



DRJSCS - Direction régionale de la jeunesse,
des sports et de la cohésion sociale PACA
DDCS 84 - Direction départementale de la
cohésion sociale du Vaucluse

JOURNÉE D'ÉCHANGE
CO-ORGANISÉE DANS LE CADRE DES
ATELIERS TERRITORIAUX
DE LA COHÉSION SOCIALE

Atelier
régional
de la ville

*Compte-rendu de la journée
du 8 novembre 2011 en Avignon*

Articulation
cohésion sociale
et rénovation urbaine



Centre de ressources
pour la politique de la ville
Provence-Alpes-Côte d'Azur

Articulation cohésion sociale et rénovation urbaine

Compte-rendu de l'Atelier Régional de la Ville n°17
du 8 novembre 2011 en Avignon

AVANT-PROPOS

Cet Atelier Régional de la Ville, programmé dans le cadre des Ateliers territoriaux de la cohésion sociale de la Direction Régionale Jeunesse Sport et Cohésion Sociale de la région PACA, a été organisé par le Centre de Ressources Politique de la ville PACA, en partenariat avec la Direction Départementale de la Cohésion Sociale du Vaucluse. Cet atelier s'inscrit dans un cycle régional d'ateliers ayant pour thématique centrale une réflexion sur la cohésion sociale, avec pour objectif, de s'interroger, à l'échelle des acteurs de la politique de la ville de la région, sur l'articulation entre cohésion sociale et rénovation urbaine.

Dans un premier temps, il nous a semblé particulièrement opportun de réfléchir, avec les acteurs des territoires, de voir comment, selon les configurations locales et les systèmes d'acteurs, se déroulent les PRU dans les différents sites en PACA.

A l'heure où les acteurs de terrain, ainsi que les responsables des deux agences nationales, ACSé et ANRU, soulignent la nécessité de nouer de meilleures collaborations au service du projet de territoire et des habitants, et au moment où se dessinent les contours d'une nouvelle génération de programme national de rénovation urbaine - PNRU 2 - ce colloque nous a permis aussi de dresser des perspectives d'articulations futures entre les deux agences.

Pour favoriser cet état des lieux des articulations entre équipes PRU et CUCS, il a été privilégié une réflexion collective au sein de trois ateliers autour des thèmes suivants :

- > **les réseaux et les partenariats**, où comment naviguer à travers les systèmes et logiques d'acteurs, décrypter les cultures professionnelles et favoriser les conditions de coproduction et de coopération tant attendues dans nos métiers,
- > **le projet de territoire**, comme socle pour définir et conduire des actions de développement social au regard des échelles spatiales, temporelles et de la gouvernance de ce projet de territoire.
- > **les méthodes et outils**, ou comment faire évoluer et inventer les modalités d'une meilleure prise en compte des fractures encore existantes, tant sur le plan du développement économique, de la mobilité (en termes de transports urbains), des parcours résidentiels, ainsi que la question primordiale de la place des habitants dans le processus décisionnel.

La journée a été l'occasion de soulever les points d'actualités tels que la mise en place des Plans Stratégiques Locaux et plus globalement les travaux engagés au niveau national pour préparer les sorties de PRU et les perspectives du PNRU2.

Elle s'est articulée autour d'une proposition de travail à partir de la notion de «conflictualité» où la construction du partenariat passe par la confrontation des points de vue rendant ainsi possible la formulation d'alternatives pour une mise en œuvre cohérente des politiques publiques .

Le CRPV-PACA, la DRJSCS PACA et la DDCS de Vaucluse, remercient vivement l'IUFM d'Avignon pour son accueil, et les intervenants pour leur contribution à la réussite de cette journée.

SOMMAIRE

- 06 - **Plénière d'introduction**
- 07 - *Discours d'ouverture* **Lorsque la rénovation urbaine arrive dans les quartiers...**
par Raphaël LE MÉHAUTÉ
- 09 - *Paroles d'expert* **Analyse sociologique d'une (dés)articulation.**
par Thomas KIRSZBAUM

- 14 - **Atelier 1**
Réseaux & partenariats
- 15 - *Présentation et animation de l'atelier* par Benoît BOISSIÈRE
- 15 - *Témoignage 1* **Une formation-action sur la GUP**
par Florent LÉONARDI
- 17 - *Débat avec la salle*

- 22 - **Atelier 2**
Du Plan stratégique local au « projet de territoire »
- 23 - *Présentation et animation de l'atelier* par Pierre DE RIBEROLLES
- 23 - *Témoignage 2* **Présentation du dispositif du Plan stratégique local (PSL)**
par Antoine MOUGENOT
- 27 - *Débat avec la salle*

- 32 - **Atelier 3**
Les outils support d'une meilleure articulation
- 33 - *Présentation et animation de l'atelier* par Laurent BIELICKI
- 33 - *Témoignage 3* **La démarche de GUSP de Monclar**
par Mathieu PERCHEMINIER et Alexis MONTAIGNE
- 36 - *Débat avec la salle*

- 42 - **Plénière de conclusion**
- 43 - *Table ronde 1* **Retrouver le goût du conflit**
- 46 - *Table ronde 2* **En route pour le PSL...**
- 49 - *Éclairage* **Villes en liens : acteur au service des acteurs du DSU**
par Dominique GINOUVES
- 51 - *Discours de clôture* **Pourquoi un cycle sur les questions de la cohésion sociale ?**
par Léopold CARBONNEL

- 53 - **Glossaire**

Journée animée par Philippe MÉJEAN

PLÉNIÈRE
D'INTRODUCTION

LORSQUE LA RÉNOVATION URBAINE, ARRIVE DANS LES QUARTIERS...

par Raphaël LE MÉHAUTÉ

Préfet délégué pour l'égalité des chances des Bouches-du-Rhône, Président du CRPV PACA

En tant que Président du Centre de Ressources Politique de la ville Provence-Alpes-Côte-d'Azur (CRPV PACA), le Préfet délégué pour l'égalité des chances rappelle l'importance d'organiser des journées comme celle-ci qui permettent d'ouvrir le débat et d'aider les acteurs dans leurs réflexions, en particulier pour appréhender les évolutions avec plus d'optimisme, en « évitant de la sorte de douter à la lecture de certains mensuels ! » (en référence à l'article de la Gazette des communes du 7 novembre : 2011 intitulé « Échec de la politique de la ville, les professionnels à bout de souffle ») : « Je ne sais pas si les professionnels ont perdu le moral, mais lorsque l'on va dans les quartiers, que l'on voit le travail à faire, on a la certitude que ce n'est pas le moment de désarmer. ».

Allant dans ce sens, il rappelle son souhait de voir pérenniser, avec l'appui des collectivités locales, le CRPV PACA « dont l'utilité est une fois de plus confirmée par la présence nombreuse des participants à cette journée ».

LA RÉNOVATION URBAINE, UN CONSENSUS PAS SI SIMPLE

Cette journée sur la rénovation urbaine doit « permettre de mieux positionner les ac-

teurs publics et mieux comprendre les enjeux » de ce sujet.

« Je ne sais pas si les professionnels ont perdu le moral, mais lorsque l'on va dans les quartiers, que l'on voit le travail à faire, on a la certitude que ce n'est pas le moment de désarmer. »

« Lorsque la rénovation urbaine arrive dans un quartier, elle arrive après que des actions aient déjà été menées dans le cadre des Contrats de Ville et des CUCS. La rénovation urbaine arrive dans un quartier qui a ses problématiques de sécurité, ses problèmes de trafic, de pauvreté, un taux de chômage très important. Ces projets qui arrivent par le haut, peuvent être perçus comme un traumatisme de plus. Il faut donc prendre des précautions préalables et expliquer.

Si l'on se met à la place des habitants, on peut les comprendre : pour certains, ils habitent ces quartiers depuis longtemps, l'intérieur de leur appartement est leur domaine personnel, le lieu où ont grandi leurs enfants. On se propose, nous, collectivités

publiques, d'apporter une modification considérable au quartier en prétextant le fait que pour nous, leur quartier ou leur immeuble est trop dégradé ou gêne l'organisation globale de la ville. Le diagnostic n'est pas toujours en effet partagé et le consensus est difficile à obtenir. Pourquoi rénove-t-on ce quartier, telle est la question à laquelle il faut répondre.

Voilà le premier constat que je peux faire ; il faut expliquer ; expliquer et écouter, c'est la seule voie possible, il nous faut être meilleur dans la concertation préalable et tout au long des opérations avec les habitants. »

POUR LES HABITANTS, S'ACCOMMODER DU TEMPS LONG DU CHANTIER

« Le deuxième constat concerne la question du temps. Si l'on se met à la place des habitants, qui vivent un chantier de rénovation urbaine... Je prends l'exemple de Plan d'Aou - dans le quartier de Saint-Antoine à Marseille - où cela fait dix ans que le projet a été lancé ! Pour un enfant qui a 8 ans quand le chantier commence, il en a 18 quand le chantier se termine. Toute sa jeunesse consciente s'est passée dans un chantier et il n'a pas cessé d'entendre : ce sera très bien, on fait ça pour vous, vous



> Photos : quartier Monclar (Avignon) - crédits : service communication Grand Avignon

allez voir demain ce sera superbe. »

Aussi, Raphaël LE MÉHAUTÉ souhaite amener à réfléchir sur ce « vécu au quotidien » des chantiers en anticipant par exemple sur la mise en place « des équipements prioritaires » en amont du chantier et pendant le chantier « parce qu'il faut vivre pendant ce chantier. Il y a là un enjeu de fond qui consiste à expliquer aux gens comment ils vont vivre pendant cette période et ce qu'on va leur apporter immédiatement pour que leur vie pendant tout ce chantier de rénovation urbaine puisse se dérouler dans les meilleures conditions. » Il faut sans doute intégrer davantage la notion de temps dans le management et l'organisation des projets.

LA MIXITÉ SOCIALE UN DÉFI MAIS UNE CERTITUDE SUR LE MOYEN TERME

« Si les habitants ne s'approprient pas leur nouveau quartier, ce sera l'échec ! Il faut faire en sorte que ces quartiers en R.U. trouvent leur point d'équilibre, bref qu'ils se banalisent. C'est tout l'enjeu. Il faut absolument que les habitants anciens et nouveaux s'approprient leur quartier, s'approprient leur environnement, mais il faut les accompagner pour ça. »

Il rappelle que « le but de la politique de la ville et des actions qui sont mises en œuvre à la sortie des chantiers, réside dans cette appropriation par la population » à travers des dispositifs comme celui de la gestion urbaine et sociale de proximité. Il faut, selon lui, « tirer les enseignements de l'ANRU¹, arrivée en 2003, dans nos quartiers ». Il faut faire « la synthèse entre la

cohésion sociale et la rénovation urbaine, c'est-à-dire essayer d'éviter justement les traumatismes et permettre l'appropriation par les habitants ».

Aussi, il revient sur l'enjeu de sortie de l'ANRU¹ : « c'est une sorte d'introspection en marchant que nous faisons. Il est toujours temps de bien sortir ! Même si dans certains quartiers on sent qu'en termes de mixité sociale, on n'a pas réussi complètement, que l'appropriation n'a pas encore fonctionné, que le re-investissement du quartier par des promoteurs, par des habitants d'autres quartiers n'est pas encore engagé. Il faut persévérer c'est tout l'enjeu de la GUSP. »

La mixité sociale est l'objectif, et donc le résultat, de tout un travail de longue haleine sur le quartier, pour permettre aux habitants et à leurs enfants de bénéficier de l'ascenseur social, ce n'est qu'à cette condition que l'image du quartier changera favorisant ainsi un brassage social et précisément l'arrivée de nouveaux habitants ou investisseurs confiants.

Pour cela, il faut travailler sur la qualité de vie du quartier : rénovation, bonne desserte, ouverture, mais il faut aussi faire en sorte que les jeunes puissent avoir toutes leurs chances de réussir des études et de bénéficier de l'école républicaine et donc de l'ascenseur social. Il faut que ces quartiers puissent générer aussi des élites. C'est tout le sens de l'action de l'État.

« Si les habitants ne s'approprient pas leur nouveau quartier, ce sera l'échec ! Il faut faire en sorte que ces quartiers en R.U. trouvent leur point d'équilibre, bref qu'ils se banalisent. »

ANALYSE SOCIOLOGIQUE D'UNE (DÉS)ARTICULATION.

par Thomas KIRSZBAUM

Sociologue - Chercheur associé à l'Institut des Sciences sociales du Politique (ENS Cachan)

Il y a plusieurs façons d'appréhender la question de l'articulation entre cohésion sociale et rénovation urbaine. La dimension institutionnelle et les systèmes d'acteurs sont le fil rouge de cette journée. L'articulation des finalités urbaines et sociales dans la politique de la ville ou, pour le dire autrement, la dialectique de la rénovation des lieux et de la promotion des gens sera donc laissée de côté.

IL ÉTAIT UNE POLITIQUE QUI SE VOULAIT «ARTICULÉE»

L'idée d'appliquer un traitement global au problème des « banlieues » est née avec la politique de la ville, c'est-à-dire avec le programme Habitat et vie sociale (HVS). Il se fondait sur la conviction que ce problème avait un caractère multidimensionnel, et que ces dimensions se renforçaient mutuellement. Il fallait par conséquent inventer une méthode qui les prenne globalement en compte au lieu de les séparer artificiellement selon l'habitude des administrations sectorielles qui procédaient à un découpage de la réalité sociale comme préalable à la définition des mesures à appliquer au problème à traiter. L'articulation entre les interventions sur l'habitat avec d'autres que l'on appelait alors d'« animation sociale » s'est

avérée immédiatement difficile. Déjà, les opérations HVS donnaient une claire priorité au traitement du bâti avec – déjà – une visée de mixité sociale.

« Plus de trente ans après que ces problèmes ont été pointés, l'approche intégrée qui devait être la solution reste un problème encore largement irrésolu. »

Plus de trente ans après que ces problèmes ont été pointés, l'approche intégrée qui devait être la solution reste un problème encore largement irrésolu. Ce qui fait aujourd'hui l'intérêt d'un sujet qui pourrait sembler rebattu, est moins de savoir en quoi les politiques de l'État échouent ou réussissent en matière de globalité et de transversalité que de comprendre en quoi, loin d'apporter une solution à ces enjeux, les politiques de l'État constituent désormais le problème lui-même.

La création de l'ANRU, puis de l'ACSé, ont détricoté ce qui avait été patiemment construit pendant une vingtaine d'années, à savoir la gestion au sein d'une même pro-

cédures des crédits d'« investissement » et de « fonctionnement » de la politique de la ville. Ainsi, au moment où, s'affirme partout en Europe la nécessité de conduire des politiques dites « intégrées » en direction des quartiers défavorisés, la France a fait le choix quelque peu anachronique d'une réponse qui institutionnalise la séparation des volets urbain et social de la politique de la ville, sans stratégie lisible pour établir leur liaison en aval.

ONZE SITES À L'APPUI...

J'ai eu l'occasion d'étudier en 2009 les difficultés observées à l'échelon central pour coordonner les programmes des deux agences dans le cadre d'une recherche pour le Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU. Le CES avait sélectionné dix sites d'enquête (Argenteuil, Bagneux, Clichy-sous-Bois / Montfermeil, Dreux, Le Havre, Lorient, Lormont, Lyon-La Duchère, Marseille-Plan d'Aou et Meaux) ; le site de Grigny-La Grande Bornie a été ajouté en cours d'étude. Ces onze sites sont tous des hauts lieux historiques de la politique de la ville qui ont tous bénéficié de moyens exceptionnels avant même l'ANRU. Tous avaient eu un GPV ou une Oru, certains avaient eu un Pic Urban, et la moitié un GPU alors qu'il n'y en avait qu'une dou-



› Photos : quartier Monclar (Avignon) - crédits : service communication Grand Avignon

zaine dans toute la France. Certains de ces sites étaient aussi parmi les plus richement dotés par l'ANRU. Comme ces sites bénéficiaient *a priori* d'un capital d'expérience très supérieur à la moyenne des quartiers en politique de la ville, la question de l'articulation urbain-social dans des sites plus ordinaires a été abordée à partir d'une lecture croisée des Conventions de rénovation urbaine et des CUCS dans un échantillon beaucoup plus large de 81 sites.

L'ARTICULATION : UN IMPENSÉ ?

Le constat principal de l'analyse de cet échantillon est que cette articulation est un impensé des PRU comme des CUCS, au-delà des incantations. Tout s'est passé comme si les implications pourtant majeures des réformes nationales n'avaient pas fait l'objet d'une réflexion poussée par les acteurs locaux. Le temps très court dont ils ont disposé pour élaborer les conventions de rénovation urbaine comme des CUCS explique certainement ce déficit de réflexion en amont. Côté PRU, lorsque des conventions affichent des objectifs sociaux de rang égal aux objectifs urbains (c'est loin d'être le cas le plus fréquent), il s'agit moins d'intégrer les dimensions urbaines et sociales que de les juxtaposer, au nom de leur nécessaire « complémentarité ». Mais ni les conventions de rénovation urbaine ni les CUCS n'explicitent en quoi le succès de chaque composante du projet d'ensemble dépend du succès des autres, ou en quoi la dynamique d'ensemble produit des effets supérieurs à l'effet de chacune des composantes, selon une approche que les anglosaxons appellent « holistique ».

À côté de la complémentarité des procédures (Contrats de ville ou CUCS), une notion

très intéressante et lourde de signification figure dans les conventions : celle d'« actions d'accompagnement du programme contribuant à la réussite du projet ». C'est là que se situe la nouveauté et le problème central du nouveau dispositif institutionnel. Cette phrase que l'on retrouve dans toutes les conventions-types (pour ne pas dire les conventions stéréotypées) que propose l'ANRU, mais aussi dans la plupart des CUCS, veut dire que le projet social est au service du projet urbain et, d'une certaine manière que les acteurs du social sont au service des acteurs de l'urbain.

C'est une nouveauté car, même si les GPV n'avaient guère été probants au plan de l'articulation avec les Contrats de ville, l'intention nationale était aux antipodes de la fonction d'accompagnement social de l'urbain. L'intention était au contraire de faire des GPV les leviers d'une mobilisation des politiques sociales de droit commun. L'ancien ministre de la Ville, Claude Bartolone, avait été précis sur ce point : « Le renouvellement urbain n'a de sens et d'efficacité qu'au service du projet social ». Ce qui voulait dire qu'on allait utiliser l'investissement lourd sur des quartiers ciblés pour interpeller les politiques de droit commun et leur demander de se montrer à la hauteur de l'enjeu d'une revitalisation globale des quartiers, c'est-à-dire qui concerne autant les gens que les lieux. Et pour cela, il fallait créer une scène contractuelle unifiée, celle des Contrats de ville, dont les GPV seraient un simple avenant territorial.

La pratique a été plutôt éloignée de l'intention, mais il faut prendre toute la mesure du tournant philosophique et stratégique induit par la notion d'accompagnement so-

« Tous les freins, pour ne pas dire le malaise entre acteurs urbains et sociaux, découle de ce rapport de sujétion qui consacre la victoire des bétonneurs sur les assistantes sociales – et derrière ce rapport se cachent aussi des relations de genre qui sont des relations de pouvoir. »



› Photos : quartier Plan d'Aou (Marseille) - crédits : Philippe CONTI

cial de l'urbain. Tous les freins, pour ne pas dire le malaise entre acteurs urbains et sociaux, découle de ce rapport de sujétion qui consacre la victoire des bétonneurs sur les assistantes sociales – et derrière ce rapport se cachent aussi des relations de genre qui sont des relations de pouvoir.

LES TERRITOIRES FACE AUX EFFETS DÉSINTÉGRATEURS DES RÉFORMES NATIONALES

L'enquête dans 11 sites historiques de la politique de la ville a conduit à interroger 140 acteurs locaux, spécialisés dans un registre urbain, social ou transversal. L'une des grandes questions à élucider était de savoir si ces territoires a priori mieux armés que d'autres étaient parvenus à s'adapter à la nouvelle donne nationale. Les acquis des procédures antérieures étaient-ils suffisants pour résister aux « effets désintégrateurs » des réformes nationales ? (l'autre question traitée par la recherche était celle des impacts sociaux de la rénovation urbaine et de leur évaluation).

Premier constat et on peut espérer que cela serve de leçon pour le PNRU 2, l'élaboration des conventions ANRU a été bâclée et a superbement ignoré, dans la très grande majorité des cas, la contribution des acteurs sociaux des territoires (sans même parler des associations et des habitants). Derrière les raisons instrumentales de cet escamotage (présenter un projet au plus vite à l'ANRU), il y avait une vision passablement idéologique. Elle correspondait à l'idée que la rénovation urbaine est un programme exceptionnel, à durée de vie limitée, susceptible de régler une fois pour toute la question des quartiers défavorisés des villes. Jean-Louis Borloo avait affiché l'objectif

de « dans cinq ans, il n'y ait plus besoin de ministère de la Ville ». Une vision idéologique car elle véhiculait cette idée que l'éradication des quartiers ethnicisés était un horizon politiquement soutenable, et que la solidarité envers ces quartiers pouvait être réduite à un geste exceptionnel et provisoire que consentent les contribuables pour traiter une situation pathologique qui menace l'ordre de la société, dans l'attente d'un retour rapide à la normale.

On ne doit pas politiser le sujet à outrance car les maires de gauche pensent comme ceux de droite que la rénovation urbaine peut leur rapporter (au sens financier et électoral du terme). Mais dans toutes les municipalités dirigées par la droite où l'enquête a été conduite, l'arrivée de l'ANRU a suscité un même fol espoir, celui d'en finir une bonne fois avec ces quartiers qui sont en quelque sorte la malédiction de ces villes. Quelques années plus tard, ces villes en sont revenues, redécouvrant « l'humain » caché derrière « l'urbain ». Ce sont là les expressions qui ont justifié, au beau milieu des émeutes de novembre 2005, l'annonce précipitée de la création de l'ACSé.

L'INSTRUMENTALISATION DU SOCIAL PAR L'URBAIN

Le volet social de la politique de la ville avait traversé une période délicate dans les années 2003-2005 (ce qui n'était peut-être pas sans rapport avec les émeutes). Jean-Louis BORLOO ne croyait pas dans les Contrats de ville (la loi de 2003 qui porte son nom n'y faisait pas la moindre référence) et son discours de l'époque consistait à dire que l'État s'occupe de l'urbain avec l'ANRU, à charge pour les collectivités locales de prendre en charge le volet social de

la politique de la ville. C'est dans cet esprit que la dotation de solidarité urbaine a été augmentée de manière significative pour compenser la baisse des crédits FIV.

« Plusieurs années après la création de l'ACSé, rares sont les acteurs locaux à reprendre à leur compte la rhétorique nationale sur les CUCS qui seraient venus remettre la politique de la ville sur ses deux jambes. »

Plusieurs années après la création de l'ACSé, rares sont les acteurs locaux à reprendre à leur compte la rhétorique nationale sur les CUCS qui seraient venus remettre la politique de la ville sur ses deux jambes. Ils n'y adhèrent pas car ils observent la dénivellation considérable entre les budgets alloués aux deux politiques. Partout, les acteurs des CUCS, rejoints en cela par ceux des PRU, se rejoignent pour décrire la précarité persistante du volet social de la politique de la ville et son incapacité à mobiliser les institutions et financements de droit commun de l'État. Il y a aussi chez nombre d'acteurs des CUCS une forme d'amertume, car ils sentent que le projet urbain a mobilisé toutes les énergies et aspiré l'essentiel des financements, ce qui leur renvoie en miroir l'image de leur faiblesse propre dans l'action publique locale. Certains acteurs des CUCS ressentent plus profondément que les métiers du social seraient moins considérés que ceux de l'urbain. L'impression de mépris croise aussi une problématique de genre car les acteurs de l'urbain sont souvent des hommes et ceux du social des femmes, nettement moins bien payées que



› Photos : quartier Plan d'Aou (Marseille) - crédits : Philippe CONTI

leurs homologues masculins qui brassent des millions dans leur travail quotidien.

Ces perceptions sont particulièrement répandues sur les sites où les relations entre PRU et CUCS sont les plus distantes. Car les relations PRU-CUCS ne sont pas homogènes d'une ville à l'autre. Dans les sites d'enquête, les appréciations les plus positives viennent de Lyon et de Bagneux, deux sites où une part substantielle de l'enveloppe CUCS sert à accompagner la rénovation urbaine, mais où ces actions sont véritablement copilotées par l'équipe du PRU et du CUCS (le comité de pilotage du Contrat de ville et du GPV avaient fusionné dans le cas de la Duchère). C'est le modèle de « l'instrumentalisation heureuse », car consentie par les acteurs du CUCS, même s'ils regrettent que la relation inverse ne se vérifie jamais, qui verrait le PRU financer le volet social de la politique de la ville.

Au pôle opposé se trouvent les villes qui consacrent une part très minime des financements CUCS à l'accompagnement social de la rénovation urbaine (Argenteuil, Dreux, Grigny, Meaux, Montfermeil). On est là entre deux mondes qui s'ignorent, pour cheminer sur des voies parallèles. Les quatre autres villes (Clichy-sous-Bois, Le Havre, Lorient et Lormont) se situent dans une position médiane, avec 8 à 10% de la programmation du CUCS destiné à l'accompagnement du PRU.

Hormis les cas de séparation à peu près totale de la rénovation urbaine et de la politique de la ville (Argenteuil, Grigny, Dreux), on n'échappe jamais au schéma d'instrumentalisation qui voit le PRU ponctionner le CUCS pour financer ses objets propres que sont la communication-concertation avec

les habitants, le travail sur la mémoire, la clause d'insertion, l'accompagnement des relogements ou la gestion urbaine de proximité. L'accompagnement social de l'urbain peut toutefois induire aussi bien des liens de confiance entre acteurs urbains et sociaux, s'ils ont la conviction de travailler pour le même projet, que des liens de subordination lorsque l'injonction à accompagner la rénovation urbaine n'appelle qu'une simple coordination sans offre de coopération (si l'on entend par coordination un rapport vertical et par coopération un rapport horizontal).

En évoquant ces différents cas de figure, on voit à quel point l'affichage du Contrat urbain de cohésion sociale comme cadre global de conception et de mise en oeuvre des différents volets de la politique de la ville, apparaît fictif. Les acteurs locaux des deux procédures ne sont pas dupes de l'artifice consistant à absorber formellement le PRU dans le CUCS pour faire du premier l'un des volets du second.

LA FRAGMENTATION DES POLITIQUES LOCALES...

Même dans les villes où la coordination, voire la coopération, est plus poussée qu'ailleurs, il y a une tendance lourde à la fragmentation des politiques locales, alimentée par la logique des programmes de l'État.. Renaud Epstein a montré comment le pilotage des agences substituait une logique de programmes à la logique du projet territorial. Dans le cadre des contractualisations verticales passées avec les agences, il y a un vrai changement de la fonction de l'instrument contractuel qui n'est plus utilisé pour organiser la territorialisation des politiques publiques, mais pour s'assurer

« Une sociologie des organisations assez rudimentaire permet de voir que l'organisation du pilotage municipal est un paramètre déterminant pour éviter que les acteurs traditionnels de la politique de la ville ne se trouvent marginalisés du fait de l'ampleur prise par les PRU. »



L'ENQUÊTE EN QUESTION

Articuler l'urbain et le social. Enquête sur onze sites « historiques » en rénovation urbaine : Rapport final.

KIRSZBAUM Thomas - Comité d'évaluation et de suivi - Paris : Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU, 2010, 198 p.

› étude et synthèse (45 p) à télécharger sur http://cosoter-ressources.info/opac/index.php?lvl=notice_display&id=9935



› Photos : quartier Plan d'Aou (Marseille) - crédits : Philippe CONTI

d'une mise en œuvre performante par les acteurs locaux des priorités et programmes définis par l'État. Du coup, même dans les sites les plus performants en termes de coordination des deux volets de la politique de la ville, l'intégration social-urbain devient plus ardue.

S'ajoutent à cela les effets d'une culture du management public focalisée sur la réalisation d'objectifs de performance sectoriels et quantifiés, qui contribue à raréfier les espaces de réflexion et de travail communs car il épuise les acteurs dans des tâches d'ingénierie financière et de construction d'indicateurs. Or, pour exister dans toutes ses dimensions, le projet de territoire a besoin d'une scène qui rassemble ses acteurs, sans exclusive. En pratique, non seulement les espaces de réflexion collective sur le projet de territoire se font rares, mais on voit émerger des profils de compétence de plus en plus spécialisés, indexés sur les programmes de l'État (PRU, réussite éducative, ASV...).

