

LA GESTION URBAINE DE PROXIMITE

THEORIE ET PRATIQUES DE TERRAIN

COMPTE-RENDU

Journée organisée par le Centre de Ressources
pour la Politique de la Ville - PACA

Avec la participation
du Centre d'Etude Technique
de l'Equipement Méditerranée



Les études



Centre de Ressources pour la Politique de la Ville - PACA

Atelier Régionaux de la Ville

LA GESTION URBAINE DE PROXIMITE

THEORIE ET PRATIQUES DE TERRAIN

COMPTE-RENDU

Réalisé par le CETE MEDITERRANEE

Responsable : Christian Boyer, DHACE

Journée organisée par le Centre de Ressources
pour la Politique de la Ville - PACA

Avec la participation
du Centre d'Etude Technique
de l'Equipement Méditerranée



PROGRAMME

La journée était animée par Patrick-Yves Mathieu, directeur du Centre de Ressources pour la Politique de la Ville de la région Midi-Pyrénées

MATIN

9h00-9h30 **Accueil du public et ouverture de la journée**
Odette Casanova, présidente du CRPV PACA

9h30-10h45 **Introduction : cadrage général avec une approche théorique de la gestion urbaine de proximité et l'expérience du Grand Lyon**
Lotfi Debbeche, chef de projet de la mission DSU du Grand Lyon

10h45-11h15 **Débat**

12h00-12h30 **Le Centre de Ressources des Personnels de Proximité à Vaulx-en-Velin : la démarche des bailleurs sociaux et la présentation du dispositif**
Philippe Brusson, coordonnateur du centre de ressources de Vaulx-en-Velin

12h30-14h00 (déjeuner sur place)

APRES-MIDI

14h00-15h30 **Trois ateliers**
Atelier 1 : Convention de gestion urbaine de Martigues
Pierre Cerdan, chef de projet Politique de la Ville, Martigues
Atelier 2 : Stratégie d'élaboration partagée dans le cadre du GPV de Marseille
Dominique Deniau, chargé de mission GPV, Marseille
Atelier 3 : Stratégie et méthodes pour la mise en place d'une convention de gestion urbaine de proximité
Patricia Deligeon, SCET
Christian Mercier, SCET

15h45-16h45 **Restitution des ateliers par les rapporteurs et débat**
Dominique Michel, directeur du CRPV PACA
Bertrand Reynaud, chargé de développement territorial CDC
Henri Mandrile, chef du service Habitat - Politique de la Ville au Conseil Régional PACA

16h45-17h00 **Clôture de la journée**
La gestion urbaine, de la politique de la ville à la rénovation urbaine : perspectives
Olivier Brochard, responsable du département Transformation et gestion urbaine à la DIV

Avertissement :

L'après-midi a été consacrée à un travail en atelier autour de :

Atelier 1 : Convention de gestion urbaine de Martigues

Pierre Cerdan, chef de projet Politique de la Ville, Martigues

Atelier 2 : Stratégie d'élaboration partagée dans le cadre du GPV de Marseille

Dominique Deniau, chargé de mission GPV, Marseille

Atelier 3 : Stratégie et méthodes pour la mise en place d'une convention de gestion urbaine de proximité

Patricia Deligeon, Christian Mercier, SCET

Seul l'atelier 3 a pu être enregistré et a été retranscrit intégralement. Cette retranscription est consultable en annexe.

Chaque atelier a cependant fait l'objet d'un compte rendu en cours de séance par un rapporteur. Ces comptes rendus sont reproduits intégralement dans le document.

SOMMAIRE

Préambule	p.5
Introduction	p.6
Odette Casanova, présidente du Centre de Ressources pour la Politique de la Ville (CRPV), PACA	
Frédéric Guinieri, maire de Puyloubier	
Dominique Michel, directeur du CRPV PACA	
Patrick-Yves Mathieu, directeur du CRPV, Midi-Pyrénées	
Cadrage général avec une approche théorique de la gestion urbaine de proximité et l'expérience du Grand Lyon	p.14
Lotfi Debbeche, chef de projet de la mission DSU du Grand Lyon	
Le Centre de Ressources des Personnels de Proximité à Vaulx-en-Velin : la démarche des bailleurs sociaux et la présentation du dispositif	p.21
Philippe Brusson, coordonnateur du centre de ressources de Vaulx-en-Velin	
Débat avec la salle	p.29
Restitution des ateliers par les rapporteurs et débat	p.34
Valérie Rondot, responsable service politique de la ville, CPA (atelier 1)	
Henri Mandrile, chef du service Habitat - Politique de la Ville au Conseil Régional PACA (atelier 2)	
Dominique Michel, directeur du CRPV, PACA (atelier 3)	
Conclusion	p.44
La gestion urbaine, de la Politique de la Ville à la rénovation urbaine : perspectives	
Olivier Brochard, responsable du département Transformation et gestion urbaine à la DIV	
Annexes	p.47
Atelier 3 : Stratégie et méthodes pour la mise en place d'une convention de gestion urbaine de proximité Patricia Deligeon, SCET ; Christian Mercier, SCET	
Liste des participants	
Liste des documents joints au dossier d'accueil des participants	

PRÉAMBULE

La gestion urbaine de proximité (GUP) est un axe stratégique des contrats de ville 2000-2006. Plusieurs définitions sont proposées, ainsi pour le ministère de l'Équipement et la DIV, « *elle doit permettre à chacun d'accéder à la qualité de la ville, c'est-à-dire de pouvoir disposer de services urbains, publics ou privés de proximité ou d'une mobilité pour y accéder, prétendre à la qualité de son logement et de son environnement en toute sécurité.* » En d'autres termes, elle s'appuie sur :

- la requalification globale des espaces publics,
- la sécurisation des quartiers par la présence humaine et l'appui aux initiatives solidaires des habitants,
- le pari d'une gestion territorialisée, la décentralisation des services et la coordination des différents acteurs autour de la gestion d'un territoire afin d'améliorer les services rendus aux habitants.

Dans notre région, très peu de conventions de gestion urbaine de proximité ont été signées entre les partenaires institutionnels des contrats de ville.

Cette journée sera donc l'occasion d'aborder les points suivants :

- les difficultés que rencontre la mise en oeuvre de ce mode d'action publique,
- les conditions nécessaires à l'élaboration et à la réalisation des conventions de gestion urbaine de proximité, tenant compte des réalités spécifiques à chaque territoire,
- les aspects stratégiques et méthodologiques ; les pilotages opérationnels à mettre en place pour la réalisation de ces objectifs ; les obstacles rencontrés.

Pour mener à bien cette réflexion, le centre de ressources se devait de consacrer un **Atelier Régional de la Ville** sur le sujet.

Des apports théoriques précéderont une présentation d'expériences se déroulant dans la région lyonnaise depuis plusieurs années. Enfin, nous ferons le point sur l'état d'avancement des démarches engagées dans la région.

Introduction

Odette Casanova

Présidente du CRPV PACA

Bonjour à tous. M. le Maire, bonjour et merci de nous accueillir dans votre magnifique village aux pieds de la Ste Victoire, le centre de notre région, nous pouvons dire. Je crois que ce beau temps et ce site vont permettre à tous les participants un excellent travail et que ce soir, nous ressortirons gonflés, aérés et prêts à redémarrer avec beaucoup de cœur à l'ouvrage.

Mesdames et messieurs, en juin dernier, le Centre de Ressources des Politiques de la Ville démarrait les Ateliers Régionaux de la Ville dans le prolongement des Ateliers Régionaux des Rencontres de la Réhabilitation en traitant du renouvellement urbain. Vous savez que le centre de ressources a repris en charge ces Ateliers qui avaient travaillé pendant dix ans sur ces sujets. Nous avons commencé à travailler sur le renouvellement urbain et l'année à venir va nous permettre de travailler sur deux sujets au moins qui concernent la politique de la ville : la question de l'évaluation, en février et celle de l'économie solidaire, en avril.

Nous sommes, par contre, réunis, aujourd'hui, en grand nombre, pour travailler autour d'un thème majeur, je peux même dire, fondateur de notre pratique : **la gestion urbaine de proximité**. Ce thème est fondateur, car en se penchant avec réalisme sur l'histoire récente de notre action publique, nous pouvons nous rendre compte de nos lacunes. En effet, confrontés à la dégradation de certains quartiers, les pouvoirs publics ont tout à la fois, réhabilité, requalifié, désenclavé, démoli et puis, plus récemment, renouvelé l'urbain. Plusieurs bilans ont montré l'insuffisance de cette politique centrée exclusivement sur l'aménagement. Par ailleurs, toutes les études soulignent l'importance accordée à l'amélioration du cadre de vie, de la tranquillité des services à l'habitat, par les habitants de ces quartiers eux-mêmes. La nécessité d'une action en continu s'impose pour accompagner les politiques et améliorer la vie quotidienne des habitants en mettant l'accent sur l'entretien et la tranquillité publique (j'entends par tranquillité publique : le mieux vivre dans nos quartiers.) C'est tous

les sens de la gestion urbaine de proximité qui tente de permettre à chacun de mieux vivre sa ville, c'est-à-dire pour chaque citoyen, de disposer des services publics et privés de proximité ou d'une mobilité pour y accéder, de prétendre aussi à la qualité de son logement et de son environnement immédiat, en toute sécurité.

L'enjeu de la gestion urbaine est fondamental, nous ne nous sommes pas trompés en articulant cette journée autour de ce thème et ce n'est d'ailleurs pas par hasard s'il y a plus de deux cents personnes inscrites, aujourd'hui. En effet, l'enjeu est très important. C'est un enjeu stratégique, car, nous faisons le pari que la gestion urbaine de proximité est d'affirmer que les dysfonctionnements d'un quartier viennent moins de la défaillance d'acteurs que d'un déficit de coordination, j'en suis convaincue. L'enjeu est donc de mieux coordonner les interventions des gestionnaires des quartiers en politique de la ville et de s'appuyer sur l'implication des habitants. D'ailleurs, le conseiller Régional, lors de la signature du Contrat de Plan, avait insisté sur l'importance de ce thème. Dans son texte d'orientation, en 1999, « Le droit à la ville », la gestion urbaine de proximité figurait au tout premier plan de ses priorités, et elle le demeure. L'esprit général de ce texte d'intention reposait sur une idée simple : une politique pour les habitants, mais surtout, une politique avec les habitants. Le chemin est long et difficile, nous le savons. Dans les quartiers, au sein desquels nous intervenons les uns et les autres, il perdure un décalage souvent très important entre la vision des experts et celle des habitants eux-mêmes. Nous savons que, généralement, les habitants aiment leur quartier, même si celui-ci est très précarisé. Ils attendent beaucoup plus de la présence et de l'efficacité de la part des gestionnaires tandis que nous avons tendance, nous, à penser que l'impact de la gestion directe n'est pas aussi nécessaire qu'on le voudrait bien.

