier 2001: organisation de la maîtrise d'ouvrage, élaboration du cahier des charges

Février 2001: début de la mission

2. LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PROJET DE GESTION URBAINE

2.1. D'une démarche "initiative des habitants" à une mission d'appui méthodologique à la formalisation d'une gestion urbaine territorialisée associant les habitants

La réflexion sur la gestion urbaine s'inscrit en premier lieu dans une culture de la politique de la ville,

de la participation des habitants et de la démocratie locale. Plus spécifiquement elle s'inscrit dans le prolongement d'une démarche locale engagée depuis trois ans dans le cadre du contrat de ville et du programme "Initiatives des habitants" du GIE Villes et Quartiers. Ce dernier a permis à la SAHLM du Nord d'initier une démarche consistant à mettre en place un réseau de correspondants d'entrées bénévoles pour améliorer la qualité de services et mieux répondre aux attentes des habitants. Le projet a été

expérimenté en 1997 sur le quartier Guynemer-Jean Bart (900 logements). Aujourd'hui, 35 cages d'escalier sur 39 disposent d'un correspondant d'entrée.

Dans un premier temps l'objectif de la SAHLM du Nord était d'améliorer les relations entre les locataires, d'aider les gens à sortir de l'isolement... L'enjeu aujourd'hui est aussi de s'appuyer sur les "compétences" des locataires pour améliorer le mode d'intervention des bailleurs, identifier des dysfonctionnements, co-élaborer des propositions.

Si ce changement a été possible c'est, semble-t-il, par la conjonction de différents facteurs :

- une forte implication de la Direction de l'organisme qui a "porté" le projet depuis son origine ;
- l'élaboration d'un projet de quartier de l'agence, à partir de 1997, qui constitue le support d'un réaménagement et d'un renforcement des procédures internes de gestion dans le cadre d'une démarche qualité ;
- une implication des agents technico-commerciaux (qui gèrent chacun 400 à 500 logements) qui ont compris l'intérêt qu'ils pouvaient avoir, en tant que professionnels, à ce changement (possibilité de délégation, plus grande réactivité, surcharge moindre, qualification, construction de relations avec les locataires sur des enjeux concrets...);
- une formalisation des relations (réunions régulières) et l'élaboration d'outils d'évaluation (main courante...);
- la présence du consultant qui a accompagné (parfois devancé) le processus et mis ses savoir-faire et ses compétences au service des acteurs.
- L'objectif de favoriser la citoyenneté des habitants.

La demande d'une charte de bon voisinage avait été exprimée par les habitants durant cette étape. A cette occasion, la ville et les bailleurs sociaux ont fait part de leur volonté de mener un projet de gestion urbaine s'appuyant sur la dynamique mise en place à la fois par les correspondants d'entrée mais aussi par les ateliers de travail urbain réunissant élus, techniciens et habitants et les projets de quartier. Les bailleurs sont la SA-HLM du Nord, la SA-HLM Maison Flamande puis l'OPAC du Nord et le Cottage social qui ont souhaité s'y associer. Par ailleurs, les deux bailleurs ont des attentes particulières. La SAHLM du Nord souhaite une aide pour concrétiser un projet de "charte de bon voisinage" à

partir de l'expérience des correspondants d'entrée mise en place sur leur patrimoine. La Maison Flamande souhaite s'associer à la démarche de la ville et de la SAHLM du Nord sur la gestion urbaine de proximité et transformer sa relation aux locataires en s'inspirant de la démarche "correspondants d'entrées" et du dialogue engagé avec ses locataires dans les Ateliers de Travail Urbain.

Après une nouvelle sollicitation auprès du GIE, les partenaires ont choisi le même prestataire que celui qui avait aidé à la mise en place des correspondants d'entrée (ALFA-CREPAH). Ils lui ont confié, en lien avec le GIE, une mission d'appui méthodologique à la formalisation d'une gestion urbaine territorialisée associant les habitants pour une durée d'un an. Cette mission relève davantage de l'animation et de l'accompagnement méthodologique que d'un diagnostic. Deux thèmes majeurs ont été retenus par les commanditaires : la propreté et la sécurité.

L'étude-action se déroule en trois phases :

- Une première phase (qui a débuté en janvier 2001) au cours de laquelle le prestataire assure auprès de chacun des partenaires un appui méthodologique en fonction de leurs modes d'organisation, des enjeux et prérogatives qui les caractérisent et des pratiques professionnelles distinctes. La mission du prestataire se situe à deux niveaux : un premier niveau de coproduction entre les techniciens de la ville et techniciens des deux bailleurs ; un second niveau entre les deux bailleurs seuls ou en interorganisme.
- Une seconde phase au cours de laquelle il s'agira d'aider techniquement chaque partenaire à consolider - ou à infléchir certaines de leurs actions allant dans le sens de la gestion urbaine partagée et associant les habitants (traitement de l'information en matière de gestion urbaine pour la ville, charte de bon voisinage pour la SAHLM du Nord, amélioration de sa gestion de proximité et développement de son réseau de délégués résidentiels pour la SA Maison Flamande).
- Une troisième phase au cours de laquelle des outils de cogestion urbaine de proximité seront mis au point en commun (information, procédures, compétences...) sur deux thèmes : environnement-propreté et sécurité.

Un comité de pilotage constitué des maîtres d'ouvrage et des financeurs assure le suivi de la mission. Le GIE villes et Quartiers est invité à y participer. Des associations d'habitants et d'autres acteurs pourront également être invités. Il se réunira une fois après la deuxième phase de la mission et une seconde fois à la fin de la mission sur rendu du rapport final.

Le comité technique assure la formalisation du dispositif avec l'appui méthodologique du CREPAH. Il regroupe un représentant des services techniques de la ville, le chef de projet contrat de ville, les représentants des bailleurs et le prestataire.

2.2. La phase de diagnostic

Trois éléments de méthode ont prévalu pour élaborer le diagnostic :

- Tout d'abord "partir sans a priori du mode d'organisation de chaque partenaire et des démarches entreprises en interne" et "repérer les bonnes pratiques" ¹,
- Établir un constat de tous les éléments pouvant entrer dans le champ de la gestion urbaine en termes de compétences mais également de procédures,
- "s'appuyer au maximum sur l'existant" ¹ et éviter de reproduire des schémas de mise en œuvre.

Une partie de la mission du prestataire (fortement consommatrice en temps) a consisté à interroger, sous la forme d'entretiens informels, les habitants, les résidents, les techniciens des organismes et de la ville sur leurs représentations des services de gestion urbaine. L'appui méthodologique auprès des acteurs s'est notamment traduit par un travail spécifique avec la SA-HLM Maison Flamande sur l'adaptation du dispositif correspondants d'entrée au fonctionnement de l'organisation. Le constat issu de ces entretiens est celui d'un manque de visibilité de l'action de chacun en matière de gestion (Qui fait quoi, comment, quand et où?).

2.3. Un enjeu : l'élaboration de conventions de partenariat

La mission doit permettre l'élaboration de conventions de partenariat entre la ville, les bailleurs et les différents partenaires dans lesquelles les habitants

pourront s'inscrire de manière active et civique. Deux niveaux de convention doivent être appliqués, l'un concernant les directions générales des organisations, l'autre impliquant les acteurs de terrain.

Ces conventions afficheront les compétences de chacun ; ces dernières sont en effet souvent ignorées par les habitants qui ont une représentation floue des services rendus sur le quartier par les différentes organisations (ce qu'a nettement montré le diagnostic). Elles listeront les engagements des différents partenaires sur une ou deux performances à atteindre dans une durée limitée.

La mise en œuvre et le suivi de la convention seront réalisés par le comité technique de gestion urbaine de proximité.

Ce dernier est chargé à la fois de croiser et d'analyser les dysfonctionnements, repérés par les agents (mains courantes), par les Ateliers de Travail Urbain qui pourront se transformer en ATU de gestion et par les habitants. Il est aussi chargé d'élaborer et de contribuer à la mise en œuvre d'orientations d'actions, propres à chaque organisation mais aussi coordonnées, pour améliorer la situation. A ce titre la participation d'un représentant des services techniques de la ville constitue un élément important.

Ce comité réunit les services techniques communaux et les bailleurs, ces derniers invitent la Police, les services de la Communauté Urbaine, les Centres Sociaux et les habitants. Dans un premier temps (environ une année) il est recommandé de limiter le travail du comité technique aux thématiques propreté et sécurité. Une autre piste est identifiée : le renforcement de la présence d'habitants professionnalisés sur les quartiers. Pour cela de modestes prestations de service (par exemple le ramassage des encombrants) pourraient être sous-traitées à des associations d'habitants existantes. L'idée serait de contribuer à la professionnalisation de ces associations en termes de contact avec les habitants.

3. DÉFINITION ET ENJEUX DE LA GESTION URBAINE

Dans cette démarche la gestion urbaine de proxi-

¹ CREPAH. Associer les habitants à la gestion urbaine de proximité, mission d'appui méthodologique, Préconisations intermédiaires, mai 2001, 14 p.

mité est conçue comme "une réponse qualitative que les pouvoirs publics, les villes et les bailleurs sociaux apportent aux attentes de la population et intégrant leur participation active" (Définition de la politique de la ville du Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais).

La spécificité de ce projet est de viser les deux objectifs suivants :

- Adopter une gestion partagée (une co-gestion urbaine de proximité des maîtres d'ouvrage) associant les habitants, les associations et les acteurs de la vie quotidienne des quartiers,
- Aboutir à une gestion urbaine coproduite avec les services de la ville (partenariat de la ville avec la Région sur les Fonds de travaux Urbains, le Fonds de Participation des Habitants et les Ateliers de Travail Urbain). Une charte entre partenaires accompagnera une charte de bon voisinage.

4. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Les chartes de Gestion urbaine n'ont pas encore été réalisées.

Il existe un décalage entre les attentes sur le terrain en matière de gestion urbaine et la prise en compte

de ce chantier au niveau central des organisations ainsi qu'au niveau politique.

5. DES EFFETS IDENTIFIABLES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Modification des statuts de l'association des

délégués résidentiels de la SA-HLM Maison Flamande, qui est présidée par des délégués résidentiels eux-mêmes (et non par le Directeur de la SA).
Dispositifs de participation des habitants: Fonds de participation des habitants, Fonds de travaux urbains.

6. PERSONNES RESSOURCES

Contrat de ville :

- M^{me} DECODTS

SA Hlm du Nord :

- M^{me} SALOME

Maison Flamande :

- M. BERTELOT

SAINT DENIS (93)

Quartiers Francs-Moisins et Floréal-Saussaie-Courtilles

VERS UNE GESTION COORDONNÉE DES TERRITOIRES

1. CONTEXTE

- **Site** : Saint Denis est une commune de première couronne située à 10 km au Nord de Paris, dans le département de la Seine Saint Denis.
- **Population communale** : 86 000 habitants.
- **Procédures contractuelles** : Contrat de Ville 2000-2006, GPV 2000-2006

Quartier des Francs Moisins

- **Site** : quartier excentré et enclavé à l'Est de la commune
- **Population** : 9 406 habitants (Quartiers Francs Moisins et Bel Air)
- **Patrimoine** :
 - Saint Denis Habitat ¹ : 979 logements
 - LOGIREP : 900 logements
- **Forme urbaine** : cité de douze tours et de barres construite dans les années 70. Important projet de restructuration urbaine du quartier en cours d'achèvement, important travail sur le développement social et économique.

Quartier Floréal-Saussaie-Courtille

- **Site** : quartier le plus éloigné du centre ville, situé en limites Est de Saint Denis
- **Population** : 7 410 habitants
- **Patrimoine** :
 - Floréal : SCIC-Gestion : 650 logements, SCIC Habitat ² : 410 logements
 - Saussaie : Saint Denis Habitat : 609 logements
 - Courtille : Saint Denis Habitat : 450 logements
- **Forme urbaine** : quartier d'habitat collectif en tours, dalles et barres, construit entre 1964 et 1971. Important travail de restructuration urbaine du quartier en cours (démolition prévue de 192 logements, restructuration des espaces extérieurs, réhabilitation...).

PROJET DE GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

Maîtrise d'ouvrage : Saint Denis Habitat – Ville – Logirep – SCIC Habitat et SCIC Gestion
Saint Denis Habitat assure le portage juridique et financier
Budget total : 448 500 F (25 % ville, 25 % bailleurs, 50 % GIE Villes et Quartiers)
Prestataire : CREPAH Ile de France

État d'avancement

Fév/Juin 2000 : élaboration du cahier des charges
Début 2001 : lancement de la démarche
Avril 2001 : 1^{er} Comité de pilotage
- rendu des premiers éléments de diagnostic, validation de la démarche sur les deux quartiers

¹ Structure récente qui fédère l'OP-HLM de Saint-Denis, la SEM le Logement Dyonisien et le service municipal du logement.