Les programmes définis au niveau national n'étant pas conçus pour favoriser la transversalité, il incombe donc aux territoires de la produire, malgré les politiques nationales et non en réponse à une incitation nationale. On retrouve ici l'idée selon laquelle les politiques de l'État ne sont plus des solutions pour le problème de l'approche globale, mais font partie du problème lui-même. Pour y remédier, les territoires, à commencer par les municipalités, doivent mobiliser des ressources organisationnelles propres afin de recréer ou faire perdurer un système d'acteurs propice aux interactions entre acteurs urbains et sociaux. Ce n'est pas une idée absolument nouvelle, car de-

puis les rapports fondateurs de la politique de la ville, le projet territorial a toujours été pensé comme l'instrument privilégié pour produire de la transversalité en confiant le leadership aux municipalités et aux maires. Tout simplement parce que l'État s'est avéré incapable d'organiser la coordination de ses propres politiques. Avec l'ANRU et l'ACSé s'ajoute le facteur du déséquilibre et du rapport de sujétion entre l'urbain et le social qui ne peut être que défavorable aux politiques sociales.

Une sociologie des organisations assez rudimentaire permet de voir que l'organisation du pilotage municipal est un paramètre déterminant pour éviter que les acteurs traditionnels de la politique de la ville ne se trouvent marginalisés du fait de l'ampleur prise par les PRU. Parmi les 11 sites étudiés, la capacité des villes à conduire une démarche globale est fortement tributaire de l'impulsion par le politique d'un mode de coordination entre élus, services municipaux et équipes de projet qui favorise ou non la transversalité. Un premier groupe de villes (Bagneux, Le Havre, Lorient, Lormont et Lyon) présente les modalités d'organisation les plus favorables. On note dans toutes ces villes (sauf à Lorient) la présence d'un(e) adjoint(e) au maire porteur d'une double délégation sur la rénovation urbaine et la politique de la ville. Ces mêmes villes se caractérisent aussi par un positionnement spécifique de l'équipe opérationnelle en charge du PRU, chaque fois internalisée dans l'administration municipale. La conjonction de ces deux variables paraît donc la plus propice au travail commun des acteurs urbains et sociaux. On remarque aussi que les échanges et la circulation de l'information sont grandement facilités

quand une direction de projet regroupe tout à la fois des acteurs de l'urbain et du social, comme à Lyon ou Lormont.

Dans les sept autres municipalités étudiées, la structure organisationnelle apparaît beaucoup plus déséquilibrée, chaque fois au profit du projet urbain. Ce peut être le reflet des priorités politiques locales (Dreux, Meaux) et/ou d'une externalisation de la direction de projet du PRU, sur fond de cloisonnement plus ou moins marqué des services municipaux (Argenteuil, Clichy-sous-Bois et Montfermeil, Grigny, Marseille).

Reste que la qualité de l'intégration urbain-social ne dépend pas seulement – et de moins en moins – des paramètres institutionnels et politiques. Les liens informels et inter-personnels entre acteurs urbains et sociaux acquièrent une importance croissante à mesure que l'intégration se désinstitutionnalise. Des systèmes organisationnels idoines ne suffisent pas : de plus en plus, au-delà des systèmes, il revient aux acteurs – notamment ceux de l'urbain qui sont en position de force – de prendre l'initiative et de manifester un intérêt pour les enjeux et le travail de ceux de l'autre sphère. Ainsi les trois sites où les liens entre acteurs urbains et sociaux sont les plus consistants – Bagneux, Lormont et Lyon – sont aussi ceux où les acteurs de la rénovation urbaine sont culturellement les plus proches de la politique de la ville, au sens classique du terme.

ATELIER 1
RÉSEAUX & PARTENARIATS

ATELIER 1

RÉSEAUX & PARTENARIATS

Quelles sont les opportunités de coproduction, de coopération, actuelles ? Quelles sont les conditions pour qu'un mode collaboratif plus « naturel » entre acteurs s'organise par la suite ? Quelles formes d'échanges pour mieux connaître les cultures professionnelles, les systèmes et les logiques d'acteurs ? Échanges thématiques, échanges de pratiques ? Réseaux ? Lien entre les réseaux existants ? Telles étaient les principales questions qui devaient animées cet atelier.

Introduction

En introduction, Benoît BOISSIÈRE, chargé de développement à l'Inter-réseau Développement social et urbain (IR-DSU), est brièvement revenu sur l'intervention de Thomas KIRSZBAUM (plénière du matin), au cours de laquelle, le sociologue avait rappelé que le cadre national dans lequel se pose la question de l'articulation entre rénovation urbaine et cohésion sociale n'était « pas forcément favorable », situant l'enjeu « au niveau local, mais dans des conditions très hétérogènes ».

En effet, si l'on observe des territoires sur lesquels existe une simple juxtaposition de ces deux politiques publiques, d'autres ont réussi à orchestrer un système où les acteurs locaux ont trouvé un mode de fonctionnement

« plutôt fluide, homogène, cohérent. » Tenant compte de ce contexte et de ces constats, l'objectif de cet atelier était bien de réfléchir aux différentes façons de mettre en place des actions, des méthodes, des principes de travail « capables de faire progresser la cohésion entre l'urbain et le social au niveau des systèmes d'acteurs locaux ; que ce soit au sein des équipes municipales ou avec les partenaires tels que les bailleurs, l'État local, les centres de ressources, les réseaux de professionnels, ... »

Pour ce faire Benoît BOISSIÈRE a d'abord donné la parole à Florent LÉONARDI de l'AR Hlm PACA & Corse, pour qu'il témoigne d'une démarche expérimentale qui visait à « favoriser les échanges autour des enjeux qui touchent à la fois l'urbain et le social ».



L'INTER-RÉSEAU DSU EN 2 MOTS

Une association nationale qui regroupe 15 réseaux régionaux de professionnels en charge de la Politique de la ville (dont l'association Villes en Liens en PACA), et plus de 170 collectivités territoriales – elle touche actuellement 7 800 professionnels (chefs de projets, agents de développement, directeurs territoriaux, services des collectivités, généralistes ou thématiques,...). Deux objectifs prioritaires guident le fonctionnement de l'IR-DSU : premièrement organiser des échanges de professionnels à professionnels - au niveau local mais aussi au niveau national - à travers son site internet et des « chantiers » qui permettent aux professionnels de la politique de la ville de construire un discours et de réfléchir à leurs métiers. Le deuxième objectif consiste à faire du « lobbying », c'est à dire à faire valoir le point de vue des professionnels du DSU pour tenter de peser sur les politiques publiques par des productions collectives sous formes de propositions, de textes de référence, de communiqués permettant de nourrir le débat avec les élus locaux et les autres acteurs.

Témoignage

Une formation-action GUP

par Florent LÉONARDI, AR HLM-PACA-Corse

Florent LÉONARDI est chargé de mission au sein de l'Association régionale Hlm de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse (AR Hlm PACA & Corse). Il travaille principalement sur les deux thèmes que sont la rénovation urbaine – pour lequel il est en charge du suivi de l'ensemble des dossiers ANRU engagés en PACA et en Corse - et la gestion urbaine de proximité. C'est une démarche initiée dans ce deuxième item qu'il présente aux participants de l'atelier.

Une formation-action... des contextes

L'AR Hlm PACA & Corse est convaincue d'une chose : la gestion urbaine et sociale de proximité est un véritable enjeu pour l'amélioration du fonctionnement des quartiers. Et ce n'est pas chose nouvelle, puisque cela fait un peu plus de dix ans maintenant que cette politique est en place. De la sorte, si le mouvement Hlm est bien évidemment sensible aux interventions en matière d'investissement – « puisqu'il faut entretenir et

construire le logement social » -, il accorde une attention toute particulière au développement d'une démarche partenariale de gestion urbaine et sociale de proximité. Principe qui a conduit l'AR hlm PACA & Corse à être partenaire de démarches très opérationnelles de GUP, « soit pour répondre aux sollicitations de nos partenaires (EPCI, collectivités locales ou État), soit par nous-mêmes, ou encore pour répondre à la demande de certains de nos adhérents bailleurs sociaux. »

Pour être plus concret, l'AR Hlm PACA & Corse s'est impliquée dans des actions de collecte sélective des ordures ménagères sur le territoire de Marseille Provence Métropole de 2003 à 2007. Ce fût également le cas dans une démarche partenariale visant l'amélioration de la sécurité et de la tranquillité dans des quartiers d'habitat social de Martigues et de Port-de-Bouc - dans le cadre du Contrat intercommunal de prévention de la délinquance du pays Martégal (Cf. *Guide local pour le personnel de proximité. Sécurité et tranquillité dans les quartiers d'habitat social de Martigues et Port de Bouc* 2006, 46 p.) en partenariat avec la justice, la police, les collectivités locales et les bailleurs sociaux présents sur le territoire ; ou encore dans une action de gestion urbaine de proximité située « à mi-chemin entre l'entretien des espaces extérieurs et la perception de la tranquillité du quartier », qui consistait à évacuer des « voitures ventouses » dans « les quartiers Marseillais d'abord et Aubignais aujourd'hui. »

Autant de démarches très opérationnelles auxquelles s'ajoutent des interventions « un peu plus formalisées » que sont les conventions GUP liées aux opérations ANRU et rendues obligatoires dans les six mois qui suivent la signature des conventions globales du PRU. « Sans oublier que l'Association régionale est également signataire de certains CUCS » ajoute le chargé de mission.

Si cette liste de démarches prouve bien l'importance accordée par l'AR Hlm PACA & Corse à la gestion urbaine de proximité, dans les faits, leur mise en œuvre ne fût pas toujours simple : « lorsqu'on a commencé à rencontrer les partenaires, les premières réunions étaient difficiles, on ne se comprenait pas toujours très bien » témoigne Florent LÉONARDI. Dès lors, une autre conviction va naître au bout de deux ou trois réunions : « pour avancer il fallait apprendre à mieux se connaître et se reconnaître. » C'est dans cette perspective qu'il a été décidé de travailler sur la définition d'une formation-action dédiée aux acteurs de la GUSP.

Un projet qui s'inscrit dans un « contexte lui aussi particulier », aménagé autour de trois événements clefs. Premier événement, courant 2009, la Préfecture des Bouches-du-Rhône a organisé une évaluation des conventions de gestion urbaine de proximité signées par les bailleurs sociaux qui donnaient droit à des abattements de taxe foncière sur la propriété bâtie - ce que les acteurs Hlm appellent les conventions de

TFPB. Deuxième événement, parallèlement à cette évaluation est apparue la perspective du déploiement des délégués du Préfet. Une montée en régime qui s'accompagnait d'une réflexion sur la nécessité de construire un partenariat de qualité. Enfin troisième événement dans l'historique de cette formation, c'est la mise en œuvre de ce même moment, dans le cadre du Plan Espoir Banlieue, de diagnostics en marchant qui devaient donner lieu à des actions correctives des démarches de GUP. C'est donc dans ce contexte que la Préfecture a souhaité engager un partenariat avec l'Association régionale Hlm pour la mise en œuvre d'une formation-action dans un domaine que cette dernière connaissait déjà.

« A l'instar des diagnostics en marchant, nous avons voulu nous aussi, sur la base d'un tronc commun solide, arriver à construire ce module de formation « en marchant ». »

« Sollicitation à laquelle, on a évidemment répondu favorablement » s'empresse d'ajouter l'intervenant. Il faut dire que les objectifs avancés par la Préfecture étaient d'une part conformes à la philosophie d'intervention globale de l'Association régionale ; et d'autre part, conformes à l'idée qu'elle se faisait du partenariat jugé indispensable pour l'amélioration du fonctionnement des quartiers : « Par delà les investissements, cela consiste à créer une connaissance, une reconnaissance des acteurs qui interviennent dans les quartiers sur la base d'un diagnostic partagé de ces quartiers. » Dans le détail, il s'agit de cerner les enjeux et de dessiner des objectifs communs pour ensuite initier une coproduction d'outils et de méthodes en vue d'améliorer le fonctionnement du quartier.

La formation en elle-même

L'AR Hlm PACA & Corse est intervenue en Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) avec l'appui en expertise d'Alain PREVOST - membre de l'Union sociale pour l'habitat. « La Préfecture devait absolument être maître d'ouvrage de la formation-action » explique le chargé de mission - « cela correspondait ce que l'on voulait en termes d'affichage et de toute façon c'était plus intéressant en termes de pilotage et de financement. » Dans les faits, un groupe de travail restreint (regroupant des membres de la Préfecture, de l'Union sociale pour l'habitat et de l'AR Hlm PACA & Corse) a été formé pour



L'ASSOCIATION RÉGIONALE HLM PACA & CORSE

Créée en 1975, c'est un syndicat professionnel des organismes Hlm en région. Elle a principalement un rôle de représentation institutionnelle et d'animation professionnelle - « pour le dire simplement, nous sommes la représentation décentralisée du mouvement Hlm au niveau local » ajoute l'intervenant. Autrement dit l'association régionale fait l'interface au niveau local entre les organismes Hlm et les pouvoirs publics - l'État, les collectivités locales et tous les acteurs du logement. L'AR Hlm PACA & Corse établit également le lien avec la représentation nationale du mouvement Hlm, « ce qui va permettre d'attirer l'attention sur des enjeux locaux et favoriser le lobbying au niveau national pour une politique de l'habitat plus favorable au logement social ».

› www.arhlmpacacorse.com

la rédaction d'un cahier des charges. Des participants potentiels à la formation ont également été recensés parmi les bailleurs sociaux, les EPCI, les collectivités locales, et évidemment au sein des services de l'État - avec notamment les délégués du Préfet. Par la suite, un Comité de pilotage technique (de 12 personnes environ) a été constitué à partir du premier groupe de travail avec également des représentants des personnels formés.

« A l'instar des diagnostics en marchant, nous avons voulu nous aussi, sur la base d'un tronc commun solide, arriver à construire ce module de formation « en marchant » ; c'est à dire qu'on souhaitait une évaluation continue, partagée avec des représentants de chaque institution » explique le chargé de mission. En évaluant de la sorte, il s'agissait d'instaurer une vigilance régulière au fil de la formation « afin de pouvoir réajuster le déroulement et éventuellement, les orientations pédagogiques, et ce en fonction des premiers retours. »

La mise en œuvre de la formation a été confiée à l'IFMO (l'Institut de formation de la maîtrise d'ouvrage de la ville) : une structure située à Aubervilliers, composée de deux outils pédagogiques fondamentaux que sont l'École de la rénovation urbaine - qui a plutôt vocation à intervenir sur le bâti et l'aménagement - et l'École de la gestion urbaine des quartiers (EGUQ). C'est ce deuxième outil qui fût mobilisé.

Pour quelles raisons faire appel à une structure de formation indépendante ? « Nous

avons déjà travaillé avec l'IFMO dans le cadre de l'Ecole de la Rénovation Urbaine. On avait délocalisé une session de formation à Marseille qui s'était très bien passée » rapporte l'interlocuteur. Par ailleurs, sur un plan plus large, l'IFMO affichait des orientations et des principes pédagogiques proches de ceux qui sont chers aux partenaires du projet local : c'est-à-dire une formation-action organisée à partir d'une pédagogie en salle, suivie d'une mise en œuvre sur le terrain et d'un retour en salle pour évaluation et ajustement.

« [...] l'IFMO affichait des orientations et des principes pédagogiques proches de ceux qui sont chers aux partenaires du projet local : c'est-à-dire une formation-action organisée à partir d'une pédagogie en salle, suivie d'une mise en œuvre sur le terrain et d'un retour en salle pour évaluation et ajustement. »

In vivo, la formation a été réalisée sur cinq jours. Une invitation a été envoyée par le Préfet délégué à l'égalité des chances de l'époque, à un panel pré-sélectionné. Elle a eu un certain succès puisqu'elle a réuni environ 80 stagiaires – avec évidemment des fluctuations en termes de présence. Le premier jour, très théorique, est revenu sur les enjeux et l'historique de la gestion urbaine de proximité. Ensuite, afin d'atteindre l'objectif principal de la formation - développer des réseaux d'acteurs dans les quartiers – deux journées étaient dédiées à l'acquisition et à la mise en œuvre d'une méthode de diagnostic en marchant. Cinq groupes

ont été formés dans cette perspective là. Chacun d'entre eux choisissant deux sites à diagnostiquer, « en privilégiant ceux qui n'étaient pas diagnostiqués dans le cadre du Plan Espoir Banlieue. » Les deux dernières journées ont quant à elles visé à dessiner les bases d'un plan d'action capable de développer des réseaux d'acteurs.

Le coût global de la formation s'est élevé à un peu plus de 107 000 euros, soit un coût de près de 270 euros par jour / personne... « TTC » précise Florent LÉONARDI « parce que l'autre avantage de l'IFMO, c'est qu'il n'est pas soumis à la TVA. » Dans le détail, le financement de l'EGUQ a été grandement facilité par une convention passée entre cette dernière, l'État, la Caisse des Dépôts et Consignations et la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS). « Elle prévoyait la gratuité des coûts pédagogiques dans le cadre de formations dispensées à des agents Hlm, des agents de SEM et des agents de l'État. » Ce sont 70 000 euros qui ont transité par l'EGUQ et qui ont permis de prendre en charge les coûts pédagogiques de ces acteurs-là. Les 37 000 euros restants ont été mobilisés auprès de l'ACSé pour que l'agence prenne en charge les coûts pédagogiques des délégués du Préfet - non concernés par la convention - et ceux des agents des collectivités locales.

Des limites et des atouts...

La première limite de cette formation-action reste le relatif manque d'assiduité constaté dans certains groupes de stagiaires – « pour une formation focalisée sur l'humain, c'est assez normal » souligne l'intervenant. Autre limite : le turn-over assez important des acteurs-participants, le remplacement du Préfet délégué à l'égalité des chances ainsi que les nombreuses rotations au sein des équi-

pes de terrain durant la période. Enfin, il faut noter que des limites d'ordre financier n'ont pas permis d'élargir cette expérience aux autres cercles d'acteurs.

Pour ce qui est des atouts, ils sont indéniables à plusieurs niveaux. D'abord institutionnel : l'Association régionale et plus largement encore les bailleurs sociaux sont désormais reconnus comme des acteurs « indispensables aux démarches de gestion urbaine de proximité développées dans les quartiers. » C'est aussi et surtout la mise à jour d'une dimension partenariale désormais incontestable. « C'est-à-dire qu'en plus de ne plus être seuls pour agir, nous ne sommes plus seuls à être pointés du doigt lorsque quelque chose ne fonctionne pas dans la gestion d'un quartier. » Preuve que dorénavant, l'ensemble des acteurs a bien pris conscience que les actions de GUSP devaient être intégrées dans des démarches plus globales, « menées à plusieurs. »

Enfin cette formation-action a réellement participé à la constitution de réseaux : « les personnes ont fait connaissance ». De manière plus générale, même si c'est encore un peu récent, on constate une véritable dynamique en matière de démarches de gestion urbaine de proximité. Plus encore, « on s'aperçoit qu'il existe un véritable savoir-faire en la matière chez la plupart des acteurs ». Pour finir, l'AR Hlm PACA & Corse et ses partenaires avaient la volonté « que cette démarche ne soit pas un cas isolé » et que ce soit « un outil qui puisse être dupliqué au niveau local mais aussi au niveau national ». Cet objectif a été atteint grâce notamment à l'intervention de l'IFMO, et à l'inscription de cette formation dans le catalogue de l'EGUQ.

Débat avec la salle



Suite à la présentation de Florent LÉONARDI, un débat a pu s'engager avec les participants de l'atelier. Chacun pouvait poser des questions, ou évoquer sa propre expérience.

Et les associations !?

Participante, directrice de l'association Passerelle en Avignon qui oeuvre dans des structures d'hébergement et également sur des chantiers d'insertion au sein du quartier Monclar. « Je n'ai pas entendu parler des

acteurs associatifs dans votre récit d'expérience ? Quelle était leur place ? »

Florent LÉONARDI « C'est exact. Dans le développement des démarches de gestion urbaine de proximité sur le terrain, nous serons amenés à associer, à impliquer davantage les associations et/ou les habitants qui interviennent dans les quartiers. Mais, c'est vrai que dans le cadre de cette formation, y compris pour des questions de

prise en charge des coûts pédagogiques, on ne l'a pas fait. De manière plus générale, il faut ajouter que concernant l'implication au sens large du terme, on a rencontré d'autres déceptions. On a eu du mal par exemple à mobiliser des acteurs de la Communauté urbaine de Marseille, alors que c'est un territoire fortement concerné par des opérations ANRU ; et de la même manière il a été difficile de réunir des acteurs du GPV de Marseille. »

Comment mobiliser ?

Benoît BOISSIÈRE « Ce genre de défection fait partie des limites institutionnelles qui vont de pair avec les difficultés de diffusion de l'information, de repérage des bons interlocuteurs pour parler de la GUP. Le fait que tous les acteurs qui interviennent sur les quartiers ne se sentent pas concernés par cette volonté de parler un même langage, de construire collectivement des projets, est révélateur. Pour autant, cela ne retire pas d'intérêt à la mise en place de ce type de démarche. »

Florent LÉONARDI « En effet, il y a des limites institutionnelles qui reviennent assez régulièrement... et de plus en plus souvent. Le problème, c'est qu'aujourd'hui, dès que l'on parle de formation, les gens nous renvoient la question du temps. C'est toujours trop long. Pourtant de notre point de vue, cinq journées de formation nous semblent être un minimum. Sinon, on ne fait plus que de l'information. Ces considérations faites, on a dû engager des négociations avec les collectivités pour mobiliser les agents sur cinq jours, mais de manière générale, on a eu du mal à impliquer les stagiaires sur cette durée. C'est ce qui explique le manque d'assiduité. »

Le double effet formation-action

Benoît BOISSIÈRE « Le temps se justifie d'autant plus que vous avez deux objectifs : il y a le côté « formation » construit sur un contenu théorique, et il y a le côté « formation-action » qui consiste à mettre en place un groupe qui pourra continuer à travailler ensemble. Toutefois, comment le collectif qui se construit peut continuer à travailler sur le long terme ? Vous disiez toute à l'heure qu'au début de votre démarche, l'une des premières difficultés consistait à se parler ? »

Florent LÉONARDI « Je faisais référence à une démarche que l'on a développée sur la

collecte sélective des ordures ménagères à Marseille. Je me souviens que lors des premières rencontres, nous avions des représentants de Marseille Provence Métropole, des représentants des bailleurs sociaux... et dès qu'on entrait dans le concret des procédures, des modes de faire, on ne se comprenait plus. Chacun avait ses propres enjeux, ses propres méthodes et lorsqu'on parvenait à les caler, il était davantage question de se renvoyer la responsabilité sur les dysfonctionnements repérés, plutôt que d'insuffler une dynamique capable de réviser les modes de faire. Nous avons donc connu deux ou trois réunions un peu délicates, où l'on était dans des rapports plutôt vifs lorsqu'il s'agissait de savoir qui était responsable du ramassage de déchets sur tel ou tel espace public. »

Discordes externes et internes...

Benoît BOISSIÈRE « C'est d'autant plus difficile que lorsqu'on parle d'articulation entre l'urbain et le social, pour la plupart des intervenants, c'est déjà en interne que cela dysfonctionne. »

Florent LÉONARDI « Vous savez, nous, les bailleurs, nous sommes très bons, mais on est loin d'être parfaits ! Même chez nous, quand on doit faire fonctionner la gestion locative et la maîtrise d'ouvrage - sur des démarches de collecte sélective par exemple -, lorsqu'il y a d'abord des travaux à mettre en œuvre et qu'ensuite les équipes de proximité doivent intervenir, nous avons quelques soucis pour nous comprendre. »

Et ça marche... votre formation ?

Participant, inspecteur de l'Éducation nationale sur Avignon II.

« J'aimerais savoir si vous avez eu un retour qualitatif sur la formation que vous avez mis en place ? Que s'est-il passé entre les différents acteurs de la formation ? Y a-t-il

vraiment eu des améliorations de communication ? »

Florent LÉONARDI « Nous avons organisé une journée de restitution en Préfecture, ouverte à un public plus large que les seuls stagiaires de la formation - pour qu'il y ait justement des échanges et une évaluation qualitative. Par contre nous n'avons pas engagé d'évaluation en bonne et due forme avec des entretiens cadrés. Mais quoi qu'il en soit, il y a un ressenti positif dans les quartiers, notamment auprès des délégués du Préfet. Il y a des liens qui se sont tissés, des dynamiques qui se sont développées sur différents territoires, et des actions partenariales qui ont été engagées. Et dans le cadre de ces actions, on voit qu'on ne part pas de zéro. Il y a un savoir faire, des approches nouvelles telles que les diagnostics réalisés en commun sur la base de ce qui a été enseigné lors de la formation. Il y a eu un effet positif évident. »

Les limites de l'humain !

Participant « Comme le disait Monsieur le Préfet tout à l'heure [en plénière] à l'instar de la mixité sociale, le partenariat ne se décrète pas. Il faut le mettre en place. Dès lors, les limites que l'on retrouve constamment concernent les limites de l'humain en général. Les personnes qui mettent en place le partenariat ne sont pas forcément prêtes pour l'organiser. Ainsi la notion de « secret partagé » n'est pas encore partagée par tout le monde ! Finalement, on se retrouve devant un obstacle qui est l'acteur lui-même. Dans l'Éducation nationale nous sommes habitués à traiter des cas très difficiles où nous devrions travailler en partenariat avec des structures médicales, sociales, judiciaires, policières,... Pourtant, quelquefois, il est vrai que nous nous trouvons confrontés à des difficultés de communication entre ces différents partenaires. »

L'atelier 1 en bref



Cette synthèse reprend les points saillants de l'atelier, présentée en séance plénière par Laure PORTALÉ-MANACHEVITCH (Chef de projet renouvellement urbain GIP GPV Marseille).

La première chose qui a frappé les organisateurs de l'atelier 1 a résidé dans la composition de l'assistance puisqu'il y avait « assez peu de chefs de projet CUCS ou ANRU ou plus globalement d'agents de développement ». En revanche les acteurs avec lesquels ces deux catégories travaillent étaient nombreux : des acteurs de l'éducation nationale, des habitants, des associations, des acteurs de la santé...

TROIS EXPÉRIENCES SINGULIÈRES, issues d'une volonté de recherche de solutions concrètes, ont été présentées :

> la formation inter-acteurs sur la gestion urbaine de proximité, expérience dont a témoigné le représentant de l'AR Hlm PACA & Corse prône une approche par le quotidien : « Comment travaille-t-on ensemble au quotidien sur un territoire précis ? »

> le témoignage concernant un partenariat d'associations de l'insertion par l'activité économique (IAE) pour répondre à un marché public portant sur les clauses d'insertion dans le cadre d'une opération de rénovation urbaine ;

> le projet « quartiers créatifs », co-construit par le GIP Politique de la ville, le GIP du GPV et l'association Marseille Provence 2013 autour des questions d'espaces publics

Benoît BOISSIÈRE « Il est vrai que même si l'articulation « urbain-social » recouvre beaucoup de contraintes et de difficultés, au moins elle ne présente pas cette contrainte du secret professionnel ! On sait bien que le partenariat se construit et qu'en l'occurrence, à un bout de la chaîne, il y a le côté « très humain » des relations personnelles... Et ça on n'y peut pas grand-chose ! A l'autre extrême, il y a ce que Thomas KIRSZBAUM présentait ce matin : le contexte institutionnel qui est aussi très contraignant. Mais vous reconnaissez-vous dans le portrait que Thomas KIRSZBAUM a brossé des équipes et du principe de juxtaposition, ou au contraire diriez-vous que vous avez de la chance, et que vous fonctionnez plutôt sur un mode de coopération, de projet intégré ? »

De la formation-action au projet de territoire

Participant, conseillère pédagogique à Avignon II.