L'autre lacune majeure de la mise en oeuvre de la politique publique réside dans le manque de coordination des acteurs. La GUP semble s'imposer comme un outil efficace pour rationaliser les interventions afin de gagner en efficacité et en qualité, tout en permettant de

lutter contre les phénomènes d'isolement et d'impuissance, ressentis par les personnels de terrain. Il y en a beaucoup ici. Conscientes de ces enjeux, toutes les villes en politique de la ville ont inscrit la gestion urbaine de proximité dans leur contrat de Ville mais très peu, à ce jour, l'ont mise en application. Alors, qu'est-ce qui fait problème ? Quelles sont les difficultés majeures ?

En regardant de plus près ces questions, on s'aperçoit qu'elles sont beaucoup plus complexes qu'il n'y paraît. C'est bien l'objectif ambitieux de cette journée : décoder, analyser, définir des stratégies et des méthodes par le croisement des cultures professionnelles, et c'est bien là, la mission principale de notre Centre de Ressources.

Cette journée sera l'occasion d'aborder les points suivants : les conditions requises pour élaborer les conventions de gestion urbaine de proximité, au plus proche des problématiques de territoire ; les difficultés rencontrées dans la mise en oeuvre de cette action publique ; les problématiques de pilotage opérationnel de cette gestion urbaine de proximité.

Les différentes expériences que nous allons entendre aujourd'hui, qui vont nous être exposées, en particulier l'exemple de Lyon, doivent nous permettre de mieux revisiter nos territoires et de nous interroger sur nos méthodes, nos pratiques et nos moyens d'évaluation.

Alors, je vous dis bonne journée et je remercie déjà l'ensemble des intervenants qui vont animer cette journée. Je vous invite à être très présents et très actifs dans ce débat.

Avant de conclure, je dois vous dire que le centre de ressources vit depuis un an maintenant, et je suis fier d'avoir participé à sa mise en place et à sa structuration. Et il était temps qu'il soit inauguré dans ses locaux. Nous vous invitons tous, le 21 novembre, à l'inauguration du centre de ressources, à Marseille, pour que vous voyiez bien, tous ceux qui ne les ont pas vus, les locaux dans lesquels nous sommes et le personnel qui travaille avec Dominique Michel, un directeur très compétent, avec une petite équipe, ici, qui est au travail et qui sera à votre écoute tout au long de la journée. Merci, bonne journée.

Frédéric Guinieri

Maire de Puyloubier

Ces quelques mots d'accueil pour vous dire la joie qui est la mienne et la fierté de recevoir

une telle assemblée, aujourd'hui. C'est vrai que cela peut paraître un petit peu paradoxal de traiter les problèmes de la politique de la ville dans un village de mille cinq cents habitants. Mais je vous dirai que ce n'est pas aussi paradoxal que cela dans quelques instants.

Je voudrai tout d'abord saluer Odette Casanova, la présidente. Je lui disais, ce matin, en aparté, que fidèle auditeur d'une radio locale, le matin dans ma salle de bain ou sur la route en rejoignant mon lieu professionnel, j'ai eu l'occasion de vibrer à ses paroles entre deux tours d'une législative partielle, et je ne pensais pas, un jour, la voir à Puyloubier. Je lui redis publiquement, ce que je lui ai dit tout à l'heure, que je suis très fier de l'avoir, aujourd'hui, à mes côtés, même si, pour l'instant, le parcours législatif devra encore être renouvelé. Je voudrai aussi saluer les élus qui sont présents, certains que je ne connais pas, je voudrai saluer Françoise Brassart, élue régionale et puis, bien entendu, l'ensemble des participants. Hier, avec Dominique Michel, quand j'ai parcouru la liste, je me suis dit : il y a plein de gens que je vais revoir, cela me fait plaisir, de voir des gens que j'ai pu côtoyer professionnellement, que je côtoie encore, j'y suis très sensible. Et puis, bien entendu, bienvenue à tous les visages nouveaux qui découvrent, certainement, ce village. J'adresse un salut particulier aux représentants du Grand Lyon et de Vaulx-en-Velin puisque j'ai été amené à vivre pendant trois ans, non pas dans la ZUP complètement, mais en faisant l'école des travaux publics de l'Etat, de 1979 à 1982, j'ai vécu à Vaulx-en-Velin.

Pour ma part, je suis maire de ce village depuis 1995 et je suis vice-président de la communauté du pays d'Aix (à laquelle la commune appartient) délégué à l'habitat qui est, depuis huit ans, mon domaine de prédilection puisque je suis en détachement au Conseil Général des Bouches du Rhône et chargé de la politique de l'habitat, en tant que conseiller technique.

Je disais que c'était original de vous recevoir aujourd'hui à Puyloubier, sachez que certains, qui sont présents dans cette salle, viennent annuellement dans le cadre du comité technique de la copropriété Bellevue de Marseille qui est probablement la plus grande copropriété dégradée qui est en plan de sauvegarde. Et, il y a un comité technique qui, annuellement, se fait dans la salle des mariages et qui permet de voir toutes les instances,

Département, Région, Etat, Ville de Marseille, Caisse des dépôts et autres se réunir aussi dans ce village. Il y a les murs de la mairie qui vibrent déjà de certaines perceptions de la politique de la ville. Vos discours ne paraîtront donc pas complètement étranges à ses locaux.

Puylobier est le premier vignoble du département et l'action publique est surtout basée sur la préservation de ce domaine agricole. D'avoir réussi à préserver un village de mille cinq cents habitants, avec une pression foncière très forte, j'en rends hommage à mes prédécesseurs. Nous sommes nous aussi complètement dans cette démarche au niveau de notre politique de l'urbanisme.

Vous pouvez également en avoir entendu parlé puisque nous recevons les invalides de la légion étrangère depuis maintenant cinquante ans. Nous allons fêter le cinquantenaire de l'installation, en 1954, l'année prochaine. Donc beaucoup de gens peuvent connaître Puylobier au travers de la légion.

Je voudrai vous signaler deux choses qui ont été fortes cette année dans l'action municipale. Nous avons reçu le prix national des communes de moins de trois mille cinq cents habitants pour l'action que nous avons conduite sur le patrimoine, je tenais à vous le dire. Et, ce qui vous intéressera plus directement, nous sommes une commune un peu pilote dans le domaine de l'habitat, puisque, pour la première fois dans les Bouches du Rhône, ont été réalisés cinq logements en PLUS (Prêt Locatif à Usage Social) avec des financements de l'Etat pur et dur, en maîtrise d'ouvrage communale. C'était la première fois que cela se faisait. Il ne doit pas y avoir beaucoup d'opérations en PLUS, au niveau national avec une maîtrise d'ouvrage communale. Il peut y avoir des opérations réalisées par des maîtres d'ouvrage communaux avec de la PALULOS mais en PLUS, je pense qu'il ne doit pas y en avoir beaucoup. Cela a été une opération exceptionnelle, nous en sommes fiers parce que c'était une « acquisition-amélioration ». Elle est retenue dans les trophées de l'habitat dans la région PACA qui doit décerner ses prix, d'ici la fin de l'année, je pense. Et puis, nous avons aussi été retenus dans les trophées de la réhabilitation qui sont la fusion de l'ancien prisme d'or et du palmarès de la réhabilitation, nous avons été retenus au niveau régional et notre candidature est proposée au niveau national.

Au-delà de ces cinq logements qui pourraient être une goutte d'eau, il y a une véritable politique de l'habitat puisqu'en trois ans, la commune est devenue propriétaire, sans aucune contrainte de la loi SRU (à moins de trois mille cinq cents habitants, nous n'avons aucune obligation au niveau de l'article 55), de treize logements municipaux, tous réalisés en maîtrise d'ouvrage communale. Tous n'ont pas été réalisés en PLUS parce que je peux vous dire que, même en tant qu'ancien de la DDE, c'est la galère pour mobiliser les financements de l'Etat. Il est beaucoup plus facile de mobiliser le Département, la Région, et peut-être aujourd'hui, la communauté du Pays d'Aix que l'Etat. En outre, pour une commune, la TVA à 5,5%, ce n'est pas intéressant puisque de toute façon nous la récupérons. Cela a tellement été difficile, même si je travaillais avec mes anciens collaborateurs, pour l'opération PLUS que je ne me suis pas risqué dans une deuxième opération PLUS. Par contre, nous faisons du logement à loyer intermédiaire qui correspond au prix du logement social de la zone 2 (nous sommes en zone 3), c'est-à-dire les prix du logement social que l'on peut avoir autour de la ville d'Aix. L'objectif est que nous soyons d'ici à la fin de ce mandat, à vingt logements et je pense que nous y serons. Pour cela, nous avons osé utiliser ce qui est politiquement incorrect, c'est-à-dire le droit de préemption urbain. C'est beaucoup plus facile de l'exercer à Marseille que dans un village comme celui-ci. Nous avons clairement affiché dans notre Plan Local de l'Urbanisme des emplacements réservés sur les quelques logements vacants (c'est la commune du Pays d'Aix qui a le moins de logements vacants.), de façon très volontariste. Ils ne tomberont pas dans de la promotion. Ils resteront propriété municipale pour être destinés à des personnes qui rencontrent des difficultés. Aujourd'hui, avec notre petite échelle, notre expérience modeste, c'est vrai que la file d'attente n'est pas très longue. Je discutais, hier, avec Daniel Fontaine qui est le maire d'Aubagne, qui a trois mille six cents demandes en attente dans une ville de quarante mille habitants. Actuellement, j'ai trois demandes en attente. Il y en a deux qui vont être solutionnées rapidement, ce qui veut dire que, pour l'instant, il y a une insatisfaction.

C'est vrai que cette politique, aussi modeste soit elle, permet aujourd'hui de répondre

complètement, de façon endogène à une demande locale. Cela méritait quand même un petit couplet, même si vous pensez qu'il y a un peu d'égoïsme, je l'exprime fortement et permettez-moi de vous l'avoir dit.

Je voudrai féliciter tous ceux qui travaillent sur cette gestion urbaine de proximité. Pour nous ce n'est pas de la GUP, c'est de la gestion villageoise de proximité. C'est beaucoup plus facile parce que c'est vrai que, quand vous vous dites que, dans un village de mille cinq cents habitants, qui pourrait correspondre à bon nombre de cités en terme de population, si vous ne croisez pas un élu de la semaine, c'est que vous avez quasiment circulé dans le réseau d'assainissement, parce que ce n'est pas possible autrement : c'est le premier point de contact avec la démocratie de proximité. Le deuxième est que, de façon très volontariste aussi, nous n'avons jamais fait en sorte de traiter les projets comme ayant acquis la science infuse. A partir du moment où nous étions le résultat d'un vote au suffrage universel, tout se fait au travers de commissions de concertation avec les riverains, lorsqu'on travaille sur un quartier. J'en veux pour preuve que ce soir à 19h, j'ai une réunion de quartier sur des problèmes d'accès (et cela va être un petit peu tendu mais ce sera sympathique.) En tout cas, cela aura le mérite de confronter à la fois la DDE, la Commune et les riverains. Je pense qu'on trouvera une solution qui satisfera tout le monde.