² Auparavant SCI des 6 routes.

	- première réunion du groupe GUP à Francs-Moisins.
Mai 2001 :	première réunion du groupe GUP à Floréal-Saussaie-Courtille
Déc. 2001 :	2 ^e Comité de pilotage Point d'avancement de la démarche - élaboration du projet sur les deux quartiers.
Avril 2002 :	mission d'accompagnement à la redéfinition du projet de proximité de Saint-Denis Habitat confiée au CREPAH

2. La démarche d'élaboration du projet de gestion urbaine

2.1. La phase de maturation du projet

A Saint-Denis la gestion urbaine de proximité a été inscrite comme un axe de travail prioritaire entre la ville et les bailleurs dans le cadre du contrat de ville et du Grand Projet de Ville. L'enjeu est de parvenir à une gestion coordonnée des territoires articulant services urbains et services de l'habitat en ciblant des domaines particuliers : amélioration de la sécurité passive, amélioration de la lutte contre le stationnement sauvage, amélioration de la signalétique, propreté maintenance dans la chaîne globale... Dans les deux quartiers, un des enjeux est aussi que l'amélioration de la gestion urbaine accompagne le projet de restructuration urbaine, soit en amont pour Floréal-Saussaie-Courtille, soit en aval pour Francs-Moisins. Des conventions de gestion urbaine de proximité sont envisagées pour contractualiser les principes et modalités d'actions élaborées entre intervenants. L'attention accordée à la gestion urbaine de proximité s'explique en partie par le renforcement de démarches de territorialisation de la Ville de Saint-Denis et de plusieurs des bailleurs présents dans les quartiers, Saint-Denis Habitat, LOGIREP et SCIC Habitat.

Les bailleurs sont aussi, bien que selon des processus divers, dans des démarches d'adaptation de la gestion expérimentées depuis les années 1980. A LOGIREP la volonté d'aller vers une gestion de proximité s'est concrétisée par plusieurs décisions : renforcement du gardiennage depuis le début des années 90 (un gardien pour 100 logements), création de bureaux pour les gardiens séparés des logements, mise en place de plans de formation qualifiante³, mise en place d'un extranet "web gardien", outil dynamique leur permettant de gérer l'encaissement des loyers, la gestion des événements et un affichage de l'actualité interne, création de postes de "gestionnaires de grands ensembles" présents sur le terrain avec une équipe restreinte en 1995, création des unités de gestion en 1999). Aux Francs-

Moisins l'unité de gestion de 2000 logements s'appuie sur une équipe encadrée par un responsable et regroupant deux responsables techniques, une conseillère en économie sociale et familiale, un agent administratif et de médiation, une équipe de gardiennage et de maintenance.

Actuellement les changements sont nombreux dans l'organisation de l'OPHLM en lien avec la création de Saint-Denis Habitat. Un des axes importants de ce projet est de renforcer la décentralisation de l'organisation avec la création de 6 à 7 agences territorialisées (vraisemblablement fin 2002) aux compétences élargies par rapport aux antennes actuelles de l'organisme et qui pourront être le pivot d'un travail sur la GUP. Les changements sont aussi nombreux au sein de SCIC Habitat et SCIC Gestion depuis juillet 2001 suite à la décision de création d'entités distinctes entre les deux organisations. La démarche de gestion urbaine a été, dans les deux quartiers, initiée par la ville et Saint-Denis Habitat puis s'est élargie à LOGIREP et à la SCIC.

Le cahier des charges a été élaboré conjointement par ces acteurs entre avril et juin 2000, avec l'appui méthodologique du GIE Villes et Quartiers qui cofinance le diagnostic. Un appel d'offres a été lancé en juillet 2000 portant sur une étude-action sur la gestion urbaine de proximité à partir de deux sites d'expérimentation (Francs-Moisins, Floréal-Saussaie-Courtille). Le CREPAH a été retenu en décembre 2000. La maîtrise d'ouvrage du projet de gestion urbaine est partagée entre la ville/Saint-Denis Habitat/LOGIREP/SCIC. Pour des raisons pratiques, Saint-Denis Habitat assure le portage juridique et financier de la consultation. Le cahier des charges précise les attentes des commanditaires et le contexte local de chaque quartier. Dans les deux sites l'enjeu est de promouvoir une gestion coordonnée des espaces communs en construisant les conditions d'une participation des habitants à la gestion de leur cadre de vie. La démarche doit déboucher sur "un plan d'actions relatif à l'amélioration de la gestion de proximité". Par ailleurs, la ville et les bailleurs souhaitent que les méthodes

³ A LOGIREP les nouveaux gardiens bénéficient d'une formation de six semaines dans le cadre de l'association "Franchir". Cette "école de gardien" intégrée à l'organisme Hlm, est dirigée par un responsable de LOGIREP, elle forme environ 200 gardiens par an.

puissent à terme se diffuser et que certaines thématiques soient approfondies en fonction des particularités des sites.

Les Francs-Moisins

L'enjeu est de pérenniser les acquis du projet urbain et de s'appuyer sur le groupe de travail sur la gestion urbaine de proximité qui existe d'ores et déjà (techniciens de la ville, de la SAHLM LOGIREP et de Saint-Denis Habitat). Le processus engagé par ce groupe a permis : une amélioration de la coordination des interventions de la ville et du bailleur dans l'entretien des espaces verts, un ajustement des rythmes de passage pour les gros encombrants, une mise à jour de la signalétique. Nombre de points restent à améliorer : le stationnement et la circulation des véhicules, l'amélioration de la sécurité passive, la coordination entre les équipes voirie et les équipes espaces verts, le ramassage des encombrants...

Floréal-Saussaie-Courtille

Dans un contexte de projet urbain ambitieux, le cahier des charges fait de l'articulation entre "la conduite de l'opération de requalification urbaine et la dimension de gestion urbaine du projet" un enjeu majeur. Les difficultés ne sont pas sous-estimées (temporalités différentes, nuisances générées par le projet urbain, revendications d'amélioration de la vie quotidienne gênant l'élaboration du projet urbain...). Quelques pistes sont d'ores et déjà suggérées : la mise en place d'un observatoire, outil permanent du fonctionnement du quartier dans ses dimensions sociales et urbaines ; l'appui sur le dispositif "Partenaires pour la Ville"⁴ cofinancé par la ville de Saint-Denis, l'Office et la SCIC depuis 1999 pour animer cet observatoire. L'objet de la démarche est, notamment, d'en vérifier la pertinence et l'opportunité. Durant l'automne 2000 un processus d'échanges entre les commanditaires et le prestataire permet d'ajuster et de cibler le contenu de la mission, notamment en termes de durée, de façon à répondre au mieux aux attentes des acteurs. Ce processus d'ajustement confirme qu'il ne s'agit pas seulement d'élaborer un diagnostic mais bien d'accompagner un processus de travail en apportant des éléments de connaissance mais aussi des méthodes, des savoir-faire. La démarche du prestataire vise à "accompagner un processus de travail inter partenarial, en vue d'aboutir à un diagnostic partagé et à des propositions d'amélioration".

Le pilotage du projet

Dès la phase de maturation des éléments du dispositif de conduite du projet sont élaborés. Le comité de pilotage, qui se réunira pour la première fois pendant la phase d'élaboration du diagnostic en avril 2001, associe des représentants des trois organismes HLM (échelon Directeur départemental et chef d'agence, ou Directeur Général pour SDH), de la ville (Élus, secrétaire général adjoint chargé du centre de ressources des démarches quartiers, Directeur général des services techniques et de l'urbanisme, Directeur des services voirie et environnement, Directeur des services propreté et espaces verts et chargés de mission démarche quartier), des représentants d'habitants, la DDE, le GIE et la CDC. Parallèlement au comité de pilotage un comité technique restreint s'est constitué entre la Ville, Saint-Denis Habitat, LOGIREP, SCIC Habitat et SCIC Gestion. Il joue, depuis février 2001, un rôle d'instance de travail, d'échanges et de recalage de la démarche du prestataire, de préparation des réunions du comité de pilotage et d'interface avec les structures. Pour des raisons d'efficacité et de souplesse le nombre de participants est limité.

2.2. Une démarche de diagnostic partagé impliquant le personnel de proximité

Dès le mois d'avril 2001, soit trois mois après le démarrage du diagnostic, un premier document de bilan est présenté par le CREPAH lors du comité de pilotage. Ce document est enrichi et complété par des enquêtes complémentaires du prestataire ou des acteurs et par les réflexions des deux groupes de travail gestion urbaine qui, dans chaque site, réunissent depuis le printemps 2001 les acteurs de terrain directement impliqués dans la mise en œuvre du projet (en charge d'un encadrement local). Les groupes de travail gestion urbaine sont les supports du diagnostic commun et de l'élaboration des projets. Leur bon fonctionnement suppose l'élaboration de règles de fonctionnement acceptées par les partenaires, ainsi qu'un important travail de formalisation afin d'encadrer et de pérenniser la démarche. Le prestataire conçoit et réalise sa mission comme un accompagnement d'un processus de travail entre acteurs (production de connaissances et d'analyse, apports d'expériences ou d'analyse, conseil stratégique...) et non comme une mission d'étude. La méthode et les techniques utili-

⁴ Initiée par la Ville et la RATP, l'association réunit différents acteurs publics de la vie locale : la collectivité locale, la SNCF, l'Université Paris 8, EDF, les bailleurs... Structure d'employeurs, l'association a pour but de permettre à ses membres de coordonner et de mutualiser leurs actions sur des missions de proximité, de nouveaux services ou concernant les besoins non satisfaits, dans les domaines de la médiation, et de la veille technique (propreté, petite maintenance...). Pour répondre à ces objectifs l'association a décidé d'utiliser le dispositif "emplois jeunes". Les "agents de proximité et de prévention" sont présents dans les lignes de bus, la gare RER, l'Université... Une équipe est affectée dans le quartier Floréal-Saussaie-Courtille.

sées pour l'élaboration du diagnostic et du plan d'actions visent à une implication des acteurs de terrain.

Les outils sont nombreux, divers et adaptés aux enjeux de chacun des sites. Certains sont communs aux deux sites, par exemple :

- diagnostic en marchant (visite collective du site suivie d'une séance de travail pour identifier atouts et problèmes du quartier),
- mise en place d'un groupe de gestion urbaine avec le niveau de l'encadrement intermédiaire (responsables d'agences des bailleurs, responsables de services municipaux...) pour l'élaboration du diagnostic et du plan d'action,
- grille d'évaluation de la propreté des immeubles et des abords élaborée par le CREPAH et utilisée par les agents de terrain pour identifier les dysfonctionnements. Cette grille constitue à la fois un outil d'aide à l'élaboration du diagnostic et un outil de suivi en continu.

Floréal-Saussaie-Courtille

Une des particularités de la démarche vient de la mise en place, depuis septembre 2001, d'un groupe d'habitants. Ce groupe de 10 à 15 personnes a été constitué avec la commune et les bailleurs, de façon à respecter les principaux critères socio-démographiques et à s'articuler avec les dispositifs d'implication mis en place dans le cadre du projet urbain. Il s'est réuni trois fois, avec pour objectif de se construire un point de vue commun qui devra ensuite être intégré. Les problèmes de tranquillité publique et de sécurité y ont été fortement soulignés.

La grille d'évaluation

La grille d'évaluation de la propreté des immeubles et abords extérieurs a été remplie par l'équipe de "Partenaires pour la Ville", suite à un temps de sensibilisation-explication réalisé par le CREPAH. Dans la mesure où l'équipe de "Partenaires pour la Ville" a pu bénéficier du soutien des gardiens des bailleurs, cet outil a contribué à développer des échanges interprofessionnels entre agents de proximité qui se connaissaient à peine. Ceci est d'autant plus important que, jusqu'à présent, les acteurs de terrain ont du mal à identifier clairement le rôle joué par "Partenaires pour la Ville" dans le quartier. Cette grille a pour objectif d'apprécier les difficultés rencontrées dans le fonctionnement social de la cage d'escalier, d'apprécier, à partir de critères précis, l'état actuel de la cage d'escalier, d'indiquer (au besoin) des dysfonctionnements et des améliorations possibles. L'intérêt de cet outil est de croiser une évaluation de la propreté avec une appréciation de la vie sociale dans la cage d'escalier afin d'identi-

fier l'existence et la nature des interactions entre les deux processus.