« Pour faire suite à l'intervention de la responsable de l'association Passerelle, si je lis le texte de présentation de votre atelier, j'observe qu'une de ses intentions est de réfléchir sur les enjeux cruciaux de «vivre ensemble» - c'est-à-dire sur l'emploi, l'éducation, la santé, la sécurité... Or dans la formation-action que vous avez mise en avant, j'aurais imaginé qu'à un moment donné on s'écarte des seuls bailleurs sociaux et des collectivités territoriales et qu'il y ait un élargissement. Y associer l'Éducation nationale, les associations qui œuvrent dans l'insertion, l'emploi, ou encore la santé me paraît fondamental. Dans le cas contraire, vous mettez entre les mains de la collectivité et des bailleurs sociaux des enjeux qui sont trop larges. »

Benoît BOISSIÈRE « Votre intervention à toute son importance. Si par rapport à l'organisation de l'atelier, il y avait une expérience

de formation initiée dans un cadre particulier, visant un objectif particulier, avec par conséquent ses limites, ça n'empêche que la question que vous posez, relève plutôt de l'organisation du projet de territoire - la politique à mettre en place pour un quartier ou pour une ville. »

Participant « La question qui est posée est celle du vrai projet de territoire. Quel projet veut-on sur ce territoire ? Et à partir de ce moment-là, on voit que l'Éducation nationale, les associations, les élus... vont porter le projet. C'est le problème de la gouvernance. »

Benoît BOISSIÈRE « Il se trouve qu'il y a un atelier dédié à la question de la gouvernance de projet du territoire. Dans notre atelier, on a choisi un axe qui soulève une question spécifique : comment dans le cadre défini en amont, peut-on faire en sorte que les acteurs locaux puissent travailler mieux, ou autrement, ensemble ? Ce qui signifie que concrètement, lorsque Thomas KIRSZBAUM oppose le modèle de juxtaposition - avec d'un côté l'ANRU et de l'autre côté le CUCS - à celui de l'articulation et de la cohérence, dans quel modèle vous reconnaissez-vous ? »

Laisser le temps au(x) temps !

Participant « En Avignon, un chargé de mission a été embauché début 2010 sur la GUSP et sur le CUCS. Il fait donc le lien entre les deux et il s'avère qu'il a quelques difficultés à le faire par manque de temps. C'est-à-dire qu'il arrive que nous [l'équipe CUCS] le sollicitons pour qu'il assiste à des réunions alors qu'il est déjà engagé sur d'autres missions, sur d'autres quartiers. Il est tiraillé mais les journées ne font que 24 heures ! Il a beau exister une réelle volonté entre les deux chefs de projet ANRU et CUCS de travailler ensemble, cela ne règle pas tout. »

Benoît BOISSIÈRE « En tout cas, s'il doit y avoir une préconisation à retenir, c'est cette question du temps. C'est-à-dire que tant que l'on n'aura pas intégré, dans la charge de travail des postes de développement, ce temps consacré à l'articulation, à l'échange avec des partenaires qui institutionnellement ou professionnellement sont dans des postures différentes, on ne pourra pas avancer. »

Participant « Il y a le temps accordé aux équipes opérationnelles ou politiques, mais il y a aussi le temps de l'action par rapport aux habitants. Il faut leur laisser le temps de l'appropriation. Et cela ne se fait pas en un coup de baguette magique... Même avec la meilleure volonté des différents acteurs de se mettre autour de la table et de définir ensemble un projet, il y a effectivement l'appropriation des habitants qui compte. S'il s'agit uniquement que les urbanistes se fassent plaisir de leur côté et les acteurs sociaux et associatifs de l'autre, ce n'est pas la peine d'espérer grand-chose. Reste que les associations habitantes doivent également faire un effort : soit pour mobiliser davantage, soit pour éviter d'être dans la contradiction politique bête et méchante. »

Diffuser les bonnes pratiques

Participant, étudiante

« Par rapport au progrès sur les avancées possibles et souhaitables, je suis en train d'étudier le dialogue social de LOGIREM et leurs actions d'accompagnement - plus particulièrement une comparaison entre deux opérations menées dans le quartier Canto Perdrix à Martigues et dans le quartier Plan d'Aou à Marseille. Dans le premier cas cela, c'est bien passé, alors que dans le deuxième, il y a un blocage sur la gestion de l'espace public avec la collectivité. Par conséquent, je pense qu'il faudrait peut-être promouvoir

et de gestion des espaces délaissés sur les sites en rénovation urbaine.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE IDENTIFIÉES PAR LES PARTICIPANTS :

> **une définition partagée et un portage politique fort.** « Une fois que l'on a ce préalable, il faut tout de même réfléchir aux conditions de mise en œuvre de ce partenariat. »

> **le temps** : le temps de se concerter, le temps de la consolidation - c'est-à-dire évaluer la plus-value de ce que, ensemble, les

acteurs ont pu produire et obtenir une reconnaissance institutionnelle, - et enfin le temps de la stabilisation du partenariat - qui passe par la formalisation des pratiques de manière à ce qu'elles survivent aux individus qui travaillent ensemble, sur un territoire, à un moment donné.

> **le financement et la question de la bonne échelle** : « à quelle échelle pertinente pouvons-nous travailler ensemble ? »

ET DEMAIN, COMMENT FAVORISER CE TRAVAIL DE PARTENARIAT ?

A travers l'échange de pratiques et la valorisation de ces pratiques, tout en gardant un point de vigilance : que cela « reste lisible » pour les habitants !

les actions qui ont bien marchées. »

Benoît BOISSIÈRE « Thomas KIRSZBAUM disait ce matin que l'on a maintenant suffisamment de recul sur certaines expériences où il existe une coordination inter-institutionnelle, où il y a des équipes intégrées... Par conséquent, nous sommes désormais capables de voir les plus values offertes par cette façon de collaborer. Dès lors, il s'agit de réfléchir aux meilleurs moyens pour présenter ce qui a pu fonctionner à un endroit ou à un autre. »

Faire passer le message...

Florent LÉONARDI « Il y a une chose particulièrement importante dans ce qui a été dit : c'est la question du message. C'est-à-dire que lorsqu'on engage des démarches, avant qu'elles ne portent leurs fruits, il y a énormément de travail à réaliser... Ce qui prend du temps. Dans le même temps, on a en face de nous des gens qui sont dans l'urgence - des habitants, des journalistes, des élus - qui veulent que tout se passe en temps réel. Dès lors, il peut y avoir des opérations médiatiques qui ont quand-même l'avantage d'envoyer un message.

Pour exemple, durant notre opération d'enlèvement des épaves, il nous est arrivé d'organiser des actions que l'on dénommait « coup de poing » sur des sites fortement concernés par la présence d'épaves. A chaque fois, c'est un message que nous avons envoyé et c'est un message que le quartier n'a pas oublié. Cela a permis de montrer que des procédures existent, que des acteurs sont conscients de la situation et qu'ils agissent. Il peut y avoir dans certains cas des choses qu'on ne peut pas dévoiler - qui font partie du secret professionnel dans le cadre d'actions de justice par exemple - mais il faut absolument envoyer un message, pour montrer que des choses se passent. C'est ça aussi le rapport à l'humain : envoyer des messages positifs par rapport à des situations défavorables. »

Une clause d'insertion « entre » cohésion sociale et rénovation urbaine

Participant « Je voudrais parler d'une expérience menée sur le quartier de Monclar en Avignon dans le cadre de l'opération de rénovation urbaine. Cela concerne plus exactement la construction d'une résidence qui s'appelle « La petite ourse » conduite par l'Office public de l'habitat de la ville d'Avignon (OPHLM). Le maître d'ouvrage a donc lancé des appels d'offres pour choisir les entreprises qui allaient intervenir sur ce projet, en incluant une clause d'insertion sur

le lot « peintures ». L'association Passerelles s'est positionnée sur ce lot, en partenariat avec trois autres associations d'insertion par l'activité économique. Au lieu de se faire concurrence, on s'est allié pour décrocher ce marché. »

Benoît BOISSIÈRE « Et est-ce qu'en face de vous, vous avez senti une certaine cohérence entre les bailleurs et les collectivités, qui gèrent le projet de rénovation urbaine, la politique de la ville, voire le développement économique ou l'emploi ? »

Participant « Je dirais que les deux n'ont pas forcément été liés. Nous sommes une structure sociale qui œuvre dans le cadre de la politique de la ville, mais dans ce cas, nous étions considérés comme une entreprise prestataire. Point ! »

Laure PORTALÉ - *chef de projet renouvellement urbain GIP GPV Marseille, rapporteure de l'atelier 1.*

« Avez-vous répondu sur ce lot à la demande des chefs de projet rénovation urbaine et cohésion sociale ? Était-ce une stratégie des deux chefs de projet ou simplement une opportunité pour l'acteur associatif que vous êtes ? »

Participant « Je ne sais pas quel a été le rôle exact de l'équipe du CUCS sur l'existence d'une clause d'insertion sur le lot, mais le PLIE, qui a aussi un rôle de facilitateur sur la mise en place des clauses d'insertion par l'activité économique, a œuvré pour que l'OPHLM inscrive une telle clause sur ce marché. Je pense que l'équipe du CUCS a aussi œuvré dans ce sens là. »

Benoît BOISSIÈRE « Cette question des clauses d'insertion est en tous cas une clé de lecture intéressante dans l'articulation « urbain/social ». L'IR DSU a justement réalisé une enquête, à l'occasion du premier bilan des PRU. Nombre d'acteurs semble dire que les clauses d'insertion ont souvent manqué d'ambitions : il y avait obligation de le faire et parfois on s'est limité à cela. Elles n'étaient pas forcément engagées dans une réflexion stratégique sur le développement économique du territoire, et dès lors elles créaient une certaine incohérence entre l'action du PLIE d'un côté, et celle du CUCS, au titre de l'insertion, de l'autre. On retrouve là les limites du découpage des dispositifs qui font qu'à un moment donné, on a un outil qui n'est qu'un outil ! Par conséquent, les clauses d'insertion peuvent avoir de bons résultats, constituer un levier pour l'emploi dans des situations individuelles, mais sans une stratégie plus globale, sans une

réflexion sur l'impact de l'un sur l'autre, les effets sont limités. »

Quand la culture promeut le partage des cultures professionnelles à Marseille

Laure PORTALÉ « Je souhaitais vous parler d'une expérience que l'on essaye de mettre en oeuvre au GIP GPV de Marseille avec l'équipe politique de la ville et Marseille Provence 2013, dans la perspective de Marseille capitale européenne de la culture. Il s'agit d'une démarche concernant cinq territoires bénéficiant d'un Programme de Rénovation Urbaine à Marseille, sur des projets intitulés « Quartiers créatifs » et sur lesquels on essaye de mixer les cultures et les interventions de ces trois acteurs.

A l'origine, nous avons répondu à une sollicitation de Marseille Provence 2013 qui souhaitait lancer une démarche de projets participatifs artistiques sur la question de la transformation urbaine. Concrètement, sur chacun des territoires concernés, nous nous sommes mis autour d'une table avec le chef de projet CUCS et GPV, et nous avons organisé des visites de terrain afin de savoir quels étaient les enjeux de chacun en fonction des spécificités et de l'avancement des projets de rénovation urbaine et de la programmation du CUCS. Pour exemple, le chef du projet GPV a soulevé le problème de Plan d'Aou où les préoccupations principales étaient d'une part de préparer les futurs aménagements des espaces publics, et d'autre part de réfléchir à la gestion des espaces délaissés.

Nous avons donc décidé de travailler ces problématiques ensemble, et lors d'une réunion de projet, Marseille Provence 2013 nous a proposé de faire intervenir des « artistes hybrides » - proches de la question urbaine (plasticiens, sociologues, architectes, paysagistes). Ce qui a abouti à des projets de résidences d'artistes, sur deux ans et demi, dont on espère qu'elles vont produire des choses intéressantes sur des aménagements provisoires et/ou pérennes, mais aussi en matière d'appropriation du territoire par l'ensemble des habitants et des acteurs locaux.

C'est un projet passionnant mais complexe : le frottement de nos trois cultures professionnelles n'est pas aisé. Parfois on ne se comprend pas ! Donc nous tentons de trouver un langage commun. Ça prend du temps. Nous faisons en sorte qu'il y ait finalement un enjeu partagé axé sur la question du développement du territoire. C'est d'autant plus difficile que cette volonté émerge dans

une période de raréfaction des ressources (humaines et financières). Et dans ces conditions, parvenir à produire des choses, autres que des coopérations ou des complicités éphémères d'acteurs, relève parfois de la gageure. Sans parler de l'incertitude qui existe sur les résultats et le scepticisme qui habitent les collègues et/ou les directions des agents qui essaient de fabriquer ces nouvelles formes de collaboration : l'investissement en vaut-il la chandelle ? »

Florent LÉONARDI « Mais vous avez entraîné un effet positif tout de même : grâce à cette démarche les acteurs de proximité ne se sentent plus seuls. Un décloisonnement a eu lieu et désormais sur un enjeu partagé, nous sommes plusieurs à agir. Bien entendu il reste des difficultés et notamment celle ayant trait à la rotation importante qui casse un peu cet effet de groupe. Néanmoins, nous [les acteurs du logement social], nous avons senti qu'une réelle volonté commune s'était installée au sein du réseau. »

Pourvu qu'elle survive !

Participante « Vous disiez que vous attendiez autre chose que des simples coopérations ou complicités d'acteurs ? »

Laure PORTALÉ « Ce que l'on espère, c'est que cela va produire des choses concrètes pour les territoires et leurs habitants, que cela va transformer durablement nos manières de travailler et que cela va nous survivre, à nous individu professionnel dans une situation spécifique. Demain, nous devons être capables de formaliser cette expérience pour la transmettre à d'autres. »

Benoît BOISSIÈRE « Il faut que ce soit également validé institutionnellement. Parfois on voit des partenariats qui reposent sur deux personnes qui ont créées des habitudes de travail ensemble, et le jour où l'une des deux change de boutique ou de service, tout est perdu. Par conséquent si l'institution n'institue pas l'idée que dans tel ou tel poste de travail, il doit être intégré une mission visant à entretenir le partenariat, ce sera difficile à ancrer dans les moeurs professionnelles. Dès lors, il est important de conserver des traces, qu'il faut formaliser et faire reconnaître institutionnellement. »

Le partenariat c'est la santé !

Participante, chargée de projet auprès du CODES - Comité départemental d'éducation pour la santé dans les Alpes-Maritimes.

« Bien entendu le partenariat est indispensable, mais comme vous le disiez à juste titre, les institutions créent elles-mêmes du cloisonnement.

Concernant la formalisation du partenariat, celle-ci n'est pas forcément un pré-requis indispensable. De notre côté, nous travaillons sur des groupes très informels depuis deux ans, sur deux thématiques, et à partir du moment où l'on prouve la plus-value de ce travail, la formalisation devient accessoire. C'est certainement bien pour asseoir le partenariat, mais cela reste accessoire dans le sens où l'institution a reconnu la plus value. Dans notre cas, cela marche depuis deux ans sur les deux thématiques que sont la santé mentale et la précarité des sans domiciles fixes... Et pourtant ce n'est pas forcément plus simple dans le milieu de la santé avec le secret médical qui est le pendant du secret partagé des travailleurs sociaux. »

Florent LÉONARDI « A Marseille, nous avons une démarche en cours sur cette question-là. Parce que l'avantage du partenariat, c'est aussi que chacun reste dans ses responsabilités. On a parfois voulu imposer aux bailleurs sociaux des problématiques comme le traitement du surendettement, la santé mentale, la médiation... Or je crois qu'il faut remettre les choses à leur place. Nous sommes là pour construire, entretenir et gérer des logements. C'est pourquoi, sur certaines interventions, nous souhaitons construire du partenariat. Par exemple, si je prends le problème de la santé mentale, à Marseille, certains sites logent des locataires qui sortent de structures psychiatriques, entraînant quelques soucis de voisinage... Dès lors pour répondre à cette problématique spécifique, un partenariat a été mis en oeuvre avec des acteurs de la santé mentale. C'est important que chacun reste dans son pré-requis. »

Participante « Rapidement, une dernière expérience sur Nice, dans le cadre de l'opération de rénovation urbaine du quartier Saint-Roch, qui associe rénovation urbaine, travail social et santé. Il s'agit d'un projet piloté par la Mairie, intitulé « sport, santé, sénior ». A la base, il s'agissait d'un projet de rénovation urbaine classique concernant un quartier un peu délaissé ; au final, les équipes sociales et urbaines se sont entendues pour concevoir des aménagements urbains qui permettront aux personnes âgées de sortir en toute sécurité de chez elles, ou encore d'accéder aux différentes associations présentes. Donc des choses très simples pour un quartier plus agréable, avec plus d'éclairage pour un peu plus de sécurité et ainsi éviter ce sentiment d'insécurité. Ce travail très fastidieux, qui a retardé forcément tout le programme de rénovation urbaine, est en train de faire émerger une dynamique assez sympa sur ce territoire. »

ATELIER 2
DU PLAN STRATÉGIQUE LOCAL
AU « PROJET DE TERRITOIRE »

ATELIER 2

DU PLAN STRATÉGIQUE LOCAL AU « PROJET DE TERRITOIRE »

Comment mieux articuler les démarches pour un projet de territoire ? A l'heure des premières sorties de PRU, est réinterrogée l'inscription des enjeux urbains et sociaux sur des territoires plus larges, ceux des zones prioritaires (échelle de la contractualisation CUCS), ceux de l'agglomération (échelle du portage politique locale) en lien avec les questions actuelles de société (économiques et sociales). Comment placer au centre de la construction d'un projet collectif de territoire, les préoccupations de la population ?

Introduction

Pierre DE RIBEROLLES - Directeur du GIP Nouvelle Seyne - « une structure externalisée de la Mairie de la Seyne-sur-Mer qui a été constituée pour porter le programme de rénovation urbaine et qui ensuite est venue renforcer la partie cohésion sociale du CUCS » - introduit cet atelier et l'intervention autour des évolutions stratégiques de la politique de la ville.

En commençant par celle qui évoque les sorties de convention des opérations de rénovation urbaine et le passage vers les Plans stratégiques locaux (la circulaire de juillet 2011), avec comme proposition de travail : « comment cette puissante intervention urbaine et sociale peut - et doit - s'inscrire dans un développement ordinaire de la ville et de son territoire ».

Témoignage

Présentation du dispositif PSL

par Antoine MOUGENOT, chargé de mission ANRU pour les régions Midi-Pyrénées, PACA, Pas-de-Calais

Antoine MOUGENOT, chargé de mission ANRU, commence par rappeler la mise en place des PRU : « Vous avez tous connu la phase préalable de conventionnement de vos projets ». Une première phase qui reposait « sur l'élaboration, par la commune ou l'EPCI, d'un projet partagé avec les habitants et cohérent urbainement pour permettre le traitement durable de ces quartiers ». Par la suite, après une seconde phase d'instruction nationale en lien avec le porteur de projet, « la convention pluriannuelle (cinq ans) pouvait être signée entre les différents partenaires et l'ANRU pour une durée de cinq ans ». La mise en œuvre opérationnelle de la convention devenait alors « le moyen de se retrouver autour d'un projet commun, visant à atteindre les objectifs contractualisés du projet de rénovation urbaine » ; sachant qu'au gré des revues de projet ou des points d'étapes, « les évolutions souvent nécessai-

res du projet pouvaient être intégrées par voie d'avenant au projet » finit de rappeler l'intervenant.

Aujourd'hui, les premières conventions ANRU arrivent à échéance des 5 ans et laissent place au processus de sortie de convention intégrant le dispositif des plans stratégiques locaux (PSL). « Après «la période ANRU», il s'agit d'accompagner l'atterrissage des conventions de rénovation urbaine dans les politiques de droit commun et de s'assurer de la pérennité des investissements réalisés, tant humain qu'urbain, sur le long terme ». Il s'agit également « de consolider la dynamique de transformation urbaine engagée avec l'ANRU et de renforcer les actions entreprises en matière de mixité sociale dans les quartiers et les actions en faveur de l'égalité des chances de leurs habitants ».

Un dispositif qui ne s'étendra pas autour de l'axe 1 de la circulaire de juillet 2011 - « lequel constitue le volet financier et comptable de la sortie de convention visant également à s'assurer de l'atteinte des objectifs de la convention sur des engagements contractuels (la réalisation de programme physique, l'atteinte du «un pour un», le relogement, l'insertion, la gestion urbaine de proximité, etc...) » - et préfère développer l'axe 2 concernant le PSL visant à impulser «l'après ANRU».

Le PSL a été envisagé lors d'un conseil d'administration de l'ANRU, en décembre 2010, durant lequel il a été annoncé qu'il fallait « commencer à accompagner la sortie des conventions - plus d'une centaine étant prévu fin 2011 ». Le CIV du 18 février 2011 a ainsi demandé au Ministre de la Ville d'accompagner les sorties de conventions de

rénovation urbaine en proposant la mise en place d'une expérimentation sur 10 sites et de rédiger un guide méthodologique sur le PSL à destination des porteurs de projet.

« Le PSL n'est pas un nouveau document contractuel associé à des engagements financiers et n'a pas vocation par ailleurs à se substituer au CUCS » explique le chargé de mission.

Le projet de rénovation urbaine a donné lieu à une très forte mobilisation de partenaires devant coordonner leurs actions autour d'un projet commun. Au-delà des maîtres d'ouvrage directement concernés par le PRU, d'autres acteurs comme les Conseils généraux et régionaux, mais aussi les acteurs de l'insertion, de l'emploi, les associations de quartiers et d'habitants... ont été associés.

« L'élaboration du PSL doit justement permettre de poursuivre cette dynamique et d'amener tous les anciens et nouveaux acteurs impliqués à partager une vision commune sur le quartier rénové afin de partager ensemble l'avenir de la place du quartier dans la ville ou sur le territoire de l'agglomération à l'horizon 10-15 ans ». Il s'agit également de définir les conditions d'une gestion de quartier visant notamment au maintien et à la pérennité des investissements réalisés. Le PSL doit permettre en outre de prolonger des dispositifs efficaces créés dans le temps du projet ou de définir d'autres axes stratégiques jugés indispensables pour la réussite du projet sur le long terme.

Les orientations du PSL

Le règlement général de l'ANRU (dans l'article 7.6, titre IV) donne plus de précision sur les orientations concrètes du PSL :

« Le plan stratégique local formalisera des orientations concertées en matière notamment :

- de diversification de l'habitat et des fonctions accueillies dans le quartier, de transports, d'urbanisme, d'action foncière et de développement économique,
- d'engagements relatifs à la gestion du quartier dont la poursuite des actions de gestion urbaine de proximité, à son peuplement (avec la recherche d'une gestion concertée des différents contingents de réservation de logement social), à l'accompagnement des ménages notamment à l'issue des interventions des MOUS relogement, aux modalités de gestion des équipements publics et plus particulièrement des établissements scolaires et au soutien à la tranquillité publique sur les espaces restructurés,
- de maintien des dynamiques liées à l'in-

sertion par l'activité économique impulsée notamment par la mise en oeuvre de plans locaux d'application de la charte nationale d'insertion. »

Concernant la stratégie urbaine à long terme de ces quartiers au sein du territoire de la ville ou de l'agglomération à l'horizon 10-15 ans.

Les PRU en s'attachant à réparer les dysfonctionnements urbains propres au quartier, ont le plus souvent conduit à réinterroger la place et fonction du quartier dans la ville et l'agglomération (zone de renouvellement, quartier résidentiel, centralité secondaire, pôle de développement urbain). Ces choix stratégiques inscrits dans les conventions se sont traduits dans les orientations du projet urbain et dans sa programmation (désenclavement, rééquilibrage de l'offre sociale, amélioration du fonctionnement du quartier, desserte en TC...). Selon l'atteinte des objectifs du PRU, il convient de réinterroger et/ou de poursuivre la mise en oeuvre de ces choix stratégiques.

« Le PSL n'est pas un nouveau document contractuel associé à des engagements financiers et n'a pas vocation par ailleurs à se substituer au CUCS » [...]

Même si ces projets se sont attachés à répondre aux principes fondamentaux fixés par le PNRU, les situations d'un quartier à l'autre demeurent contrastées par le niveau de transformation de l'habitat et de la structure urbaine, le niveau de diversification, le désenclavement ou encore l'articulation du traitement des dimensions sociales et économiques du projet urbain.

Pour prendre en compte ces spécificités, l'élaboration du PSL doit permettre de reformuler ou de réaffirmer la stratégie à moyen et long termes pour le quartier inscrit dans son environnement large (bassin de vie) et immédiat. Cette démarche devra s'appuyer sur la réaffirmation ou la redéfinition de la « vocation du quartier », en lien avec les stratégies de développement durable de la ville et de l'agglomération en particulier le PLH.

Avant d'adopter une stratégie pour la poursuite de la transformation du quartier, le porteur de projet et les acteurs associés PSL pourront mettre en débat des scénarios concernant la vocation urbaine future du quartier - par exemple sa vocation résiden-

Le programme national de rénovation urbaine (PNRU) a permis de restructurer en profondeur près de 500 quartiers de la politique de la ville. Un certain nombre de conventions signées avec l'ANRU arrive à leur fin dès 2011. Ainsi, le comité interministériel des villes du 18 février 2011 a décidé de mettre en place un dispositif spécifique afin de pérenniser les investissements réalisés et prolonger les dynamiques engagées dans le cadre de la rénovation urbaine (renforcement de la mixité sociale, actions en faveur de l'insertion professionnelle, développement de la gestion urbaine de proximité, etc.).

Maurice LEROY, Ministre de la Ville, a signé le 21 juillet une circulaire précisant les modalités de mise en oeuvre de ce dispositif. Ce texte prévoit que, dans les sites concernés, les partenaires élaborent, sous l'égide du maire ou du Président d'agglomération, un Plan stratégique local (PSL) formalisant une vision locale partagée à l'échelle intercommunale du quartier au sortir de la rénovation urbaine. Des orientations seront ainsi définies pour améliorer durablement le cadre de vie des habitants en agissant sur des leviers essentiels : la diversification de l'habitat et des fonctions accueillies dans le quartier, la gestion urbaine de proximité, l'accompagnement des ménages à l'issue des opérations de relogement, l'insertion par l'activité économique, etc. Le plan stratégique local devra également s'inscrire dans une dynamique territoriale en matière de transports, d'habitat, d'urbanisme ou de développement économique. Sur la base de ces plans stratégiques locaux, seront conclues des conventions de quartier rénové détaillant les engagements précis pris par les partenaires locaux de la politique de la ville.

Le Secrétariat général du comité interministériel des villes (SG-CIV), l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) et l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé) assurent l'animation nationale du dispositif. Les deux agences adresseront prochainement un guide méthodologique national d'aide à la mise en place des plans stratégiques locaux et des conventions de quartier rénové. Par ailleurs, la démarche va être testée sur dix sites pour lesquels les opérations de rénovation urbaine sont en voie d'achèvement.

tielle, la poursuite de la diversification par l'habitat, le prolongement de l'implantation d'activités économiques ou d'équipements, ou encore la maîtrise de son développement éducatif et social... Le niveau d'ambition et les choix stratégiques seront de fait très contrastés, en fonction de l'atteinte des objectifs poursuivis par la rénovation urbaine, dans le temps de la convention. Dans certains cas les objectifs de transformation urbaine auront déjà été atteints, dans d'autres cas une intervention complémentaire conséquente pourra s'avérer nécessaire. La convention ANRU constituant une 1^{ère} étape (5 à 7 ans) dans la transformation des quartiers dans un projet à plus long terme et non une fin en soi.

Concernant le fonctionnement du quartier et la définition des conditions d'une gestion urbaine et sociale visant la pérennité des investissements.

La réflexion sur le fonctionnement du quartier lui-même doit également tenir une place majeure dans cette démarche de PSL.

Selon les projets, les questions du fonctionnement et de la gestion du quartier ont souvent fait l'objet tout au long du projet de rénovation urbaine d'une mobilisation forte des partenaires locaux avec d'importants moyens déployés (comités de pilotage, instances de veille, chargés de mission dédiés ...) au travers de démarches de gestion urbaine et sociale de proximité (comme la GUSP à Avignon), de soutien à la tranquillité publique, de relogement et d'accompagnement social.