Dans notre aménagement de l'espace public, en permanence, il y a une commission extra-municipale qui fonctionne, avec des gens qui s'expriment, parce que ce sont des anciens du village qui ont envie d'exprimer quelque chose, parce que ce sont des arrivants plus récents qui veulent aussi exprimer autre chose, parce que ce sont des présidents d'association et tout cela fait qu'aujourd'hui, il y a un brassage qui fonctionne, et c'est pour cela que je tiens à vous dire que je suis vraiment très très sensible à une approche similaire, il est difficile d'avoir la même, dans les cités.

Je vous disais que pour ne pas rencontrer un élu, il fallait le faire exprès. De la même façon, il est beaucoup plus facile, en tant qu'élu, d'aller au contact de la population quand vous avez dans un village à la fois des commerces de proximité, des équipements sportifs, des équipements culturels, une bibliothèque (qui ne tourne rien qu'avec des bénévoles mais qui a

cinq cents adhérents dans un village de mille cinq cents), c'est vrai qu'il est beaucoup plus facile « d'aller au carton », si vous me permettez l'expression. Mais c'est vrai qu'il a fallu aussi se battre pour que ces commerces de proximité restent. Il n'y aurait plus d'épicerie si la commune ne s'était pas substituée au privé pour acquérir les locaux et relancer une supérette localement. Cela a été aussi, je crois, la première expérience de ce type dans les Bouches du Rhône. De la même façon, il y a un tissu associatif qui est très fort et on s'appuie complètement sur les vingt-deux ou vingt-cinq associations qui, aujourd'hui, fédèrent un certain nombre de personnes. Quand on voit ce village de mille cinq cents habitants auquel, je ne dis pas qu'il faut les enlever, il y a cent vingt pensionnaires de l'institution des invalides de la légion étrangère, il y a quatre-vingt pensionnaires d'une maison de retraite, il y a potentiellement mille trois cents habitants. Quand vous voyez que, sur mille trois cents habitants, si je fais le listing de ceux qui, aujourd'hui, se bougent dans la vie du village, on doit être à deux cents, deux cent vingt ou deux cent cinquante habitants, là, réellement il peut y avoir une gestion de proximité, il peut réellement y avoir une démocratie participative, j'espère que cela durera le plus longtemps possible. Pour l'instant, cela ne se passe pas trop mal. J'espère qu'effectivement, un jour, dans les cités, dans le contexte urbain dans lequel vous intervenez, vous militez, il y aura cette prise de conscience pour faire en sorte que tout le monde s'approprie l'endroit où il vit, que les élus prennent effectivement conscience qu'il ne doit pas y avoir de territoires abandonnés et qu'en même temps, les habitants soient conscients que, quand il n'y a pas d'abandon de la part du politique, il peut y avoir un investissement personnel, malgré les difficultés que rencontrent beaucoup de familles aujourd'hui.

Dominique Michel

Directeur du CRPV PACA

Merci. Je vais vous donner un certain nombre d'informations, avant de demander à Patrick-Yves Mathieu de nous rejoindre pour l'animation générale de cette journée.

Mme Casanova parlait de la petite équipe du CRPV, elle est là : Laure Portalé qui vient de nous rejoindre, qui est chargée de mission capitalisation, Isabelle Marguerite qui est la

responsable de la documentation, et qui a besoin de remontées d'informations permanentes pour alimenter la Lettre du centre de ressources et le site internet. Moustapha Berra qui travaille avec nous et qui est le coupable positif de cette brochure, répertoire des professionnels¹ qui est relativement important comme outil de base de communication des uns et des autres. Michèle Vincent travaille aussi avec nous, elle est une des chevilles ouvrières depuis douze ans des Ateliers de la Réhabilitation qui sont maintenant Ateliers Régionaux de la Ville.

Je vous dis d'entrée de jeu, deux choses parce qu'étant donné notre retard, je ne reprendrai pas la parole pour informer sur des suites de cette journée.

Le premier élément concerne la mise en place, à l'issue de cette journée, d'un **Atelier Régional d'Echanges de Pratiques sur la gestion urbaine de proximité**, avec une régularité de rencontres tous les deux mois, pendant plus d'un an. Je vous demande de nous faire savoir si cela vous intéresse d'y participer.

Le deuxième point, en discutant avec Olivier Brochard, qui nous a rejoint, qui sera l'intervenant représentant de la DIV cette après-midi et j'en ai rediscuté hier avec la Caisse des dépôts, il n'est pas impossible que l'on prenne l'initiative d'organiser une rencontre de ce type sur la gestion urbaine de proximité mais beaucoup plus ciblée auprès des directeurs généraux des services techniques des villes et des directeurs généraux des services techniques des organismes HLM pour inoculer le virus de la gestion urbaine aux différentes strates des personnes de proximité, de l'encadrement intermédiaire et de l'encadrement « supérieur » pour que ce message passe de plus en plus. C'est dans les fonctions du centre de ressources d'être dans ce travail de capillarité dans les différentes institutions sur un certain nombre de thèmes transversaux à la politique de la ville.

Par ailleurs, des journées sont lancées dans le cadre du centre de ressources. La Lettre d'information que vous recevez tous les trois mois annonce un certain nombre de choses. Le 18 novembre, à l'école de la deuxième chance, à Marseille, il y aura une journée qui est

animée par Claude Jacquier, directeur de recherche au CNRS, qui a fait beaucoup de travaux, notamment sur des approches comparatives de la politique de la ville, en Europe et aux Etats-Unis. Cette journée était réservée initialement à l'accueil des nouveaux entrants mais comme beaucoup de gens ont dit qu'ils étaient intéressés, les professionnels qui souhaiteraient s'inscrire le peuvent.

Le 21 novembre, il y aura, d'une part, la conférence des villes et des agglomérations en direction des élus en charge de la politique de la ville. Marie-Christine Jaillet, de l'Université de Toulouse, fera une intervention sur : « *La politique de la ville, quelle gouvernance ?* ». D'autre part, entre midi et deux heures, il y aura l'inauguration du CRPV.

Le 4 décembre, avec Laure Portalé, Isabelle Marguerite, nous animerons une première journée sur les questions de capitalisation en direction des chefs de projet, élargie aux agents de développement et peut-être aussi, on est en train de voir, aux têtes de pont associatif pour avancer sur des questions de capitalisation sur les deux ans qui viennent.

Les actions à venir, sur le premier trimestre 2004 sont : une journée régionale de rencontre des acteurs du développement local, que ce soit en politique de la ville, que ce soit en contrat de Pays, etc., des personnes qui travaillent sur les mêmes enjeux de développement local, au-delà même de la politique de la ville.

Il y aura aussi un Atelier Régional de la Ville, en février, sur les questions de l'évaluation.

Une chose qu'on n'a pas mis en place correctement, l'an dernier, par manque de temps, c'est l'installation réelle du comité consultatif qui est un des piliers fondateur du CRPV.

Nous aurons probablement une journée de travail centrée sur la Loi Borloo, avec Claude Lanvers qui nous a proposés de venir régulièrement dans les différentes régions, dans des configurations à définir, sur une forme d'explication de texte des enjeux, etc. Tous les décrets de cette loi ne sont pas sortis mais il est quand même important qu'un certain nombre de choses se fassent déjà.

Je vais demander à Patrick-Yves Mathieu de nous rejoindre, il va être l'animateur de cette journée. Patrick, outre sa fonction de directeur du CRPV Midi-Pyrénées, à Toulouse, a un long parcours dans le milieu HLM, dans les collectivités locales, il a aussi été, à un moment

¹ « Répertoire des équipes opérationnelles de la politique de la ville en région PACA », CRPV PACA, juin 2003, 199 p.

donné de sa vie, directeur fondateur de l'agence droit de cité.

Patrick-Yves Mathieu

Directeur du CRPV Midi-Pyrénées

Merci Dominique. Bonjour à tous et à chacun. Je ne prendrai pas trop souvent la parole parce qu'il va falloir, ensemble, que l'on maîtrise l'horaire et l'animation de cette journée. Je suis un peu dans la situation du commandant de bord à qui l'on demande de garantir l'atterrissage, c'est-à-dire les horaires de fin de matinée et de fin de journée, sans lui garantir tout à fait les horaires de décollage ; sur le plan de vol, il va falloir qu'on rattrape ensemble...

Plus sérieusement, j'ai été vraiment heureux de répondre positivement à la demande de Dominique Michel parce que cela me faisait plaisir de venir en PACA, et par rapport à ce thème puisqu'il a bien voulu dire que, avantage de l'âge, s'il y en a un, j'ai un peu d'expérience, je suis un généraliste de cette politique, comme beaucoup d'entre vous. Si je suis spécialiste de quelque chose, c'est peut-être de l'histoire de cette politique, qui m'intéresse de plus en plus, parce que je sens de plus en plus les impasses et parfois les incompréhensions ou les oublis.

Je me disais PACA, finalement, ce n'est pas n'importe quelle région. Sur le papier, il est dit qu'il n'y a peut-être pas beaucoup de conventions de gestion urbaine de proximité. Mais ce qui m'intéresse de savoir aujourd'hui, c'est si vous n'êtes pas un certain nombre à faire de la gestion urbaine de proximité sans le savoir, un peu comme M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir ; on le saura ensemble en fin de journée. Cela m'étonnerait qu'il n'y ait pas un certain nombre d'initiatives, de début d'analyses, d'actions ici ou là.

Je disais que ce n'était pas n'importe quelle région, je n'oublie pas qu'ici, avant que n'existent de manière formalisée, par la circulaire de mars 1977, les opérations habitat

et vie sociale, à Frais-Vallon, il y avait un bailleur, il y avait les associations d'habitants, il y avait un centre social qui avait pris des initiatives. Je n'oublie pas non plus que c'est dans cette région que, pour la première fois, une équipe de maîtrise d'œuvre a été mise en place pour la réhabilitation de la cité du Petit Séminaire, avec le CERFISE. Je me rappelle très bien de cela, j'ai connu des gens qui ont travaillé dans cette équipe et à la direction de cet organisme d'HLM. Et puis, un souvenir, plus personnel encore, je me souviens être venu en octobre 1990, c'était les journées nationales de lancement de la loi Besson, en direction du secteur associatif, etc., les journées « Ouvrir la ville », au parc Chanot, à Marseille, que j'avais organisées et animées.

Au-delà de ces souvenirs, PACA comme le Nord-Pas-de-Calais a souvent été présent à des rendez-vous par rapport à des avancées dans le domaine de la gestion des quartiers, on disait « *politique des quartiers* », puis « *politique de la ville*. »

Mon rôle sera d'essayer de faire fonctionner cette journée avec vous et avec nos intervenants que je vous propose d'accueillir tout de suite. Nous allons avoir Philippe Brusson qui est coordinateur du Centre de Ressources de Vaulx-en-Velin, et puis notre premier intervenant, Lotfi Debbeche, qui est chef de projet politique de la ville et renouvellement urbain, à la communauté urbaine (un titre qui lui correspond mieux, m'a-t-il dit hier soir.)

Alors finalement, on n'appelle plus cela, ce sera un peu ma question pour commencer, *développement social urbain*. Est-ce que cela veut dire qu'il n'y a plus de *développement*, qu'il n'y a plus de *social*, quand il y a *politique de la ville* et *renouvellement urbain* ?

Bien sûr que non, mais enfin c'est pour le taquiner.