Francs-Moisins

Dans le quartier des Francs-Moisins trois groupes ont été mis en place sur les enjeux suivants :

- la propreté des parties communes avec la mise à plat de l'organisation des prestations rendues par les différents acteurs et une évaluation des résultats produits ;
- la gestion des déchets ménagers avec la mise à plat de l'organisation des prestations rendues et des effets produits ;
- la gestion des espaces extérieurs problématiques dans le quartier ou des "points durs"

Le diagnostic

Il a pour objectif de croiser les points de vue et de faciliter la construction progressive d'une culture commune entre acteurs. Il identifie et présente de façon transversale les modes d'intervention de la commune et des bailleurs dans les deux quartiers (qui, pour quelles prestations, en combien de temps, quel niveau de qualité...). Il met à plat de façon détaillée et concrète les problèmes et atouts du quartier, les modes d'intervention et les moyens d'actions des organisations, par exemple les difficultés rencontrées par le personnel de proximité dans le cadre de son activité quotidienne. Il permet un réajustement de la démarche d'intervention sur la gestion quotidienne du cadre de vie, "de la porte palière à l'arrêt de bus". Cette dernière est déclinée de la façon suivante : "entretien et gestion quotidienne des espaces communs et publics de la porte d'entrée à l'arrêt de bus ; relation de service autour de ces thèmes, prise en compte des demandes des habitants, organisation du traitement et information engagement sur les résultats...". L'accent est mis sur les modifications récentes du mode de fonctionnement des organisations en charge du quartier. Pour les services techniques de la ville l'enjeu est de développer des actions de gestion des espaces publics au plus près des territoires (par exemple mise en cohérence des secteurs d'intervention des équipes de terrain, renforcement du management intermédiaire, émergence de référents locaux dans les directions...). Pour les bailleurs, l'enjeu est de développer des dispositifs de gestion de proximité adaptés et susceptibles d'évoluer. Le diagnostic analyse les modes de coopération entre acteurs, identifie la constitution de dispositifs de coopération structurés et permanents, ainsi que les formes d'implication des habitants.

2.3. Un processus en cours d'élaboration du programme d'actions

Pour le quartier Francs-Moisins les orientations d'actions ont été validées lors du comité de pilotage de décembre 2001. Il s'agit, à ce stade du processus, d'orientations d'actions qui n'ont pas encore été déclinées en un plan d'actions précis et dont la faisabilité technique, financière, organisationnelle restent à travailler. A Floréal-Saussaie-Courtille le diagnostic et les principaux axes d'amélioration ont été validés lors du comité de pilotage de janvier 2002. Un processus de travail doit être mis en place, l'objectif étant de réunir des membres du groupe gestion urbaine, du groupe habitants et du groupe d'agents de proximité dans des groupes de travail thématiques. C'est au travers de ce processus que va être élaboré le plan d'actions.

3. DÉFINITION ET ENJEUX DE LA GESTION URBAINE

L'enjeu dans cette démarche est de se mettre d'accord sur une qualité de service satisfaisant, quel que soit le lieu (de la porte palière à l'arrêt de bus), le moment et le prestataire et d'assurer cette continuité de qualité du service. Systématiquement, pour chaque orientation de travail, la question de l'implication des habitants est posée. Les pistes identifiées varient selon les enjeux et le contexte : simple information commune entre les intervenants, travail de sensibilisation, information dite de proximité appuyée sur des agents locaux...

4. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Le parti pris expérimental de mener une démarche en parallèle sur deux quartiers doit permettre de mieux comprendre l'enjeu de la gestion de patrimoine et de poser la question des moyens à mettre en œuvre pour rétablir le droit commun. Les questions et préconisations aujourd'hui se situent autour de trois axes :

- la territorialisation des services publics et la constitution d'un schéma de territoire
- la responsabilisation claire des différents intervenants
- la participation des habitants.

Des questions sont alors posées :

- Faut-il mutualiser les différentes interventions ?
- Quels moyens pour le personnel de proximité ?
- Comment résoudre la question des moyens

constants (le GPV pourrait être une opportunité pour augmenter les moyens à disposition...)

5. DES EFFETS IDENTIFIABLES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

La démarche de territorialisation engagée par la ville, la dynamique de la politique de la ville et l'expérience de co-élaboration du projet urbain de Floréal-Saussaie-Courtille, portée conjointement par la Ville et Saint Denis Habitat, constituent des atouts dans la mise en œuvre du projet local :

- Des modes de coopération se construisent.
- La volonté de se rapprocher des territoires demande de faire évoluer les modes d'organisation et de fonctionnement des différents acteurs. La conduite du changement est facilitée chez les bailleurs par la démarche gestion urbaine.
- La confrontation du temps des organisations et du temps des habitants oblige à renouveler des formes d'implication des habitants (groupe habitants à Floréal-Saussaie-Courtille),
- Implication du personnel de terrain dans la démarche (groupe personnel de terrain, implication dans la passation de la grille de propreté des cages d'escaliers...),
- Construction d'outils d'évaluation (grille propreté par cage d'escalier).

6. PERSONNES RESSOURCES

Référents ville de Saint Denis

- M. Stéphane Peu, maire adjoint en charge de la politique de la ville
- M. Grignard, secrétaire général adjoint chargé des démarches quartiers et de la politique de la ville. Tel : 01 49 33 63 19
- M^{me} Valogne, démarche quartier Floréal-Saussaie-Courtille
- M. Robinet, démarche quartier Francs-Moisins

Représentant des bailleurs

- M^{me} Marchand, responsable mission DSU, Saint Denis Habitat. Tel : 01 49 33 34 19
- M. Bordereau, LOGIREP, Chef d'agence. Tel : 01 48 09 88 47
- M^{me} Marciano, SCIC Habitat, Chef d'agence. Tel : 01 49 40 89 45
- M^{me} Saucey, Chef d'agence SCIC Patrimoine. Tel : 01 41 68 10 76

SEVRAN (93)

Quartier Rougemont

LA GESTION URBAINE DANS LE CADRE D'UN PROJET URBAIN INTERCOMMUNAL

1. CONTEXTE

- **Site** : le quartier Rougemont est localisé à l'Ouest de la commune de Sevrans, située à 21 km au Nord de Paris dans le département de la Seine Saint Denis.
- **Population** : le quartier regroupe près de 20 % de la population, pour une commune de 41 809 habitants
- **Patrimoine** : le quartier compte environ 2 000 logements dont plus de 1 500 logements locatifs sociaux :
 - SA Hlm 3 F, 361 logements
 - SA Hlm Batigère, 309 logements
 - LOGIREP, 235 logements
 - SCIC Habitat IdF, 626 logements
 - OPIEVOY, 122 logements (promis à la démolition)
- **Forme urbaine** : ZUP intercommunale construite de 1967 à 1975 qui se compose de tours et de barres aujourd'hui dégradées.
- **Foncier** : tous les espaces extérieurs sont propriété de la ville, l'entretien est pris en charge par la ville en régie directe ou fait l'objet de concessions à un prestataire extérieur
- **Procédures contractuelles** : Contrat de Ville Intercommunal Aulnay – Sevrans - Blanc Mesnil 2000-2006 ; Grand Projet de Ville Intercommunal Aulnay-Sevrans.

ÉTUDE SUR LA GESTION URBAINE TERRITORIALISÉE

- Ville de Sevrans - I3F (représentant des bailleurs), Batigère, LOGIREP, SCIC IdF, OPIEVOY
- Budget : 360 000 F
- Prestataires : CREPAH Ile de France, TEC Habitat

État d'avancement

- Déc. 2000 : lancement de l'étude CREPAH - TEC
- Février 2001 : comité de pilotage - présentation du diagnostic, pistes d'actions
- Avril 2001 : séminaire de travail – orientations pour la suite de la mission
- Mai 2001 : rendu de l'étude TEC "analyse des charges locatives" ; diagnostic en marchant ;
présentation du projet à la nouvelle équipe municipale.
- Juin 2001 : fin de la 1^{re} phase ; validation des actions à engager
- Janv. 2002 : engagement des partenaires sur les actions à engager.

2. LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PROJET DE GESTION URBAINE

2.1. La phase de maturation

La gestion urbaine de proximité dans le cadre d'un projet intercommunal

Dans le quartier de Rougemont, qui fait partie des quartiers prioritaires du Contrat de Ville et du Grand Projet de Ville, la réflexion sur la gestion urbaine fait suite à une étude urbaine lancée conjointement par la ville, les bailleurs et l'État sur le quartier. Commandée en 1997 au cabinet François Daune, elle a conduit à un projet de requalification préconisant un désenclavement, le réaménagement des espaces extérieurs, la résidentialisation de certains secteurs et la mise en place de services aux habitants. Les principes, validés par les bailleurs membres du comité de pilotage, nécessitent désormais une déclinaison opérationnelle. L'implantation d'un centre social est également en cours. Il est envisagé de démolir 121 logements (patrimoine OPIEVOY) et de réhabiliter quelques bâtiments en particulier sur le patrimoine de I3F.

Une étude-action pour améliorer et coordonner les pratiques en matière de gestion urbaine et de développement de la vie sociale

C'est dans ce cadre qu'une réflexion sur la gestion urbaine, articulée au projet de requalification, est apparue nécessaire aux acteurs locaux. En début d'année 2000 la ville, les bailleurs et l'État souhaitent engager conjointement une étude-action sur le thème de la gestion urbaine de proximité, visant à "coordonner et améliorer les pratiques en matière de gestion urbaine et de développement de la vie sociale". Le prestataire a pour mission d'organiser les modes d'élaboration d'un diagnostic partagé, de définir des axes prioritaires d'intervention, les conditions de leur mise en œuvre ainsi que leur impact financier.

La démarche doit prendre en compte à la fois la gestion du quartier (gestion locative, politique sociale et d'attribution, maintenance, maîtrise des charges), les conditions de la vie quotidienne et de la vie sociale (réflexions engagées sur la création d'un centre social), le fonctionnement urbain (en articulation avec le projet en cours) et l'association

des habitants et estimer les conséquences du projet urbain en termes de gestion et de développement social (cette mission sera réalisée par un économiste).

L'objectif à terme de cette mission est de formaliser le projet de gestion urbaine par une charte interpartenariale de qualité - élaboration d'une charte d'objectifs communs à tous les partenaires et d'un plan d'action à court terme de gestion urbaine de proximité.

La maîtrise d'ouvrage de l'étude associe la ville et les bailleurs. Le comité de pilotage associe des représentants de la ville (mission politique de la ville), l'ensemble des bailleurs HLM, la DDE, la CDC et la Région. I3F est représentant des bailleurs.

2.2. La phase de diagnostic

Le diagnostic synthétique sur la gestion de proximité dans le quartier a été présenté en février 2001 aux membres du comité de pilotage. Il pointe un certain nombre de limites - l'absence de portage politique, la nécessité d'arrêter un schéma opérationnel de recomposition urbaine du quartier - à dépasser pour enclencher une dynamique autour de la gestion urbaine. Un "diagnostic en marchant", démarche "sensible" et participative¹, rassemble plusieurs services de la ville - environnement, espaces verts, logement, chef de projet contrat de ville - et les représentants des bailleurs en mai 2001.

En parallèle, pour la partie technique, TEC Habitat a réalisé des entretiens avec les bailleurs sur les données nécessaires à une évaluation technique de qualité et sur la méthode employée. Un document d'analyse des charges locatives, rendu en mai 2001, analyse les postes de charges, le total de charges et propose différentes pistes d'actions à engager.

2.3. La phase d'élaboration du plan d'actions

Ces différents diagnostics ont permis de dégager des pistes d'actions à partir de deux enjeux centraux:

- la nécessité d'une évolution rapide de certaines pratiques des acteurs pour une amélioration du service aux habitants, ainsi qu'une meilleure coor-

¹ Il s'agit, suite à une visite collective du site, de dégager une lecture commune de la situation du quartier en matière de propreté, entretien, maintenance, de hiérarchiser les principaux enjeux et d'identifier quelques pistes de travail.

dination des actions des différents acteurs intervenant dans le quartier,

- la définition des axes stratégiques du projet de gestion urbaine de proximité.

Dans un premier temps, le CREPAH a proposé d'enclencher rapidement quelques actions permettant d'améliorer le service de base dans le quartier.

L'objectif est d'atteindre un niveau de propreté et d'hygiène comparable au reste de la ville (travail sur les épaves, la propreté, les réseaux, lutte contre les rats), d'améliorer la sécurité et la tranquillité (présence policière, sécurisation du personnel de terrain) et de maîtriser les charges locatives.