Les interventions sur le bâti (démolitions, reconstructions, requalifications, relogement...) ont justifié la mise en place de mesures d'accompagnement des ménages et permis dans certains cas une articulation avec la politique locale de l'habitat et plus spécifiquement en matière de peuplement du quartier (réflexions en matière d'attribution des logements, de gestion des contingents, mis en place d'un observatoire du relogement, stratégie de peuplement...). La prise en compte des enjeux d'habitat et de peuplement sont en effet un facteur clé du devenir du quartier. Il s'agit de faire des nouvelles attributions de logements sociaux une opportunité de relance et de continuité des parcours résidentiels pour les habitants des quartiers. En outre, l'arrivée dans un nouveau logement et la création de nouveaux espaces publics plus lisibles dans les quartiers peuvent souvent nécessiter un accompagnement d'ordre plus collectif lié à l'accès

à de nouveaux services et équipements ou à la qualité du « vivre ensemble ».

Le PSL doit inviter les partenaires locaux à travailler ensemble sur des conditions post-ANRU d'une gestion optimisée du quartier rénové, en prenant appui sur ces dynamiques engagées dans le cadre du projet.

Les questions d'amélioration de sécurité et de tranquillité publique (dégradations, violences urbaines, économie souterraine, conflits d'usage des espaces publics et ouverts au public,...) doivent être également questionnées. La non prise en compte de ces sujets peut également à terme porter atteinte à la réussite de ces projets et à la pérennité des investissements réalisés.

« La réflexion sur le fonctionnement du quartier lui-même doit également tenir une place majeure dans cette démarche de PSL. »

Le PSL doit permettre de définir les conditions du maintien d'une certaine vigilance sur les évolutions du quartier, de définir une organisation adaptée aux changements récents en termes de responsabilité de gestion, d'accompagnement des habitants dans les nouveaux usages qui peuvent apparaître, de maintien d'espaces d'expression et/ou de concertation des usagers...

Il s'agit bien ici de prolonger et d'accompagner les effets du PRU dans la durée, en s'appuyant sur l'expérience acquise en valorisant les dispositifs partenariaux qui ont été développés dans le but de pérenniser les investissements réalisés, notamment sur le patrimoine neuf et réhabilité, les espaces et équipements publics requalifiés et créés. Ce cadre d'intervention renouvelé doit également accompagner les stratégies d'investissements sur le site.

D'autres axes prioritaires, selon les contextes locaux qui peuvent être développés notamment en matière d'accès à l'emploi.

La réduction des inégalités sociales et territoriales est un objectif majeur de la politique de la ville : cet objectif était présent dans les dispositifs préalables à l'ANRU et restera souvent constitutif de l'intervention des partenaires locaux sur le quartier à l'issue de la convention de rénovation urbaine (notamment dans le cadre des CUCS).

Le PSL doit être l'occasion de prolonger ou de co-construire des dispositifs ambitieux

permettant aux habitants de profiter au mieux des dynamiques du PRU, en particulier en mobilisant tous les crédits de droit commun et les interventions spécifiques de l'ACSé.

Les PRU ont également contribué à assurer l'accessibilité des habitants du quartier au service public ; à favoriser l'accompagnement et l'insertion professionnelle des habitants (par la mise en place de la clause d'insertion dans les marchés de la rénovation urbaine) ; mais aussi de favoriser la mobilité professionnelle des habitants et l'accès à l'emploi de proximité par l'implantation d'activité sur le quartier. Au travers des PSL certains porteurs de projets pourront, en fonction de la prégnance de ces problématiques les intégrer à leurs réflexions.

Jugées indispensables à la poursuite de la transformation du quartier et son intégration dans la ville et l'agglomération, les thématiques de l'éducation, de l'accès à la prévention et aux soins, ou encore de l'attractivité des écoles, de la fréquentation des équipements créés, ou encore de l'absence de certains équipements répondant à des besoins sociaux identifiés, sont également à intégrer aux réflexions d'un PSL.

Les modalités d'élaboration du PSL

« C'est à l'initiative du porteur de projet et au moment de la date d'anniversaire des 5 ans de votre convention ou de sa prorogation qu'il faut entamer ce processus de clôture et de sortie de convention » explique Antoine MOUGENOT ; précisant que *« la question du financement des PSL intervient dans le cadre des redéploiements des moindres dépenses à enveloppe constante de la convention signée. Il pourrait être envisagé une aide particulière pour les quartiers dits « prioritaires » de la politique de la ville (215 quartiers). »*

Sans parler de responsabilisation, Antoine MOUGENOT rappelle que la qualité du PSL dépend essentiellement de la volonté du porteur de projet : *« il doit prendre conscience de l'intérêt à continuer d'accompagner le projet et les dispositifs en cours sur un temps qui dépasse le temps du projet ANRU temps »*. Si c'est le cas, c'est au porteur de projet de faire sens avec les autres partenaires locaux qu'il a eu l'habitude de côtoyer dans le cadre du partenariat du projet ANRU (l'ensemble des co-financeurs, mais aussi d'autres partenaires qui peuvent intervenir dans le domaine social). C'est avec eux que le porteur de projet va construire le

cahier des charges de son PSL. Si le porteur de projet mobilise des partenaires, il peut aussi ajuster son PSL au regard des diverses questions qu'il se pose lui-même, au regard des grands enjeux de planification présents à l'échelle de son territoire. L'idée étant « d'envisager une approche la plus large possible pour essayer de regrouper et de réintégrer ce projet dans le droit commun ». En terme de planification, cela peut, par exemple se traduire dans les PLH ou les PLU, ou encore par une meilleure lisibilité en termes de désenclavement et de mobilité des habitants de ces quartiers.

Concrètement, cela peut également prendre la forme de contractualisation en mobilisant les droits communs locaux - « en allant chercher, par exemple, des lignes de financement auprès de la Région, du Département » - ou le droit commun national avec « les CUCS ou encore les contrats locaux de sécurité, les PLIE, les contrats ambitions réussite... pour essayer de prolonger/compléter des actions en cours sur le PRU, et plus globalement d'initier des actions au même titre que celles engagées sur d'autres quartiers de l'agglomération ou de la ville ». La plupart des PSL pourront être présentés devant le comité d'engagement de l'ANRU pour présenter et valoriser la suite donnée au PRU et pour garantir les investissements et ses premiers effets dans le temps.

Les conventions « quartiers rénovés »

Il est important de rappeler que le PSL « n'est pas un ticket d'entrée automatique pour PNRU 2 ». Il est également important de préciser ici que « le PSL n'est pas un document contractuel » - contrairement à la convention « quartier rénové » qui constitue la contractualisation des actions identifiées dans le PSL.

Ces dernières se basent essentiellement sur les plans stratégiques locaux menés en partenariat local. Si tous les quartiers pourront en bénéficier, elles seront obligatoires pour « les quartiers où les enjeux sont majeurs dits quartiers prioritaires ». Dans ce cas, il s'agit d'un contrat entre le porteur de projet, le bailleur et le Préfet de département en tant que délégué territorial de l'ACSé.

Ce contrat est engagé sur des actions précises issues des réflexions du PSL et repose sur la mutualisation des moyens de droit commun et des crédits spécifiques ACSé.

Selon les opportunités locales elles peuvent aussi faire l'objet d'une réorientation de la programmation des crédits CUCS au profit d'actions concrètes émanant du diagnostic partagé dans le PSL.

En définitive le contenu des conventions « quartier rénové » comprend des actions traduisant les orientations du PSL et des engagements formalisés des contractants (Droit commun, Ville, Région, Département, Etat..).

L'atelier 2 en bref



Cette synthèse reprend les points saillants de l'atelier, présentés en séance plénière par Nora BOUJEMAoui (chargée de mission CUCS, GIP Nouvelle Seyne).

Cet atelier a démarré par l'intervention d'Antoine MOUGENOT (chargé de mission de l'ANRU), durant laquelle il a présenté le Plan stratégique local (PSL) - ce qui a donné lieu à un certain nombre de questions sur la mise en oeuvre, le déroulé, le financement de ce nouveau dispositif.

LES CONSTATS

La démarche projet a été au cœur des interrogations à travers 3 constats autour des difficultés rencontrées :

› Elle « n'est pas quelque chose d'innée et de toujours maîtrisée ». Notamment, il a été dit : « qu'elle n'était pas toujours très bien réappropriée notamment par certains élus, que les dispositifs avaient souvent pris le pas sur les objectifs du territoire - on l'a

vu à travers des exemples sur des outils de communication pour lesquels on en est arrivé à oublier qu'ils n'étaient que des outils qui devaient être au service du projet et non s'y substituer » - ; que ces territoires avaient énormément soufferts du manque de coordination, pour laquelle « une reprise en main de la collectivité s'imposait », que finalement « il n'y avait pas, peut-être, de projet ! ». Dès lors beaucoup d'interrogations ont émergé autour du portage du pro-



Suite à la présentation d'Antoine MOUGENOT, un débat a pu s'engager avec les participants de l'atelier. Chacun pouvait poser des questions, ou évoquer sa propre expérience.

Pierre DE RIBEROLLES : « On voit bien que pendant le temps du projet de rénovation urbaine, on se centre beaucoup sur les actions à réaliser, et il y a beaucoup à faire. On est un peu dans cette succession de réalisations d'un calendrier à conduire, avec toutes les difficultés pour les mener, et sans pouvoir toujours vérifier les impacts sociaux provoqués. Avec le PSL, on ré-ouvre l'horizon sur un projet de territoire plus large, où toutes les thématiques sont croisées, et dans lequel le quartier - sur lequel on s'est mobilisé le temps du PRU - doit s'inscrire. C'est aussi l'occasion d'analyser d'autres éléments développés en parallèle du programme ANRU [dont le CUCS] et dont on n'a pas toujours pris le temps d'évaluer la bonne articulation. Justement, je vous propose de garder en ligne de mire, tout au long du débat, cette question « comment vivez-vous cette articulation urbaine et sociale sur vos différents territoires, en essayant de se concentrer sur les obstacles rencontrés, les points d'avancement et ce sur quoi vous souhaiteriez travailler » ? »

Quel pilote pour l'après ANRU !?

Participant : « Si on parle de l'articulation entre équipe CUCS et équipe ANRU, je n'ai pas très bien compris comment on va trouver le porteur de projet du PSL ? Si on est en fin de projet ANRU, il n'y a donc plus d'ANRU !? Par conséquent, il faut trouver le porteur de projet au sein de la collectivité, ou de l'agglo. Cette problématique m'a interpellée. Est-ce un service de la ville qui va

être le chef de projet ? Cela pose d'ailleurs la question de la municipalisation. »

Pierre DE RIBEROLLES : « Dans vos remarques, il a en effet été souvent question des instances locales en charge de conduire les politiques territoriales - au plus près des habitants - et d'une ANRU qui est venue déstabiliser ce jeu local. Aujourd'hui, le programme étant conduit, il faut bien que les villes ou les intercommunalités poursuivent ou réassurent pleinement le pilotage de leur projet de territoire. C'est ce qui est annoncé. »

Antoine MOUGENOT : « C'est tout le débat ! A un moment donné, est-ce que l'ANRU est une fin en soi ? N'est-ce pas plutôt le début de quelque chose d'autre ou plutôt le retour à ce qui existait déjà - le droit commun ? »

Participant - conseiller municipal.

« Cela pose une problématique récurrente dans la politique de la ville, à savoir que sans les dispositifs de la politique de la ville, sans le CUCS, il n'y a pas de projet. Or c'est bien ça le problème : ces territoires ont souffert de la non-articulation de la politique de droit commun. Pour preuve, que trouve-t-on aujourd'hui dans les PLH, les PDU, les plans de développement commercial... sur la problématique des quartiers ? Pas grand-chose ! On a toujours voulu lutter contre le fait que ces dispositifs [ceux de la politique de la ville] se substituent au droit commun, mais visiblement on n'y est pas parvenus. Il me semble que c'est à la collectivité, avec ses partenaires, comme elle le fait par ailleurs sur d'autres territoires, de reprendre tout cela en main, et d'essayer de mobiliser, du mieux qu'elle le peut, les dis-

positifs de droit commun, ou d'autres si elle reste identifiée comme territoire prioritaire.

A Grasse, on s'en rend compte parce qu'on en est là aujourd'hui. En tout cas, dans notre projet ANRU et plus particulièrement sur le centre-ville, on se rend compte que même dans notre communication, on est dans « le faire » - on a démarré la restructuration des îlots - et on ne communique qu'à travers les dispositifs. Mais c'est quoi le projet de territoire ? Aujourd'hui on essaye de se recaler, en se disant qu'il faut d'abord mettre en avant le projet : dire quels sont nos objectifs, nos orientations, nos politiques sur ces territoires, pour que ces dispositifs restent des outils au service du projet, et ne viennent pas s'y substituer. Mais ce n'est pas l'apanage des projets ANRU, c'est vrai pour tous les territoires de la politique de la ville. »

Retrouver un mode de gestion plus classique

Participant : « Le rôle de l'État est peut-être de mieux regarder dans toutes ses politiques de droit commun, dans lesquelles il participe ou qu'il contrôle d'une certaine manière, la façon dont ces territoires sont pris en charge, sont considérés par le PDU, PLH... A mon avis, le rôle de l'État est important à ce niveau-là. »

Antoine MOUGENOT : « C'est toute la difficulté. Il y a eu les lois de décentralisation, les délégations de compétence... sur lesquelles il est difficile de revenir. On a suffisamment taxé les agences nationales de revenir à un État jacobin très descendant ! Chacun a sa manière de voir les choses, mais l'ANRU a été un moment privilégié avec l'ensemble

jet : qui va porter le PSL localement ? Va-t-on municipaliser ce dispositif ?

» Un état des lieux est nécessaire sur l'état de dégradation des sites avec une question de fond : « existe-t-il des sites qui après PRU n'auraient plus besoin de la politique de la ville ? ». A été remarqué qu'un grand nombre de sites restait en très grande fragilité - « des sites pour lesquels, il serait peut-être nécessaire de proposer un accompagnement un peu plus long ».

» La figure de l'habitant n'est pas toujours bien identifiée, et pour cette catégorie d'acteur les réalités locales ne sont pas toujours posées, ni dites - « parfois pour ne pas heurter certaines visions ». A également été constatée une démobilité des « forces vives du territoire », pour lesquelles on se demande « comment on va pouvoir les ramener autour de la notion de « travail en projet » avec les idées de transversalité, de collaboration et de concertation ? »

LES EXPÉRIENCES LOCALES montrent aussi en quoi, la démarche projet est primordiale pour les équipes :

» Elle est toujours demeurée active et mise en oeuvre au niveau technique - notamment par le biais des équipes CUCS : « C'est une démarche qui doit perdurer et tenter de répondre à ces nouveaux enjeux ». On constate également une (ré)affirmation du développement social urbain, avec une place importante « qu'il convient de repositionner dans les nouveaux enjeux ».

des partenaires locaux pour permettre la réhabilitation de quartiers en difficulté. A la fin du projet il apparaît normal d'accompagner les acteurs locaux à garantir ensemble la dynamique engagée avec le PRU.

C'est donc bien ça qui est en jeu aujourd'hui dans les PSL : comment arriver à passer le cap ? A quel degré, à quel niveau ? Selon quel partenariat ? Quel plan d'actions ? Selon quelle approche. Peut-être qu'il n'est pas nécessaire de tout intégrer ? Peut-être, peut-on se contenter de n'intégrer que le fonctionnement, l'accompagnement social ? Si le projet urbain a permis de répondre en partie aux problématiques observées, il s'agit de réfléchir à la meilleure façon de transformer l'essai en mutualisant les compétences et prérogatives de l'ensemble des acteurs locaux et nationaux. »

Et le « mode projet » ?

Thomas KIRSZBAUM : C'est essentiellement une demande de précision et une remarque d'ordre général. Effectivement, si l'ANRU se met à parler de projet aujourd'hui, c'est implicitement reconnaître que ce n'est pas une dimension qui a eu lieu avant - on ne raisonnait pas projet jusqu'alors ! Les demandes de précision portent sur le dispositif [PSL] que vous nous avez décrit, quelle type d'opérations l'ANRU serait susceptible de financer ? À quelle hauteur ? Deuxième chose, vous indiquez qu'un certain nombre de quartiers pourraient éventuellement sortir de la géographie prioritaire de la politique de la ville. Je voudrais savoir si vous avez déjà des informations qui permettent d'estimer le nombre de quartiers qui se situeraient dans ce cas de figure, parce que dans votre présentation, on retombe finalement sur des notions assez classiques de la politique de ville : on a entendu parler

de PLIE, d'accompagnement social, de mobilisation prioritaire de droit commun, etc. Ce sont vraiment les notions standards de politique de la ville. »

Antoine MOUGENOT : « L'ANRU a toujours eu une approche cohérente visant à défendre un projet global et non limité à une problématique. Cette logique projet elle est même au coeur du dispositif ANRU puisque n'ont jamais été acceptés les projets aux ambitions trop réduites - c'est-à-dire ceux où les acteurs disent, « je suis une collectivité, je fais mes aménagements, je suis bailleur, et je ne propose qu'une approche patrimoniale de renouvellement de mon parc... ». Le projet tendait d'emblée à dire : quel est l'argumentaire de votre projet ? Comment l'avez-vous concerté ? Comment vous l'avez développé ? Comment envisagez-vous de le faire muter, bref, quel est votre projet à long terme pour répondre aux problématiques constatées sur votre quartier. »

Le PSL profitera des aides de l'ANRU...

Antoine MOUGENOT (suite) : « Comme évoqué, l'ANRU peut accompagner le financement de ces PSL via des moindres dépenses constatées sur chaque convention et pouvant être mobilisées pour cofinancer ce dispositif. »

Thomas KIRSZBAUM : « Par conséquent, c'est de l'ingénierie ? »

Antoine MOUGENOT : « Ce sont les dix sites expérimentaux qui, aujourd'hui, vont nous permettre de caler le dispositif.. A partir de ces 10 sites expérimentaux, un guide méthodologique recensant les différents types de situation, permettra de préciser la démarche. »

La fin des quartiers prioritaires ?

Thomas KIRSZBAUM : « Aujourd'hui certaines opérations ANRU sont achevées ou en voie d'achèvement, connaissez-vous des quartiers qui n'auraient plus besoin de politique de la ville et qui entreraient dans une forme de canalisation en termes de politique publique ? »

Antoine MOUGENOT : « Oui il y a des quartiers qui commencent à s'en sortir très bien, mais dont la fragilité réside essentiellement sur ce qu'on est en train de se dire maintenant. C'est-à-dire comment les pouvoirs locaux intègrent l'idée que ces quartiers ont besoin d'être encore tenus par la main pendant 5 ans et que l'on doit donc continuer l'action entamée. L'ANRU ne représente pas une fin en soi, mais souvent une première phase qu'il convient de poursuivre et de consolider. »

Participant : D'autant que les efforts de l'ANRU commencent à se faire connaître dans les quartiers qui sont en chantier depuis 5-7 ans. »

Antoine MOUGENOT : « L'effet de retournement physique, d'apparence, ça on le voit. Ce que l'on voit moins, c'est l'impact pour les populations, dont celles qui ont déménagé et ont été relogé. »

Vous avez dit « contrat unique » !?

Participante - conseillère technique en travail social. « Ce qui m'intéressait dans cet atelier, c'était comment bénéficier de la plus-value de la contribution habitante et comment placer au centre d'un projet collectif les préoccupations de la population ? Or, je n'entends pas trop ça. Sinon par rapport à ce que vous dites, le rapport de l'ONZUS montre que les quartiers sont tou-

» L'atelier a par ailleurs souligné que l'Etat, dans la mise en œuvre des opérations ANRU, souhaite s'inscrire en continu dans une démarche projet - puisqu'il a « recherché en permanence la cohésion, l'adhésion locale, la concertation la plus large possible pour garantir les investissements engagés sur les territoires ».

» Enfin, l'habitant est resté dans de nombreux cas, « une préoccupation pour les équipes de la politique de la ville », avec des pratiques qui se sont développées, de manière réfléchie pour mobiliser les habi-

tants, « et les rendre acteurs-premiers de ces changements ».

DES ENJEUX POUR L'AVENIR :

» Veiller à la garantie du projet : « qui va garantir la construction de ce projet ? Qui en sera le garant et quelle sera sa place ? » Il a également été mis en exergue « la nécessité de veiller au bon niveau de contractualisation et, par un contrat d'objectifs, de s'assurer du respect des engagements ».

» Permettre une appropriation locale « qui semble compliquée lorsqu'on voit arriver

les dispositifs fléchés, avec des modalités déjà définies - notamment dans le cadre de l'ANRU ». Il est important de questionner les moyens de cette appropriation : quels financements de ces dispositifs - notamment par rapport au droit commun « que l'on a encore aujourd'hui du mal à mobiliser » - et surtout « quelle évaluation de l'impact social de la rénovation des quartiers ? »

» Garantir la place de l'habitant pour qu'il devienne « co-constructeur du projet ».

jours dans la précarité malgré la rénovation urbaine, dès lors, comment sortir de cette situation ? Avez-vous des propositions ? J'ai entendu que vous parliez d'un contrat unique fédérant conventions CUCS et ANRU ? Va-t-on vers ça ? Et à ce moment-là, s'agira-t-il d'un contrat multi-dimensionnel, prenant en compte tous les éléments de la problématique des populations ? »

Antoine MOUGENOT : « L'une des difficultés de l'ANRU, c'est qu'à un moment donné, il faut s'assurer que l'ensemble des partenaires ira jusqu'au bout de leur financement et notamment concernant les actions d'accompagnement social. En effet, une des raisons pour lesquelles ces projets restent compliqués, c'est qu'ils se confrontent à des réalités politiques quotidiennes, notamment sur la question du logement social où il existe une crispation alors que les règles les concernant sont assez claires. Dès lors, demain, il s'agira effectivement de réinterroger la bonne échelle, le bon niveau d'acteur,... Mais personnellement, il est à mon sens encore prématuré d'évoquer la nature de cette future contractualisation. »

Des règles identiques à tous

Participant - *conseillère régionale*.

« C'est juste le point de vue de la Région. Je comprends très bien la position des élus dont vous faisiez état à Grasse, et qui disent «c'est notre projet». C'est vrai que c'est votre projet, mais quand on est dans la position de la Région, lorsqu'il y a une multiplicité de projets (23 projets ANRU en PACA), on intervient certes en tant que partenaire et non en tant que porteur, mais ce sont des investissements extrêmement conséquents. Dès lors, il était très important que l'on puisse s'appuyer sur des règles identiques à tous. Cela a donné une certaine sécurisation [...] avec la présence de l'État aux différentes réunions. Dans ces conditions, même si on ne peut pas toujours être présent pour l'élaboration de ces projets, on y participe financièrement et on sait qu'il y a un certain nombre de règles annoncées, qui vont être respectées sur tous les projets. Cela a parfois été perçu différemment par les élus des villes concernées. Lorsqu'ils se rendaient aux réunions de l'ANRU, à Paris, ils y allaient pour savoir si l'ANRU allait accepter tel ou tel aspect de leur projet – un peu comme avant la décentralisation... Mais, en même temps, il y avait une certaine cohérence sur tous les projets. »

Quelle place pour les habitants ?

Participant - *professeur à l'Université*. « Je suis venu là surtout pour écouter. J'ai deux remarques à faire à partir de la notion de développement social et urbain, inspirée par la politique de développement local. Je pense que cela peut s'apparenter à la notion de projet qui s'est substituée au développement et à la notion de ghetto.

De manière générale, je suis assez frappé par la dégradation de la politique de la ville depuis qu'elle a été reprise par l'État, dans un contexte où tout doit être régenté par en haut. A un certain moment, il était question d'initiatives locales. Par exemple, dans le quartier de Bellevue à Nantes dans les années 1980, il y avait une mobilisation des populations qui se prenaient en charge et qui, de fait, pouvaient bénéficier d'un certain nombre de subventions – qui ne prenaient pas la forme de contrats. Tout ceci s'est perdu, et c'est regrettable. Cela donnait aux actions locales une force considérable. Dans la ZUP de Bellevue (à Nantes), il y avait une association qui s'appelait « Bellevue 2000 », et ce sont des personnes qui ont été capables de se mobiliser pour détourner une ligne de tramway, parce qu'elle ne rendait pas service à une partie des habitants. Il me semblait important de parler ici de l'idée de développement local, de projet et de la place que peuvent y occuper les populations.

Il est vrai que dans de nombreux quartiers, la population a changé. Les effets de ségrégation ont notamment fait que les populations de la classe moyenne inférieure qui étaient présentes dans ces quartiers, qui étaient très actives dans la mobilisation des gens, et qui contribuaient à la cohésion sociale et d'une certaine manière à la mixité sociale, ont peu à peu quitté ces quartiers. Désormais, il faudrait peut-être aujourd'hui regarder franchement les choses, et oser parler des ghettos. Hélas en France, on ne s'est jamais donné les moyens de comprendre la réalité des populations. Il y a des réalités qu'on ne veut pas regarder en face et qui nuisent à tout ce qui peut être fait en termes d'actions. Il faudrait disposer de plus grands moyens pour analyser la ségrégation sociale qui s'est malheureusement renforcée. En ayant une meilleure connaissance de cette situation, on se donnerait sans doute des moyens plus efficaces pour les corriger, à défaut de les résoudre totalement. [...] »

Pierre DE RIBEROLLES : « Comme vous le savez, la question de la mobilisation de la population est aujourd'hui plus délicate. On est dans un contexte où l'évolution des populations dans les quartiers fait qu'on trouve encore des figures historiques d'une participation ancienne, mais que les nouveaux – ceux qui prennent le relais – sont beaucoup moins nombreux. C'est beaucoup plus éclaté, c'est beaucoup plus difficile à faire venir... Et généralement, la participation à la vie associative est plus délicate. Donc, je crois que vous soulevez là un point dur. Ainsi, parmi les obstacles rencontrés, on peut dire que la participation des acteurs pour élaborer le projet de territoire est aujourd'hui extrêmement difficile à construire. »

Qu'advient-il des « petits projets »... ?

Participant - *directeur de la politique de la ville dans une Communauté d'agglomération*. « Ma question concerne un de nos quartiers dégradés, retenu au titre de l'article 6, mais qui n'est déjà plus considéré comme prioritaire. On avait déjà déposé un dossier ANRU qui n'a pas été retenu [...] et un dossier Programme national de requalification des quartiers anciens dégradés (PNRQAD) qui n'a pas non plus été retenu au prétexte que le dossier n'avait pas été assez bien monté. Sachant que les financements CUCS sont en baisse, qu'on nous annonce – plus ou moins – leur fin en 2014, et que de toute façon ils ne pourraient pas financer la rénovation urbaine, quel est l'avenir pour les territoires comme les nôtres ? Même s'il y a un PSL, un projet porté par des élus, avec des équipes multidisciplinaires, des dispositifs déjà en place... pourra-t-on financer des projets pour des quartiers anciens dégradés ou des quartiers moins sensibles que d'autres ? Est-ce que tout n'est pas déjà réservé pour les quartiers de première priorité ? »

...et des « populations abandonnées » ?

Participant - *directeur du centre social de la ville*. « Je travaille dans un quartier prioritaire où il y a une population majoritairement gitane sédentarisée. Je fais de la co-construction avec ces populations, dont on me dit qu'on ne tirera rien. Et ça marche, sauf qu'on nous dit souvent « qu'est-ce que vous faites avec ces gens là, ils n'en valent pas la peine ! » C'est vrai que ces populations n'ont pas le même référentiel que celui du bon gaulois notamment en termes d'occupation de l'espace : ils vivent essentiellement dehors. Dès lors, qu'est-ce qu'on peut faire

en centre-ville ancien avec une telle population ? Si on veut passer le *karcher*, faire tout propre, tout nickel, tout bobo, il faut le dire... En revanche si l'on veut la mixité sociale, il faut savoir avec quels outils ? C'est ça le véritable projet. »

Antoine MOUGENOT : « C'est exactement la question que je vous aurai posée : quel est votre projet, votre stratégie ? Ensuite, concernant les quartiers anciens dégradés, l'ANRU aura tendance à rassembler les deux programmes que vous connaissez aujourd'hui - le PNRQAD et le PNRU. Les nouvelles pistes pourraient concerner les copropriétés dégradées qui deviennent un vrai souci dans l'avenir et les quartiers anciens dégradés qui connaissent une forte vacance.