Cadrage général avec une approche théorique de la gestion urbaine de proximité et l'expérience du Grand Lyon

Lotfi Debbeche

Lotfi Debbeche

Chef de projet de la mission DSU du Grand Lyon

Merci. Merci de m'avoir invité pour venir dans cette belle région, que je ne connais pas très bien. C'est une bonne expérience que je renouvellerai probablement.

Je voulais vous présenter notre intervention de la gestion sociale urbaine de proximité, c'est comme cela que nous l'appelons dans l'agglomération lyonnaise, et vous présenter cette pratique depuis les années quatre-vingt dix, sur le plan historique telle qu'elle s'est organisée dans l'agglomération lyonnaise. J'essayerai de décrire autant que possible, ce qu'il y a derrière la gestion sociale urbaine de proximité. Je m'appliquerai à vous donner quelques exemples concrets. Et puis, j'essayerai de poser les questions, les interrogations qui sont les nôtres aujourd'hui, et qui sont énormes.

Le cadre d'intervention

Si vous voulez bien, je vais présenter le cadre dans lequel j'interviens. Cela a été dit tout à l'heure, je suis chef de projet sur un quartier dans l'agglomération lyonnaise, sur une ville qui s'appelle Oullins, et en même temps, j'assume, à la communauté urbaine, une fonction d'animation et de suivi du dispositif de gestion sociale urbaine de proximité. C'est une sorte de fonction transversale dans le service, qui s'appelait « *développement social urbain* », qui s'appelle aujourd'hui « *politique de la ville et renouvellement urbain*. »

La communauté urbaine est un établissement public d'agglomération créée depuis 1969, avec différentes compétences sur l'urbanisme, de manière générale, sur les questions d'aménagement, de voirie, sur le développement économique mais aussi sur les services urbains, les services publics fondamentaux, la propreté, la voirie, l'eau, etc. C'est un établissement qui comporte cinquante-cinq communes.

La gestion sociale urbaine de proximité dans l'agglomération lyonnaise concerne les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Nous comptons soixante-trois quartiers

prioritaires dans l'agglomération lyonnaise, ce qui représente, grosso modo, 20% de la population de l'agglomération (ce n'est pas rien) et 40% du parc de logements HLM. Sur cet ensemble de quartiers, on a un classement que vous connaissez probablement, avec des catégories qui sont liées aux problématiques posées dans les différents quartiers. Ils peuvent être des quartiers dans lesquels il faut intervenir massivement sur les différentes thématiques urbaines, économiques, sociales, transport, etc., ou des quartiers qui sont plus marqués par des problématiques d'animation, de prévention, de problématique de construction de projet social et sur lesquels les partenaires de l'agglomération apportent leur contribution, ce sont les quartiers en catégorie 2, on compte vingt et un quartiers.

Dix-neuf quartiers figurent dans la géographie prioritaire, en troisième position, sur lesquels les partenaires souhaitent développer davantage des actions de préventions, d'animations, rester en veille pour ne pas les laisser seuls et se trouver un jour en face de questions que nous avons déjà connues dans le passé.

Si on m'a demandé d'animer le dispositif de la gestion sociale urbaine de proximité au niveau de la communauté urbaine, c'est sans doute lié à une expérience que j'ai eue avec deux publics particulièrement importants dans le cadre de la politique de la ville, ce que nous appelons très rapidement « *les habitants* », puisqu'au début de mon expérience j'étais salarié d'une association de locataires, cela peut choquer, c'est une expérience qui reste exceptionnelle dans l'agglomération lyonnaise dans son montage. J'ai été embauché en 1982, c'était à ce moment-là, au sud de Vaulx-en-Velin. L'idée était d'outiller l'association vis-à-vis de ses partenaires qui étaient les organismes HLM, la Ville, les pouvoirs publics de manière générale. La question était de voir comment associer cette population à des problématiques de restructuration assez lourdes, puisqu'il s'agissait de restructurer totalement le logement, d'organiser des opérations de relogement qu'on appelle les opérations « tiroir » et de proposer à cette

population ensuite de se réinstaller dans les logements de départ, qui étaient rénovés entre temps.

Depuis 1982, j'ai été assez centré sur la question de la place des habitants dans nos dispositifs et la place aussi des acteurs de proximité qui sont très nombreux et qui ne comptent pas uniquement parmi le monde HLM ou le monde associatif ou le monde des collectivités ; il y a beaucoup de monde qui est dans la proximité et qui se considère être dans la proximité.

C'est autour de ces deux expériences qu'on m'a demandé de travailler.

Historique de la GUP dans l'agglomération lyonnaise

La gestion sociale urbaine de proximité dans l'agglomération lyonnaise figure en première place dans le volet habitat du contrat ville de l'agglomération lyonnaise. Sachant que la notion de proximité telle que nous la percevons remonte à la fin des années soixante-dix, quatre-vingt, avec la prise de conscience par le monde HLM qu'il n'était plus possible de gérer les quartiers à partir des sièges et qu'il fallait installer des agences décentralisées au cœur même des quartiers, à cette époque-là c'était les Minguettes et Vaulx-en-Velin. Il a fallu les installer parce qu'il n'était plus possible de faire face aux revendications individuelles et collectives de la population qui était beaucoup plus qu'une population de locataires, puisqu'on parle de monde HLM et c'est comme cela que les statuts se construisaient aussi. Dans le même prolongement de ces années d'installation au cœur de quartiers, est apparue une nouvelle figure : les directeurs d'agence, dans le courant 1995. Parallèlement, et cela me paraît important de le rappeler parce que cela va nous permettre par la suite de vous expliquer pourquoi nous sommes organisés ainsi dans l'agglomération lyonnaise, les collectivités, en lien avec l'Etat, dans la foulée des opérations de développement social des quartiers (DSQ), les pouvoirs publics, avec la communauté urbaine ont mis en place, dans les différents sites, des équipes pilotées par les chefs de projet du développement social urbain, dont les postes étaient cofinancés entre les principaux partenaires (la communauté urbaine, les communes et l'Etat.) On a rajouté à cela une prise de conscience du monde HLM, une

organisation des collectivités pour s'impliquer aussi dans ces politiques de développement et les politiques de proximité.

Les objectifs des premières GUP

Ces deux mouvements de décentralisation d'une part, et de mise en place dans les sites d'équipes de politique de la ville d'autre part, ont permis, dès 95, l'élaboration des premières conventions de gestion sociales urbaine de proximité, l'une à Vaulx-en-Velin, dans le quartier des Noirettes, l'autre à Vénissieux Darnaise. Pour nous, ces premières conventions de gestion de proximité sont liées à cette double prise de conscience au niveau du monde HLM mais également au niveau des pouvoirs publics et des collectivités. L'élaboration de ces deux conventions a été le fruit d'un travail dans le territoire entre ces différentes institutions qui ont cru bon, à côté des autres opérations de développement, de mettre en place et d'initier des actions pratiques, repérées, identifiées localement, qui soient une sorte de point d'accord pour avancer sur les questions de la gestion de proximité. Concrètement, c'était en terme d'objectifs : l'amélioration du parc des logements, la lutte contre la vacance portée par une charte qualité de logement, la remise en état des logements et des interventions sur les parties communes ; en terme d'actions concrètes, on rénove les parties communes, les logements, on améliore des services aux habitants, on renforce l'entretien des espaces extérieurs, on sécurise les garages, on met de l'éclairage, on les rénove totalement, etc. ; développer également des moyens en terme de performance et de gestion rapprochée, de recrutement de gardiens médiateurs, de formations de personnel et de formation inter-services, de développer aussi une politique d'insertion économique des personnes en difficulté en introduisant les entreprises d'insertion dans une grande part des marchés de travaux et en appuyant le dispositif mis en place par l'association régionale des organismes HLM, l'Association Régionale Rhône Alpes pour le Développement des Emplois de Proximité (ARADEP).

J'ai essayé de rappeler cela pour dire que les conventions de gestion de proximité ne sont pas des actes pris à part, comme si rien ne se passait à côté mais qu'elles sont des actes organisés dans le prolongement d'une série de processus et de prises de conscience qu'il

n'était plus possible d'intervenir en étant très très loin, et d'intervenir uniquement que sur les problématiques d'aménagement, d'investissement, etc.

Patrick-Yves Mathieu

Effectivement, M. Debbeche, vous nous avez bien montré qu'il y a un double mouvement.

Il y a un mouvement qui vient de la part des bailleurs qui n'entendent plus gérer les logements depuis leur siège : c'est la décentralisation de la gestion au niveau national, les années 82-85, avec, par exemple, le rapport gestion adaptée/gestion différenciée, groupe de travail dirigé par Jean-Luc Hoguet, un dirigeant HLM de l'Aquitaine (président de Domofrance), c'est le club des expérimentateurs, on ne parle pas encore de confronter les pratiques professionnelles mais c'était bien l'idée. Il y a un certain nombre d'initiatives locales et centrales au niveau HLM.

Dans le même temps, la politique de la ville qui n'est encore qu'une politique des quartiers à la fin des années quatre-vingt, qui est en train de basculer, prend un certain nombre d'initiatives. A partir du moment où on va asseoir le comandatement, le cofinancement, cela va tout naturellement permettre aussi de dialoguer sur des bases clarifiées avec les organismes d'HLM. Je me rappelle qu'en 1986, à la bourse de Lyon, il y avait déjà sur l'initiative de la commission nationale de développement social des quartiers de l'époque, deux journées de travail qui s'appelaient "les services des villes", sous-entendu les services – techniques - des villes. Avant de venir, je relisais les actes, toute la problématique était : comment redéployer les services des villes pour mieux travailler, entre autres, avec les bailleurs ?

Effectivement les conventions de gestion urbaine de proximité ne sont pas tombées du ciel ou ce n'est pas simplement un texte auquel il faut obéir, cela marque un processus qui s'est amorcé bien avant.

Lotfi Debbeche

Dans le prolongement de ce que vous venez de dire et pour commencer à vous apporter quelques éléments sur la démarche qui a été empruntée dans l'agglomération lyonnaise, je suis vraiment là pour la décrire et non pas pour dire que c'est la règle qu'il faut avoir.

Développer la proximité

Les deux premières conventions que je viens d'évoquer portent en elles-mêmes les fondements d'une pratique d'agglomération en matière de Gestion Sociale et Urbaine de Proximité. On était davantage dans une logique pragmatique, c'est-à-dire qu'il y a des dysfonctionnements repérés localement par tel ou tel acteur et face à ces dysfonctionnements, il fallait apporter des réponses localisées dans le territoire. Je pense que cette première entrée des dysfonctionnements du repérage local, de la manière dont on peut écouter ceux qui remontent ces dysfonctionnements, sont au cœur de la question de la gestion de proximité. Parce que cette gestion c'est de la gestion, c'est aussi de la proximité avec les habitants, avec la réalité quotidienne des quartiers. C'est une fenêtre cassée, un arbre arraché, j'essaye de donner des exemples peut-être frappants, mais c'est aussi la réalité des problèmes qui ne peuvent pas attendre les délais d'aménagement urbains et autres et qui doivent être résolus très rapidement. C'est à ce prix-là que la population comprend ce que nous sommes en train de faire avec elle.