Un séminaire de travail entre les membres du comité de pilotage en avril 2001 a défini les orientations de la suite de la mission. Un document complémentaire présenté en juin 2001 approfondit les orientations du diagnostic et liste un plan d'actions, à valider par le comité de pilotage politique puis à mettre en œuvre par le groupe de pilotage technique.

Différentes actions, regroupées dans les axes de travail suivants, sont proposées :

- mettre à niveau le quartier en termes de propreté, d'hygiène et d'entretien courant : résorption des épaves, nettoyage global, mise à plat des contrats, élaboration de propositions dans le cadre du projet urbain, audit sur les réseaux d'eau ;
- mettre en place un dispositif de développement social et d'animation de quartier, particulièrement au travers du projet de centre social. Cette démarche sera portée dans un autre cadre que celui de la GUP ;
- renforcer la maîtrise des charges, particulièrement les consommations d'eau, de réseaux de chaleur et les frais d'entretien des espaces extérieurs ;
- favoriser une harmonisation de la gestion des bailleurs ;
- améliorer la tranquillité et la sécurité ;
- définir un cadre d'association des habitants au projet urbain et de gestion urbaine.

Pour chacune des actions un pilote est désigné au sein de la ville ou parmi les bailleurs. Des modalités de travail, un calendrier et un mode d'articulation avec la maîtrise d'ouvrage collective sont ensuite définies.

La présentation de la démarche par les bailleurs à la nouvelle municipalité en mai 2001 a marqué l'engagement de la ville dans l'élaboration d'un projet collectif et partenarial sur le quartier Rougemont. Cet engagement a été validé par les partenaires en janvier 2002, au travers d'engagements actions par actions et d'un travail sur la simulation des coûts. Les questions de la place des habitants et de l'articulation avec le projet urbain restent à préciser. Ces deux étapes permettront de cadrer le passage à la mise en œuvre opérationnelle et l'engagement de l'ensemble des partenaires dans le projet de restructuration urbaine.

3. DÉFINITION ET ENJEUX DE LA GESTION URBAINE

Dans le cahier des charges le champ de la gestion urbaine est défini de façon large et pragmatique. Il porte sur l'amélioration de la gestion des services publics et des équipements collectifs, l'amélioration de la gestion de l'habitat, et le développement de la vie sociale. Au cours de la démarche la maîtrise d'ouvrage se centre sur des actions simples mais jugées prioritaires : la propreté et l'entretien, la maîtrise des charges, l'animation sociale, la tranquillité et la sécurité.

4. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Aujourd'hui les bailleurs présents sur le site sont engagés dans une dynamique d'amélioration de la gestion urbaine qui commence à porter ses fruits. L'enjeu est alors que la représentation politique de la ville vienne confirmer les engagements des représentants techniques (services propreté, espaces verts, voirie...) présents au comité de pilotage. Il est nécessaire que la Ville valide le plan d'action, que le rôle des différents partenaires – bailleurs, Ville, GIP du GPV – soit clarifié, qu'un référent par organisation soit désigné, qu'une instance de décision et de régulation du partenariat assurant la coordination et le portage politique du projet soit désignée pour passer à la phase opérationnelle.

Questions pour l'avenir :

- lien avec le projet de restructuration urbaine et avec les opérations de résidentialisation prévues dans le quartier,
- lien avec les projets menés à l'échelle intercom-

- munale (contrat de ville, GPV),
- implication des habitants à construire dans la phase de mise en œuvre du plan d'actions.

5. DES EFFETS IDENTIFIABLES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Le diagnostic a permis de souligner que les modes d'intervention des professionnels, et donc les modalités de coordination des organisations présentes sur le territoire, expliquent pour une grande part les dysfonctionnements constatés. Il montre aussi, ce qui constitue un atout, l'importance des attentes des habitants du quartier par rapport aux organisations en charge de sa gestion.

L'apport central de cette démarche est dans l'engagement d'une dynamique interbailleurs. Des actions " emblématiques " ont d'ores et déjà été mises en œuvre :

- Amélioration concrète des services aux habitants par un " chaînage " de services: sur l'enlèvement des épaves (pilote : Batigère, réunion mairie-police-bailleur, réunion mensuelle des gardiens), sur la dératisation, sur une méthode commune de

- traitement des dégradations (tags), sur la propreté (définition d'objectifs communs et réflexion sur le mode de gestion actuelle)
- étude et travaux sur les réseaux d'eaux pluviales et usées: I3F a programmé plusieurs tranches de travaux sur son patrimoine, l'objectif est d'engager un audit à l'échelle du quartier (convention avec la ville),
- soutien aux personnels de proximité (formations, encadrement...).
- Renforcement de la gestion de proximité et amélioration de la qualité de services par les bailleurs. Des pistes sont identifiées, par exemple la mise en place d'un accueil multibailleur dans un seul lieu.

6. PERSONNES RESSOURCES

Référents ville de Sevrans

- M. Gatignon, Maire
- M. Bouillot, secrétaire général des services.

Représentant des bailleurs

- M. de la Giraudière, Immobilière 3 F, Directeur départemental.
Tel : 01 49 36 75 03

MONTREUIL (93)

Quartier Branly-Boissière

DU DEVELOPPEMENT SOCIAL URBAIN A LA GESTION URBAINE DE PROXIMITE

1. CONTEXTE

- **Site :** le quartier "Branly-Boissière" est localisé à l'extrême Nord de la commune de Montreuil, située en première couronne à 7 km à l'Est de Paris, dans le département de Seine Saint Denis.
- **Population :** le quartier regroupe plus de 7 560 habitants, la ville en compte 94 535.
- **Patrimoine :**
 - OPHLM: 401 logements
 - SAGECO: 159 logements
 - SEM Montreuilloise d'Habitation: 234 logements
 - LOGIREP-AFTAM: 90 chambres collectives et 15 individuelles.
- **Forme urbaine :** isolé de la ville par la bretelle d'autoroute B86, le quartier s'est formé progressivement par une juxtaposition de "lanières" monofonctionnelles (pavillons, logements sociaux, activités économiques, friches...) et l'habitat social est composé de petites cités disséminées sur le territoire.
- **Foncier :** ?
- **Procédures contractuelles :** Contrat de Ville 1994-1999 et 2000-2006

GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ SUR LE QUARTIER BRANLY-BOISSIERE

Ville, Montreuilloise d'habitation, OPHLM, SAGECO, AFTAM

Budget total: 322 920 F TTC

Prestataire: CREPAH IdF

État d'avancement

Mai/Octobre 2000: réunions de cadrage de la démarche

Nov. 2000/Mars 2001: élaboration du cahier des charges

Automne 2001: lancement de la mission

Janvier 2002: point d'étape, état des lieux

Février 2002: diagnostic en marchant

Mars 2002: validation du diagnostic.

2. LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PROJET DE GESTION URBAINE

2.1. La gestion urbaine comme accompagnement du renouvellement urbain ou comme "fin en soi" dans les petites et moyennes cités

La démarche de Gestion Urbaine de Proximité mise en place sur le quartier Branly-Boissière s'insère dans le cadre d'une volonté plus globale de la ville de Montreuil d'améliorer les conditions de vie et la qualité des services dans les quartiers en difficulté et de développer les relations avec les habitants.

Ceci s'est traduit dès 1992 par la création d'une mission DSU de six personnes au sein de la ville de Montreuil pour engager la mise en place d'une politique de développement social urbain sur les quartiers en difficulté. En 1994 la ville décide, dans la continuité, de territorialiser ses services municipaux sur cinq grands secteurs. Des Antennes de Secteur, chargées de la coordination interne et externe sur un territoire, sont mises en place avec :

- un Responsable Technique de Secteur (RTS) qui coordonne et organise l'intervention des services de la Voirie, des Espaces Verts, des Bâtiments et de l'Atelier,
- un Responsable de Secteur pour l'Animation (RSA) qui intervient en direction des secteurs santé, social, jeunesse, culture et éducation en partenariat avec les structures associatives,
- un Coordinateur de Projet de Quartier (rattaché à la mission DSU) dont le rôle consiste à adapter l'offre urbaine et sociale aux besoins identifiés.

Un des enjeux est de voir comment, concrètement, ces personnes et ces dispositifs peuvent être des points d'appui dans l'élaboration des démarches de gestion urbaine de proximité.

Dans ce contexte l'élaboration du nouveau contrat de ville a été perçue par la ville comme une opportunité pour construire des relations pérennes et structurées avec les bailleurs autour de la thématique centrale de la gestion urbaine de proximité. Le contrat de ville 2000-2006 intègre les démarches de gestion urbaine, soit comme un accompagnement du renouvellement urbain dans certains sites, soit comme une "fin en soi" sur les petites et moyennes cités. L'objectif est de mettre en place, dans les six ans qui viennent et de façon progressive sur onze quartiers de la ville, des

conventions sur la gestion urbaine de proximité entre l'État, le ou les bailleurs concernés et la ville.

Le quartier Branly-Boissière : un site d'expérimentation pour la gestion urbaine avec le soutien du GIE Villes et Quartiers

Le projet de gestion urbaine de proximité soutenu par le GIE porte sur le quartier Branly-Boissière, un des quartiers prioritaires du contrat de ville, situé sur le Plateau au Nord de Montreuil et composé de petites cités disséminées d'habitat social locatif. L'enjeu de la démarche est d'amener les acteurs à construire, avec l'appui d'un prestataire extérieur, un diagnostic partagé sur la gestion urbaine de proximité puis d'élaborer des orientations d'actions et de les mettre en place.

Il s'agit d'améliorer la qualité de vie des résidents, de restaurer l'image puis l'attractivité du site, de répondre aux attentes des habitants en termes de tranquillité et de propreté et de structurer une offre de service de qualité. Site d'expérimentation, l'objectif est de faire émerger des éléments et une méthode diffusables et reproductibles sur d'autres sites de la ville.

Suite à l'élaboration, avec l'appui du GIE, du cahier des charges et au lancement de l'appel d'offres le service DSU de la commune et les bailleurs sélectionnent en septembre 2001 la proposition du CRE-PAH.

L'organisation du dispositif de conduite de projet

Le pilotage de la démarche est assuré par la Montreuilloise d'Habitation avec l'appui d'une maîtrise d'ouvrage collective dans laquelle la ville est représentée à deux niveaux :

- le coordinateur de projet de quartier, rattaché à la mission DSU/Citoyenneté, à pour rôle d'adapter l'offre urbaine et sociale aux besoins identifiés en installant des processus de travail transversaux permettant à la fois d'analyser les pratiques, de recueillir les besoins et de construire les programmes d'actions.
- l'élu de quartier représente le niveau de validation politique.

Le suivi est assuré par un comité de pilotage constitué, à l'heure actuelle, de la ville (DSU, Habitat et équipe territoriale), des bailleurs (Montreuilloise d'Habitation, OP-HLM, SAGECO, AFTAM), et du GIE.

L'association d'autres partenaires à la démarche (DDE notamment) est une proposition à étudier.

2.2. L'engagement de la phase de diagnostic

Le prestataire a pour mission d'élaborer un diagnostic partagé et des orientations d'actions permettant de passer à une phase opérationnelle sur les quatre thèmes suivants :

- le fonctionnement des espaces extérieurs privés ou publics : l'analyse doit porter sur l'état et l'usage des voies, espaces verts, placettes à travers le recueil des besoins des différents usagers, l'étude des pratiques de stationnement et de circulation piétonnière ;
- la gestion des déchets : l'étude doit décrire les pratiques des différents gestionnaires et le comportement des différentes catégories d'usagers ;
- la viabilité et l'intérêt de l'implantation d'activités et de services tant publics que privés sur le quartier ;
- la politique de peuplement.

L'objectif est aussi d'améliorer le travail partenarial grâce à une meilleure articulation-coopération des acteurs, d'offrir un meilleur rapport "qualité/prix" des services urbains et des services liés au logement.

Le plan d'actions partagé devra proposer des outils et méthodes de concertation et prise de décision entre les différents acteurs de terrain et partenaires publics, ainsi qu'un dispositif d'écoute-participation en direction des habitants en les associant comme maîtrise d'usage.

Cette démarche s'appuiera sur un certain nombre de supports susceptibles de faciliter l'élaboration d'un projet de gestion urbaine et d'associer les habitants, il s'agit notamment des services territorialisés de la ville et de l'Atelier de Travail Urbain mis en place récemment. Il est aussi demandé au bureau d'études d'établir un phasage des éléments de programmation en y intégrant les coûts de gestion. Une phase d'accompagnement à la mise en œuvre du plan d'action est intégrée à la mission.