Vous parliez aussi des actions pour les populations locales. Il y a des tas d'actions, notamment sur ces populations spécifiques, au sujet desquelles nous avons accompagné le porteur de projet - le bailleur notamment -, afin de trouver la réponse la plus adéquate pour ces habitants, pour s'adapter au mieux à leur besoins et à leurs usages,... De votre côté, il faut que vous ayez un projet urbain et social porté politiquement. L'ANRU n'a pas vocation à se substituer à la démocratie locale ; seules des règles spécifiques, propres à la rénovation urbaine doivent être respectées pour profiter de nos aides. »

La démolition à tout prix...

Thomas KIRSZBAUM : « Il me semble que cette façon de renvoyer la balle systématiquement aux élus, en disant « c'est à vous de définir ce que vous voulez faire », est une réponse un petit peu courte dans la mesure où les instruments qui ont été forgés par l'ANRU induisent déjà à la fois le type de quartier qui peut être pris en compte, le type d'habitat,... et puis, surtout, induit un type de solution ! Donc, pour reprendre le cas de figure- qui a été exposé, on aurait pu imaginer une ANRU qui fonctionne de façon tout à fait différente : ainsi dans un quartier ancien accueillant un parc privé, le projet aurait pu se construire localement, puis se tourner vers l'agence pour demander une aide de financement. Or, ce n'est pas dans ce sens-là que les choses se sont passées, puisqu'en amont, il avait été dit qu'il fallait démolir. Donc, je trouve que dans cette démarche-là, on est bien dans une logique de programme de l'État, qui doit s'appliquer à des territoires identifiés par l'État lui-même, plutôt que dans une logique remontante qui à partir des données d'un projet local,

permet d'actionner un levier, une ressource dans la politique de l'État facilitant la concrétisation de ce qui a été défini localement.

Antoine MOUGENOT : « Je ne suis pas totalement d'accord avec vous sur le fait que le programme en lui-même présente, dans ses gênes, la volonté de démolir partout. On ne traite pas un centre ancien comme on traite un quartier ZUS. Par ailleurs, les démolitions obéissent souvent à une logique de projet urbain et à la nécessité de désenclaver le quartier. »

Participant - conseiller municipal. « Sur ce point, je vais me faire l'avocat de l'ANRU : il me semble qu'effectivement, ils ont une approche différenciée, puisqu'en ce qui concerne le centre-ville de Grasse, il n'y a pas de démolitions - mais il faut dire qu'il s'agit d'un secteur sauvegardé - et il y a peu de logement social - surtout du logement social de fait. »

Et si on contrôlait la DSU ?

Participant - conseiller municipal (suite). « Je voulais revenir sur la responsabilité des élus évoquée toute à l'heure. C'est vrai qu'ils ne sont pas tous en mesure d'appréhender à leur juste valeur les problématiques qui se posent dans ces quartiers. Vous parliez tout à l'heure de la décentralisation. Sans être jacobin, on peut dire que celle-ci n'a pas eu que des effets positifs en matière d'aménagement - il y a même eu des dérives et notamment au sein des grands ensembles.

C'est pour cela qu'il faut que les élus locaux se réapproprient le projet de leur territoire, mais il faut aussi que les partenaires soient à leurs côtés, garants en fonction de leurs compétences... et notamment l'État, car ce n'est pas qu'une problématique locale, c'est une problématique de solidarité nationale. Dès lors le rôle de l'État est dans l'accompagnement, dans le suivi mais pas dans le contrôle. Le problème c'est que les financements avaient une dimension un peu symbolique : c'est-à-dire que c'est parce qu'il y avait des financements que les partenaires s'investissaient parfois. Je sais que vous n'êtes pas un représentant direct de l'État, mais il y a des choses que je n'ai jamais comprises. Par exemple, pourquoi on ne demande pas aux communes de se justifier sur leur utilisation de dotation de solidarité urbaine (DSU). Personnellement, j'ai été chef de projet politique de la ville, et on ne m'a jamais rien demandé sur l'utilisation de

la DSU !? [...] Le maire doit normalement rendre compte, mais les trois quarts du temps, il ne le fait pas. Personne ne lui demande des comptes. En tous les cas, dans ma commune, il n'y a pas de débat sur l'utilisation de la DSU. »

Quelle place pour les habitants - opus II ?

Participant : « Avant d'arrêter, il faudrait qu'on insiste sur les diverses interventions qui ont concerné les difficultés de prise en compte des initiatives locales et du pouvoir d'agir des habitants. A mon avis, il faut absolument que l'on remette ça au cœur du projet urbain. Je peux vous dire qu'aujourd'hui, cette problématique progresse sur le projet ANRU de La Savine. On a actuellement une mobilisation active de toutes les associations et on fait tout pour l'accompagner. Dans notre cas, c'est l' élu de secteur qui insiste pour que les habitants et toutes les associations - une vingtaine, très différentes, qui vont des commerçants aux associations sportives - représentent un levier pour le projet ANRU et le CUCS. Mais ce que je veux dire, c'est que ça revient et il ne faudrait pas casser ce mouvement. [...] »

Participant : « Quand on n'invite pas les habitants à participer aux projets, de toute façon, ils entrent par la fenêtre. J'ai suivi le projet d'une co-propriété privée à Montpellier et il y a une réticence au moment de la phase de relogement qui bloque le projet. Donc, je crois qu'il faut vraiment essayer de travailler avec eux de façon positive. Ils sont là et on ne pourra pas faire sans ! »

Participant : « Concernant toujours l'association des habitants aux projets, je reviens sur la stratégie à mettre en place pour le PSL. Sur Lyon, nous sommes en fin de projet et donc les acteurs opérationnels sont un peu épuisés. Un certain nombre de partenaires qu'il faudrait aller de nouveau chercher dans le cadre d'un PSL, se sentent parfois trop peu associés dans le cadre du projet. Concernant les habitants, nous n'avons pas la chance d'avoir des associations de locataire structurées et nous n'avons pas vraiment réussi à les associer à chaque projet, hormis de petites concertations rarement abouties. Aussi, aller chercher ces personnes, en fin de projet, pour créer une perspective future... Qui va être légitime pour retourner rencontrer l'ensemble de ces partenaires pour leur demander « quel avenir on donne ensemble » ? Je me dis que ça va être très difficile, vis-à-vis des habitants et vis-à-vis des partenaires du social qui se considèrent

souvent comme « mis de côté » et qui, à mon avis, auront beaucoup de réticence à nous rejoindre pour créer un vrai PSL. »

Participant - représentant régional Hlm.

« Le problème de la concertation avec les habitants, ce n'est pas le problème du bailleur, c'est le problème du porteur de projet. S'agissant du bailleur, on a des règles très précises sur la concertation que l'on doit mener avec des locataires, qui se trouvent être aussi des habitants. Et ça, on le faisait avant l'ANRU, on a essayé de continuer de le faire pendant l'ANRU, et j'espère qu'on arrivera encore à le faire après l'ANRU. En revanche, s'agissant du volet concertation sur le PRU, là c'est le porteur de projet qui doit se poser la question. »

Des CUCS sans habitat !?

Participant - représentant régional Hlm (suite). « Par ailleurs, il y a une chose qui me tracasse en terme de calendrier, c'est que l'élaboration des PSL ou des chartes « quartier ancien » sont censés se faire dans le temps de la convention en cours. Les CUCS eux courent sur la période 2012-2014 pour laquelle nous sommes en train de préparer des avenants. Donc, quelle articulation entre les deux ? Je me pose d'autant plus la question qu'en tant que signataire d'un certain nombre de CUCS dans la région, je m'inquiète de voir arriver des projets d'avenant dans lesquels je découvre avec intérêt et stupeur que parmi les cinq thèmes prioritaires originaux des CUCS, un thème a disparu pour les services de l'État. Et devinez lequel ? Habitat et cadre de vie ! Est-ce spécifique à la région ? »

Antoine MOUGENOT : « Chaque année, le budget, quel qu'il soit, est affecté sur des priorités, sur des actions qui sont répertoriées. Et justement, si le PSL met en avant une action particulière, un programme particulier parce qu'il est la résultante du projet partenarial au sein duquel le diagnostic a mis en évidence que tel projet devait à tout prix être maintenu pour aboutir au retour dans le droit commun, c'est à ce moment-là que les choses doivent se faire. [...] »

Participant : « Je peux compléter ce propos. Depuis deux années maintenant que l'ACSé a clairement affiché la volonté d'agir en priorité sur trois thématiques qui sont l'éducation, l'emploi et la prévention de la délinquance, ça ne veut pas dire qu'elle s'interdit d'apporter un co-financement sur d'autres thématiques dont le logement. Cela veut dire qu'on nous demande de mettre

l'accent sur la mobilisation des moyens de l'ACSé sur ces trois thématiques. Il n'est pas interdit d'agir dans d'autres domaines, et d'ailleurs dans certains départements, et notamment le Vaucluse, on met l'accent sur tout ce qui est gestion urbaine et sociale de proximité, avec la mise en place des coordinateurs. Pour nous, c'est aussi un jeu ou des enjeux partagés avec des acteurs, et ce n'est pas parce que l'ACSé - qui n'est qu'une des composantes, un des moyens mis sur la politique de la ville - cible plus particulièrement trois thématiques que les autres partenaires n'ont pas à se soucier de la dimension habitat cadre de vie. Libres à eux d'accentuer leur effort là où leur projet de territoire affiche des besoins. Je crois que cela renvoie de plus près au projet de territoire et à leur organisation. Pour finir, il faut rappeler que le PSL pourrait être le projet social du territoire ANRU à l'intérieur du CUCS qui fait l'objet d'une actualisation. Bien entendu, si le PSL ne mobilise pas en priorité le droit commun, on aura échoué.

Et on sait que les quartiers ANRU sont des quartiers sur lesquels le droit commun, y compris celui de la collectivité locale, avait un petit peu disparu au fil du temps. Notamment par le jeu des acteurs : c'est vrai qu'il y a des directeurs de service technique qui n'hésitent pas à dire, dès qu'il y a un problème, que « c'est le problème de l'ANRU ! Ce n'est plus le problème des directions des services techniques communaux ! ». C'est un contresens car cela devrait être l'endroit prioritaire de leur intervention. S'il n'y a pas cette volonté politique locale pour agir de manière un peu massive sur ces territoires, tous les moyens de l'État et des partenaires ne suffiront pas. »

ATELIER 3
LES OUTILS SUPPORT
D'UNE MEILLEURE ARTICULATION

ATELIER 3

LES OUTILS SUPPORT D'UNE MEILLEURE ARTICULATION

Comment avez-vous travaillé ? Comment cela se passe ? Quelles sont les questions que vous vous êtes posées en lien avec celles évoquées par Thomas KIRZSBAUM précédemment ? Qu'en est-il des conflits, des complémentarités, des coopérations... de la relation avec les habitants du territoire ? Comment tout cela s'est-il mis en place ?

Introduction

Cet atelier, animé par **Laurent BIELICKI** (directeur de l'Association Régionale de Développement Local PACA), s'est appuyé sur l'expérience de la GUSP du quartier Monclar à Avignon, avec une présentation en binôme de **Mathieu PERCHEMINIER** (chargé de mission GUSP au sein de la Communauté d'agglomération d'Avignon) et d'**Alexis MONTAIGNE** (chargé d'études au sein de la coopérative de conseil lilloise *Extra Muros*, missionnée pendant un an pour accompagner la mise en place de la GUSP).
A partir de ce témoignage, il s'agissait d'amener les participants de cet atelier « à monter en généralités pour interroger la relation entre des univers parfois étanches et qui mériteraient sans doute d'être mieux articulés. »

? L'ARDL-PACA EN 2 MOTS

L'ARDL-PACA est une association loi 1901 reconnue d'intérêt général, fondée en 1991 par des militants et des militantes du développement local. Depuis sa création, elle intervient sur le territoire régional et international afin :

- > de promouvoir les concepts de développement local et de démocratie participative ;
- > d'en diffuser les méthodes et les pratiques ;
- > de construire un réseau entre les acteurs du développement local ;
- > de favoriser la capitalisation d'expériences et les échanges entre acteurs.

Elle propose une démarche de réseau aux structures intercommunales de développement local, aux fédérations associatives et organismes d'appui au développement local, aux élus, aux agents de développement, aux chercheurs et à tout citoyen, homme et femme, intéressé par le développement local. Ainsi, en coordination avec l'U.N.A.D.E.L. (Union Nationale des Acteurs et structures du Développement Local), dont elle est le réseau régional, l'ARDL-PACA participe à faire remonter auprès des collectivités territoriales et de l'État, les propositions et les attentes des acteurs et des actrices engagés dans des actions et des processus de développement des territoires. Résultat d'une démarche de diversification, elle est aujourd'hui un pôle multifonctionnel qui se doit d'assurer aussi sa place sur les questions d'économie sociale et solidaire, de tourisme solidaire, expertise, animation, éducation, formation, information.

Témoignage

La démarche GUSP de Monclar (Avignon)

par Mathieu PERCHEMINIER, Communauté d'agglomération d'Avignon et par Alexis MONTAIGNE, *Extra Muros*

Mathieu PERCHEMINIER plante rapidement le décor en présentant le contexte du quartier Monclar. Grand ensemble classique composé de bâtiments relativement bas – « pour la plupart d'entre eux en R+4 » – celui-ci est situé à un kilomètre au sud du centre-ville d'Avignon, dans une zone plus large de redynamisation urbaine. Pourtant « on n'est pas du tout dans un contexte de grand ensemble démesuré comme vous pouvez en trouver en banlieue parisienne ou dans certains quartiers de Marseille »

précise le premier intervenant. Il n'en reste pas moins confronté à de réels problèmes.

C'est un quartier qui se distingue par sa grande précarité avec notamment un revenu médian très faible. Autre handicap, mis en exergue par le coordinateur GUSP : « la fermeture du centre social qui a laissé le quartier sans outil de coordination sociale ». A côté de ces points négatifs figurent des atouts : « c'est notamment un quartier qui est géographiquement non enclavé

et bien desservi ». C'est aussi un quartier qui bénéficie de nombreux dispositifs et notamment d'un programme de rénovation urbaine contractualisé avec l'ANRU qui devrait permettre, « non pas régler l'ensemble des dysfonctionnements, mais en tout cas d'améliorer le cadre et les conditions de vie des habitants durablement ».

Vous avez dit GUSP !?

Alexis MONTAIGNE revient plus précisément sur le contexte de la mission d'appui opé-

rationnel confiée à *Extra Muros* : une aide en ingénierie qui a été conjointement proposée en 2010 au Grand Avignon par l'ANRU et l'ACSé pour redynamiser sa démarche de GUP « *entamée depuis un petit moment sur le quartier* ». De manière plus concrète l'objectif principal était de refédérer tous les acteurs autour de cette démarche GUSP ; « *ce qui passait dans un premier temps par l'établissement d'une définition claire pour tous d'un concept qui a eu du mal, et a encore du mal, à trouver son cadre* ». Très simplement, les acteurs ont commencé par définir « *ce qu'était mais aussi ce que n'était pas la GUSP* ».

Mais c'est aussi, et avant tout, un outil et une méthode de travail – « *c'est-à-dire une méthode de travail innovante qui permet de regrouper, de renforcer la gestion d'un quartier sur un certain nombre d'aspects, qu'ils soient urbains ou sociaux* ». Avec des domaines d'intervention très précis tels que la propreté, la collecte des déchets, la tranquillité, la communication... Mais aussi moins palpables lorsque « *la GUSP devient un outil de compréhension et d'implication dans le cadre d'un projet de rénovation urbaine... au final la GUSP doit faire émerger un certain nombre de difficultés, un certain nombre de points forts à mettre en avant* ». Dans la mécanique institutionnelle, cette démarche joue également un rôle important de « passerelle » avec les autres dispositifs existants. « *Raison de plus pour se mettre d'accord sur sa définition* » conclut Alexis MONTAIGNE.

Sur Monclar, l'un des objectifs prioritaires de la GUSP consistait bien à cette mise en cohérence des interventions menées au titre du PRU avec les projets développés dans le cadre du CUCS ; « *il faut dire qu'on était précédemment dans un contexte où les deux dispositifs coexistaient sans forcément avoir de liens* » rapporte Mathieu PERCHEMINIER. Dès lors la GUSP doit mieux articuler les choses et plus globalement mieux coordonner l'ensemble de l'action publique sur le quartier, faire en sorte qu'elle contribue à l'appropriation par les habitants et la pérennisation des opérations de rénovation urbaine. Le deuxième objectif, commun à toutes les démarches de GUSP, vise à « *améliorer le cadre de vie des habitants en les impliquant activement dans l'évolution de celui-ci* ». « *La pérennisation des investissements réalisés dans le cadre du PRU* » constituant un autre grand objectif de la GUSP de Monclar. Enfin sur le long terme, il est espéré que cette démarche puisse développer des

pratiques partenariales innovantes, des nouveaux modes de faire permettant de travailler en lien de façon durable. « *Une fois que le PRU sera terminé, que la GUSP n'existera peut-être plus, l'objectif c'est d'acculturer les pratiques* ».

De la GUP à la GUSP ...

En Avignon, la mise en œuvre de cette démarche fût assez chaotique – d'abord à cause d'un certain flou institutionnel qui a entouré le portage politique du dispositif. « *On a eu une première convention GUP qui avait été signée en décembre 2007, pilotée par la Ville d'Avignon* ». Cette démarche a ensuite connu un changement de portage politique puisqu'au 1er janvier 2011, la maîtrise d'ouvrage a été transférée à la Communauté d'agglomération du Grand Avignon. Cette « *passation de pouvoir* » n'a fait qu'officialiser une situation officieuse puisque dans les faits ce changement était intervenu dès 2010, lorsque le Grand Avignon, porteur du projet de rénovation urbaine, avait pris en main cette démarche.

« [...] c'est aussi [la GUSP], et avant tout, un outil et une méthode de travail – c'est-à-dire une méthode de travail innovante qui permet de regrouper, de renforcer la gestion d'un quartier sur un certain nombre d'aspects, qu'ils soient urbains ou sociaux. »

Le positionnement de Mathieu PERCHEMINIER a également eu toute son importance dans la mise en œuvre de la GUSP. Arrivé en janvier 2011 au Grand Avignon, ce dernier a été rattaché directement à la Direction de la solidarité urbaine, positionné à l'interface des chefs de projet CUCS et du chef de projet ANRU pour une meilleure transversalité – « *c'est-à-dire que je fais le lien entre les deux. C'est un élément important parce que c'est ce qui nous permet aujourd'hui d'articuler les choses de façon plus cohérente* ». Toutefois la création de ce poste ne suffisait pas à dépasser totalement les flottements provoqués par le passage de main institutionnel. Pour permettre de relancer de façon opérationnelle la démarche, et ce de façon partagée, les acteurs ont donc souhaité lancer une mission d'OPC (ordonnancement, pilotage et coordination) de la GUSP au mois d'avril 2011. « *Ressentant un certain essoufflement, on a eu besoin de relancer tout ça* ».

La première initiative engagée dans le cadre de l'OPC s'est traduite par la rédaction et la signature d'un avenant à la convention initiale de GUP, partagé par tous les partenaires de proximité – notamment la Ville, les bailleurs et également les opérateurs sociaux concernés. Celui-ci a dans un premier temps permis d'actualiser tout ce qui avait été initié et de partir sur de nouvelles bases avec des outils, des instances et des programmations mieux adaptés.

« *Ce qui fût intéressant dans le travail que l'on a engagé* – témoigne Alexis MONTAIGNE – *c'est qu'au moment où nous [la coopérative de conseil Extra Muros] sommes arrivés, nous avons dressé un état des lieux de ce qui se faisait déjà en matière de gestion urbaine et sociale de proximité sur Avignon* ». Cette phase a alors mis en évidence plusieurs limites. Pour Mathieu PERCHEMINIER, elles sont au nombre de quatre...

« *En effet, traditionnellement la Communauté d'agglomération n'est pas une institution qui a vocation à être dans la proximité, or la GUSP est une démarche dont la philosophie d'intervention fait corps avec la proximité* » rapporte l'intervenant. Mais plus largement c'est un problème de définition des rôles. La deuxième limite fait écho au retard opérationnel pris par la GUP initiale de 2007, « *elle n'a été mise en œuvre que très partiellement abandonnant la réalisation de nombreuses actions au nouveau maître d'ouvrage* » rappelle le chargé de mission du Grand Avignon. L'autre limite de la démarche GUSP repose sur le fait que cette dernière intervient dans un PRU déjà très avancé, « *avec la plupart des chantiers lancés voire achevés* ». Dès lors, « *on est plutôt dans une logique d'acceptation du changement de cadre de vie plutôt que dans une logique d'anticipation, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, on fait en sorte de pérenniser l'investissement sans pouvoir réellement réorienter la conception du projet urbain* ». Enfin, la dernière limite pose le problème de la « *tranquillité publique* », Monclar étant identifié comme un quartier difficile sur les questions de sécurité : « *il existe des comportements déviant qui limitent considérablement l'implication des habitants dans la vie du quartier, voir qui l'empêche totalement sur certains secteurs, compromettant la rentabilité des investissements réalisés* ».

Apporter des réponses au quotidien

Pour dépasser ses limites, plus ou moins liées, le prestataire et la maîtrise d'ouvrage ont élaboré et mis en place une stratégie opérationnelle pour faire changer les choses. Concernant plus expressément la première limite, il s'est agi de remettre les choses à plat, de définir les légitimités - et les obligations - d'intervention des uns et des autres, et surtout d'apprendre à les rationaliser.

« [...] « on a pris le parti de maintenir une consultation active des habitants et de réserver une somme assez importante qui permette d'adapter à la marge le projet aux souhaits des habitants, par exemple en matière de mobilier urbain, d'aménagement complémentaire sur les grosses opérations de rénovation urbaines réalisées. »

Plus largement, l'état des lieux avait montré qu'il y avait de nombreux intervenants de proximité sur ce quartier et que la première des choses à entreprendre consistait à les faire travailler ensemble : « il y avait des habitudes de travail instaurés à différentes échelles, et finalement, il était important de dire que chaque intervenant avait sa place et qu'ils avaient tous, à un moment ou à un autre des ressources à valoriser, à la fois sur les aspects d'entretien mais aussi sur les aspects de médiation de proximité » commente Alexis MONTAIGNE. C'est dans cette perspective que l'OPC a initié le rapprochement des savoir-faire ; ce fût pour exemple une démarche similaire à la GUSP menée en interne par le bailleur qui fût croisée avec les travaux du Grand Avignon. « Il s'agissait de faire émerger des initiatives internes capables de promouvoir le travail collectif ». Une nouvelle façon de faire que les animateurs de la GUSP ont souhaité ancrer dans les pratiques professionnelles en les formalisant par des d'outils ; « car un des enseignements que l'on retrouve dans de nombreuses conventions GUSP déjà engagées, c'est qu'on a généralement de belles déclarations d'intention mais qu'on n'a pas pensé à créer les outils qui permettent d'animer et de suivre le travail » ajoute Alexis MONTAIGNE.

Il a ainsi été question de proposer des outils opérationnels permettant d'alimenter « la mise en tension permanente : c'est-à-dire qu'une fois les acteurs rassemblés, il y a eu besoin de maintenir cette dynamique autour de la gestion du fonctionnement du quartier ». Pour ce faire, le chargé de mission GUSP a commencé par publier La lettre de la GUSP. En effet « beaucoup de réunions étaient organisées – explique le consultant. Dès lors on s'est dit que plutôt que d'organiser une réunion de veille d'information mobilisant 15 à 30 personnes, il valait mieux mettre en place un outil régulier à la fois réactif et interactif pour présenter en un coup d'œil l'ensemble des actualités du quartier, mais aussi les points de vigilance à avoir... » Plus largement, « elle est un moyen de faire le point sur des projets liés au développement social du quartier mais aussi à l'opération de rénovation urbaine ; créant de la sorte des passerelles entre deux mondes qui n'ont pas forcément l'habitude de se connaître ». Cette lettre est destinée à l'ensemble des acteurs qui interviennent sur le quartier – et notamment aux habitants (cf. suite).

A également été créé « le groupe de veille de l'atelier ». Il s'agit d'un petit groupe de travail mis en place volontairement suite aux problématiques de délinquance et aux actes d'incivilité récurrents connus sur certaines zones du quartier. Devenu indispensable, il continue à se réunir très régulièrement autour d'un noyau dur de 10 personnes, qui sont les acteurs de terrain (le référent CLSPD, un représentant de la Police nationale, les gardiens du bailleur, un représentant de la Ville, la régie de quartier...). L'idée étant qu'en renforçant le lien entre la GUSP et le CLSPD de la Ville d'Avignon, les acteurs peuvent apporter des réponses très rapides à des problèmes identifiés collectivement. « L'intérêt c'est qu'on dépasse un peu les habitudes, les processus décisionnels en essayant d'être très réactif » précise le consultant.

En réponse à la méconnaissance (« personne ne savait vraiment qui faisait quoi sur le quartier ») qui entourait les interventions de GUSP, a été réalisé un annuaire d'acteurs ; un outil très simple qui permet de trouver facilement et rapidement le bon interlocuteur pour résoudre un problème ou l'anticiper. Les diagnostics en marchant constituent un autre outil d'intervention capable de construire une vision partagée des problématiques.

De manière globale, l'idée est de retravailler sur ce lien de confiance entre les intervenants institutionnels (et/ou associatifs) et les habitants : « il y a eu une période où la présence de proximité était limitée, suivi d'un sentiment d'abandon de la part des habitants ». Cette relation s'est traduite dans un premier temps par la mise en place d'actions très concrètes et très visibles, capables de montrer la volonté de réinvestir le quartier. Dans un second temps, les habitants ont été associés à certaines opérations de rénovation : « on a pris le parti de maintenir une consultation active des habitants et de réserver une somme assez importante qui permette d'adapter à la marge le projet aux souhaits des habitants, par exemple en matière de mobilier urbain, d'aménagement complémentaire sur les grosses opérations de rénovation urbaines réalisées » explique Mathieu PERCHEMINIER. Toutefois les initiatives pour aller au plus près des habitants ont également été accompagnées d'actions plus légères visant à renforcer le lien entre habitants et acteurs-intervenants. Les outils de communication - et notamment la lettre d'information également destinée aux habitants - y contribuant.

Les préalables à retenir pour une GUSP réussie

Les compétences et le dynamisme des acteurs ne suffisent pas à réussir une GUSP – « et ce quel que soit le territoire » avance Alexis MONTAIGNE. A un moment, l'affirmation d'un certain nombre de préalables, de principes fondamentaux s'impose « pour que la GUSP atteigne ses objectifs », notamment le fait que tout le monde se sente concerné. C'est également la nécessité de « croiser les regards et par-dessus-tout d'articuler l'urbain et le social ». Pour illustrer ses propos l'intervenant fait le récit de l'expérience d'un PRU dans le Nord porté par une ajointe au PRU et à la culture - « l'association de deux délégations intéressantes puisqu'elle permet à cette élue d'axer le projet de rénovation autour de la culture comme levier, comme vecteur de développement social du quartier ». Autre préalable, la définition commune, c'est-à-dire la nécessité de communiquer et de partager : « on décloisonne les approches, on est prêt à coopérer et à travailler en mode « projet » ». Parce qu'un seul acteur ne détient pas la solution ; il y a beaucoup d'autres personnes dans le quartier qui détiennent des ressources à faire valoir... et à partager.

Mais finalement, si les deux intervenants ont beaucoup parlé de la GUSP, la philosophie et la méthodologie qu'utilise cette dernière se retrouve dans les autres modalités d'accompagnement social, à savoir l'insertion et le relogement qui sont « les deux autres thématiques indispensables dans le cadre d'un PRU ». Dès lors de la même manière que doit être conduit un travail de gestion urbaine et sociale de proximité plus efficace, il est nécessaire d'appréhender « des solutions d'insertion professionnelle durables » et des actions de relogement « inscrites dans une stratégie d'habitat plus générale à l'échelle de l'agglomération ».

La rénovation urbaine n'est pas la finalité du projet mais plutôt une des composantes d'un projet social de territoire plus global : « un dispositif qui est finalement au service de la démarche de gestion urbaine et sociale de proximité et non l'inverse ».

Débat avec la salle



Suite à la présentation de Mathieu PERCHEMINIER et Alexis MONTAIGNE, un débat a pu s'engager avec les participants de l'atelier. Chacun pouvait poser des questions, ou évoquer sa propre expérience.

Rééquilibrer urbain et social...