Une action collective

Le deuxième aspect sur la démarche est que ces conventions n'ont pas été portées uniquement par le monde HLM ou par la communauté urbaine ou par l'Etat ou par les collectivités. La caractéristique de la réponse, qui a été accordée à ce moment-là et qui l'est toujours, était que face à ces problèmes, les institutions devaient agir collectivement, sans se soucier parfois de la domanialité ou de la compétence parce que nous considérons que la réponse à donner à la population ne peut pas être une réponse d'explication des compétences : il y a un problème, il faut le résoudre.

C'est une première entrée qui nous paraît déterminante et qui nécessite un cadre appelé les conventions partenariales par site qui réunissent l'ensemble des acteurs. Il y a donc

deux aspects : la réponse à des dysfonctionnements repérés localement qui ont du sens pour le quotidien de la population ; le deuxième aspect est de contractualiser sous forme d'un acte autour d'une convention signée pour trois ans et qui soit l'acte partagé par l'ensemble des partenaires, qui précise le sens des actions et leur finalité et les raisons pour lesquelles elles ont été décidées et pas d'autres. Les conventions existent aussi pour ne pas trop attendre, parce que les délais des institutions et des habitants ne sont pas les mêmes. L'idée était de dire que l'on repère trois actions, on les fait sans attendre quatre ans et en même temps on construit la démarche.

La démarche de la gestion de proximité est pragmatique. C'est une démarche qui a été construite en marchant, pour reprendre la formule de Bonetti, avec une conceptualisation de la réflexion. Nous n'avons pas fini de réfléchir à cette question.

Patrick-Yves Mathieu

Vous faites référence à la démarche de diagnostic qu'a formalisée un peu Michel Bonetti, le Directeur du département sciences humaines du CSTB et qui consiste au plus près du terrain, à faire des petits groupes avec des techniciens, des habitants, des représentants d'associations, parfois des élus et à aller vraiment sur le terrain, regarder très concrètement tout ce qui ne fonctionne pas. Vous avez cité l'exemple de boîtes aux lettres, ce peut être aussi la signalétique, des trous qui ne sont pas réparés parce qu'on attend la deuxième tranche de programmation de travaux : au début, il manquait douze pavés autobloquants, après il en manque six mètres carrés au sol qui ont permis par ailleurs d'arranger peut-être des barbecues dans certains jardins, etc. Ce sont toutes ces petites choses que vous allez repérer par groupe, en marchant.

Lotfi Debbeche

Ces deux expériences, avec ce qu'elles ont généré comme effets sur les institutions que nous représentons et sur les services aussi qui sont sur le terrain, ont développé une sorte de mouvement d'inscription dans cette pratique.

De 2 à 19 conventions, de 95 à 2003

On est passé en 1995, de deux conventions sur deux sites à sept sites conventionnés en 1998, à dix en 1999 et à dix-neuf sites en 2003. Vous voyez qu'on n'a pas terminé compte tenu du nombre de quartiers que nous avons. Pour l'essentiel, nos quartiers en catégorie 1 sont aujourd'hui totalement lancés dans la démarche, cette dernière commence à toucher tous les autres quartiers quelle que soit leur classification et les problématiques qui sont posées. Et en ce moment, on assiste aux premières démarches de diagnostic en marchant dans des quartiers qui ne sont pas du tout prioritaires. Pour nous, il est très important d'accompagner cette démarche et de ne pas répondre par l'évitement pour exclure des quartiers qui ont été repérés, alors qu'ils ont d'autres problèmes et que la question de la gestion est une question fondamentale et importante.

Les actions de la GUP

Une fois présentée cette première introduction dans la gestion de proximité dans la pratique lyonnaise, je vais essayer de vous dire le contenu de ces actions, et rappeler en dernière partie quelques coûts, puisque tout cela coûte de l'argent.

Schématiquement, on perçoit six grandes familles d'actions autour de la gestion de proximité.

- Les petits travaux de remise en état des logements dans les parties communes des immeubles.

Cela représente en terme de coût pour l'ensemble de nos quartiers environ quatre millions d'euros, d'après une moyenne établie dans l'agglomération entre 1998 et 2002, et étant donné que le coût total de cette période est évalué à neuf millions d'euros.

- L'entretien et la remise en état des espaces extérieurs.

Cela représente deux millions d'euros.

- Le renforcement du personnel de maintenance, de gestion locative, de médiation,

soit trois millions d'euros dans la même période.

- La formation de personnel, d'habitants, la formation inter-services, pour un coût total nettement inférieur de deux cent quatre-vingt dix-sept mille euros.

- L'animation, par exemple des locaux collectifs résidentiels (LCR) au cœur d'un quartier (qui pose une série de questions, on ne sait pas très bien comment faire.)

- L'ingénierie, enquêtes, évaluations et assistances, qui représente 4% du coût total en moyenne annuelle, soit environ trois cent mille euros, pour la période.

Outre ces actions, la gestion de proximité comprend un volet insertion très important puisqu'on compte le financement de la création de deux cent cinquante à trois cents équivalant temps plein. En 1998, on était à cent soixante-dix poste. En majeure partie, ce sont des emplois d'insertion portés par l'ARRADEP mais ils restent portés par des régies de quartier, par des entreprises d'insertion, des bailleurs et divers autres employeurs. Depuis 1999, le volume des financements de la gestion de proximité s'est stabilisé autour de neuf millions d'euros par an alors qu'en 1998, on était à quatre millions. Cette évolution est liée à la mise en place dans l'agglomération d'un partenariat qui a commencé à se construire et travailler ensemble de manière forte, à mieux organiser l'ensemble de ces actions.

Je vous ai fait cette présentation assez rapide pour rester dans quelque chose d'assez compréhensible, étant donné que dans la salle on a plusieurs familles de partenaires, je pense que c'était pour moi le souci d'être aussi concret que possible.

La gestion de proximité doit être inscrite sous forme d'un projet local territorialisé si on veut consolider toutes ces questions et faire que ces questions ne soient pas simplement de la poudre aux yeux pour dire : « *On peut vous réparer la boîte aux lettres.* » (et pour le reste, on reste enclavé.) La gestion de proximité est un projet en tant que tel, local et territorial qui suppose une organisation de conduite de projet. En 1998, le comité interministériel des villes a aussi au niveau national souhaité qu'un volet de gestion urbaine soit clairement identifié dans les futurs contrats de ville, ce que nous avons essayé d'organiser. De plus, la loi des finances pour 2001, on ne peut pas l'oublier aujourd'hui, autorisait les organismes HLM et les SEM à bénéficier pendant six ans

d'un abattement de 30% de la taxe foncière des propriétés bâties, du patrimoine des bailleurs situé en ZUS à condition de contractualiser aujourd'hui (Etat, HLM), des actions nouvelles de gestion de proximité pour un montant égal ou supérieur à l'exonération elle-même. En 2001, cela représentait environ 5,3 millions d'euros ; en 2002, 7 millions d'euros. Dans l'agglomération lyonnaise, l'Etat et les organismes HLM ont réalisé soixante-cinq conventions ce qui a représenté un travail fantastique, nos collègues de l'Etat peuvent le dire à juste titre.

Je rappelle une troisième entrée très importante qui va venir consolider toute la démarche de la gestion de proximité, c'est le décret gardien, du 28 décembre 2001 qui crée l'obligation pour les bailleurs d'affecter un effectif minimum de personnes aux fonctions de gardiennage ou de surveillance, en imposant un ratio d'un gardien par tranche de cent logements. En 2002, cela a permis l'embauche de trente-neuf gardiens et de quatre médiateurs, ce qui n'est quand même pas négligeable.

Une organisation collective

Au travers de ces trois introductions, je voulais rappeler que pour nous c'est un processus nouveau (nous le percevons ainsi) sur lequel nous devons nous appuyer si on veut que la gestion de proximité soit une action porteuse, forte et qui a du sens dans le territoire, qui soit comprise par les populations qui sont concernées par nos politiques publiques. Bien que les conventions aient été signées entre l'Etat et les organismes HLM, l'Etat, dans l'agglomération lyonnaise, a souhaité que l'abattement de la TFPB et le décret gardien soient totalement inscrits dans les logiques de projets de gestion de proximité et qu'ils soient inscrits dans nos conventions de gestion de proximité ; pour nous, cela a été sûrement la preuve qu'un véritable partenariat local était assez fort et inscrit dans la durée. On aurait pu imaginer les choses autrement. Je crois que le fait de renvoyer tout cela, de dire que le décret gardien ou l'abattement TFPB doivent s'inscrire dans les conventions et qu'on doit rechercher une cohérence là-dessus a été sans doute un premier cap très important que nous avons passé dans l'agglomération lyonnaise. Nous n'en sommes qu'au début mais c'était un pari important.

Envisagée sous cet angle, la gestion de proximité n'est plus seulement l'affaire du bailleur, des collectivités, des pouvoirs publics ou de l'Etat, chacun au regard de sa compétence, de sa mission mais cela reste une oeuvre et une responsabilité collective territoriale, à même de trouver les organisations adaptées localement. Car les choses sont liées, les problématiques de terrain avec les acteurs de terrain sont organisées aussi par rapport à des dispositifs qui existent, qu'il faut prendre en compte, qu'il faut arriver à organiser et à conjuguer. La responsabilité collective et partenariale a permis d'éviter les blocages dans ce sens. Quand on parle d'organisation adaptée c'est pour bien assurer le départ, c'est-à-dire inventorier les dysfonctionnements, toutes les domanialités, toutes les compétences, hiérarchiser, discuter, construire ensemble un contenu de projet de territoire articulé au projet global de développement, à ne pas oublier sinon on risque de déconnecter des questions très fortes qui ont du sens elles-mêmes, parce qu'il y a d'autres questions qui sont tout aussi importantes que la gestion. L'idée est aussi de partager un diagnostic, de partager l'état des lieux des dysfonctionnements, d'être d'accord sur les actions, de les inscrire dans le temps avec une organisation locale, avec un tableau de financements annuels et l'engagement d'évaluation, trois ans après dans les conventions. Pour nous, les conventions ne sont pas des formalités, ce sont des documents contractuels inscrits dans des processus qui étaient avant, pour s'engager dans d'autres processus, après. C'est vraiment comme cela que nous entendons le principe de la convention de gestion, ce n'est pas une finalité en soi, c'est un acte à un moment donné qui est le fruit d'un processus et qui est le départ d'autres processus, parce qu'on s'inscrit aussi dans une logique de développement territorial. Au niveau de l'agglomération, il y a un comité de pilotage politique d'agglomération qui réunit la communauté urbaine au niveau du vice-président en charge de la politique de la ville, l'Etat, la Région, au niveau du vice-président délégué pour les politiques territoriales et les solidarités et le président du mouvement HLM de l'agglomération. Cette instance se réunit une fois par an et s'assure de la stratégie et de l'évaluation générale et globale. Un comité technique de suivi de la gestion de proximité se réunit une fois par

mois, avec les représentants des institutions désignées. Il a pour fonction de suivre l'ensemble des contrats, l'ensemble des conventions, chaque année. Chaque année, nous rencontrons tous les chefs de projet porteurs des conventions avec leurs partenaires locaux, cela fait partie de la démarche qui a été engagée, toutes les années, on cherche à recevoir toutes les opérations pour avoir un échange avec eux et apporter une capitalisation d'expériences. Ils s'assurent du bilan de l'évaluation générale, de la stratégie, des nouveaux thèmes et des évolutions des pratiques, des évolutions des questions et de l'appui aux équipes locales.