Des outils pour construire une culture partagée

Aujourd'hui, un premier rendu a permis de présenter une note " d'état des lieux " sur les groupes immobiliers et les espaces publics et le diagnostic a été validé par l'ensemble des partenaires. La

démarche, qui s'appuie sur des entretiens auprès des acteurs et des agents de proximité, sur un diagnostic en marchant, sur la mise en place d'un groupe technique gestion urbaine regroupant les hiérarchies intermédiaires des différentes organisations...-, contribue à la création d'une culture partagée sur le site.

3. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

La mission confiée au CREPAH en est aujourd'hui à son démarrage. La validation des éléments de diagnostic doit permettre de passer à l'élaboration d'un projet partagé et de répondre aux questions et aux attentes des partenaires de cette démarche.

Le diagnostic précise les enjeux hors GUP - améliorations attendues dans le cadre du projet de quartier, problématiques d'interventions techniques sur les patrimoines des bailleurs - et cible ceux qui relèvent du travail interpartenarial sur la GUP :

- chaîne de propreté sur le quartier de la porte palière à l'arrêt de bus,
- traitement de la place Jules Verne et des abords du foyer AFTAM,
- requalification de certains espaces publics.

Des groupes de travail vont se mettre en place autour de ces trois axes afin de préciser les actions opérationnelles à engager.

L'association et l'implication des habitants dans la démarche restent à définir. Le travail déjà engagé au sein de l'Atelier de Travail Urbain est à prendre en compte dans la définition d'une stratégie de participation des habitants au projet.

4. PERSONNES RESSOURCES

Référents ville de Montreuil

- M^{me} Payan, Directrice Citoyenneté-DSU. Tel : 01 48 70 67 09
- M^{me} Avignon, Coordinatrice de projet quartier Branly-Boissière. Tel : 01 48 70 68 27

Représentant des bailleurs

- M. Leroy, Montreuilloise d'Habitation, Directeur. Tel : 01 49 88 42 04

CERGY (95) Quartier Verger-Genottes

DE L'HABITAT A LA GESTION URBAINE DE PROXIMITE

1. CONTEXTE

- **Site** : l'îlot Verger-Genottes fait partie du quartier Cergy-Saint-Christophe proche de la gare de RER. Cergy, ville nouvelle du Val d'Oise, est située à 24 km de Paris.
- **Population** : l'îlot Verger Genottes regroupe 3600 habitants, la ville en compte 54781 et l'agglomération 177000.
- **Patrimoine** : le quartier compte 1216 logements en majorité locatifs sociaux, répartis en 9 groupes locatifs, 3 Associations Syndicales Libres et 2 copropriétés de 146 logements.
7 bailleurs sont présents sur le quartier :
 - OPDHLM
 - SCIC
 - La Sablière
 - Les 3 Vallées
 - EFIDIS
 - La Lutèce
 - La SAVO
- **Forme urbaine** : les bâtiments datent du début des années 80, de faible hauteur (R +4), entourés d'espaces verts aujourd'hui peu entretenus.
- **Foncier** : statuts complexes, rétrocessions à l'étude dans le cadre de la restructuration du quartier
- **Procédures contractuelles** : Contrat de Ville (d'agglomération) 2000-2006

PROJET DE GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

Maîtrise d'ouvrage Ville (mandatée par les 7 bailleurs)

Budget total : 415000 F

Prestataires : CIVILITES - ACADIE

État d'avancement

Oct. 1999 : lancement de la mission

Mars 2000 : 1^{er} comité de pilotage. Restitution des entretiens de cadrage avec les professionnels

Juillet 2000 : 2^e comité de pilotage. Synthèse des groupes de travail (acteurs, usagers, habitants), propositions d'orientation

Sept. 2000 : 3^e comité de pilotage. Validation des pistes de travail et de la méthodologie pour la phase suivante

Octobre 2000-janvier 2001 : calage de la phase d'élaboration des stratégies d'intervention

Mars 2001 : montage et réunion des groupes de travail "tranquillité" et "services à l'habitat"

Mai 2001 : comité technique élargi, synthèse de groupes de travail et organisation du passage à la mise en œuvre

Sept. 2001 : élaboration d'une démarche de consultation/validation des orientations par la ville

2. LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PROJET DE GESTION URBAINE

2.1. Une réflexion qui s'inscrit dans une volonté plus globale de la ville de mettre en place une politique de l'habitat renforcée dans les quartiers prioritaires

La réflexion sur la gestion urbaine s'inscrit dans le cadre d'un plan d'actions sur l'habitat renforcé sur six quartiers prioritaires, porté par la Ville de Cergy et approuvé par un vote du Conseil Municipal en avril 1998. A l'échelle de la ville le "plan d'actions" pour l'habitat s'est traduit pour le parc locatif social par :

- la définition d'une charte d'attributions des logements dans le cadre de la conférence communale, signée en juillet 1999,
- la mise en place d'un observatoire urbain et l'élaboration de "protocoles spécifiques territoriaux" sur six îlots prioritaires.

A l'échelle de l'îlot Verger-Genottes l'amélioration de la gestion urbaine est un des volets du protocole territorial sur ce secteur qui prévoit :

- le réaménagement du quartier à travers la restructuration des espaces extérieurs – résidentialisation- et la réhabilitation du bâti,
- l'amélioration de la gestion, qui doit déboucher a minima sur la signature d'une charte de qualité portant sur la gestion urbaine, l'entretien, la gestion de proximité, l'animation et la participation des habitants.

L'îlot Verger-Genottes représente un enjeu fort par ses caractéristiques :

- le grand nombre de bailleurs concernés pour un patrimoine morcelé et le mélange bailleurs et copropriétaires avec un patrimoine mixte géré par 7 bailleurs, 3 Associations Syndicales Libres et 2 copropriétés,
- une situation en cœur de ville,
- les difficultés qu'il rencontre : imbrication des espaces privés et publics en lien avec des difficultés de gestion et d'entretien ; présence de squats (lieux de regroupement de jeunes à l'origine de dégradations et d'un fort sentiment d'insécurité) ; manque d'appropriation des espaces et du quartier par les habitants ; dégradation de l'image (vacance, paupérisation...) ; multiplicité des acteurs (copropriétés, bailleurs sociaux, ASL, ville, SAN, EPA...).

En janvier 1999, une mission pour un plan de restructuration urbaine de l'îlot Vergers-Genottes La ville a confié en janvier 1999 une mission de programmation et de conseil pour un plan de restructuration urbaine du quartier en liaison avec les projets de réhabilitation des bailleurs sociaux à un architecte-urbaniste (GLB Consultants). La résidentialisation, principe retenu pour la restructuration du quartier, conduit à des fermetures d'espaces et à une réorganisation des responsabilités. Un des intérêts du travail collectif est d'inciter à articuler les deux démarches.

En octobre 1999, une mission sur la gestion urbaine

D'autre part en octobre 1999 la ville, en accord avec les bailleurs et mandatée par eux, a missionné une équipe de prestataires (ACADIE et CIVILITES) pour l'assister dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet dans le domaine de la gestion urbaine. Dans ce cadre, l'équipe a été chargée :

- de coordonner et d'améliorer les techniques en matière de gestion,
- d'organiser une réflexion des acteurs de terrain et des habitants sur la gestion actuelle du quartier,
- de faire émerger un diagnostic partagé, identifiant et formalisant les responsabilités de gestion,
- de définir les objectifs prioritaires et moyens d'action,
- d'accompagner les acteurs dans la mise en œuvre de ces objectifs.

L'objectif de la mission est d'aboutir à la construction d'un plan d'actions opérationnel. La démarche qualité doit *"garantir un niveau de prestations commun à tous les acteurs pour affirmer l'attractivité de l'offre d'habitat et du quartier, afin de maintenir la population en place et d'attirer un public nouveau avec un objectif de mixité sociale"*.

L'organisation de la maîtrise d'ouvrage

L'organisation de la maîtrise d'ouvrage distingue :

- un maître d'ouvrage : la Ville et les 7 bailleurs (mandat donné à la ville) ;
- un comité de pilotage animé par la Direction de l'habitat de la Ville et un des bailleurs (la SAVO), mandaté par l'Association Régionale HLM comme représentant des bailleurs de la ville. Il est composé des 7 bailleurs, de la municipalité et de ses services, du SAN ;
- une équipe technique associant des représentants des bailleurs et de la ville (Département du Développement urbain, Département de la gestion

urbaine, Service prévention et Sécurité, antenne de quartier).

2.2. Un diagnostic collectif associant les habitants et les acteurs locaux

Dans un premier temps l'enjeu a été d'évaluer la gestion à partir d'un travail collectif de diagnostic associant les habitants et intervenants locaux. Cette phase s'est achevée par une synthèse de groupes de travail en juillet 2000.

Le prestataire a proposé une évaluation de la gestion axée sur deux thèmes (l'ambiance et l'accueil), pour évaluer d'une part l'ambiance perçue par ceux qui vivent ou travaillent dans ce quartier et d'autre part les conditions de promotion du quartier vis-à-vis des ménages cherchant à se loger. Trois groupes pour le thème ambiance (en fonction de l'usage des espaces) et deux groupes pour le thème accueil (commercialisation et services à l'habitat) se sont constitués. Deux types d'habitants différents ont été impliqués dans ces groupes : les "habitants anciens" vivant dans le quartier et les "nouveaux arrivants". Pour chacun de ces groupes ont eu lieu une réunion de diagnostic et une réunion de propositions en mai et juin 2000. Les groupes de travail ont eu pour objectif d'organiser la rencontre entre "la maîtrise d'ouvrage, multiple du fait de l'enchevêtrement des responsabilités et des compétences (services de la ville, bailleurs, services publics...)" et ce que le prestataire appelle "la maîtrise d'usage, multiple elle aussi du fait de la diversité des statuts des résidents, de la présence d'usagers non-résidents et d'agents de terrain fortement impliqués dans la vie locale (gardiens, facteurs, agents d'entretien...)".

La synthèse de ces groupes de travail met en avant la confusion des responsabilités sur un espace aussi complexe que celui d'une ville nouvelle et ses incidences sur l'implication des habitants (marginalisés, accusés ou sur-responsabilisés dans le cas d'une Association Syndicale Libre) et sur la qualité du service rendu. Cette synthèse a servi de base de travail pour une autre phase visant à définir des objectifs de qualité en matière de gestion urbaine. Le prestataire a proposé, pour compléter le diagnostic, d'évaluer les conditions de promotion du quartier vis-à-vis des ménages cherchant à se loger et les modalités de leur accueil à travers les chaînes commerciales (offre et demande) et la nature du

service offert (services à l'emménagement...).

2.3. L'élaboration et la validation des stratégies d'intervention : une phase en cours

Cette phase de la mission vise à élaborer des stratégies d'intervention. Elle a pour objet de définir les responsabilités de chacun (ville-bailleurs) à partir des enjeux mis en avant dans le diagnostic. Son engagement, à partir d'octobre 2000, a nécessité des ajustements et une clarification dans les positions des uns et des autres, ainsi que la construction d'un accord sur la démarche à adopter et sur les enjeux centraux.

Une méthode de validation de la démarche de travail proposée par les prestataires

En prolongement de la synthèse des travaux des groupes de travail "ambiance" et "accueil", plusieurs réunions restreintes ont permis un ajustement entre les points de vue (une réunion interbailleur ; une réunion du groupe de travail restreint ville-bailleur). La validation de la démarche de travail s'est finalisée lors d'une réunion du comité de suivi restreint où il a été décidé, afin de garantir une mobilisation optimale de l'ensemble des partenaires, de présenter dans le détail aux services de la ville et du SAN la méthodologie retenue pour la seconde étape et les enjeux de ces trois groupes de travail.

Trois groupes de travail pour arrêter des orientations et les décliner sous forme d'engagements

Trois groupes de travail sur deux grands enjeux, la tranquillité et le service au logement, ont alors été mis en place :

- deux concernent la thématique de la tranquillité sur deux espaces complexes : l'îlot du Verger et l'îlot des Genottes,
- le troisième a pour objectif de travailler sur les services à l'habitat ; il est constitué de deux ensembles de logements contigus avec des cultures d'entreprise et des clientèles différentes.

A partir des objectifs sectoriels énoncés dans le diagnostic, l'objectif est de travailler sur les performances et les procédures, de décortiquer des situations concrètes sur des lieux précis et de se mettre d'accord sur le niveau de services à garantir aux usagers (par exemple : quel niveau de services pour les encombrants?). Les groupes de travail ont arrêté des orientations générales et les ont déclinées sous forme d'engagements.

Une synthèse a ensuite été présentée au groupe technique restreint par l'équipe de prestataires.