Laurent BIELICKI « Selon vos propos vous vous inscrivez en faux, en tout cas sur cette démarche, par rapport à ce qui a été évoqué en plénière par Thomas KIRZSBAUM, en ce qui concerne la dimension dominante du volet urbain sur le projet social. »

Alexis MONTAIGNE « Ce n'est pas tant pour s'inscrire en faux, mais il est évident que l'on a exécuté cette mission justement pour éviter ce déséquilibre. Comme le rappelait Mathieu PERCHEMINIER, la rénovation urbaine ne peut pas être dissociée des autres objectifs sociaux du quartier. En lien avec le CUCS, l'objectif de la GUSP - et de Mathieu

PERCHEMINIER - c'est de faire l'interface entre l'ensemble de ces acteurs. Ceci explique son rattachement à la Direction de la solidarité urbaine, avec un positionnement très horizontal par rapport aux autres projets qui sont portés sur le quartier. C'est donc à cette échelle locale que l'on fait en sorte que l'urbain et le social s'articulent pleinement, et qu'il n'y ait pas un qui prenne le dessus sur l'autre. »

Participant, directeur de la régie de quartier du Grand Avignon.

« Je hochais la tête parce que lorsque vous dites que la GUSP a existé dès le départ, ce n'est pas tout à fait vrai. Le « S » pour « social » a été ajouté par la suite. J'ai remarqué que d'entrée de jeu, il y a eu une certaine difficulté concernant la réalisation du projet social de cette GUSP ; et il est vrai que depuis l'arrivée de Monsieur PERCHEMINIER, une véritable dynamique s'est enclen-

chée au sein des structures des différents acteurs. Est-ce que c'est lié ? Je pense que oui, mais auparavant, cela n'était pas le cas. Pour preuve, pour avoir assisté à toutes les réunions préparatoires de l'ANRU, je me rendais compte qu'il y avait une grande difficulté à mobiliser les acteurs de terrain. Ce que je veux dire par là, c'est qu'on n'était absolument pas écouté, alors qu'il me semblait qu'ils pouvaient être des pierres angulaires de cette action. Cela a été revu et corrigé par la suite. »

Laurent BIELICKI « Vous pointez la nécessité de travailler « dans une logique ascendante », en partant de cette proximité que les intervenants ont souligné comme manquante au départ, la difficulté résidant dans le fait de trouver la proximité en particulier pour une Communauté d'Agglomération. »

L'atelier 3 en bref



Cette synthèse reprend les points saillants de l'atelier, présentée en séance plénière par Isabelle FOUQUE (DRJSCS PACA).

Derrière la GUSP, à travers l'expérience du quartier Monclar, comme ailleurs, l'enjeu a d'abord été « la lutte du social contre la domination urbaine ».

LES PRÉALABLES À LA GUSP

La présentation assez complète et riche d'enseignements a permis d'extraire plusieurs préalables à la mise en œuvre d'une démarche GUSP :

> un portage politique fort pour toute GUSP : « avec le rôle capital des élus » ;

> un personnel dédié à l'animation de la GUSP - sur Monclar le rôle du chargé de mission GUSP dans « le décollage et la mise en place des actions » a été prédominant ;

> la présence d'un acteur social fort « pour l'intérêt des professionnels et des habitants », ainsi à Monclar l'absence d'un cen-

tre social a constitué un gros obstacle .

> la mobilisation de services techniques compétents avec la difficulté parfois d'impliquer les services techniques municipaux - « certains participants ont regretté que ces derniers aient parfois une vision trop éloignée des quartiers », obligeant certaines collectivités « à sous-traiter la mission de gestion à des régies de quartier » par exemple. Dès lors « ce sont elles qui subissent l'agressi-

Mathieu PERCHEMINIER « Effectivement le volet social de la GUSP avait été un peu mis de côté au départ, mais la Ville d'Avignon et le Grand Avignon avaient signé une convention de GUP uniquement. Et c'est vrai qu'au début des années 2000, on signalait essentiellement des conventions GUP axée sur des volets techniques qui ne faisait pas la part belle aux aspects sociaux. Aujourd'hui, je crois que ce n'est plus trop le cas. On parle toujours de GUSP - ou de GSUP dans l'agglomération lyonnaise - et le volet social y est chaque fois beaucoup plus présent. Mais il est important de rappeler qu'à Avignon l'absence de Centre social sur le territoire a joué un rôle fort dans l'absence de volet social. Il n'y avait plus d'opérateurs. »

Des outils... pour quels résultats ?

Participant, délégué du Préfet - Cavaillon-Sorgues.

« Je souhaiterais simplement poser certaines questions pour m'éclairer sur votre démarche de GUSP, et notamment sur ses objectifs traditionnels que sont la propreté, l'entretien, la tranquillité, la communication... Quels sont les outils que vous avez pu mettre en place pour justement mieux coordonner les différents interlocuteurs, les différents partenaires concernés par les différentes thématiques que vous avez énumérées en termes d'objectifs ? Je ne les vois pas très bien. Vous avez fait état d'un diagnostic en marchant mais je ne sais pas quel a été l'état des lieux, quelles sont les préconisations en termes opérationnels, en termes de mise en place d'une GUSP ou d'une GUP, et notamment en termes de mobilisation et d'organisation des acteurs locaux, à savoir les agents qui interviennent au quotidien au niveau de la ville, de l'agglomération, ou des bailleurs... Les différents acteurs qui font la quotidienneté du quartier ? Comment toute cette mécanique est-elle mise en musique ? »

Mathieu PERCHEMINIER « Nous avons effectivement conduit des diagnostics en marchant au mois de mai qui nous ont permis d'identifier tout un tas de dysfonctionnements et de problématiques sur le quartier. Par ailleurs, le groupe de veille dont on a parlé tout à l'heure - constitué du noyau dur des acteurs de la GUSP - a commencé à se réunir peu de temps après ces diagnostics en marchant. L'idée de ce groupe de veille, c'est de répondre à tout ce qui a été pointé lors des diagnostics. Ces derniers sont organisés plus ou moins régulièrement puisque les « diagnostics généraux » qui devraient avoir lieu tous les 6 mois sont complétés par des séquences de diagnostic plus ponctuelles, sur des champs précis ou sur un secteur bien précis.

Quoi qu'il en soit, ce groupe de veille a pu mettre en œuvre un certain nombre de projets, d'actions,... Comme par exemple lorsqu'on constate des jets d'ordures par les fenêtres ! On a pu élaborer une démarche où l'on envoie un courrier cosigné par le bailleur et la Communauté d'agglomération, suivi de visites dans les entrées concernées avec un représentant du bailleur, de l'agglomération et de la police municipale pour rappeler aux habitants que certains comportements ne sont pas acceptables. On essaie de mettre en œuvre des stratégies d'actions un petit peu nouvelles pour nous permettre de dépasser les difficultés. En matière de communication, on a créé des fiches info-travaux qui, à chaque fois qu'un chantier est lancé, informent en temps réel les habitants des nuisances générées par ces travaux. Je ne vais pas vous énumérer plus d'exemples mais en fait, c'est le groupe de veille qui nous permet d'élaborer des actions partenariales. L'idée, c'est que le chargé de GUSP ne mette pas tout en œuvre mais qu'il soit plutôt un chef d'orchestre de tous les acteurs qui oeuvrent sur ce territoire. »

Homme orchestre ou chef d'orchestre ?

Alexis MONTAIGNE « Ce n'est pas un « homme orchestre » mais un « chef d'orchestre ». Cela peut paraître anecdotique mais un chargé de mission GUSP ne peut pas tout faire. Par contre, il peut jouer le rôle de « facilitateur » dans le travail de diffusion de l'information et de création de liens entre les acteurs.

Pour compléter ce qui a été dit sur les outils, je souhaiterais rapporter l'expérience d'autres quartiers en rénovation urbaine. Par exemple, je connais une ville qui a tenté de se doter d'une brigade d'intervention rapide. Le terme peut paraître un peu étrange, mais comme leur convention GUP a été adoptée alors que les chantiers avaient déjà démarré depuis plusieurs mois, la brigade d'intervention rapide permet un processus d'intervention très réactif. Les services techniques, sur demande expresse d'un agent technique chargé de l'entretien du quartier, peuvent intervenir dans la journée si une difficulté a été constatée, par exemple un candélabre endommagé ou un banc qui n'a plus de dossier et qui constitue un réel danger pour les enfants. Cette brigade intervient de manière très réactive pour montrer que le quartier est entretenu et géré.

Tous les acteurs sont-ils mobilisables ?

Laurent BIELICKI « Est-ce que certains acteurs sont plus difficiles à mobiliser ? »

Mathieu PERCHEMINIER « Le contexte de mise en œuvre de cette démarche n'a pas aidé à ce que les acteurs soient tous réactifs et parties prenantes dès le départ. On a eu un changement de maîtrise d'ouvrage qui a pu générer quelques frustrations, et dans l'absolu un flottement global. Dès lors il y a eu un certain déséquilibre dans l'in-

visibilité des habitants, les habitants subissant eux-mêmes l'agressivité du quotidien » .

> être réactifs par rapport aux problèmes posés. Plusieurs exemples ont été donnés en Avignon ou ailleurs : des brigades d'intervention rapide, des groupes de veille, et les diagnostics en marchant qui, « semble-t-il, ne fonctionnent que s'ils sont réguliers » (exemple de Narbonne).

DES THÈMES À ENJEU
ont été plus longuement abordés :

> la question du logement : « elle n'est pas pensée à l'échelle de la ville », c'est-à-dire que l'on ne connecte pas la question du logement aux difficultés d'accès au logement des populations. En effet, « ces populations sont souvent coincées (dans leur parcours résidentiel) et discriminées. » Aussi, la remise à plat des situations d'occupation des logements pour l'ensemble de ces populations est un enjeu à ne pas manquer. Malheureusement, cette question

n'est pas une thématique posée en amont des projets.

> Le thème de la communication, tout en rappelant que ces outils sont aux services de politiques, il a été dit que les supports de communication doivent privilégier les modes de communication verbale et la présence physique.

> L'enjeu de participation des habitants a été resitué comme un « enjeu politique » rejetant le terme d'« outil » (utilisé dans l'intitulé du groupe de travail). Il a été pointé

vestissement. Je pense au bailleur qui s'est doté d'une maîtrise d'œuvre urbaine et sociale GUSP alors que dans le même temps les services municipaux et communautaires n'ont pas tous été au départ partie prenante. Toutefois cette situation a été très vite rétablie par la création des outils que nous vous avons présentés et qui ont permis de remettre tous les acteurs en mouvement. »

Alexis MONTAIGNE « Je peux témoigner de ce fait là sur d'autres territoires où, comme ici, certains acteurs sont plus difficilement mobilisables sans que ce ne soit forcément de leur faute. En général, ce sont les services municipaux qui ont une vision un petit peu éloignée du projet de rénovation urbaine et encore plus de ce que peut être une démarche de gestion urbaine de proximité. C'est souvent parce qu'ils ne sont pas systématiquement associés aux actions ou aux initiatives engagées dans le cadre de cette démarche. Par conséquent, il est important que les temps de formation prévus dans les conventions GUSP, qui s'adressent aux acteurs de la rénovation urbaine et de la politique de la ville, soient élargis aux services de droit commun, ceux qui interviennent directement sur le quartier et qui ne sont pas forcément associés en amont, mais plutôt en réaction, pour anticiper la démolition d'un bâtiment par exemple. Il existe un réel besoin de formation pour leur faire prendre conscience du rôle qu'ils jouent sur la gestion du quartier. Et cette impulsion doit venir non seulement des agents mais aussi des élus : ces derniers doivent à tout prix s'approprier le PRU et la GUSP. Ces dispositifs n'appartiennent pas à l'adjoint en charge de la rénovation urbaine, de l'urbanisme ou de la cohésion sociale. Ils appartiennent à l'ensemble des élus qui contribuent au projet social du territoire. »

Laurent BIELICKI « Ce que l'on sent bien, c'est la nécessité d'un portage politique fort. J'irai plus loin que vous, au risque d'être

caricatural, on dit souvent que les services techniques sont « un État dans l'État » et qu'il est difficile de faire bouger les choses dans certains domaines ! »

Des agents municipaux plutôt frileux !

Participante, responsable du bureau politique de la ville à la Direction départementale de la cohésion sociale.

« Je voulais compléter les propos de Monsieur MONTAIGNE, en disant que l'ACSÉ à initié une formation inter-acteurs pour les sensibiliser sur toutes ces questions liées à la GUSP et au diagnostic en marchant ; le Grand Avignon a postulé pour figurer parmi les 20 sites expérimentaux et a été retenu. Dès lors, notre challenge va consister à attirer dans cette formation tous les acteurs que l'on a du mal à mobiliser habituellement, et notamment les services municipaux tels que les espaces verts, l'entretien, etc. J'espère qu'ils participeront à la formation et qu'ils repartiront avec une perception différente du quartier. Parce qu'il faut bien comprendre que ce n'est pas qu'une question de mauvaise volonté, il y a aussi le fait qu'au cours des années passées, nombreux sont ceux qui ont ressenti dans ces quartiers de l'hostilité à leur égard ou même subi de l'agressivité,... et ils ne veulent plus y revenir. C'est à nous de remettre les choses dans le droit fil, mais il n'en reste pas moins qu'ils ont des attitudes qui restent frileuses. Tout le travail, c'est de remettre le droit commun dans ces quartiers. »

Participant, directeur de la régie de quartier du Grand Avignon.

« Je voulais réagir par rapport à ce que vous disiez sur la réaction des agents municipaux. En l'occurrence, sur le quartier de Monclar, c'est la régie de quartier du Grand Avignon qui œuvre pour l'amélioration du cadre de vie dans les quartiers, et qui par

conséquent effectue le travail de nettoyage de la voirie, des espaces verts, des cages escalier, de l'enlèvement des encombrants et du nettoyage du marché... Dès lors à partir du moment où ce travail est réalisé par la régie de quartier, cela veut dire qu'il est réalisé par les habitants du quartier et plus exactement par les habitants en parcours d'insertion de toute la ZUS - puisque la régie qui existe depuis 1988, emploie 50 salariés en CCD d'insertion ou en CDI. C'est donc bien les habitants de ces quartiers qui oeuvrent pour l'amélioration du cadre de vie mais aussi pour le tissage du lien social. Ainsi par l'intermédiaire de ces habitants salariés, différentes actions sur le terrain sont organisées telle que la mise en place de l'appui à l'alphabétisation.

Force est de constater tout de même qu'exister sur le quartier Monclar n'est pas une sinécure. Pour preuve, nous [la régie de quartier] avons essayé il y a quelques années d'obtenir des locaux sur le quartier et malheureusement nous n'avons pas pu nous installer comme nous aurions voulu. Pourtant il nous semble qu'il est nécessaire que des structures publiques mais aussi associatives puissent avoir une vitrine sur le quartier afin d'y réaliser un travail de lien social.

Je voulais également attirer l'attention sur le fait que la régie a milité pour l'inscription dans les marchés publics de la clause d'insertion sociale. Ce qui n'a pas non plus été facile... Mais finalement à force d'acculturation auprès des différents partenaires, nous y sommes parvenus et cette année nous avons réalisé un chantier en partenariat avec deux autres structures d'insertion (chantiers d'insertion Défi et La Passerelle). Le fait d'allotir les marchés et d'y ajouter des clauses d'insertion ont donc permis à deux structures d'insertion de se positionner sur ces marchés. In fine cette ouverture des marchés permet à des habitants des

qu'il existait trop peu d'instances dédiées à la participation des habitants malgré des exemples tels que les Fonds de participation habitants et les Fonds de travaux urbains en région Pas-de-Calais ; de même pour l'exemple des régies de quartier qui par leur mode de fonctionnement – et notamment grâce à l'origine résidentielle de leurs salariés – ont montré « une autre façon de faire de la participation ». De manière générale, « un sentiment de non aboutissement de la participation l'emporte ». Les habitants n'apparaissent que trop peu souvent dans la gouvernance : « ils sont informés, parfois

consultés sans aller beaucoup plus loin. Dès lors comment dépasser l'étape du conflit pour construire avec les habitants dans des conditions équitables ? »

EN CONCLUSION, on peut dire qu'il existe beaucoup d'impensés préalables à la mise en place de GUSP : pourquoi fait-on cela ? Avec qui ? Dans quelles conditions ? En fait, on subit davantage le quotidien qu'on ne le pense.

quartiers de travailler sur ces chantiers-là. Pour aller plus loin, c'est une action qui a plus simplement permis à ces habitants de trouver un emploi puisque la principale problématique de ces quartiers reste le chômage. Si on parvient à créer un peu d'activité sur ces quartiers, je pense qu'on y résoudra une bonne partie des problèmes. »

Et le (re)logement ?

Participante, chargée de mission au CRPV PACA.

« Je voudrais poser une question au sujet de la démarche GUSP, concernant plus spécifiquement le déroulement des relogements, qui en est peut être un petit peu éloigné mais qui me semble pourtant capital dans la réussite du projet. Cette question fait référence à la stratégie globale en matière d'habitat. Autrement dit, comment dépasse-t-on l'urgence des relogements liés au projet ANRU pour travailler sur l'ensemble des besoins et des difficultés de logement des habitants de ces quartiers ? Je ne sais pas comment ça se passe sur les sites des uns et des autres, mais je pense que c'est à travailler ensemble.

Participant, délégué du Préfet - Cavaillon-Sorgues.

« Je veux bien parler de ma petite expérience sur Cavaillon, même s'il ne s'agit pas d'une opération de rénovation urbaine de même niveau que celle conduite en Avignon. Je veux vous parler plus précisément de la démolition d'une tour qui compte une cinquantaine de logements et dont les habitants vont être concernés par la question du logement. Dans le cadre de la gestion de cette opération de rénovation urbaine, une MOUS « relogement » (maîtrise d'œuvre urbaine et sociale) a été mise en place il y a plus d'un an. Cependant, les difficultés que nous observons aujourd'hui sont liées à la signature d'une Charte de relogement qui a été reportée compte tenu d'un certain nombre de points de blocage - notamment issus des bailleurs sociaux.

Mais laissez-moi répondre plus précisément à la question soulevée : savoir si à l'occasion du relogement des habitants, la question du cadre de vie, du logement de l'ensemble des habitants est posée ? Dans le cas de ma propre expérience, puisque je suis impliqué à la fois dans le CUCS et dans l'opération de rénovation urbaine de Cavaillon, elle est complètement absente. Il faut dire que l'on éprouve déjà des difficultés à reloger les gens qui ont droit à être relogés ; dès lors penser à l'ensemble des questions de logement constitue une préoccupation secondaire. Ce qui n'empêche que je suis entièrement d'accord avec vous

sur l'importance d'avoir cette réflexion. Pour exemple, on s'est aperçu - notamment dans les zones de résidentialisation - qu'un certain nombre de familles disposait d'un logement trop grand : parce que les enfants ont grandi et ont quitté le foyer familial sans que pour autant les parents ne déménagent pour laisser la place. De la même manière on s'est aperçu que sur le quartier, il n'y avait pas véritablement de logement adapté à des besoins nouveaux pourtant identifiés. Pour autant, ce n'est pas une thématique à part entière qui est discutée pour éventuellement voir quels seraient les solutions à apporter aux habitants. Donc, nous sommes loin du compte. »

Alexis MONTAIGNE « Est-ce que vous avez aussi une vision plus territoriale ? C'est-à-dire pas seulement sur le quartier ? Est-ce qu'elle s'inscrit notamment en articulation avec le Programme local de l'habitat (PLH) ou dans une stratégie plus globale d'accompagnement des locataires dans leurs parcours résidentiels ? »

Laurent BIELICKI « Ça pose évidemment la question de l'articulation entre les échelles territoriales et avec les documents de planification (PLU, SCOT, PLH...)... Mais on voit bien qu'il y a un certain nombre d'impensés qui ne permettent pas l'adaptation entre des besoins et une offre. »

Isabelle FOUQUE - DRJSCS PACA, rapporteure de l'atelier 3.

« Ce que j'entends, c'est qu'on ne pense pas ce quartier-là dans la ville, et que la question du relogement est au cœur de cette problématique. C'est-à-dire qu'on considère que l'on peut reloger ces gens-là partout, en occultant la question de la discrimination, en occultant le fait que peu de quartiers veulent accueillir des gens de Monclar ! C'est une question qui se pose à Monclar comme ailleurs. Cela se pose partout. Or la question du relogement ne peut pas se faire sans cette question des discriminations - ce système discriminatoire qui touche les populations des quartiers, les jeunes, les vieux, les femmes...

Pour revenir sur la question du relogement, je voudrais témoigner d'une expérience ancienne, concernant le problème des personnes âgées en centre-ville. En l'occurrence sur la question des vieux migrants, dont on sait que certains programmes de rénovation urbaine les ont exclus des centres-villes. Des personnes âgées qui étaient sans droit, qui vivaient dans des conditions déplorable (notamment en hôtel meublé)... Des conditions que vous connaissez également en centre-ville de Marseille, de Toulon, ou

de Nice et où la question du relogement ne s'est absolument pas posée, et d'ailleurs ne se pose toujours pas pour certaines populations. A un moment donné il faut imposer un certain rapport de force technique et politique - porté par les techniciens mais aussi par la population. Ce n'est pas simplement de la concertation ou de l'information qu'il faut faire, c'est aussi de l'imposer dans le pilotage, dans la gouvernance. Les populations ne sont pas que des réceptacles de ce que nous pensons pour eux. Est-on allé au bout de nos tentatives de coopération avec les habitants ? »

Et si on (re)parlait de la participation des habitants !

Laurent BIELICKI « Il y a quelque temps, j'ai animé une formation destinée à des agents de la politique de la ville au CNFPT sur les questions de participation. La première chose que je leur ai demandé c'est « que signifie la participation pour vous ? ». La plupart ont répondu : « C'est la fête des voisins ! On peut observer là la réduction de la question de la participation à la convivialité. Elle est certes nécessaire, mais la participation, la démocratie participative, c'est avant tout une question politique.

Lorsqu'on travaille sur un territoire rural en mobilisant un collectif que l'on structure en association pour qu'il soit porteur d'une démarche, d'une parole collective, nous faisons réellement de la participation. Mais comment cette participation est-elle pensée aujourd'hui dans la politique de la ville, notamment au travers des opérations ANRU ? Je m'interroge beaucoup. J'ai vu très peu d'expériences qui mettent en place des instances dans lesquelles une parole collective est possible. On parle beaucoup de concertation mais on est davantage dans la relation individualisée, dans la formation à la communication... Dès lors comment construire une parole collective et comment cette parole collective participe-t-elle à infléchir des décisions, à enrichir des projets, donc à avoir une part dans un processus décisionnel ? »

Participante « Je voulais simplement ajouter que pour le quartier de Monclar, il existe quand même un petit souci : lorsqu'on réclame la participation des habitants, on oublie de dire que nous avons affaire à une population qui n'a de cesse de demander un logement... ailleurs. Dans ces conditions, je ne comprends pas, comment elle peut s'approprier le quartier, comment elle peut participer à sa rénovation. Personnellement j'ai beaucoup fait de la médiation sociale pendant longtemps sur ces quartiers et je peux vous dire que l'essentiel ou presque

de mon travail consistait à téléphoner à l'OPHLM pour connaître les possibilités de relogement dans d'autres quartiers... et cela continue.»

Alexis MONTAIGNE « Juste un témoignage hors région PACA. Il s'agit de la région Nord Pas-de-Calais qui a mis en place deux outils de participation habitante et d'implication habitante : le FPH (fonds de participation des habitants) et le FTU (fonds de travaux urbains). Ces deux outils sont destinés aux territoires de la politique de la ville qui ne sont pas tous concernés par des opérations de rénovation urbaine. On se rend compte qu'il y a des territoires où cela fonctionne plus ou moins bien et surtout, lorsqu'on va au contact des habitants, on s'aperçoit que le FPH n'est la plupart du temps absolument pas connu. En revanche, le soutien de l'initiative des habitants, qui est un autre outil porté par un bailleur social est bien identifié par certains habitants. Cette méconnaissance des FPH révèle plusieurs limites : l'instrumentalisation par « certaines » associations de ces outils dans la mesure où sur certains territoires, elles s'accaparent cet outil-là sans l'ouvrir directement aux habitants. C'est-à-dire qu'ils agissent « pour » les habitants, par contre, ils ne vont pas réagir « avec » les habitants. Autre limite : la manière dont on utilise et dont on oriente le FPH. En effet, sur certains territoires, le FPH peut être un outil d'organisation de la fête des voisins... sans critiquer ces dernières, il y a aussi besoin de mener des actions qui soient davantage structurantes et qui replacent l'habitant dans la ville et dans le fonctionnement de son quartier. »

Quel temps pour le lien social ?

Participant, directeur de la régie de quartier du Grand Avignon.

« C'est vrai que pour nous, la participation des habitants, c'est le fondement même de notre projet politique. Les régies de quartier ont un fonctionnement associatif et le triptyque de base du Conseil d'administration, c'est un collège formé par des représentants de la Ville, un collège de bailleurs sociaux et un collège d'habitants. On y a intégré également un collège qui représente des associations et des chefs d'entreprise. Par conséquent la participation effective des habitants se fait déjà sur la gestion de cette structure. Elle se fait également par les salariés qu'elle embauche. Les réunions que l'on organise avec ces derniers sur la question de la vie du quartier se font au travers des retours d'expérience que l'on a avec les habitants de ces quartiers. Encore une fois, nos salariés sont issus de ces quartiers et donc ont une véritable parole

politique à transmettre sur la vie de leur quartier. De notre côté nous essayons véritablement de valoriser ces paroles : faire comprendre que les habitants sont les richesses des quartiers et les quartiers sont les richesses de la ville. Pour nous c'est le fondement qui nous anime pour faire vivre et pour entretenir ces quartiers-là. À côté de ça, on a obligation de s'inscrire dans une culture de performance, dans une culture de résultats... qui nous amène quelques fois à délaisser quelque peu les missions de lien social. Une de nos finalités est bien d'avoir des résultats sur la remise à l'emploi des personnes qui viennent travailler chez nous - ce qui nous prend énormément de temps. Mais en même temps, il ne faut pas oublier que notre vocation première, c'est d'essayer de tisser du lien social sur ce quartier. Or ce n'est pas toujours facile à réaliser. »

Laurent BIELICKI « Tout à l'heure, on évoquait le new management public avec cette culture de la performance, du rendement, de l'indicateur chiffré quantitatif,... qui s'impose globalement à tous les acteurs sociaux, et qui empêche ce travail de proximité : le temps nécessaire à la rencontre, à l'écoute, à la construction collective. »

Participant, animateur territorial au service des Centres sociaux et de loisir de la Ville d'Avignon.

« Je voulais simplement rebondir sur les propos du directeur de la régie de quartier : à mon sens il manque un véritable fil conducteur dans la GUSP. C'est justement un centre social, un équipement social et global qui serait ouvert à l'ensemble des habitants et qui offrirait des services à finalité sociale : accueil, activités,... avec des permanences de la Mission locale, du PLIE... Je pense que le lien, c'est le centre social qui peut le faire. En constituant ce relais, on répondrait véritablement à la problématique globale du quartier, justement par l'élaboration d'un projet social en mobilisant l'ensemble des habitants - ce qu'on appelle la démocratie participative - en vue de définir les orientations de ce centre social. »

Trop de papier !?

Participant, chargé de développement de l'association La passerelle.

« Concernant ce que vous appelez la « Lettre info travaux », je trouve que vous vous appuyez énormément sur l'écrit pour diffuser l'information alors qu'elle est destinée à des populations qui sont plutôt dans l'oralité. Je pense qu'il y aurait des choses à faire là-dessus et notamment en développant des actions de terrain autour de la culture. Personnellement, je crois beaucoup

au travail sur l'oralité. En effet il se trouve que je suis chargé de développement mais aussi de communication, et je pense qu'on se trompe peut-être en ce qui concerne le registre d'information. »

Mathieu PERCHEMINIER « Effectivement on s'appuie beaucoup sur les supports papier, mais on double cette information par un dialogue sur le terrain. On implique notamment les bailleurs par l'intermédiaire des gardiens d'immeuble. C'est-à-dire que le gardien qui va déposer la lettre d'information dans les boîtes aux lettres, va également frapper chez l'habitant. En fait, la « fiche info travaux » sert juste à rappeler aux habitants ce qu'on leur a dit - par exemple à partir de telle date, on ne pourra plus se garer devant l'entrée.... De la même manière, lorsqu'on distribue des flyers sur des actions de participation avec des associations, on les distribue en faisant du porte à porte auprès des habitants pour leur expliquer. Le flyer est juste un aide-mémoire. Par ailleurs, pour ce qui concerne la présence sur site avec notamment le projet d'ouvrir des locaux partagés sur le quartier : nous disposons de « l'atelier de rénovation urbaine » qui nous permet de mettre à disposition des habitants des agents municipaux, des agents du Grand Avignon, mais aussi ceux de la Fédération des Centres Sociaux ou encore, peut-être dans un second temps, de la Mission locale. On est en train de revenir en proximité sur ce quartier qui en a bien besoin. »

Lien social, informations, relogement,... et toujours les habitants...