Au niveau local, c'est pour nous le quartier au sens ZUS, au sens géographie prioritaire de la politique de la ville que se construisent et que s'organisent toutes ces actions. Le pilotage politique reste toujours dans le cadre de la convention locale d'application du contrat ville, parce que nous souhaitons qu'on reste dans ce cadre. Sur le plan technique, c'est au tour du Maire et du chef de projet avec les différents services, avec l'Etat, etc., que se construisent les projets de gestion territorialisée, car, nous pensons que c'est là que véritablement les organisations singulières de projet vont s'organiser. Quand on regarde les conventions, on a des différences tout simplement parce que les quartiers ont leur identité, leurs particularités, leur histoire, etc. Nous voyons aujourd'hui la gestion des territoires comme un facteur de développement et de cohésion sociale, c'est-à-dire qu'il n'est plus possible de cantonner la fonction gestion comme une fonction secondaire des investissements, des travaux de projet lourd qui supposent des années et qui sont très importants. La fonction gestion, au contraire, participe au développement durable parce qu'elle contribue à la pérennisation des actions d'investissement lourd. On ne peut pas investir et ensuite s'interroger sur les suites de l'action et sur la manière de les assumer. Parce qu'elle permet également de contribuer à l'attractivité des quartiers, à la lutte contre la vacance et parce qu'elle répond à de fortes demandes de la population et du personnel de proximité qui se retrouvent parfois en ballottage. Pour nous, la population et le personnel de proximité sont aussi au coeur du système bien que j'aie présenté le dispositif d'agglomération, je voulais l'affirmer de manière forte.

Des améliorations à apporter

Il nous paraît important d'affiner davantage la problématique des organisations, parce que nous avons besoin de plus de transversalité. Nous avons besoin d'un personnel de proximité qualifié, encore plus motivé, soutenu par sa hiérarchie. C'est parfois l'essentiel car les problèmes sont très durs quand on est dans les territoires.

Nous avons besoin d'une plus forte articulation des échelles de territoire, il faudrait faire attention de ne pas cantonner le quartier dans ses problématiques, y compris en terme de gestion, car les services urbains qui travaillent sur la propreté n'interviennent pas uniquement dans nos quartiers, ils interviennent ailleurs, dans la forme qu'on appelle le droit commun. Nous intervenons dans les logiques de la politique de la ville et nous avons l'obligation de rattraper le niveau d'entretien, de gestion dans nos quartiers. C'est, nous semble-t-il, l'enjeu de la politique de la ville : rattraper un peu les niveaux en terme de qualité des services, de qualité des entretiens, de qualité du personnel, de qualité des enseignants qui sont dans nos quartiers, de la qualité des agents qui travaillent à la Poste, l'ANPE, etc.

Nous avons besoin également, et c'est en même temps une interrogation, d'une plus forte implication de la population, car nous avons développé toute une démarche de diagnostic en marchant qui reste au balbutiement, je dis vraiment les choses comme je les perçois. Nous souhaitons arriver à associer ceci à l'élaboration de la convention de gestion de proximité, du diagnostic, jusqu'à la formulation d'actions, jusqu'à la signature de la convention ; aucune convention dans l'agglomération lyonnaise, à ce jour, à ma connaissance, ne porte la signature d'habitant ou d'association. C'est un gros travail que de le faire, car cela suppose des moyens importants en fonctionnement et autres, les habitants ne viendront pas tout seuls, les associations ne viendront pas toutes seules. Cela fait partie des interrogations que nous avons, et l'objectif est là. Car on ne peut pas faire les choses pour la population, il faut les faire avec elle.

On a des interrogations fortes qui subsistent par rapport aux effets de ce que nous avons construit. Il peut arriver qu'à un endroit on a réparé des boîtes aux lettres, que ça marche (d'après nous) et finalement on nous dit de

l'autre côté : « *C'est pas tout à fait ça.* » Se posent pour nous de vraies questions de mesure des effets de ces actions que nous conduisons. Nous sommes conscients qu'il est difficile pour nous de mesurer véritablement les effets et que nous avons besoin d'indicateurs pour arriver à le faire et cela fait partie de nos interrogations. Nos élus nous disent « *Ce qui nous intéresse quel effet cela apporte ?* » On peut nous parler de la méthode, on peut nous parler de l'organisation, mais quels sont les effets ? Comment mesurer les effets ? C'est une vraie question pour nous. Comment faire pour que le dispositif de base, de droit commun intègre celui de la politique ou l'inverse ? Comment faire pour éviter qu'on intervienne de manière parallèle dans les quartiers, dans les villes ? En définitive, la question posée porte sur l'efficacité des services, qu'est-ce qu'on peut faire avec dix personnes sur un territoire, sur un hectare, par exemple ? Dix personnes qui font de l'entretien sur dix hectares, qu'est-ce qu'on peut faire ? Sachant que sur les dix, il y a une partie qui est sur le droit commun et une partie dans le cadre de la politique de la ville, comment faire ? Pour nous, ce sont de vraies questions en terme d'efficacité parce que, cela représente des coûts qui en définitive sont reversés d'une manière ou d'une autre par le contribuable, par le locataire ou par les bénéficiaires de ces dispositifs.

Patrick-Yves Mathieu

Merci parce que je crois que vous avez bien planté le décor. Je ne vais pas en rajouter, on va faire une pause maintenant, ensuite on aura la reprise avec M. Brusson et un autre témoignage, d'autres exemples. Ensuite, on ouvrira un échange sur ces deux interventions.

Le Centre de Ressources des Personnels de Proximité à Vaulx-en-Velin : la démarche des bailleurs sociaux et la présentation du dispositif

Philippe Brusson

Philippe Brusson

Coordonnateur du Centre de Ressources de Vaulx-en-Velin

Bonjour. Je suis employé par l'Association Régionale des HLM Rhône-Alpes (ARRA). Parmi les champs d'action de l'ARRA, il y a le développement de l'inter-organisme et mon action s'inscrit pleinement dans ce champ à Vaulx-en-Velin. Je vais d'abord vous présenter l'association dont le centre de ressources est un des dispositifs mais un dispositif assez central. Ensuite, je vous parlerai de ce centre de ressources appelé « Centre de Ressources pour les Personnels de Proximité HLM Vaulx-en-Velin », du nom de l'association de loi 1901 qui s'appelle « HLM Vaulx-en-Velin. »

Création de HLM Vaulx-en-Velin

Dans les années 95, à Vaulx-en-Velin, il y a quelques bailleurs qui commençaient à travailler ensemble se disant que pour gérer des quartiers en situation difficile : il n'était plus possible de se cantonner à son propre patrimoine, mais qu'il devenait indispensable de travailler ensemble. C'est sous l'impulsion de trois, quatre directeurs d'organismes qu'a été créée en 1998, l'association HLM Vaulx-en-Velin qui regroupe les quatorze bailleurs sociaux qui ont du patrimoine sur Vaulx-en-Velin. A la sortie, je vous laisserai une brochure qui présente l'association et « Contact » qui est le journal du centre de ressources, crée régulièrement avec des responsables et avec des gardiens, qui vous donne des exemples précis sur ce qui s'y fait.

Vaulx-en-Velin représente neuf mille logements sociaux avec quinze organismes dont deux qui viennent de fusionner, la LOGIREL et la société villeurbanaise d'HLM qui ont fusionné pour devenir Axiade.

L'association s'est créée pour des besoins de concertation, de réfléchir ensemble, puis de se coordonner sur la conduite de projets innovants et pour constituer une force de représentation vis-à-vis des institutions. Pour Maurice Charrier, le Maire de Vaulx-en-Velin, il est quand même plus facile de discuter avec

un président d'association qui regroupe quatorze bailleurs sur un certain nombre de dossiers, plutôt qu'avec les quatorze bailleurs dans quatorze rencontres différentes.

L'association s'est créée pour dégager des moyens, notamment financiers, qui s'inscrivent en grande partie dans la convention de gestion de proximité dont nous a parlé M. Lotfi Debbeche. D'ailleurs, je me suis bien retrouvé dans l'intervention de Lotfi parce qu'il a parlé de pragmatisme et le centre de ressources est une illustration de ce pragmatisme.

Caractéristiques de l'organisme

L'existence de l'organisation HLM Vaulx-en-Velin est causée par :

- un parc social prépondérant et marqué par une forte vacance,
- une population plus précarisée que sur d'autres communes.

Ses objectifs

Elle est portée par un objectif commun : redonner de l'attractivité au parc HLM vaudais en :

- stabilisant la population en place,
- attirant une nouvelle clientèle.

L'idée est de combiner différentes approches avec des thématiques d'intervention sur :

- l'amélioration de la gestion de proximité,
- le renouvellement et la diversification de l'offre de logements,
- l'amélioration du partenariat sur les attributions.

Son organisation et ses moyens

HLM Vaulx-en-Velin est une structure très souple. Il y a un président, Jean-Pierre Fort qui est aussi directeur général de l'OPAC du Rhône, un bureau constitué de cinq directeurs parmi les quatorze et de deux permanents, une chargée de mission, qui travaille sur les plans d'action de gestion de proximité et moi-même qui coordonne le centre de ressources.

HLM Vaulx-en-Velin n'a aucun salarié, c'est la raison pour laquelle mon poste est porté par l'ARRA.

Si on n'était que ces quelques-uns, on ne pourrait pas faire grand chose. Tout ce dispositif est relayé sur le terrain, par des référents opérationnels :

- Des référents thématiques avec des porteurs de projets : propreté, tranquillité, qualité d'accueil et du logement.

Les plans d'action de gestion de proximité de l'association sont en grande partie financés par la convention de gestion de proximité, par la Ville, l'Etat, la communauté urbaine et la Région.

- Des référents de quartiers : Ecoin-Thibaude, Vernay-Verchères & Noirettes, Grolières & Grappinière, Mas du taureau, Pré de l'Herpe, Quartiers Sud. On travaille par quartier avec des référents par quartier, qui sont des responsables d'agence et représentent l'association au niveau d'un quartier, certains sont en plus porteurs d'un projet thématique.

- **Ses réalisations principales**

- Le centre de ressources qui est l'un des deux dispositifs les plus importants de l'association.

- Les plans d'actions gestion de proximité

- Le projet de renouvellement urbain sur le Mas du Taureau et le Pré de l'Herpe, qui est d'actualité.

Les plans d'actions gestions de proximité

Ce sont plus les responsables de ressources humaines qui s'en sont emparés et qui ont commencé à travailler pour voir tout ce qu'ils pouvaient harmoniser dans la gestion, y compris la gestion de personnel. Assez vite, ils ont dû changer de méthode parce qu'ils se sont rendus compte que cela touchait beaucoup au manque de flexibilité des organisations et cela pouvait aussi remettre en cause la stratégie des entreprises de vouloir harmoniser un certain nombre de modes de gestion, cela bouscule des procédures. Ils ont donc changé d'orientation en laissant aux organismes les moyens de s'organiser pour arriver à des résultats communs, plutôt que de vouloir harmoniser à tout prix les moyens.