Sur l'axe de travail "tranquillité", trois engagements ont fait l'objet d'un consensus entre les partenaires :

- lutter contre le sentiment d'abandon,
- développer la relation aux victimes,
- développer la capacité de négociation.

3. DÉFINITION ET ENJEUX DE LA GESTION URBAINE

La " gestion urbaine " a volontairement été définie de façon très large par les partenaires. Dans le cahier des charges de l'étude, il s'agit de travailler à la fois sur la gestion urbaine, la gestion technique, la gestion de proximité et le développement de la vie sociale. Ce choix initial reflète l'analyse de la situation locale faite par la maîtrise d'ouvrage : ces derniers mettent l'accent sur les interactions entre les phénomènes et sur la nécessité d'une intervention conjointe sur ces différents problèmes.

Le travail de diagnostic et d'élaboration de propositions a porté sur les enjeux concrets suivants :

- La gestion urbaine : éclairage public, collecte des ordures ménagères, conditions d'accès aux voies et aires de stationnement, sécurité, tranquillité, différends de voisinage, conflits d'usages...
- La gestion de l'habitat : entretien et maintenance courante, gardiennage et relation au propriétaire, entretien des espaces extérieurs privés ou de résidence, prévention et traitement des difficultés de paiement
- Le développement de la vie sociale et de la citoyenneté : les lieux et initiatives visant l'expression et la participation active des résidents à la vie de quartier, les manifestations destinées à soutenir l'identité locale
- Les modalités d'accueil des ménages cherchant à se loger et de promotion du quartier : chaînes commerciales, nature du service offert (services à l'emménagement...).

4. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

La Ville et les bailleurs doivent aujourd'hui acter leurs engagements dans la poursuite de la

démarche. Il s'agira ensuite de mettre concrètement en œuvre les engagements afin d'améliorer le service rendu aux habitants.

A ce stade de la démarche plusieurs questions restent à travailler :

- les coûts de la gestion et l'articulation entre les conventions gestion urbaine des bailleurs pour l'exonération de la TFPB,
- la recherche d'une mutualisation des moyens compte tenu du nombre de partenaires et de la petite taille des groupes immobiliers (par exemple sur la gestion des parkings des bailleurs pour la sécurisation, sur la commercialisation de logements, sur le service de traitement des tags) ;
- l'articulation entre le projet d'aménagement et de résidentialisation et la gestion urbaine,
- la mobilisation des habitants, qui est restée faible au sein des groupes de travail ce qui n'a pas vraiment permis de lancer une dynamique pour la suite (faible implication notamment des nouveaux arrivants).

5. DES EFFETS IDENTIFIABLES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

- Renforcement du partenariat entre les bailleurs du quartier, fort engagement de l'AORIF
- Processus de renforcement du partenariat entre la ville et les organismes HLM
- Opérations de résidentialisation sur l'îlot Vergers-Genottes

Élaboration conjointe (Ville, bailleurs, AORIF, Police Nationale) d'outils dans le cadre d'une politique volontaire de prévention et de sécurité menée à l'échelle des quartiers¹ :

- le "guide pratique sécurité et habitat" destiné aux agents de proximité (gardiens et personnel de maintenance des organismes Hlm, agents de secteurs police nationale et municipale) décrit, au travers de 12 " fiches incidents", la procédure à suivre (descriptif, ce que vous devez faire, ce que votre organisme s'engage à faire, adresses et n° de téléphone). Il s'accompagne de sessions de formation à destination du personnel ;
- la mise en place d'un outil de recueil systématique d'incidents sur le patrimoine par les

¹ Une Convention Locale de Sécurité sur le Patrimoine Social élaborée par la Ville de Cergy, les organismes Hlm et la Police Nationale a été annexée au Contrat Local de Sécurité de l'Agglomération de Cergy Pontoise le 12 octobre 2001.

bailleurs et restitution et analyse partenariale périodique dans le cadre de l'Observatoire de la Tranquillité sur le Patrimoine Social.
Mise en place d'actions concrètes, comme par exemple l'accueil des nouveaux locataires : démarche ville-bailleurs du quartier...

6. PERSONNES RESSOURCES

Référents ville de Cergy

- M^{me} Wiets, Direction de l'habitat, Tel : 01 34 33 86 65
- M^{me} Valérie Seignoux, SAN.

Représentants des bailleurs

- M^{lle} Bréhant, Chargée de mission à l'AORIF. Tel : 01 34 33 35 55
- M. Abily, Directeur de la SAVO.

PERSAN (95) Quartier du Village

PROJET URBAIN ET GESTION URBAINE

1. CONTEXTE

- **Site :** quartier du Village à Persan. 2e ville la plus pauvre du Val d'Oise, subit de plein fouet les conséquences de la désindustrialisation.
- **Population du quartier :** 4 300 habitants, soit 43 % de la population communale
- **Patrimoine :** 1 189 logements appartenant à l'OPIEVOY. L'agence est installée dans le quartier
- **Forme urbaine :** quartier de grands ensembles construit entre 1967 et 1972 dans un tissu majoritairement pavillonnaire, constitué de 29 immeubles bas (R +1, R +3, R +4). Situé en centre-ville.
- **Projet urbain :** le projet de requalification urbaine mené depuis 1993 a permis d'établir des liaisons avec le reste de la ville et d'atténuer le caractère " concentrationnaire " du quartier (notamment de la place centrale de la Rencontre). Réhabilitation des logements et aménagement des espaces résidentiels en cours d'achèvement.
- **Foncier :** tous les espaces extérieurs sont propriété de la ville et gérés par la ville, sauf la place centrale de la Rencontre (rétrocessions à l'étude).
- **Procédures contractuelles :** Contrat de ville 1994-2000 puis 2000-2006, Contrat Local de Sécurité, Opération de Renouvellement Urbain depuis 2001

MISSION 1 : ASSISTANCE À L'ÉLABORATION DE PROJET DE GESTION URBAINE

Maîtrise d'ouvrage : ville

Budget étude : 295 kF

Prestataire : EDA – AM Interact pour les aspects sécurité

Déroulement de la mission : avril 1999 – juin 2000 :

MISSION 2 : EVALUATION ET OPTIMISATION DES COÛTS DE LA GESTION URBAINE (ÉTUDE TECHNIQUE ET ÉCONOMIQUE SUR LA GESTION DES ESPACES EXTÉRIEURS RÉHABILITÉS)

Maîtrise d'ouvrage : ville (services techniques)

Budget étude : 130 kF

Prestataire : D. Coulon

Déroulement de la mission : octobre 2000-Début 2002

2. LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PROJET DE GESTION URBAINE

2.1. La gestion urbaine dans le cadre d'un projet urbain

La spécificité du projet de gestion urbaine du quartier du Village à Persan est de s'inscrire dans une réflexion plus large sur le devenir du quartier du Village et d'accompagner pleinement l'opération de renouvellement urbain qui s'est mise en place dans un contexte de paupérisation, de désindustrialisation et de graves difficultés économiques et sociales. Dans le cadre du projet "global et partenarial pour le développement économique, urbain et social" du quartier du Village et de la dynamique née de l'élaboration du projet urbain lancé en 1995 se mettent en place six projets spécifiques fondés sur une maîtrise d'ouvrage concertée. Ces projets portent sur la prévention et la sécurité, le développement de la vie sociale, le renouvellement urbain, le développement économique, le programme local de l'habitat et la gestion urbaine de proximité.

En 1998, un groupe de travail associant le bailleur et la ville sur la gestion urbaine, qui est un des axes de travail du contrat de ville, permet aux acteurs locaux de débattre et de s'accorder sur la définition et les enjeux de la gestion urbaine. Il définit également le cahier des charges des études et les lance. Il conduit enfin à la création d'un observatoire de la vie quotidienne et à la constitution de groupes de travail thématiques sur la sécurité et la propreté. De plus des actions ponctuelles démarrent rapidement sur des enjeux spécifiques (programmation et gestion d'un square, de jeux d'enfants, propreté et collecte des encombrants...).

Après appel au GIE Villes et Quartiers en 1999, deux types de mission sont confiées à des prestataires extérieurs.

Le pilotage du projet de gestion urbaine

Il est assuré par le Comité directeur du projet urbain.

Les décisions sont prises au sein de comités de pilotages trimestriels animés par la Direction du Projet Urbain associant la Ville, la DDE, l'OPIEVOY, la mis-

sion ville de l'État, le Conseil Général, le Conseil Régional, la CDC et le GIE.

L'observatoire de la vie quotidienne et les groupes de travail sont animés par un chargé de mission "Habitat, gestion urbaine et participation des habitants" dont le poste est cofinancé par la Ville, le département, l'État, le bailleur et la CDC. Ces lieux constituent des instances de concertation et de définition des actions. L'observatoire est un lieu de recueil des dysfonctionnements. Il sollicite et suit la mise au point des actions.

2.2. Deux types d'expertise : une mission d'assistance à l'élaboration du projet et une étude technique et économique sur la gestion des espaces extérieurs

La première mission a relevé de l'assistance à l'élaboration de l'ensemble du projet, le rôle du prestataire étant un rôle de conseil, d'évaluation (qualité et organisation), d'accompagnement méthodologique et d'animation. Ce dernier a eu en charge d'élaborer un diagnostic sur la qualité de services et de définir un "schéma stratégique et un plan d'actions de gestion urbaine". Mais il devait aussi assurer l'avancement et l'articulation des autres volets lancés par les acteurs locaux : la mise en place de l'observatoire de la vie quotidienne et des "études-actions" immédiates (sécurité-propreté). Confiée à l'EDA et à AM INTERACT (pour les aspects sécurité) en avril 1999, cette mission s'est achevée en juin 2000 par un diagnostic et la définition d'un plan d'actions (validé en mai 2000).

Le prestataire s'est appuyé sur les acteurs et dispositifs existants pour aider à faire". L'observatoire de la vie quotidienne (au sein duquel des fiches-actions ont été élaborées), les groupes de travail sur la sécurité et la propreté liés à cet observatoire, l'élaboration de la charte propreté, le forum du projet urbain, les agents d'écoute mis en place par l'OPIEVOY ont constitué autant de dispositifs d'appui au travail du prestataire et de lieux de concertation avec les habitants. L'EDA a également proposé la mise en place de groupes permanents d'usagers, dont le rôle serait à la fois d'interpeller l'observatoire et d'évaluer les actions. La constitution de ces groupes fait partie des dispositifs à mettre en œuvre dans le cadre du projet de gestion urbaine. Les orientations prioritaires portaient sur la propreté,

les ordures ménagères, les incivilités, le stationnement, la signalétique, les réseaux urbains et les jeux d'enfants. Le diagnostic de l'EDA a insisté sur l'enjeu que représente "le partage d'une doctrine commune sur les différentes activités de gestion urbaine entre les différents intervenants et les chaînes de services".

La seconde mission est une étude technique et économique sur la gestion des espaces extérieurs réhabilités. La réhabilitation et le réaménagement des espaces extérieurs (en pied d'immeubles ou sur les places) ont conduit à privatiser certains espaces publics ou à en réexaminer les modes de gestion. L'objectif de cette expertise technique d'évaluation et d'optimisation des coûts de la gestion des espaces est de permettre à la ville et à l'OPIEVOY de définir le mode de gestion le plus adapté. Les services techniques étant mobilisés fortement sur le projet de réhabilitation, cette mission a été lancée en octobre 2000, alors que la précédente était déjà achevée. Elle a été confiée à un ingénieur-architecte (D. Coulon).

2.3. Un plan d'actions par territoires et une identification des actions par l'observatoire de la vie quotidienne

A Persan l'élaboration du plan d'actions se fait à partir du travail de l'observatoire de la vie quotidienne (identification des dysfonctionnements et des demandes des habitants).

Le plan d'actions de l'EDA préconisant un "partenariat transversal sur les champs du social et du technique intégrant la participation et l'action des habitants" identifie des territoires d'actions dans lesquels doivent se mettre en œuvre des principes d'intervention et des réponses opérationnelles aux enjeux de la gestion urbaine. Trois lieux majeurs de la ville ont été retenus, la démarche consistant à élaborer un cahier des charges par site: la place du marché, la place de la Rencontre, le square Gavroche (adéquation aux usages futurs, prise en charge technique et financement, vigilance par les usagers et les habitants).