Alexis MONTAIGNE « Pour terminer et apporter une précision sur la culture. En fait, un équipement culturel très important a été créé sur le quartier de Monclar et sa programmation s'est construite avec les habitants, très en amont, avant le démarrage des travaux. A contrario sur un autre quartier, dans une autre ville, j'ai connu un projet similaire où a été édifié un équipement culturel d'intérêt communautaire à l'entrée du quartier sans aucune concertation. Au final aucun habitant n'a jamais traversé la rue pour l'utiliser.

Sur Avignon, lorsqu'on a démarré, nous avons réalisé un état des lieux de ce qui se faisait et nous avons notamment relu un certain nombre de rapports qui avaient été rédigés et notamment ceux des réunions publiques. A ce moment là, nous avons été frappés - sur Monclar en particulier - par le foisonnement d'idées, de propositions issues des acteurs institutionnels, mais

aussi des habitants et des associations très nombreuses sur ce quartier. Cette dynamique locale, ce foisonnement d'initiatives et de propositions a été mis en avant lors des échanges qu'on a pu avoir avec les partenaires. Elles montrent qu'en dépit d'une certaine fatalité et d'une certaine lassitude qui entoure le PRU qui date de 2005, il demeure des perspectives communes. Dès lors, il est important de renforcer, de pousser la coopération avec les habitants en retravaillant ce lien qui peut parfois être un peu distendu entre ces derniers et les institutions.

En tous les cas des outils très concrets ont été mis en place comme des « chartes de cadre de vie » dans le cadre de la résidentialisation où l'on réfléchit avec les habitants sur la manière dont on va réhabiliter le bâtiment afin de pérenniser les investissements et éviter que dans dix ans on recommence ce qui est entrepris aujourd'hui. Il y a aussi l'accompagnement à la qualification d'habitants, de seniors aussi, sur des quartiers. C'est ce qui a été fait par exemple à Lyon-La Duchère où a été mise en place toute une formation visant à qualifier les seniors avec la création d'un espace senior où le CCS et la CAF interviennent. L'idée c'est d'accompagner les habitants pour qu'ils puissent mener des activités. »

Participante, chargée de mission du projet ANRU de Narbonne.

« Dans notre cas, c'est un quartier qui était très enclavé et qui se désenclave avec la réalisation notamment d'un pôle « petite enfance » dont un service administratif municipal qui se déplace du centre-ville vers ce quartier. Ceci va nous amener des flux différents puisque toutes les personnes qui vont devoir effectuer des démarches pour la petite enfance vont obligatoirement venir sur ce quartier. Il me semble que l'implantation de structure est très importante pour un quartier, pour le faire vivre et le dynamiser.

Par ailleurs, je voulais rebondir sur les diagnostics en marchant. Un participant a toute à l'heure parlé des outils écrits et je pense qu'il est indispensable de communiquer à l'écrit, il ne faudrait pas stigmatiser ces quartiers en pensant que leurs habitants ne savent pas lire. Toutefois, le diagnostic en marchant est un outil très intéressant. Nous [à Narbonne], nous en réalisons un mensuellement. Il est thématique et associe différents habitants et différents acteurs. Cela nous permet ainsi de croiser les informations avec des intervenants qui quelquefois ne se connaissent pas et qui pourtant rencontrent les mêmes problématiques. Dernière, on peut ainsi corriger le tir très vite, avec la mise en œuvre de fiches navettes ou des fiches travaux.

Mais *in fine*, l'amélioration du cadre de vie de ces quartiers, quelle que soit leur taille, ne peut se faire que par l'implication totale et entière des services techniques mais aussi des habitants. Il ne faut pas oublier que ce sont eux qui vivent dans ces quartiers et qui vont y rester. On ne peut pas penser pour les autres. On croit quelquefois être judicieux en proposant telle ou telle solution de relogement pour tel ou tel ménage mais parfois on se trompe. Parce que même s'il paraît normal de proposer un logement plus petit à un couple dont les enfants ont décohabité, il ne faut pas perdre de vue le plus important : ils veulent rester dans leur quartier parce que c'est leur quartier. »

Et si on parlait « méthodes » ?

Laurent BIELICKI « Je crois que la personne qui a parlé de l'oralité n'a pas dit qu'il fallait supprimer les supports écrits mais qu'il était nécessaire de multiplier les palettes et les vecteurs d'informations. Je crois qu'il y a quand même beaucoup d'éléments dans tous vos témoignages, qui pointent l'enjeu des méthodes et des outils. Certains ont dit qu'il s'agissait d'innovation mais je ne suis pas sûr que ce soit aussi innovant que cela. Dans l'histoire de la politique de la ville, on retrouve toujours cette idée sur la nécessité de travailler dans la proximité, de mobiliser des acteurs d'horizons sociaux, de cultures professionnelles différentes, de promouvoir le diagnostic partagé... Le problème c'est que ces mots sont devenus incantatoires au fil du temps et qu'il faut les réanimer, les réenrichir car ce sont des éléments essentiels pour faire progresser un travail d'ensemble. Il me semble que ce qui est capital c'est la question du « pourquoi ». Aujourd'hui, on s'est beaucoup focalisé sur le « comment ? » sur le « qui ? »... mais « pourquoi ? », « avec qui ? », « pour qui ? » sont des questions qui sont aussi essentielles et qui doivent être posées bien en amont pour pouvoir s'engager les uns et les autres dans une démarche commune.

Pour créer du sens commun, il faut pouvoir être d'accord sur les objectifs ou au moins identifier les nœuds de conflictualité. Sinon on est dans une sorte de consensus qui risque de poser problème à un moment donné. Savoir où on est, pourquoi on le fait et pourquoi on n'est pas d'accord avec les autres, c'est aussi un point qui me paraît crucial. »

PLÉNIÈRE
DE CONCLUSION

RETROUVER LE GOÛT DU CONFLIT.

› Animée par Philippe MÉJEAN, maître de conférence à l'Institut d'Urbanisme et d'Aménagement Régional
 › Avec Judith FRESCOT, chef de bureau politique de la ville à la DDCS Vaucluse / Fabienne CARMIGNANI, responsable du pôle « Rénovation urbaine » au sein du service « Habitat » de la Direction Départementale des Territoires et de la Mer des Bouches-du-Rhône / Philippe OLIVIERO, directeur de l'Association Régionale Hlm PACA & Corse / Anne-Marie GOBIN, chargée de mission au sein du service « Habitat Foncier » au Conseil Régional PACA.

A l'issue de la présentation des synthèses des ateliers, Philippe MÉJEAN - animateur de la journée - retient que « le souffle de la politique de la ville n'est pas éteint » et que l'histoire de l'articulation entre le social et urbain n'est pas figé, mais au contraire en constant réajustement : « cela palpite encore ».

Comment travailler « ensemble » ?

Il relève « l'importance des impensés » soulignée par nombre de participants durant la matinée, dont en premier lieu, celui du « projet lui-même ». En référence au texte de Fabrice DHUME, inséré dans le dossier participants de la journée, qui plaide pour la prise en compte du vide, il lui semble que « c'est en réinventant le plein que l'on va pouvoir sortir d'un jeu de partenaires convenus ». Il met en avant l'importance de ce vide pour retrouver les voies du conflit, et propose de réinterroger les mots de « diagnostic partagé et de projet partagé » à travers une remise en question : « finalement si on ne partageait pas et si c'était bien de ne pas faire semblant d'être d'accord sur des choses sur lesquels il n'y a pas eu débat ». Il propose de profiter de ces moments de « déstabilisation où l'on peut essayer de discuter et de retrouver les voies du conflit.

Le conflit qui « n'a rien à voir avec l'émeute... Le conflit, c'est quand chacun sait où il est et défend ses positions. Est-ce que ce n'est pas cela qu'il faut que l'on retrouve plutôt que de faire semblant d'être d'accord : retrouver le chemin du débat contradictoire ? »

Comment travailler ensemble alors que les cultures professionnelles du « hard » et du « soft » ne relèvent pas des mêmes logiques : « ce ne sont pas les mêmes histoires, ce ne sont pas les mêmes cultures, ce ne sont pas les mêmes schémas de pensée. » Pour conclure et laisser les intervenants répondre à ce qui n'est pas une question : « la différence de culture est un élément de richesse à condition de ne pas vouloir bâtir une culture partagée qui serait le plus petit commun dénominateur des cultures des uns et des autres. »

Le partenariat : c'est toujours possible

Selon Judith FRESCOT, chef de bureau politique de la ville à la DDCS Vaucluse, le partenariat n'est jamais une « mission impossible » pour les services de l'État : « on y va toujours et on travaille très bien avec les représentants de l'urbain ou du social », conforté par la variété de son parcours

puisque qu'avant d'intégrer le Ministère de l'équipement, elle a travaillé à la DRASS ce qui lui permet de porter un double regard : « à la fois admirer un pont et me faire du souci pour les conditions sociales des habitants des quartiers » explique-t-elle.

Quoi qu'il en soit pour Judith FRESCOT, aucun doute : « si une politique collaborative est possible, elle est surtout nécessaire. » D'ailleurs, elle constate qu'à la DDCS du Vaucluse, la mise en place de responsables GUSP (en Avignon, à Cavaillon, à Carpentras...) chargés de la coordination entre « le hard » et « le soft », donne des résultats très intéressants. Elle en déduit que « c'est vers cela qu'il faut s'acheminer », car même si elle reconnaît que c'est aussi une question de prise de conscience de la part des politiques, « le technicien peut toujours prendre son élu par la main et l'amener dans les quartiers. Quand ça ne marche pas la première fois, ça marche la dixième ou la vingtième fois » conclut-elle.

Donner plus de marges de manoeuvre aux projets

La posture de « transfuge » est relevée par l'animateur qui invite les responsables des services « ressources humaines » à envi-



sager plus facilement le transfert des fonctionnaires des DDTM vers les DDCS, et vice versa. Ce qui fait la transition avec **Fabienne CARMIGNANI**, responsable du pôle « Rénovation urbaine » au sein du service « Habitat » de la Direction Départementale des Territoires et de la Mer des Bouches-du-Rhône.

Technicienne en charge des dossiers ANRU en région PACA, elle aussi ne réduit pas la notion de « partage » aux seules relations DDTM/DDCS. Elle y inclue également les équipements scolaires, les équipements culturels, la police, « tous ces services, dont les services de l'État, qui sont en prise un peu moins directe avec les projets, mais qui pourtant en sont d'inévitables acteurs ».

Remettant au centre le dialogue, « pour arriver à concevoir des projets qui conviennent à tout le monde », elle regrette le manque de concertation dans les projets ANRU, citant la rareté de propositions de scénarios urbains alternatifs alors même que « les solutions contrastées » contribuent généralement à faire réagir les gens et à initier le débat entre professionnels mais aussi avec la population. Il lui semble que le cadre assez « mono-orienté » de l'ANRU pourrait faire l'objet de davantage d'ajustements, pour laisser plus de marges de manœuvre aux projets et aux habitants. Comment donner la possibilité de voir émerger « des projets « plus originaux » qui ne rentrent pas naturellement dans les 12 familles d'opérations de l'ANRU mais que l'ANRU pourrait aussi financer ? »

Les « passeurs » du monde Hlm...

Sans pour autant partager cette impression du « tout urbain », **Philippe OLIVIERO**, directeur de l'Association Régionale Hlm PACA & Corse, est heureux de constater qu'un certain nombre de partenaires se confrontent à la concertation : « des choses qui ont, pour nous [les organismes Hlm], été des exercices choisis ou imposés depuis les années 80 ».

Il faut dire que les acteurs du logement social ont une culture historique et professionnelle assez ancienne du rapport aux usagers qui n'est autre que « le locataire ». Aussi, un projet de rénovation urbaine est la transposition à l'échelle d'un quartier, dans le champ de l'aménagement ou du réaménagement urbain, de ce qui est leur métier originel de « réhabilitateur » ou de « démolisseur-reconstructeur ». Une activité qui a d'ailleurs toujours intégré une dimension de gestion sociale : « lorsqu'on construisait sur un même terrain un immeuble en face d'un ancien dans lequel vivaient des gens, il fallait bien qu'il y ait un accompagnement social » précise-t-il.

Aussi est-il interpellé par « cette histoire relationnelle entre l'urbain et le social ». Pour lui, il n'y a rien de très nouveau, puisque dans le monde Hlm, en tous cas, il a toujours existé un hiatus entre les responsables de l'investissement et les responsables de la gestion : « traditionnellement, il y a toujours eu les métiers nobles - c'est-à-dire la maîtrise d'ouvrage en charge des investissements, gestionnaire de gros chiffres - et ceux de la gestion locative, territoriale, sociale - ceux qui n'étaient pas capables de piloter des investissements ! ». Mais c'est sans compter sur « les passeurs » qui, comme lui, tentent de rompre cette dichotomie entre équipe urbaine et équipe sociale : « je n'ai jamais imaginé que quand je travaillais avec mon cerveau gauche [équipe de développement urbaine] ou avec mon cerveau droit [équipe de gestion sociale], c'était mieux d'un côté ou de l'autre ».

Pour preuve, dans le fonctionnement de l'équipe de l'AR Hlm PACA & Corse, c'est le même chargé de mission qui s'occupe à la fois de la rénovation urbaine, de la gestion urbaine et sociale de proximité et de la qualité de service du bailleur social - ce qui reflète bien l'idée d'un « continuum ». Il note, depuis quelques années, les moyens

plus importants accordés à l'investissement - « même s'ils n'ont pas toujours été à la hauteur de ce que certains auraient voulu, ou même si les projets n'ont pas été toujours simples à élaborer. » Au final, la question soulevée reste celle de la gestion et de la vie dans les quartiers. Une question qui concerne tous les acteurs de l'aménagement, du début à la fin d'une opération, « car une fois qu'on arrive au bout de la mobilisation intensive de la période de l'investissement, il faut éviter que le soufflet ne retombe et conserver une mobilisation de l'ensemble des acteurs dans le temps, notamment dans cette phase de gestion sociale » ajoute le directeur de l'association régionale. « Y compris, peut-être, en élargissant le cercle à certains acteurs qui n'étaient pas au premier rang pendant la période d'investissement, mais qui vont devenir déterminants pendant la période de gestion ».

... et du Conseil régional

Philippe MÉJEAN, rappelle l'histoire un peu particulière qui lie les Conseils Régionaux à la Politique de la ville : les institutions régionales y ont fait leur entrée « un peu par hasard en 1983-1984 dans le cadre des Contrats de Plan » puis « elles ont pris goût à la chose, et leur implication en a fait des partenaires indispensables jusqu'en 2007 ; date à laquelle cette politique disparaît des contrats de projets, laissant poindre alors de grandes hésitations sur l'intérêt des Régions à s'investir dans la Politique de la ville - qu'il s'agisse de la rénovation urbaine ou des CUCS », raconte-il non sans provocation, avant de passer la parole à **Anne-Marie GOBIN**, chargée de mission au sein du service « Habitat Foncier » au Conseil Régional PACA.

Tout en confirmant que « la Région est un vieux partenaire de la politique de la ville », elle explique en quoi l'engagement vis-à-vis

des opérations ANRU a été plus contrasté. Dans un premier temps, en désaccord avec la politique de démolition-reconstruction - « incompatible avec le manque criant de logements sociaux »- la Région s'est engagée dans les opérations pilotées par l'agence, mais en adoptant une position assez particulière : « jusqu'en 2008, le Conseil Régional PACA adhérait aux projets et était partenaire de chacun d'eux, mais signait, avec la commune concernée, une convention parallèle et indépendante à celle de l'ANRU. ».

Depuis 2009, la Région est « un signataire officiel » des projets ANRU et des trois derniers Programmes Nationaux de Requalification des Quartiers Anciens Dégradés (PNR-QAD). Elle intègre ainsi de manière à part entière les politiques publiques de l'habitat, sans participer au financement des démolitions mais tout en affirmant un programme, des convictions et des priorités propres à la Région.

En particulier, elle souligne le dessein de

favoriser « un habitat plus durable », citant le programme RHEA (Réhabilitation, habitat, énergie, amélioration) qui fait reposer l'obtention des subventions sur un principe d'éco-conditionnalité. Les opérations de réhabilitation des logements sociaux s'inscrivent de la sorte dans une démarche de développement soutenable axée sur les économies d'énergie et l'accessibilité des personnes à mobilité réduite (PMR). Dans les faits, cela se traduit par une contractualisation avec tous les bailleurs de la région jusqu'en 2014, pour une participation financière de la Région plafonnée à 10% des investissements. Programme qui prévoit par ailleurs une concertation avec les habitants ; preuve « qu'il n'y a pas que dans les opérations ANRU que l'on fait de la rénovation concertée... et heureusement ! » conclut la représentante de la Région PACA.



LE PROGRAMME RHEA EN RÉGION PACA

Le programme RHEA (Réhabilitation, habitat, énergie, amélioration) repose sur le partenariat entre la Région et les acteurs du logement social qui gèrent un parc de près de 260 000 logements dont plus de 60 % ont été construits avant 1980.

L'objectif de RHEA est de soutenir l'action des bailleurs sociaux qui, par des travaux de réhabilitation, vont améliorer les 13,5 % de leur parc les plus énergivores et coûteux en charges, pour rénover ces logements et atteindre au moins l'étiquette énergétique C+ (soit 120 kWhEP/m²/an).

37 conventions d'objectifs 2011-2014 ont été élaborées avec les bailleurs sociaux, les dernières seront adoptées en 2012.

+ d'infos : www.regionpaca.fr

Réactions de la salle



« Laisser le temps au temps »

Réagissant à la notion de « partenariat », un fonctionnaire de l'Éducation nationale saisit l'enjeu « d'aménager un territoire », avec tout ce que cela signifie en terme d'implantation d'équipements (que ce soit des équipements socioculturels, des équipements liés à l'emploi, à l'éducation, à la santé...). Il montre ainsi l'importance pour tous les acteurs qui sont parties prenantes, de donner leur avis sur la façon dont ce territoire doit être organisé : « à l'instar de la mixité sociale, le partenariat ne se décrète pas. Dans ce dialogue, il est fréquent que chacun défende son « pré carré » et les réactions du type « je n'ai pas envie de participer parce que j'ai des prérogatives et je n'ai pas envie de les mettre sur la table », peuvent exister. Il s'agit alors souvent de ce qu'on peut appeler les freins institutionnels. Néanmoins lorsque les structures décident de collaborer, elles peuvent également – et c'est très souvent le cas – être freinées par les acteurs qui les font fonctionner. C'est notamment le problème du secret professionnel lié à chaque profession et du secret partagé par rapport à certaines problématiques. Or pour mener à bien des actions engagées au niveau des territoires, chacun doit être prêt à collaborer franchement et directement, pour construire un réel projet de partenariat. Au niveau de la collaboration et du travail en équipe – c'est un exemple que je prends assez souvent – cela fait 20 ans qu'on essaie,

qu'on agit, qu'on fait de la formation, qu'on intervient auprès des équipes pour que ça puisse fonctionner et ça commence à peine à prendre forme. Il faut laisser le temps au temps. Cela a été dit plusieurs fois et je crois que là aussi, il faut en tenir compte : il faut laisser les mentalités évoluer. On peut inventer les procédures, mais il y a un moment où ce sont les mentalités qui deviennent un frein. »

« L'ANRU et les intérêts pluriels »

Selon Thomas KIRSZBAUM « il est un peu réducteur de ramener la question du conflit à une problématique de cultures professionnelles. Lorsqu'on évoque les processus de délibération, il y a une notion importante à introduire : celle de l'intérêt. Reconnaître la place du conflit, c'est reconnaître l'existence d'une pluralité d'intérêts légitimes. De mon point de vue, les opérations ANRU ont ce défaut particulier de ne pas donner à voir, de ne pas mettre en scène une conflictualité organisée autour d'intérêts contradictoires. En particulier, les habitants concernés par ces opérations n'ont pas forcément les mêmes intérêts que des élus locaux qui auront tendance à s'en servir comme d'une ressource électorale en direction d'autres clientèles, les organismes Hlm sont également animés par leurs intérêts propres. Pourtant, nous avons tendance, en France, à imposer ces opérations au nom de l'intérêt public ou de l'intérêt général, en niant la pluralité

des intérêts à mettre autour de la table pour dessiner ce que pourrait être le futur de ces quartiers ».

En fin de compte, tout va bien ! ?

Une participante insiste sur le fait qu'à entendre les intervenants, « on a l'impression que tout va bien. Est-ce que cela signifie que de votre point de vue [celui des acteurs], nous sommes aujourd'hui en situation de sortir des conventions ANRU, de s'orienter vers des projets de territoire prêts à être concertés, bénéficiant de tous les ingrédients et sur lesquels les acteurs sont mobilisés et prêts à travailler ? »

Une autre intervenante est moins optimiste. « Globalement, les projets sont très difficiles à mettre en œuvre, il y a notamment des problèmes de logement monstrueux dans la reconstitution de l'offre.... Reste qu'il est certain que l'on a tous très envie, quelles que soient nos différences, d'y arriver ; tout en étant conscients du manque de pertinence de certaines choses. Parce qu'effectivement, vous dites quelque chose de très juste, nous avons oublié que dans le cadre des projets ANRU, les gens avaient simplement envie de rester dans leurs quartiers et aucune envie d'aller habiter à l'autre bout de la ville. Toutes ces difficultés existent, elles sont énormes, mais je pense que c'est de notre devoir de faire du mieux possible. »

EN ROUTE POUR LE PSL...

> Animée par Philippe MÉJEAN, maître de conférence à l'Institut d'Urbanisme et d'Aménagement Régional
 > Avec Marc FACCHINETTI, adjoint au Maire de Grasse, délégué à la GUP et au Plan de sauvegarde et de mise en valeur du centre-ville / Louisa TIMHADJELT, documentaliste et animatrice de projets au sein de l'association Arènes / Antoine MOUGENOT, chargé de mission ANRU (pour les régions Midi-Pyrénées, PACA, Pas-de-Calais).

En introduction de cette deuxième table ronde, Philippe MÉJEAN propose une « comparaison historique ».

Un peu d'histoire...

Remontant aux opérations Habitat et Vie Sociale des années 70 (lesquelles suite au rapport FIGEAT en 1981 avaient été remplacées par les opérations de Développement Social des Quartiers en 1982-1983), il a le sentiment qu'avec la mise en place du plan stratégique local, « *c'est le même revirement opérationnel et philosophique que celui du début de ces années 80 que l'on revit.* » Pour en faire la preuve, Philippe MÉJEAN invite à relire le rapport DUBEDOUT : « *la façon dont il plaide pour un rééquilibrage du « soft » et du « hard » est intéressante* - notamment « *en posant la question de la place du quartier dans la ville* » ajoute-t-il. Aussi, si l'animateur reconnaît au PSL « *la vertu de la continuité de l'action et de la mobilisation publique permettant de parachever la transformation de ces quartiers* », il demeure plus perplexe sur l'interrogation de la place de ces quartiers dans la ville : « *à partir du moment où l'on aura complètement recomposé l'offre d'habitat, fait en sorte que les transports collectifs urbains traversent ces quartiers, ne sera-t-il pas trop tard pour se poser les bonnes*

questions ? » Dès lors la proposition de travail de cette deuxième table ronde tourne autour de plusieurs questions : « Comment plus largement embrasser la diversité du processus de dévalorisation du territoire et de spécialisation au sein d'une agglomération ? Et comment les intercommunalités, qui ont hérité de la compétence de la politique de la ville, remettent en chantier un projet solidaire ? Il ne faudrait pas que cette proposition de PSL dispense les élus locaux de le comprendre autrement qu'un simple service après-vente mais bien comme une invitation à remettre en chantier une vraie réflexion stratégique sur le devenir du territoire, mettant la question de la solidarité en tension avec la question du développement du territoire »

Le PSL redéfinirait-il la solidarité intercommunale ?...

Pour Marc FACCHINETTI - adjoint au maire de Grasse, délégué à la GUP et au Plan de sauvegarde et de mise en valeur du centre-ville - si cette « *convention post-rénovation* » [le PSL] est intéressante, il ne faudrait pas croire qu'il s'agit de la panacée... « *Ni même que ce soit un dispositif très novateur* ». Selon l' élu, la circulaire du CIV du 31 décembre 1998 indiquait déjà « *que les contrats de ville constituaient les volets de cohésion so-*

ciale et territoriale des futurs contrats d'agglomération négociés par anticipation ». Une nouvelle façon de réfléchir les politiques de solidarité qui semblait d'ailleurs avoir été définitivement actée par la Loi CHEVÈNEMENT de 1999. En effet, en faisant de la politique de la ville une compétence obligatoire pour les Communautés d'agglomération, aux côtés de grandes politiques de droit commun, cette loi laissait penser « *qu'on se dirigeait dans le sens d'une intégration plus cohérente qui nous aurait permis de sortir un peu des dispositifs, tels qu'on les connaissait dans la politique de la ville, pour appréhender ces problématiques à l'échelle des agglomérations* » témoigne l'intervenant. Malheureusement, cela ne s'est pas traduit sur le terrain. La faute à l'ANRU d'abord, « *qui a percuté la logique de la Politique de la ville, et plus particulièrement l'articulation urbain/social* » ; mais pas seulement...

L' élu fait le constat que « *c'est l'intercommunalité toute entière qui, sur un certain nombre de points, a échoué* » - notamment au niveau de la pertinence des territoires qui est la question au cœur de la réforme actuelle des collectivités. Sur ce point, il semblerait que les acteurs territoriaux aient compris la solidarité intercommunale

comme un procédé exclusivement centrique – c'est-à-dire de la ville-centre vers les communes périurbaines, moins riches fiscalement. Or pour l'intervenant c'est une erreur : « *la solidarité intercommunale doit aller dans les deux sens, et notamment des communes périurbaines, plutôt résidentielles, vers la commune-centre.* » Un mauvais partage particulièrement visible dans la mise en œuvre des Programmes Locaux de l'Habitat Intercommunaux (PLHI), « *dont une majorité, au bout de dix ans, montre qu'une grande partie de la production de logements sociaux se concentre toujours sur la ville-centre.* »

Pour autant, il lui paraît difficile de demander un effort de mise en cohérence des politiques de cohésion initiées par les collectivités (municipalités ou EPCI) alors même que l'acteur principal qui les impulse n'est pas toujours au rendez-vous, renvoyant ainsi à sa responsabilité l'État : « *il doit veiller à ce que l'ensemble des politiques de droit commun territorial (PLU, PLH, PDU,...) agisse équitablement sur tous les territoires.* » Or selon l' élu, il se trouve que « *plutôt que de soutenir cette ligne directrice, dans les faits, la politique gouvernementale actuelle affaiblirait les moyens d'intervention des acteurs* » - comme c'est le cas avec la réforme de la taxe professionnelle intercommunale qui a conduit au remplacement de cette dernière par une contribution économique territoriale globalement plus désavantageuse.