Le Centre de Ressources des Personnels de Proximité

- Un dispositif de formation et d'analyse de pratiques. Le centre de ressources est né de la formation. En 1997-98, il y a eu une première formation inter-organisme concernant une vingtaine de gardiens d'immeuble, dans trois directions qui sont toujours d'actualité.

Une formation qui est plus un travail sur soi pour les gardiens, pour les aider à mieux gérer leur stress, mieux gérer les conflits qu'ils peuvent rencontrer, mieux communiquer avec les locataires et avec leur hiérarchie. A la suite de cette formation inter-organisme, qui était un dispositif assez lourd, de vingt-cinq jours, les gardiens ont dit à leurs employeurs qu'ils avaient fait quelque chose de bien et pour pas que le soufflet retombe, ils ont souhaité avoir un dispositif de suivi. Dans cette formation avaient été invités des partenaires, comme des éducateurs, des policiers, des assistantes sociales, des gens qui n'avaient pas l'habitude de se rencontrer et les gardiens ont tenu à ce que tout ne s'effondre pas après la formation. La réponse des bailleurs a été la création de ce centre de ressources.

- Il est un dispositif de soutien individuel à trois niveaux. Le premier est relationnel : je me déplace trois fois par semaine, le matin pendant que les personnels sont à leur tâche de nettoyage. Cela me permet de tâter le terrain, de voir les difficultés, d'en parler avec eux, de faire circuler de l'information d'un immeuble à l'autre, et d'un quartier à l'autre.

Le deuxième volet est une permanence. Il y a deux permanences par semaine. Une est téléphonique, le mardi matin. On peut m'appeler et j'arrive dans la demi-heure qui suit. L'autre, le mercredi après-midi, on peut venir à cette permanence, sans rendez-vous, la seule condition étant que la hiérarchie soit prévenue que le poste de travail va être quitté.

Le troisième niveau est un soutien d'urgence. Il y a très peu de cas mais il peut arriver que le gardien d'immeuble soit en face d'un gros pépin. Dans ce cas, je suis chargé, dans l'urgence, d'analyser la situation et d'estimer avec qui on va pouvoir le résoudre. L'idée est de mobiliser suivant le problème un certain nombre d'acteurs pour résoudre un problème dans l'urgence. Cela peut être des questions de forte agression verbale, d'agression physique, heureusement, il y en a très peu ou autres comme la découverte d'objets litigieux dans

les caves, etc. Ce dernier niveau permet de ne pas laisser le gardien tout seul dans la situation.

- Il est un espace de réflexion, de proposition et de création,
- Il est un lieu d'échange et de communication,
- Il lance une dynamique inter-bailleurs et inter-fonctions, dans la mesure où on travaille avec les gardiens d'immeuble, on travaille avec leur échelon hiérarchique supérieur et avec les responsables ressources humaines.

- **Un dispositif coordonnateur**

Toutes ces actions sont liées au Grand Projet de Ville (GPV) avec l'association HLM Vaulx-en-Velin. Entre le centre de ressources et l'association, il y a une cellule de coordination du centre de ressources que j'anime, toutes les professions y sont représentées. Cette cellule est chargée de préparer, de programmer les actions et de les coordonner. Ce dernier point explique mon intervention. Il y a des responsables ressources humaines, des responsables d'agence, des gardiens d'immeubles et des partenaires de la ville dont surtout les chargés de développement territoriaux des quartiers.

Ses missions sont de :

- préparer et programmer les actions du centre de ressources et en assurer la coordination,
- faire le lien entre HLM Vaulx-en-Velin et le centre de ressources,
- être un lieu de réflexion et de mise en oeuvre, de suivi et d'évaluation des actions à mener.

- **Un dispositif de formation**

Enjeux : Préparer les nouveaux embauchés

Il y a eu deux sessions de formation lourdes en 97-98 et 98-99 et depuis, on a bâti une formation plus allégée par rapport aux vingt-cinq jours initiaux, dans la mesure où aujourd'hui, le centre de ressources est capable de prendre, après la formation, très vite des choses en relais, qui, avant, étaient incluses dans la formation initiale. Cette formation s'appelle « Passerelle », avec l'idée de faire emprunter à un nouveau gardien qui arrive une passerelle en vue d'intégrer tout de suite le centre de ressources et d'être mieux dans son métier avec l'appui du centre. Ces formations s'ajoutent en inter-organisme aux formations que chaque gardien peut avoir dans son propre organisme. L'idée est de les préparer à :

- à résoudre des situations difficiles et à gérer leur stress

- à repérer leurs partenaires et à collaborer avec eux

- à situer leur pratique dans un cadre réglementaire, comme prendre connaissance du droit au bail des locataires, des questions juridiques par rapport à la sécurité, essayer de s'y retrouver entre les différents rôles des polices municipales, nationale, de la maison de justice, du tribunal.

Permettre aux gardiens formés :

- d'analyser leurs pratiques : c'est un exercice que nous faisons régulièrement,

- d'approfondir et de développer leurs capacités dans les trois domaines : gestion des situations, partenariat et cadre juridique.

Patrick-Yves Mathieu

Ce qui est extraordinaire est que les mots que vous employez, le dispositif que vous décrivez, on pourrait le rencontrer dans des grandes entreprises performantes pour accueillir, accompagner des nouveaux managers, ce qui veut dire que tout cet effort est en rupture complète avec les modes de recrutement, d'accompagnement ou d'accueil d'accompagnement qui avaient été auparavant.

Philippe Brusson

Oui, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes par rapport à l'organisation et au management des entreprises. Assez souvent, ce type de pratique bouscule ou ré-interroge fortement le type de management.

Les actions

- Formation initiale « passerelle » (vers le centre de ressources) sur les trois aspects répondant aux enjeux,

- Séminaire d'approfondissement et d'analyse de la pratique de gestion des relations difficiles et du stress qui sont proposés à raison de cinq ou six par an. Ce sont des séminaires de deux jours, jusqu'à présent, basés sur le volontariat. Lorsqu'un gardien, ayant acquis des outils en formation initiale, souhaite continuer à travailler sur la gestion du stress, la gestion des conflits, la communication, il peut s'inscrire. En général, il y a des gardiens qui ne s'inscrivent pas du tout, il y en a d'autres qui s'inscrivent à un séminaire et certains s'inscrivent à trois séminaires par an.

L'avantage est qu'ils viennent avec leurs problèmes quotidiens et ils travaillent dessus.

- Atelier hebdomadaire d'apprentissage et de pratique du bojutsu, art corporel de communication qui permet de diversifier ce travail et de faire le lien entre le corps et l'esprit. Ce n'est pas facile à organiser parce que cela se passe en fin d'après-midi. On a eu plus ou moins de fréquentation. Mais pendant deux ans de suite, un certain nombre de gardiens ont pu faire le lien entre la gestion du stress et la gestion des conflits et leur réflexion, la partie mentale et les émotions, ce que ressent le corps : quelle position, dans mon corps je peux prendre pour mieux aborder les problèmes auxquels je suis confronté.

- Formation sécurité passive (incluse dans les plans d'action HLM Vaulx-en-Velin) avec l'aide du CSTB. On a organisé une formation qui incluait toute la chaîne hiérarchique : le gardien, son responsable direct, le responsable technique de l'agence et le responsable concerné au siège. Ensemble, ont été faits des diagnostics sécurité passive dans les quartiers.

- Un dispositif de soutien individuel

Enjeux

- permettre aux gardiens placés en situation de crise de la désamorcer ou de la résoudre, en mobilisant ses ressources et celles du réseau concerné par le problème,
- réduire les conséquences post-traumatiques liées aux problèmes (absences, démobilitation, etc.)

Actions

- visites du coordonnateur sur sites,
- permanences d'écoute assurées par le coordonnateur,
- entretien possible en dehors de la permanence, sur rendez-vous,
- dispositif de soutien d'urgence.

- Un espace de réflexion, de propositions et de création

Enjeux

- permettre l'appropriation par les gardiens d'une démarche de résolution des problèmes.

Il y a des groupes de travail que j'anime ou que je fais animer par d'autres personnes dont les enjeux sont assez importants qui est de faire passer le gardien d'immeuble d'une position fataliste qui est de dire : « *il n'y a rien à faire, c'est toujours la même chose.* », à une position

beaucoup plus constructive. A travers ces espaces de travail, on confronte les expériences de chaque organisme, les gardiens ont acquis en formation initiale des méthodes de résolution de problème et ils essayent de l'appliquer.

- faciliter le passage d'une attitude fataliste à un comportement actif et propositionnel,
- confronter les expériences de chaque organisme,
- favoriser l'intégration de la production de groupes de travail dans les choix de gestion des responsables,

Il y a un certain nombre de choix de gardien qui est retenu. Quand je suis arrivé en 1999, on a monté quatre groupes de travail. Comme par hasard, les gardiens ont choisi trois thèmes communs avec leur responsable : la propreté, la tranquillité-sécurité et la maintenance technique, et en plus la constitution de réseaux de quartiers, dont je vais parler tout à l'heure, dans la mesure où ils avaient rencontré des partenaires lors des formations initiales. Il y a des gardiennes, deux notamment, qui ont essayé les plâtres en disant : « *Moi, j'ai envie que dans mon quartier l'assistante sociale, l'éducateur, le chauffeur de bus, le gardien, l'institutrice travaillent ensemble.* »

- améliorer les conditions de travail des personnels et des conditions de vie des locataires,
- encourager et accompagner les initiatives de travail des personnels en direction des partenaires de quartier.

Actions

- groupes de travail de gardiens sur les différents thèmes cités comprenant la présentation des propositions en vue de validations, la production d'outils de gestion telle que la fiche de relevé d'incidents, l'accompagnement de la mise en oeuvre des propositions validées comme l'expérimentation de la fiche incidents avant généralisation,
- groupes partenariaux de quartiers : création de réseaux de partenaires de quartier, montage et réalisation d'actions partenariales (états des lieux croisés territoriaux, actions en direction des scolaires, partenariat avec la Poste, résolutions de problèmes).

Dans ces quartiers, on parle d'états des lieux croisés, là aussi on a repris et adapté la méthode du CSTB des diagnostics en marchant, que nous nommons ainsi parce que le regard des différents professionnels est

croisé (postier, éducateur, chauffeur de bus, gardien d'immeuble...) car ils ne perçoivent pas la même chose d'un quartier. Selon les professions, certains regardent toujours en l'air, d'autres devant, très loin, et d'autres, très près. En général les gardiens d'immeuble regardent pas mal par terre.

- Un lieu d'échange et de communication

Enjeux

- rompre l'isolement des personnels de proximité pendant la formation initiale et favoriser ultérieurement leur mise en réseau.

Il y a des personnels qui habitaient à cent cinquante mètres l'un de l'autre qui ne se parlaient jamais. Cela a été le premier résultat de rompre l'isolement.