Par ailleurs EDA a proposé une démarche à court terme consistant à définir les impacts financiers selon plusieurs hypothèses de gestion. Des scénarios

doivent être établis en fonction des différents modes de prise en charge de la gestion :

- le recours à des entreprises extérieures par appel public à la concurrence (méthode utilisée aujourd'hui par l'office),
- la mise en place d'une structure de gestion commune ville-OPIEVOY (régie d'insertion par exemple),
- le renforcement de moyens propres de la ville ou de l'OPIEVOY afin qu'ils assurent en direct la gestion (méthode utilisée aujourd'hui par la ville sur le quartier du village).

2.4. Le montage d'un plan global de financement sur la gestion urbaine

Pour aller vers la mise en œuvre du plan d'actions par territoire une démarche de montage financier sollicitant différents partenaires se met en place à partir de l'été 2001. Bien que confrontée à des difficultés financières importantes, la ville maintient la gestion urbaine comme un enjeu prioritaire.

Dans un premier temps un plan d'action global et expérimental sur trois ans, intégrant des éléments du plan d'actions par territoires, est élaboré par la commune en lien avec ses différents partenaires. Il liste les actions prévues dans le cadre du projet de gestion urbaine (y compris les actions d'accompagnement, de développement social, de prévention-médiation et tranquillité), les acteurs concernés et évalue les coûts prévisionnels. Il constitue un support de discussion et de négociation avec les différents partenaires financiers.

Le plan expérimental de gestion urbaine a été intégré dans le dossier de candidature à l'ORU, dossier qui a été approuvé lors du CIV d'octobre 2001¹. Le site a été retenu lors de la session de novembre 2001 dans le cadre de l'appel à projet "Mieux vivre ensemble" pour des travaux de réaménagement des espaces extérieurs et résidentiels et de désenclavement. Le bailleur a signé une convention gestion urbaine de proximité avec la DDE à la fin de l'année 2001 dans le cadre de l'exonération de la TFPB, ce qui donne une visibilité sur les coûts de la gestion urbaine et une marge de manœuvre supplémentaire au bailleur. Différents financements (État, Département, Région, CDC...) sont aussi intégrés dans le montage financier.

¹ Rappelons que les dotations pour les sites en ORU sont importantes mais réservées à des actions d'investissement.

3. DÉFINITION ET ENJEUX DE LA GESTION URBAINE

Dans le cadre du projet urbain les enjeux identifiés concernant la gestion urbaine étaient les suivants :

- pérennisation des investissements réalisés
- diminution des dégradations et de la délinquance
- organisation des structures, qualification des acteurs
- globalisation des services de gestion, équilibre coût/qualité en fonction de la solvabilité des ménages.

Les enjeux de la gestion urbaine ont ensuite été redéfinis et se sont centrés sur le chaînage et la qualité de services. La gestion urbaine a été définie comme "l'ensemble des activités dites de services urbains, appelés parfois "services à la communauté" concernant les domaines suivants: propreté, maintenance, entretien des espaces extérieurs et des pieds d'immeubles et du mobilier urbain, éclairage public, sécurité, civilité, transports en commun, action sociale, stationnement, collecte des déchets. Si une remise à niveau technique est nécessaire, l'enjeu est aussi dans une démarche sociale à plus long terme permettant de faire évoluer les comportements des habitants et impliquant des moyens importants.

4. DES EFFETS IDENTIFIABLES : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Différents types d'acquis peuvent être identifiés :

- Des améliorations concrètes des services aux habitants par un " chaînage" des services: réorganisation technique de la collecte des déchets (raccourcissement des délais, nouveaux emplacements...), gestion du stationnement, enlèvement des épaves, mise en place d'un nouvel adressage du quartier par les services publics...
- La création de l'observatoire de la vie quotidienne comme lieu d'identification des dysfonctionnements et attentes, de hiérarchisation des actions, de mobilisation des acteurs et des habitants, de

production d'outils et de méthodes (tableaux de bord, fonds de plan de quartier, reportage photographique...)

- Animation, sensibilisation, communication auprès des habitants via la commission environnement: opération nettoyage de printemps, contrôle des prospectus dans les boîtes aux lettres, fête de quartier, charte de propreté par cages d'escaliers, livret "regards d'enfants, panneaux signalétiques sur l'environnement...

Plus largement c'est bien une réelle volonté de coopération entre gestionnaires du site, tant du côté organisme que ville, qui s'est renforcée.

5. PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Une fois le plan de financement bouclé et les dernières tranches de travaux réalisées, l'enjeu central est d'aborder " les insuffisances de gestion et de coordination induites d'une part par la répartition des responsabilités réciproques de gestion découlant de la propriété des espaces de la Ville et de l'OPIEVOY, et d'autre part, par les conséquences actuelles sur les espaces de l'état de chantier généralisé ". De plus une des priorités doit être la mise en place d'actions d'accompagnement sociales, de prévention et de lutte contre les comportements délictueux qui se sont accrues récemment.

Suite aux départs récents du Directeur du projet urbain et du chargé de mission gestion urbaine, les personnes nouvellement recrutées doivent prochainement prendre leurs fonctions.

6. PERSONNES RESSOURCES

OPIEVOY :

- M^{me} QUINTIN, Direction de la maîtrise d'ouvrage,
- M. Lefebvre, responsable d'agence.

Service du projet urbain, ville de Persan :

- Directeur du projet urbain, chargé de mission gestion urbaine

4

ANNEXES

POUR EN SAVOIR PLUS

(Classement par ordre chronologique)

- ATEN : "Quartiers en contrat de ville : entretien et maintenance. Un enjeu, des stratégies, des savoir-faire ", Préfecture d'Ile-de-France, Association des organismes Hlm d'Ile-de-France, octobre 1995.
- Les cahiers du CR-DSU : "Gestion de proximité. Gestion territorialisée", septembre 1997, n° 16.
- ATEN : "L'influence de la politique de la ville sur les stratégies et les pratiques des grands bailleurs interdépartementaux", Préfecture d'Ile-de-France, Conseil Régional d'Ile-de-France, octobre 1998.
- M. Bonetti : "La construction institutionnelle et politique de la crise urbaine", CSTB, 1998.
- DGUHC, DIV, Union Hlm : "Note de cadrage. Une démarche de gestion urbaine de proximité", juin 1999.
- GIE Villes et Quartiers : "Vers une adaptation en continu du patrimoine", C. Fety, C. Goldszlagier, juin 1999
- IAURIF, J.-P. Chauvel : "Communes d'Ile-de-France en politique de la ville : des situations contrastées", Note rapide sur les finances locales, n° 14, décembre 1999.
- DIV - Rencontres des acteurs de la ville : "Moderniser le service public des villes. Territoire et proximité", Montreuil, 24 et 25 février 2000, éd. de la DIV.
- CREPAH-Partenaires Développement : "La gestion urbaine territorialisée en relation avec les opérations de renouvellement urbain. Méthodes et cas concrets", GIE "Villes et Quartiers", septembre 2000.
- Jean Bouvier : "L'évolution des modes d'organisation de la gestion Hlm depuis 30 ans", CREPAH,
- C. Brévan, P. Picard : "Ville, une nouvelle ambition pour les métiers", La documentation française, septembre 2000.
- Partenaires Développement : "Renouvellement urbain et amélioration de la gestion territorialisée : aspects économiques et financiers", CDC, octobre 2000.
- I. DEV-GIE "Villes et Quartiers" : "Programme Emplois-Activités. Démarche de capitalisation. Rapport final", mars 2001.
- CDC, Fédération des SA-Hlm : "Résidentialisation. Requalifier les espaces de proximité", avril 2001
- GIE Villes et Quartiers : "Pratiques de gestion et initiatives des habitants", F. Ratier, mai 2001
- CREPAH-Union Hlm : "Hlm et gestion urbaine de proximité. Améliorer la vie quotidienne des habitants", Actualités Hlm, coll. Ville, n° 65, juin 2001
- B. Allen : "La gestion de proximité dans les organismes Hlm" in Les Annales de la Recherche urbaine, n° 90, p. 182-189, 2001.

OBJECTIFS ET PROGRAMME DES JOURNÉES D'ÉCHANGES ET DE CAPITALISATION SUR LA GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

Dans le cadre de la mission de capitalisation du programme gestion urbaine de proximité confiée à l'IAURIF par le GIE Villes et Quartiers trois journées d'échanges et de capitalisation ont été organisées. Elles ont suscité un intérêt réel de la part des acteurs des sites et des partenaires financiers et institutionnels. En témoigne la participation importante et active aux différentes journées (environ 80 personnes en moyenne à chacune des trois journées). Un des objectifs de ces journées était d'amener les acteurs (ville, bailleurs, prestataires) des sites les plus avancés à présenter les expériences les plus avancées afin d'en débattre. Un temps de débat a permis aux participants de faire préciser certains points mais aussi de témoigner de leurs propres expériences. Les deux premières réunions ont eu lieu dans les villes concernées (Cergy et Montreuil), la journée de Cergy s'est enrichie d'une visite de site. Au travers de ces interventions, différentes thématiques ont été abordées et ont fait l'objet de débats :

- La définition et les enjeux de la gestion urbaine : préoccupations, champ, échelles territoriales et évolution au fur et à mesure de l'avancement du projet.
- L'organisation et la conduite du partenariat Ville-organismes-autres acteurs, mais aussi inter-bailleurs ;
- L'implication des habitants dans l'amélioration de la gestion urbaine
- Le rôle du prestataire extérieur : les attentes des acteurs locaux, les différents types de prestations demandées, les méthodologies développées en particulier pour associer les habitants à la démarche et les allers-retours entre le prestataire et les commanditaires ;
- Le passage du diagnostic au projet et le rôle du prestataire dans cette phase ;
- L'articulation entre le projet de gestion urbaine et le projet urbain.

GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ Journée d'échanges du 24 Octobre 2000 à Cergy Programme

9h30	Accueil des participants
10h00	OUVERTURE : D. Lefebvre, Maire de Cergy Présentation de la journée : D. Grande, GIE Villes et Quartiers Enjeux de la gestion urbaine pour l'Union nationale Hlm : J. P. Guislain Gestion urbaine et renouvellement urbain : M. Gutman, CDC - PRU Un réseau d'échanges sur la gestion urbaine de proximité : C. Lelévrier, IAURIF
11h00	CERGY : de l'habitat à la gestion urbaine Visite commentée de l'îlot "Vergers-Genottes" Présentation de la démarche et du partenariat Ville-bailleurs Méthodologies et axes stratégiques, Acadie-Civillités Débat
12h45	Déjeuner
14h00	LOOS : trois types de diagnostics Présentation du contexte et de la démarche par la Ville et le Contrat de Ville Enjeux pour l'organisme HLM, représentant de l'OPAC du Nord Méthodologies et axes stratégiques, PATTOU-CREPAH-TEC Habitat Débat
15h15	PERSAN : projet urbain et gestion urbaine Présentation du contexte et de la démarche, Direction du Projet Urbain Enjeux pour l'organisme HLM, représentant de l'OPIEVOY Méthodologies et axes stratégiques, l'EDA (sous réserve) Débat
16h30	SYNTHESE ET PERSPECTIVES
	<ul style="list-style-type: none"> § Quelles définitions locales de la gestion urbaine de proximité, quels enjeux majeurs ? § Quel partenariat et modes de travail collectif entre villes et bailleurs ? § Comment s'intègre le travail du prestataire extérieur dans la démarche locale et quels sont ses apports ? Comment associer les habitants ? § Comment passer du diagnostic à l'action ? Quel rôle peut avoir le prestataire extérieur dans cette articulation ?

GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ Journée d'échanges du 25 Octobre 2000 à Montreuil Programme

9h00-9h30	Accueil des participants
9h30-9h45	Présentation de la journée
9h45-11h15	Deux expériences de territoire Montreuil-sous-Bois : Nantes : Des orientations générales à l'échelle d'un quartier Montreuil-sous-Bois : Des orientations générales à l'échelle d'un quartier vie quotidienne à l'échelle d'un quartier
11h15-12h30	Débat
12h30-13h30	Déjeuner sur place
13h30-15h20	Travail en ateliers
	- <i>Atelier 1</i> Comment construire, avec le prestataire extérieur, la gestion urbaine ? Enjeux, méthodologies, quartier Guynemer-Jean Bar
	- <i>Atelier 2</i> Comment construire dans le cadre d'un contrat de ville ? Comment articuler la gestion, l'investissement, les outils, à partir de l'expérience de Montreuil-sous-Bois ?
15h30-17h	Quels financements pour la gestion urbaine de proximité ?
	<ul style="list-style-type: none"> • 15h30-15h50 : Synthèse de R. Spizzichini "Economie et financements de la gestion urbaine de proximité" • 15h50-16h10 : Les orientations pour la gestion urbaine de proximité de l'Union HLM : Jean-Paul Guislain. • 16h10-16h30 : Les orientations pour la gestion urbaine de proximité de l'Etat : M.Lanvers (DIV)
	16h30-17h00 : Débat avec la participation de M. Lanvers et M. Gosset).