En dépit de ce contexte défaillant, Marc FACCHINETTI répète tout l'intérêt qu'il porte à la mise en place du PLS et à « *sa dimension de projet, qui va enfin remarier l'urbain et le social dans une approche territoriale globale.* » Néanmoins, selon lui, ce dessein ne pourra être atteint qu'à condition que « *les élus se réapproprient leur propre projet* », rappelant les risques de substitution de la politique de la ville au droit commun dans les quartiers. D'autant plus qu'il s'agit d'un agissement qui pourrait faire croire à ceux qui l'ont adopté - parfois de manière irresponsable - qu'« *avec la disparition de l'ANRU, tout s'évanouit, tout disparaît !* » Ce qui est « *absolument faux* » rétorque immédiatement l'intervenant : « *il ne faut pas oublier que l'ANRU comme le CUCS ne sont que des outils au service de ce projet.* » A moins que ce ne soit un problème de « *déconnexion générationnelle* » semble dire celui qui est le plus jeune élu du Conseil Municipal de Grasse : « *nombre d'élus, actuellement aux manettes se sont construits dans une société - celle des Trente Glorieuses - qui n'existe plus ! Et aujourd'hui, ils*

affichent de vraies difficultés à appréhender les problématiques présentes des quartiers ». Dès lors, si le contexte local – mais aussi international – est pointé du doigt, l'évolution de la gouvernance fait partie des changements à opérer.

Le PSL : une nouvelle chance pour les habitants ?

C'est un problème de déconnexion différent que connaissent les habitants. Assurément, si l'on entend parler de concertation ou de participation citoyenne, la mise en œuvre de ces deux notions se confronte d'abord au manque évident de formation des principaux intéressés – « *d'éducation* » préfère dire Marc FACCHINETTI. « *Déjà que les gens avertis n'ont pas toujours l'envie, ou le temps de se mobiliser pour une enquête publique ou une concertation publique, imaginez les gens qui vivent avec difficulté dans les quartiers, et qui doivent en plus faire un gros effort pour comprendre le langage de l'action publique* » lance l'interlocuteur. Par conséquent, plutôt que « *de leur montrer ce que l'on va faire dans leur quartier* », il serait plus constructif de leur expliquer « *ce que l'on pourrait envisager de faire, au regard des moyens et des compétences dont dispose les maîtres d'ouvrage* ». Pour Marc FACCHINETTI, il n'y a pas à transiger, « *la formation des citoyens est un préalable à la concertation ; en tout les cas elle doit faire partie du projet global.* »

C'est un autre regard que propose Louisa TIMHADJELT, membre de l'association Arènes. C'est plus exactement, le regard d'une association mobilisée sur la question de l'accompagnement des mécanismes et des dispositifs relatifs à la concertation : « *disons que le cœur du projet social d'Arènes porte sur la participation des habitants sur les territoires où il existe des enjeux territoriaux - que ce soit en termes d'environnement ou en termes d'urbanisme.* » C'est dans cette perspective qu'en 2009 - six ans après la promulgation de la Loi d'orientation pour la ville et la rénovation urbaine du 1er août 2003 (LOPVRU) -, l'association a souhaité faire un point sur les démarches de concertation habitante engagées dans le cadre des projets ANRU en région PACA.

Pour ce faire ses membres ont initié un travail de terrain qui a duré trois mois : « *nous avons rencontré des habitants, des collectifs d'habitants, des associatifs, des institutionnels, des techniciens, des bailleurs sociaux... Et nous avons organisé une journée, qui s'est déroulée en octobre 2009, et au cours de laquelle tout ce beau monde s'est rencontré pour proposer des pistes de pro-*

grès. » Les conclusions ont montré qu'il y avait « *un véritable problème d'asymétrie* » entre les projets des acteurs et les besoins réels des habitants. La question de la formation des habitants, mais aussi celle des techniciens, et plus globalement le thème de l'incompréhension qui caractérise les échanges entre ces deux catégories d'acteurs, sont apparus avec force. « *La quasi absence de lien étant particulièrement pointée du doigt.* »

Pourtant, l'association Arènes veut rester optimiste pour le futur. Notamment grâce à la construction d'un « *comportement citoyen* » des habitants de ces quartiers qui, « *au quotidien, se battent et réclament toujours plus de concertation, afin d'avoir un droit regard sur ce que sera leur avenir.* » Il s'agit là « *d'une caisse de résonance participative bruyante* » que l'association se propose de transformer « *en paroles audibles* » [l'intervenante faisant ici référence à l'ouvrage de Michel ANSELME, « *Du bruit à la parole* »]. Une mission de traduction qui dans les faits se réalise par l'accompagnement de collectifs d'habitants ou encore par la mise en place de schémas de concertation. Autant d'interventions et d'outils qui participent au cheminement de la parole citoyenne.

Le PSL : entre urbain et social...

Antoine MOUGENOT - chargé de mission ANRU pour les régions Midi-Pyrénées, PACA et Pas-de-Calais – tient à modérer les propos tenus ce jour. Selon lui, « *le programme de rénovation urbaine initié en 2003 ne se contente pas de mettre massivement l'accent sur l'urbain au détriment du social.* »

Le parti pris du PNRU a été de toucher aux objets que sont les « *grands ensembles* » et plus particulièrement aux quartiers dont le fonctionnement ne permettait plus de les connecter correctement aux dynamiques de l'agglomération, et plus largement d'offrir un cadre de vie décent aux habitants : « *Ceux qui contestent aujourd'hui cette nécessité n'ont assurément pas vu l'état de délabrement et de fonctionnement de certains quartiers avant l'arrivée du PNRU, et ce malgré 30 ans de politique de la ville.* »

C'est sur la base d'un projet urbain global, partagé et concerté avec l'ensemble des acteurs locaux que l'ANRU a pu signer, avec le porteur de projet, une convention pluriannuelle. « *Beaucoup de crédits d'ingénierie pour la mise en œuvre d'études préalables et le renforcement des équipes locales ont été distribués pour permettre de recevoir des projets cohérents.* » Toutefois, tout

n'était pas figé : au cours de leur mise en œuvre certains projets ont connu des itérations et des adaptations qui ont pu être intégrées par voie d'avenant à la convention, « dans le respect des fondamentaux du projet conventionné. »

Les démolitions proposées devaient répondre à une logique urbaine et de désenclavement et non à des opportunités patrimoniale et/ou sociale. Ainsi - « contrairement à ce que certains peuvent facilement instrumentaliser - là où les démolitions n'étaient pas nécessaires les réhabilitations ou les restructurations ont été préférées » ajoute l'intervenant. L'exemple de la Viste à Marseille ou encore l'intervention en centre ancien de Grasse, de Carpentras ou de Marseille en sont de bons exemples.

Par la suite, « à partir du moment où ces projets urbains touchent à l'existant », il apparaît logique et nécessaire de retisser et de consolider un nouveau projet social de quartier. Les points d'étape réguliers ou revues de projet sont à cet égard, en dehors du suivi de l'avancement du projet urbain, des moments privilégiés pour vérifier systématiquement l'articulation du projet avec le volet social (insertion professionnelle, GUSP, relogements, CUCS, etc.), sachant que d'autre part, des chartes spécifiques sur ces sujets sont par ailleurs demandées dans le cadre du conventionnement avec l'Agence. « Ici même, en Avignon, l'ANRU et l'ACSé ont accompagné le porteur de projet et le bailleur pour élaborer une nouvelle charte

de gestion urbaine et sociale de proximité. Par ailleurs le travail réalisé par le coordinateur GUSP avec l'ensemble des acteurs permet de réactiver un dialogue associatif et de construire des échanges avec les habitants sur la base des premières réalisations du projet ANRU. »

Le PSL devrait aider, entre autres choses, à prolonger ce travail nécessaire. « A l'issue de cette convention pluriannuelle, ce dispositif, à l'initiative du porteur de projet, n'a pas d'autre vocation que de permettre aux acteurs locaux de définir les actions indispensables et complémentaires à pérenniser pour permettre d'assurer durablement le retour de ces quartiers dans le fonctionnement normal de la ville et son territoire. » Il s'agit donc de transformer l'essai du projet de rénovation urbaine et la sortie de ce dispositif exceptionnel vers le droit commun.

Le PSL doit donc permettre de « faire le point tout ce qui reste à faire » mais aussi « identifier les actions à pérenniser ou à modifier pour assurer la réussite dans le temps de ces projets ». Analyse a posteriori mais également prospective (qu'a-t-on fait et que veut-on faire ?), ce dispositif a pour ambition d'intervenir sur plusieurs aspects, de gouvernance, d'accompagnement des populations, de développement économique, de politique de l'habitat, de transport et de désenclavement.

« Les conclusions des PSL nécessiteront obligatoirement la mutualisation du droit commun des partenaires locaux (collectivités

locales, État, etc.) ce qui reste pour moi le principal enjeu dans la réussite durable de ces projets », complète Antoine MOUGENOT.

Débat à 3 voix



COMMENT LE PSL ENTEND INTERVENIR SUR LA REFONDATION DE LA Politique de la ville LOCALE ?

Faisant suite à l'intervention d'Antoine MOUGENOT, Philippe MÉJEAN et Thomas KIRSZBAUM ont souhaité revenir sur les intentions passées et surtout futures de l'État quant au refondement annoncé de la politique de la ville.

Philippe MÉJEAN - « L'époque où l'ANRU posait comme condition d'engager de manière significative de nombreuses démolitions, retenant quelques dossiers jugés trop *light*, est-elle révolue ? »

Antoine MOUGENOT - « Ce propos n'engage que vous. L'ANRU a prioritairement conventionné des projets urbains dont les démo-

litions proposées par le porteur de projet répondaient à une logique urbaine et aux besoins de désenclavement du quartier. Certains patrimoines jugés obsolètes, trop dégradés ou coûtant trop chers pour être réhabilités ont pu être également proposé à la démolition. »

Philippe MÉJEAN - « Comment peut-on penser que le Plan stratégique local (PSL) soit susceptible de participer à la réactivation locale d'une politique plus large, traitant des quartiers en difficulté ?

Ce n'est peut-être pas le problème de l'ANRU, mais localement, combien de Maires vont aller au-delà du quartier ANRU pour assurer la maintenance des investissements réalisés. On sait aujourd'hui, plus encore qu'hier, que la misère circule d'un quartier à l'autre, et que c'est l'ensemble du proces-

sus de dévalorisation territoriale, de précarisation sur lesquels il faut intervenir. Comment le PSL peut-il participer à ce chantier ? Même s'il ne prétend pas le traiter dans son entièreté, en même temps, il serait intéressant que cela participe de cette réactivation, avec notamment la production d'une intelligence supérieure. »

Antoine MOUGENOT - « C'est bien la question posée par le PSL. Encore une fois, les PSL sont à l'initiative des porteurs de projet pour leur permettre, hors dispositif exceptionnel, de mutualiser au mieux leurs droits communs dans le but de répondre durablement à certaines problématiques identifiées dans la vie de PRU ou liées à la position du quartier dans la ville. Comme a pu le souligner Marc FACCHINETTI, il y a une vie après l'ANRU et le PSL doit être l'occasion, pour le porteur de projet et les acteurs locaux, de

faire le point sur les sujets à traiter pour éviter de devoir intervenir à nouveau sur ce secteur à moyen terme. »

Thomas KIRSZBAUM - « Il me semble qu'il y a aujourd'hui un relatif consensus sur les limites des opérations de rénovation urbaine. Il suffit de voir ce qui s'est dit aux dernières Journées de la rénovation urbaine, de lire les rapports du Comité d'évaluation et de suivi de l'ANRU, ou encore ceux du Conseil économique, social et environnemental, pour constater les convergences sur plusieurs points.

Ainsi est-il admis que :

- l'ANRU a trop mis l'accent sur l'urbain et qu'il faut désormais des projets mieux équilibrés sur le plan urbain et social ;
 - les opérations ANRU ont été pensées à l'échelle du quartier alors qu'il faut replacer la question des quartiers à l'échelle des villes et des agglomérations ;
 - la concertation avec les habitants s'est trop souvent bornée à de la communication et qu'il faut les impliquer plus largement.
- Bref, il y a un relatif consensus sur ces différents points dans les discours et réflexions

nationales. Ces discours sont d'ailleurs un peu contradictoires puisqu'ils vantent dans le même temps les « succès incontestables de l'ANRU ! »

Maintenant, peut-on améliorer ces points négatifs si l'on conserve le même instrument ? Je rejoins ce que dit Renaud EPS-TEIN à ce sujet : si nous ne changeons pas l'instrument, la rénovation urbaine est condamnée à répéter les erreurs sur lesquelles il y a aujourd'hui un diagnostic assez largement partagé ! Peut-on réellement avancer sur l'équilibre « urbain/social » en conservant deux agences ? Je n'en suis pas convaincu. Peut-on réellement aller vers un changement d'échelle alors que toute la logique de l'ANRU consiste à responsabiliser les Maires plutôt que les instances d'agglomération, sachant leurs réticences à reconstituer les logements démolis en sites associés ? N'oublions pas que dans bien des cas l'ANRU valide le choix de démolir avant même de faire des études sur les opportunités foncières, de savoir ce qu'on pouvait reconstruire et où le reconstruire.

Quant à la participation des habitants, peut-on vraiment prétendre la promouvoir alors que la démolition continue d'être posée comme un préalable au financement des opérations par l'ANRU ? Si l'on se préoccupait vraiment de ce que veulent les habitants et s'ils étaient véritablement consultés sur des projets avec des scénarios alternatifs qu'ils contribueraient à établir, je ne suis pas certain qu'ils se prononceraient dans la majorité des cas en faveur de la démolition de leur habitation. »

Réactions de la salle



« Laissons la paix aux habitants et intéressons-nous plutôt au droit commun » -

consultante en politiques publiques

« Je souhaite intervenir sur deux points. Le premier concerne la concertation, la participation des habitants. La politique de la ville s'acharne à faire des habitants des quartiers populaires des sur-citoyens : il faudrait les former et leur administrer notre culture de technocrate pour qu'ils intègrent nos procédures et nos dispositifs. Je crois qu'il y a un préalable indispensable à la participation, c'est de travailler entre institutions, entre organisations. Il existe suffisamment dans les quartiers, en Avignon comme ailleurs, d'associations qui représentent les habitants de ces quartiers, qui ont envie de travailler avec les équipes opérationnelles, avec les services de droit commun des collectivités, et qui ne sont pourtant que très rarement accueillis dans nos instances de travail. Travaillons d'abord entre nous, faisons la preuve de notre capacité à prendre en compte la parole habitante. Le bon sens de l'usage quotidien que peut avoir l'habitant dans son quartier n'est franchement pas difficile à recueillir. Pourtant, on ne l'entend que rarement dans les projets.

Le deuxième point que je souhaite aborder, concerne la question du droit commun. Pour cela, je vous raconte une anecdote assez parlante : un SGAR et une DRJSCS s'engagent pour réaliser une étude d'identification du droit commun des services de l'État dans la région qu'ils couvrent. Au départ je trouvais le contexte de commande très favorable à la bonne réalisation de l'étude. Dans les faits, même si la réunion de préparation et celle du lancement de l'étude ont confirmé que l'ensemble des directions concernées étaient prêtes à « jouer le jeu ». Trois mois plus tard, nous n'avions obtenu que trois budgets opérationnels de programmes sur les 8 attendus. Les relances ont été accueillies par une fin de non-recevoir, en conséquence de quoi le SGAR et la DRJSCS ont jugé qu'il valait mieux arrêter cette étude.

Je pense que l'anecdote n'est pas forcément anecdotique... On peut toujours crier haut et fort qu'il faut mobiliser le droit commun. Dès lors que pour le mobiliser, il faut le connaître et que souvent, il est bien difficile de faire ne serait-ce qu'un état des lieux de ce droit commun. Une chose est sûre, ce ne sont pas les « petits outils financiers » que sont les CUCS qui réussiront à inverser les

phénomènes de décohésion. »

« Et si l'on parlait du bâti ! » - *professeur à l'Université Paul Cézanne*

« Puisqu'on examine la relation entre la dimension sociale et la dimension urbaine, je m'étonne de constater une telle absence de la dimension urbaine dans sa matérialité. Pour être plus précis, je veux faire référence à une étude que nous avons réalisée pour l'Europe ; une étude qui portait sur la qualité de vie des habitants – question qui bizarrement n'est pas abordée ici. Or, je crois que souvent, cette notion de qualité de vie est liée à la qualité du bâti.

Avez-vous entendu parler des éco-quartiers français ? Monsieur MOUGENOT parlait toute à l'heure d'opérations qui semblaient avoir réussies. Aussi je me pose une question : sommes-nous capables d'identifier parmi toutes les opérations réalisées, dans le cadre de la politique de la ville, ou dans le cadre de l'ANRU, des choses qui ont réussi, en totalité ou partiellement ? Ce serait peut-être un inventaire utile. A partir de celui-ci, on pourrait poser plus correctement la question de l'articulation entre ce qui relève d'une compétence dans le domaine du so-

cial ou d'une compétence dans le domaine de l'urbain, et plus largement de l'acte de construire. C'est d'ailleurs dommage qu'il n'y ait pas ici quelques représentants de ce corps professionnel.

A propos du rôle des architectes, Roland CASTRO - architecte responsable de *Banlieue 89* - a réalisé des opérations qu'il présentait souvent comme des actions visant à « embellir la ville ». Je crois que c'est un propos complètement légitime pour un architecte; parce qu'un architecte doit aussi se préoccuper de cette dimension-là. Dès lors articuler les choses dans leur dimension sociale et dans leur dimension urbaine, contribuerait à aller dans ce sens-là - y compris pour des populations pauvres ».

Info réseau



Villes en liens : acteur au service des acteurs du DSU

Intervention de Dominique GINOUVES, représentante de l'association *Villes en Liens*

L'Association régionale des professionnels du développement social et urbain de la région PACA - nommée *Villes en Liens* - fait partie de l'Inter-Réseaux des professionnels du Développement Social et Urbain (www.irdsu.net), association nationale qui regroupe 15 réseaux régionaux et qui compte à peu près 600 professionnels et 7 000 contacts - « contacts parce qu'il n'y a pas que des professionnels du DSU qui reçoivent les informations de l'IR-DSU » précise l'intervenante.

De manière plus concrète, *Villes en Liens* est un lieu d'échanges prioritairement dédié aux professionnels du développement social urbain - « un acronyme auquel nous tenons » ajoute Dominique GINOUVES. C'est un lieu aussi de « lobbying pour peser sur les décisions nationales, régionales et/ou locales et ainsi faire remonter des problématiques du terrain ». L'association travaille également aux côtés des centres de ressources politique de la ville, et plus largement « de concert avec chaque réseau pour avancer ensemble ». L'organisation de « chantiers », à la fois au plan national et régional, constitue un moyen d'action et d'interpellation fréquemment utilisé par l'IR-DSU. C'est notamment le cas de celui qui s'intitule : « Pour des projets de renouvellement urbain durable, participatif et solidaire ». Il s'agit

d'un chantier en cours, avec la possibilité d'effectuer une contribution, « c'est ouvert à tous ceux qui sont intéressés pour discuter de la problématique évoquée aujourd'hui, et plus particulièrement encore sur la question concernant la réhabilitation de la logique de projet de développement territorial ou celle du projet de territoire intégré ».

Pour celles et ceux qui souhaiteraient davantage d'échanges de proximité, *Villes en Liens* organise des temps d'échange sur les pratiques professionnelles en PACA. Ce sont « Les jeudis d'échanges » qui se tiennent régulièrement et au cours desquels la posture professionnelle est souvent interrogée. La prochaine journée aura lieu au CREPS d'Aix-en-Provence le 22 novembre prochain sur le thème « politique de la ville et ingénierie territoriale », en partenariat avec l'ARDL et le CRPV PACA : « L'idée étant qu'il est nécessaire de réfléchir sur nos métiers qui changent dans un contexte qui évolue, quitte à enclencher la marche arrière, c'est à dire à retravailler davantage sur le développement local, en faisant participer les habitants ».

POURQUOI UN CYCLE SUR LES QUESTIONS DE LA COHÉSION SOCIALE ?

par Léopold CARBONNEL,
responsable du pôle OCEI (Observation, contrôle, évaluation et ingénierie), DRJSCS PACA

Cette journée réalisée par le CRPV-PACA en partenariat avec la DDCS du Vaucluse sous l'égide de la DRJSCS PACA, s'inscrit dans le cadre du Cycle « Ateliers Territoriaux de la Cohésion Sociale. »

C'est ce concept de « Cohésion Sociale », apparu ces dernières années, que la DRJSCS a souhaité interroger avec les acteurs de l'action publique. Léopold CARBONNEL le resitue comme « un concept néo libéral » porté par les grandes institutions - telles que la Banque Mondiale, l'OCDE, le Conseil de l'Europe - que certains considèrent un peu mou. « Or il semble qu'en France, nous n'aimions pas trop que de nouveaux concepts viennent bousculer nos modes de pensée. »

Avancer des hypothèses de travail

Les organisateurs de ces journées ont fait le pari qu'il y avait plusieurs intérêts à mettre en débat ce nouveau concept car « on avait besoin, dans un premier temps, de lui donner un peu de chair : un intérêt, tout d'abord, en termes d'hypothèses de travail - de modes d'intervention et d'appréhension. Si l'on considère que la cohésion sociale, c'est le vivre ensemble, il est indispensable alors de penser cette notion dans une approche globalisante des problèmes.

Or, il s'avère qu'aujourd'hui, les politiques et leurs dispositifs sont trop « saucissonnés », trop segmentés, notamment entre l'urbain et le social - sujet que vous avez traité tout au long de la journée. »

« C'est ce concept de « Cohésion Sociale », apparu ces dernières années, que la DRJSCS a souhaité interroger avec les acteurs de l'action publique. »

(Re)mobiliser l'innovation territoriale

Le deuxième intérêt qui a poussé l'État et ses partenaires à organiser ce cycle d'ateliers, repose sur le fait que tous ces problèmes se questionnent au niveau territorial, au niveau local, « au niveau des territoires vécus, qui ne sont pas les territoires des administrations, mais qui sont plutôt les territoires de vie des habitants ». Et de ce point de vue, en PACA ces derniers sont particulièrement innovants : certains portent un dispositif issu du Plan de cohésion sociale de BORLOO en 2005 qui n'a pas été beaucoup développé depuis. Il s'agit plus exactement de deux chartes territoriales de cohésion sociale - une dans le Pays de

Moyenne Durance et une autre sur Fréjus-Saint-Raphaël. Avec cet outil, « on essaie de remettre en débat le projet local avec les acteurs territoriaux » - essentiellement ruraux pour le moment - en espérant pouvoir repositionner l'État et des collectivités sur un projet commun.

Multiplier les échanges

Le troisième intérêt de cette série de rencontres, s'appuie sur le constat d'un manque. « En effet si de nombreuses journées d'échange et de débat existent - nous dit l'intervenant - il n'y a pas forcément de lieux d'échange sur les pratiques, capables de mettre côte à côte les différents praticiens ». Échanges d'autant plus nécessaires que les hommes et le paysage - notamment au sein des services de l'État - ont beaucoup évolué ces derniers temps.

Renforcer le rôle de l'État

Enfin, le quatrième intérêt que les organisateurs de cette journée ont voulu mettre au centre des débats, c'est « le rôle de l'État ». Il a beaucoup été question durant la journée des agences nationales, de leur déclinaison locale, de la manière dont les politiques publiques sont pilotées au niveau local, « et on voit bien qu'aujourd'hui l'État doit avoir une posture modeste, ne serait-ce

que parce que les moyens sont de plus de en plus limités ». Par voie de conséquence, les acteurs doivent s'interroger au jour le jour sur leur plus-value et le meilleur positionnement à adopter. C'est dans cette perspective qu'il est intéressant « d'entendre ce que vous, les opérateurs de terrain, avez à dire sur vos attentes vis-à-vis de l'État ».

Tous ces intérêts constituent autant d'objectifs qui ne sont pas toujours faciles à atteindre. C'est pour cette raison que le cycle est long – cinq journées en plus de celle-ci – qui se clôturera par une journée de bilan au premier semestre 2012.

LES ATELIERS TERRITORIAUX DE LA COHÉSION SOCIALE EN PACA

La Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale et les Directions Départementales de la Cohésion sociale, en partenariat avec l'association Voisins & Citoyens en Méditerranée, ont organisé de juin 2011 à juin 2012 un cycle de 7 séminaires, destinés aux professionnels, au plus près de leurs territoires d'intervention, pour débattre des objectifs et des moyens des politiques locales de cohésion sociale de demain..

> www.paca.drjscs.gouv.fr/Pourquoi-organiser-des-ateliers.html

> Renseignements : DRJSCS - pôle OCEI
04 88 04 00 62 / DRJSCS-OCEI@drjscs.gouv.fr

PROGRAMME DES ATELIERS TERRITORIAUX DE LA COHÉSION SOCIALE		
Géographie public cible	Thématique	Organisé en partenariat avec...
Région	Atelier d'ouverture «L'innovation comme outil des politiques de cohésion sociale»	Voisins Citoyens Méditerranée
Alpes-de-Haute Provence	Atelier 2 «La participation des habitants dans les politiques locales de cohésion sociale»	Voisins Citoyens Méditerranée
Hautes-Alpes	Atelier 3 «Les métiers de l'animation sportive, socio-culturelle et de l'intervention sociale face aux nouveaux défis de la cohésion sociale»	Observatoire Régional des Métiers
Alpes-Maritimes	Atelier 4 «Activité physique et sportive, qualité de vie et cohésion sociale»	Pôle ressources NSECM et CDOS 06
Bouches-du-Rhône	Atelier 5 «Egalité hommes / femmes, facteur de cohésion sociale ?»	CDIFF Phocéén
Var	Atelier 6 «Les enjeux et les conditions de la réussite pour une meilleure synergie des acteurs dans les politiques de cohésion sociale»	Collège coopératif Provence Alpes Méditerranée
Vaucluse	Atelier 7 «Rénovation urbaine et cohésion sociale : quelle articulation pour les acteurs ?»	CRPV PACA

GLOSSAIRE

ARDL : Association régionale de développement local
ACSé : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
AMO : Assistance à maîtrise d'ouvrage
ANRU : Agence nationale pour la rénovation urbaine
ARO Hlm : Association régionale des organismes Hlm
ASV : Atelier santé ville
CLSPD : Contrat local de sécurité et de prévention de la délinquance
CGLLS : Caisse de Garantie du Logement Locatif Social
CIV : Comité interministériel des villes
CRPV PACA : Centre de ressources pour la politique de la ville en région PACA
CUCS : Contrat urbain de cohésion sociale
DDCS : Direction départementale de la cohésion sociale
DDTM : Direction départementale des territoires et de la mer
DRJSCS : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DSU : Développement social et urbain
DSQ : Développement social des quartiers
GIP : Groupement d'intérêt public
EGUQ : École de la gestion urbaine des quartiers
EPCI : Établissement public de coopération intercommunale
GPV : Grand projet de ville
GUSP : Gestion urbaine et sociale de proximité
GUP : Gestion urbaine de proximité
HVS : Habitat et vie sociale
IFMO : Institut de formation de la maîtrise d'ouvrage de la ville
IR-DSU : Inter-réseau des acteurs du développement social et urbain
LOPVRU : Loi d'orientation pour la ville et la rénovation urbaine - du 1^{er} août 2003
ONZUS : Observatoire national des zones urbaines sensibles
ORU : Opération de renouvellement urbain
PDU : Plan de déplacement urbain
PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
PLH : Programme local de l'habitat
PLHI : Programme local de l'habitat intercommunal
PLU : Plan local d'urbanisme
PMR : Personne à mobilité réduite
PNRQAD : Programme national de requalification des quartiers anciens dégradés
PNRU : Programme national de rénovation urbaine
PRE : Projet de réussite éducative
PRU : Projet de rénovation urbaine
PSL : Plan stratégique local
RGA : Règlement général de l'ANRU
RHEA : Réhabilitation, habitat, énergie, amélioration
SGAR : Secrétariat Général pour les Affaires Régionales
SGCIV : Secrétariat général du Comité interministériel des villes



Les comptes-rendus des Ateliers Régionaux de la Ville
sont édités par le Centre de Ressources pour la politique de la ville - PACA
Groupement d'Intérêt Public
7, rue Colbert - 13001 Marseille
tél. 04 96 11 50 41 / f. 04 96 11 50 42
mail : crpv-paca@wanadoo.fr
www.crvp-paca.org

> Ce compte-rendu a été réalisé à partir de l'enregistrement audio des interventions.

Directeur de publication : Mustapha BERRA
Coordination : Stéphanie MOUSSERIN
Conception éditoriale, conception graphique & synthèse : échocité (echocite@free.fr)
Mars 2012



CRPV PACA

7, rue Colbert - 13001 Marseille
Tél. 04 96 11 50 41 - Fax 04 96 11 50 42
crpv-paca@wanadoo.fr - www.crpv-paca.org



N

NO