Les thèmes des journées ont volontairement été élargis en fonction des préoccupations, attentes et questionnements, qui sont apparus au fur et à mesure de l'avancée des démarches. Ont ainsi été présentées deux expériences de territorialisation des services municipaux, celle de Nantes et celle de Montreuil-sous-Bois. Ceci a permis de s'interroger sur les acquis de ces démarches pour l'élaboration et la mise en œuvre des projets de gestion urbaine de proximité dans les quartiers d'habitat social. Pour débattre de la question du financement des projets de gestion urbaine, nous avons organisé une table ronde débat sur les orientations et les financements des projets de gestion urbaine avec la participation de la DIV, de la DGUHC, de l'Union Hlm et de la CDC²⁴.

Enfin une partie de la dernière journée de capitalisation du programme a été consacrée à la capitalisation, au travers de la présentation de l'étude de l'IAURIF puis au travers d'une table ronde débat.

Quatre intervenants²⁵ ont introduit le débat et répondu aux questions suivantes :

- Comment conduire un projet de gestion urbaine de proximité ?
- Quels moyens et quelles actions pour améliorer la gestion urbaine de proximité ?
- Quelles formes organisationnelles et quels métiers pour la gestion urbaine de proximité ?
- Pourquoi et comment impliquer les habitants dans les démarches de gestion urbaine ?

24 *Étude commandée par la CDC à Partenaires développement: "Le renouvellement urbain et la gestion territorialisée: aspects économiques et financiers". R. Spizzichino (octobre 2000).*

25 *Nous remercions M. Stéphane Peu, Maire adjoint de Saint-Denis, M. Jean Bouvier, Responsable du département Gestion Urbaine et Renouvellement Urbain du CREPAH, M. Emmanuel Baunard, Directeur du projet urbain de Persan et M. Dumortier, Chef de projet Contrat de Ville de Loos.*

E DE PROXIMITE
7 mars 2001 à Montreuil
mme

rialisation des services publics : Nantes et

rales la gestion du cadre de vie quotidien

orientations g n rales la gestion du cadre de quartier

s locataires, une d marche d'am lioration de la m thodes, outils, partir de l'exp rience du Saint-Pol sur Mer

m quartier (de ville moyenne) un projet qui sement et le socio- ducatif ? Enjeux, m thodes, du quartier du Ballon Bourg en Bresse.

gestion urbaine de proximit ?

o partir de l' tude r alis e pour la CDC : urbane territorialis e", le point de vue de la

stion urbaine de proximit : le point de vue de

stion urbaine de proximit : le point de vue de

e la DGUHC (O. Lap tre) et de la DIV (M.

GESTION URBAINE DE PROXIMITE
Journée d'échanges du 19 décembre 2001
Programme

8h45-9h15 Accueil des participants

9h15-9h45 Introduction par le GIE Villes et Quartiers
Pr sentation des objectifs et du d roulement de la journ e : IAURIF

9h45-11h00 La d marche de gestion urbaine dans deux quartiers de Saint-Denis : Francs-Moisins et Flor al-Saussaies-Courtilles

Pr sentation, analyse et d bat autour des deux d marches de Saint-Denis en mettant l accent sur l articulation entre la phase de diagnostic et la phase d laboration du projet de gestion urbaine.

D bat avec la salle

11h00-11h15 pause

11h15-12h30 La d marche de gestion urbaine dans le quartier de Rougemont Sevrans

Pr sentation, analyse et discussion autour de la d marche de Sevrans en mettant l accent sur la construction du partenariat et de l interbailleurs.

D bat avec la salle

12h30-13h00 Quelle d marche partenariale lorsque le projet est labor sans l appui d un bureau d tudes ? Isabelle Lagache, Foyer St phanais.

13h-14h30 D jeuner sur place

14h30-16h30 La capitalisation du programme Gestion Urbaine de Proximit du GIE.

14h30-15h10 Les principaux l ments de capitalisation du programme Gestion Urbaine de Proximit du GIE Villes et Quartiers : Brigitte Guigou, IAURIF.

15h10-16h30 Table ronde-d bat avec :

- Eric Dumortier, chef de projet contrat de ville de Loos
- Emmanuel Baunard, directeur du projet urbain de Persan
- Jean Bouvier, CREPAH
- St phane Peu, Maire adjoint de Saint-Denis.

16h45-17h15 Les nouveaux programmes du GIE Villes et Quartiers : orientations et m thodes de travail, Max Mattioli, GIE Villes et Quartiers.

Journ e anim e par Claudine Ducastel, GIE Villes et Quartiers, et Brigitte Guigou, IAURIF.

L'OBSERVATOIRE DE LA VIE QUOTIDIENNE A PERSAN

Fiche de Présentation

1. LE CONTEXTE LOCAL

- Persan, située dans le Val d'Oise à la limite de l'Oise, est une ville de 10 000 habitants ; elle compte 51% de logements sociaux.
- Un quartier, " Le Village ", compte à lui seul 1200 logements sociaux et plus de 40% de la population de la Ville.
Ce quartier a deux propriétaires/gestionnaires :
 - L'OPIEVOY, office HLM propriétaire et gestionnaire des 29 immeubles et de la Place centrale du site ;
 - La Ville, propriétaire et gestionnaire de tous les autres espaces extérieurs.Inscrit en DSQ puis en Contrat de Ville, il fait l'objet depuis 5 ans d'un projet urbain global associant en plus des 2 principaux Maîtres d'Ouvrage : Ville et OPIEVOY, l'Etat, la Région, le Département, la Caisse des Dépôts et la C.A.F.

2. LE CONTEXTE DE L'OBSERVATOIRE

- Le projet Urbain prévoit notamment la démolition de 100 logements, la réhabilitation complète du bâti, la restructuration de tous les espaces extérieurs, l'implantation de services, une restructuration commerciale autour du marché couvert...
- En 1999, alors que les travaux du projet urbain rentraient dans une phase opérationnelle importante, les partenaires réunis au sein d'un Comité Directeur du Projet Urbain ont décidé de mettre en œuvre, avec l'aide d'un bureau d'études extérieur (L'EDA), un projet de Gestion Urbaine au double objectif : l'amélioration concrète de la vie quotidienne des habitants du quartier et la pérennisation des travaux engagés. C'est dans ce cadre que l'Observatoire de la Vie Quotidienne a été créé.

3. LES OBJECTIFS DE L'OBSERVATOIRE

- Constituer un lieu de recueil, d'observation du fonctionnement du quartier

- L'animateur de l'Observatoire est chargé de recueillir les dysfonctionnements ou réclamations provenant des habitants ou des acteurs locaux notamment au travers des deux permanences par semaine qu'il anime dans un local (" Le Forum du Projet Urbain ") situé sur le quartier.

Lorsqu'il s'agit d'un dysfonctionnement ponctuel pouvant faire l'objet d'une réponse par les circuits de gestion déjà opérationnels (Services Techniques, Agence OPIEVOY, Police Municipale...), il est transmis directement ;

Lorsqu'il s'agit d'un dysfonctionnement récurrent ou global sur le quartier, nécessitant une action concertée de plusieurs acteurs, une fiche est formalisée dans laquelle sont indiqués les éléments de diagnostic disponibles, les acteurs et gestionnaires concernés, les enjeux et les contraintes connus ainsi que les premières pistes de travail. Cette fiche est ensuite transmise au Comité de Suivi de l'Observatoire (description ci-après).

- L'utilisation d'un ensemble d'outils de visualisation simples permettent de suivre dans la durée l'évolution de la qualité de la gestion du quartier : tableau de bord, fonds de plan, reportages photographiques...

- Favoriser un diagnostic partagé, entre gestionnaires, acteurs locaux, les habitants et leurs relais pour la mise en place de démarches coordonnées de chacun débouchant rapidement sur des actions concrètes.

Cet objectif revient au Comité de Suivi de l'Observatoire, instance réunissant en plus de l'animateur, des responsables de projet (Contrat de Ville, CCPD/CLS, Projet Urbain...), les gestionnaires, les acteurs locaux (Centre Social, Club de Prévention, Police, Education nationale, Circonscription d'action sociale...) et des représentants des d'habitants.

Ce comité, qui se réunit tous les 2 mois, étudie les dossiers transmis par l'animateur et établit des priorités d'actions en fonction des possibilités réalistes d'implication des acteurs locaux et des gestionnaires dans une démarche commune. A l'initiative des membres du Comité, des groupes de travail spécifiques sont formés, si nécessaire, pour traiter tel ou tel problème. Enfin, un bilan et une évaluation des actions engagés sont réalisés.

L'observatoire n'a pas de support de communication qui lui est propre ; il utilise les supports de communication existants : journal municipal, infostravaux, journal de l'OPIEVOY...

4. MOYENS AFFECTES A L'OBSERVATOIRE

- Mise à disposition à temps partiel d'un chargé de mission de la Direction du Projet Urbain
- Moyens matériels divers : local, fonds de plan, matériel photo et de communication...

Personne à contacter : Stéphane VIGNE au 01.39.37.48.70.

Tableau de bord du comité de suivi de l'Observatoire n°10 (26/01/01)

Etudes-Actions	Phasage	Pilote	Résultats attendus	Bilan - Avancement	Descriptif de la mission du pilote et observations
<p>Chaîne de lutte contre les incivilités</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'une police de proximité - mise en place d'un chahmage associant les acteurs sociaux, l'OPIEVOY, la Police Nationale, la MJD permettant d'agir face aux actes de vandalisme. 	2000/2001	Cellule technique du CLS	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du sentiment d'insécurité, - Diminution du nombre d'actes de vandalisme, - Information sur le traitement du vandalisme, - Augmentation du nombre de dépôts de plainte 	<p><u>Démarche du CLS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - signature du CLS le 09/02/01 - concernant le renforcement d'actions liées à la gestion urbaine : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ la création d'une brigade anti-graffitis est à l'étude ⇒ le recours à des médiateurs est pour l'instant écarté ⇒ plus globalement un plan expérimental de gestion urbaine sera présenté aux différents partenaires institutionnels ; ils seront sollicités pour contribuer financièrement à cette démarche. <p><u>Incidents portés à connaissance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - incidents au niveau de la boulangerie et de la pharmacie ; - occupations de halls au bât. 10 esc. 2-3, bât. 20, 22 et 29 et nouvelle occupation des caves au bât. 14 qui a nécessité fin décembre 2000 la mise en place par l'OPIEVOY de deux vigiles pendant plusieurs jours; - vols au Centre Social et la MJC de matériels audio et vidéo ; - agression d'un ouvrier (entreprise CFI le 01/12/00) sur le chantier aile ouest du bât. 14. <p><u>Préparation de la démolition de l'escalier 25 du bât. 14 :</u></p> <p><u>Nouveaux acteurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'OPIEVOY informe l'Observatoire de l'intervention de deux nouvelles personnes : Mme LAHBABI Hansou, chargée de concertation interculturelle basée à CERGY, et M. TOUENTI Sadate nouvel agent de proximité basé dans la loge du gardien du bâtiment 14. <p><u>Indicateur :</u> tableau et graphique présentant l'évolution par catégorie des interventions des pompiers sur le quartier depuis un an (voir ci-joint).</p> <p><u>Sécurité Transports :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> → le boulanger aurait demandé la fermeture du porche du bât. 9 ; il est nécessaire que la Ville, l'OPIEVOY et les habitants se prononcent sur la faisabilité de cet aménagement. → démarche en cours avec le commissariat, la Police Municipale, l'OPIEVOY... → les participants s'accordent aussi sur la nécessité de lieux d'activités de qualité susceptibles d'accueillir les jeunes les plus difficiles ; → ces vols pénalisent les activités vidéo et musique qui attireraient plusieurs jeunes parmi les plus difficiles ; ils soulèvent le problème de la sécurisation des locaux de la Mairie. → les participants s'accordent pour coordonner leurs actions le temps de la démolition effective de cet escalier afin de prévenir d'éventuels incidents : présence continue sur place ou à proximité, protection du chantier, déplacement de l'engin tous les jours, etc. Démolition programmée à partir du 26/02/01 (à confirmer) → Nous devrions avoir pour la prochaine réunion les statistiques du reste de la Ville pour comparer avec celles du Village. Nous devrions pouvoir traiter de la même façon les statistiques de la Police. → La société Cariane a autorisé la Police Municipale à intervenir dans les cars pour assister en particulier les contrôleurs.