- favoriser des liens fonctionnels entre les responsables hiérarchiques et le Centre de Ressources.

Du fait que les gardiens travaillent de plus en plus, tous les jours avec leurs responsables hiérarchiques mais aussi avec leurs responsables ressources humaines, cela favorise les liens. Mais là encore, cela bouscule le management,

- créer, renouer ou renforcer des liens entre les partenaires locaux et le Centre de Ressources,
- faire connaître les actions et les réalisations en interne (aux organismes) et en externe (auprès des partenaires et institutions.)

Actions

- rencontres entre gardiens, ou entre gardiens et leur hiérarchie, leurs partenaires : réunion de travail ou rencontres conviviales,
- assemblée générale annuelle des gardiens,
- intervention du centre de ressources dans des colloques,
- tournage d'un documentaire et projet de reportage vidéo,
- contacts avec la presse locale,
- participation à des manifestations festives locales,
- réalisation de la Lettre du centre de ressources « Contact ».

Je vais faire maintenant des petits zooms sur des actions concrètes.

Quelques actions concrètes

Le séminaire gestion des relations difficiles

Les besoins des participants :

Les gardiens ont besoin de partager leurs difficultés et de développer une pratique pour devenir plus professionnels. Mais cela va même au-delà du professionnel parce qu'à partir du moment où on commence à travailler sur soi, il y en a beaucoup qui nous disent que ce travail leur sert également avec leurs enfants, avec leur conjoint.

- exprimer et partager les difficultés rencontrées et les succès,
- développer une pratique pour atteindre et entretenir un équilibre personnel et professionnel,
- développer des capacités, approfondir des méthodes et des attitudes.

Les objectifs des séminaires :

- accompagner le développement personnel et professionnel des participants,
- apporter réflexion et soutien lors de situations de crise.

- La fiche de relevés d'incidents

Elle a pour enjeux :

- objectiver le volume et la qualification des incidents,
- partager l'information avec sa hiérarchie,
- prioriser le traitement des incidents,
- dynamiser et fiabiliser le partenariat.

Pour faire remonter les informations, les incidents, a été créée une fiche de relevé d'incidents. Cet outil existe aussi ailleurs. Mais ce qui a peut-être été original dans la démarche du centre de ressources ce sont les étapes de sa construction.

- Elaboration de la première ébauche :

Les gardiens ont collecté ce qui pouvait se faire ailleurs. Après avoir tout regardé, ils s'en sont inspirés pour proposer une fiche. Le but de la fiche est de faire remonter les incidents auprès de la hiérarchie, et des partenaires, dont notamment la police.

- Validations successives :

Cela s'est fait dans le cadre d'un groupe de travail où les gardiens m'ont fait fabriquer la fiche. Au début, ils avaient pensé à un format chéquier qu'ils auraient dans la poche avec une souche où il y aurait un petit résumé de l'incident. Et puis, on a fait fabriquer les fiches. Et en l'ayant dans leur poche, ils se sont aperçus que ce n'était pas pratique, cela pouvait dépasser de la poche, la fiche pouvait se voir, etc.

- Première expérimentation (sept gardiens)
Ils ont remodifié l'outil, on l'a expérimenté avec sept gardiens.
- Deuxième expérimentation (quinze gardiens), bilans réguliers.
On a multiplié le nombre de gardiens par deux jusqu'à la généralisation de la fiche.
- Décision de généralisation.

Patrick-Yves Mathieu

Cette fiche circule comment ? Elle est envoyée aux institutions partenaires par courrier électronique, par fax, par la poste ?

Philippe Brusson

Par fax, et il y a un responsable d'agence qui, au niveau de l'ensemble des organismes, centralise cette fiche afin de l'analyser dans le cadre d'une cellule de veille qui a été mise en place dans les plans d'actions de gestion de proximité. D'ailleurs, les plans d'action de gestion de proximité ont été initiés par l'association et le centre de ressources. L'histoire des outils de centre de ressources est sans arrêt en croisement avec les réflexions des responsables qui étaient dans les gros projets présentés au départ et les réflexions des gardiens. Tous les outils qui sont sortis ont été le fruit du croisement de ces deux réflexions.

La cellule de veille liée à la fiche de relevé d'incidents :

- Ville : responsable de la sécurité urbaine et médiateurs,
- Chargés de développements territoriaux (MOUS),
- Commissariat de police,
- Référent sécurité HLM, dans le cadre du CLS.

Les premiers résultats de cette fiche sont :

- quelques interventions de la police, plus ciblées,
- une meilleure prise en compte de ce que se disent les gardiens,
- davantage de confiance entre les partenaires : jusqu'à présent, il n'y a eu aucun incident négatif pour les personnes de proximité (les gardiens),
- un résultat positif dans la dynamique de partenariat. Cette fiche donne une occasion régulière de se rencontrer entre partenaires.

• Réseau et groupe partenarial de quartier

Les gardiens se sont dits qu'ils avaient essayé de rencontrer des gens, maintenant il fallait :

- transformer l'essai des contacts pris pendant la formation initiale,
- échanger des informations pour résoudre des difficultés sur lesquelles on ne peut agir seul, au contraire partager les informations dans ces réseaux de partenaires de quartiers,
- faciliter des contacts pour réagir vite sur des problèmes concrets urgents, étayés par l'habitude de travailler ensemble,
- croiser les regards pour fiabiliser les diagnostics sur les aménagements, la vie des quartiers et enrichir les pistes d'amélioration,
- favoriser et accompagner les initiatives entre les partenaires.

• Le réseau Ecoin-Thibaude

Du nom de deux quartiers de Vaulx-en-Velin, aujourd'hui, grâce à l'initiative en 1999 de ces deux gardiennes, d'une policière municipale et d'un éducateur, il est un réseau qui se rencontre régulièrement, qui a monté un groupe de travail, qui organise des « états des lieux croisés ». Il se compose de gens aussi divers que :

- trente partenaires : gardiens, comités de locataires éducateurs, médiateurs, polices nationales et municipales, assistantes sociales et Conseil Général et de la CAF, centre social, transports en commun urbains, postiers, chargé de développement territorial, habitants,
Bien sûr, ce genre d'action de quartier, je peux l'initier mais ensuite, je suis obligé de passer des relais. En général, dans toutes ces associations de quartiers, les deux relais sont :
- un binôme entre le référent HLM de quartier qui représente l'association dans le quartier et le chargé de développement territorial du GPV. Il y a un maillage assez important de chargés de développement par quartier,
- deux à trois « états des lieux croisés » par an, par quartier : croisement des regards de différents professionnels de proximité sur l'état et la vie du quartier : diagnostic évolutif alimentant soit la résorption ponctuelle de dégradations, soit un processus de résolution de problèmes.

Actions :

- en direction des écoles pour favoriser une connaissance et une reconnaissance mutuelle, sensibiliser des élèves de CM1 au respect du

travail des professionnels de proximité (police, chauffeur de bus, gardien d'immeuble), leur faire connaître ces métiers et de quelle façon ils les respectent ou pas,

- initiatives individuelles informelles au sein du réseau du fait que les gens se connaissent de plus en plus. Par exemple : certains gardiens mettent de côté des encombrants (appareils électroménagers encore en état) qu'ils donnent à une famille en difficulté.

- **Le réseau Noirette Grolières**

Il est un autre réseau où les gardiens s'y sont pris différemment. J'insiste là-dessus parce que je dois toujours m'adapter à la façon dont doivent s'y prendre les gardiens, s'appuyer sur les moyens des gens. La façon qui marche le mieux est de s'appuyer sur les envies de gardiens. Les gardiens ici n'avaient pas envie de créer un réseau au départ, ce dernier s'est fait ensuite.

Des gardiens ont décidé de cerner les priorités d'amélioration de leur quartier. Ils ont décidé de commencer à améliorer d'abord le stationnement sauvage, avec l'idée que plus il y avait de voitures, plus il y a d'insécurité, notamment lorsque les pompiers avaient à intervenir. Ils ont établi un diagnostic, identifié les acteurs et les inviter à réagir : rencontre avec les pompiers.

Avant de sévir, il vaut mieux informer. Ils ont imaginé une campagne de communication (affiches dans les immeubles et tracts sur les pare-brise des voitures.)

Les documents ont été conçus avec l'aide d'un responsable de communication pour les habitants sur le stationnement, des actions sur la sécurité, « bonjour la propreté » avec une classe de CM2.

Partenariat avec la Poste

Au bénéfice du locataire, il vise à :

- améliorer la distribution du courrier,
- faciliter le travail des facteurs et des gardiens,

Suite à ce partenariat avec la Poste, j'ai été amené à discuter avec de nombreux directeurs de centres de courrier, au mois de juin, lorsque j'ai été invité pour témoigner sur ces actions de Vaulx-en-Velin, à la journée politique de la ville, au siège de la Poste. Beaucoup de directeurs me demandaient quelle stratégie je développais, quelle méthode spécifique j'employais pour qu'il y ait une collaboration entre les facteurs et les gardiens. Je leur ai

répondu que c'était plus un peu du bon sens que des méthodes. Le tout était de trouver en quoi le gardien et les facteurs avaient des intérêts à travailler ensemble, comme par exemple pour que les noms des gens soient écrits sur les boîtes aux lettres. Aujourd'hui, les gardiens d'immeuble mettent à jour le plan des boîtes de la Poste alors qu'avant les facteurs courraient pour avoir les renseignements.

Lorsqu'ils arrivent avec une tournée, ils ont un plan des boîtes, maintenant le gardien le met à jour.

Dans le cadre d'une convention signée entre la Direction Régionale de la Poste et l'ARRA :

- création d'une fiche-navette technique,
- élaboration d'un référentiel des particularités locales,
- participation de la Poste aux « états des lieux croisés » Du fait qu'on a l'habitude de travailler avec le facteur, on l'inclut dans les « états des lieux croisés », il vient traverser le quartier avec les assistantes sociales, avec l'éducateur et le chauffeur de bus, pour donner son avis de postier sur le quartier,
- mise à jour des plans de boîtes aux lettres de la Poste par les gardiens.

Et demain...

Il y a eu un développement des plans d'action de gestion de proximité sur propreté, tranquillité, sécurité et qualité de l'accueil et du produit logement. Il y a des actions du centre de ressources. Sans arrêt, cela se croise et aboutit à des actions et des outils communs. Mais c'est à conforter parce qu'on se rend compte que cela repose sur des individus et si quelqu'un s'en va dans un autre quartier, tout est à reprendre. C'est sans arrêt à conforter.

- Des progrès en GSUP

- Des projets et une gestion de proximité plus centrés sur le quartier (convention 2004-2006 : prévue quartier par quartier). La préparation de cette convention se fera avec les professionnels qui ont maintenant l'habitude de travailler ensemble et les comités de locataires. C'est aussi un travail de capitalisation puisque cela fait cinq ans d'existence et je vous renvoie à un travail qui nous a été commandé par Habitat-Formation, qui va être publié début 2004, une monographie du centre de ressources.

Quelle transférabilité pour la démarche centre de ressources? C'est une question qui est souvent posée. Je n'ai pas de réponse, car je ne peux pas décrire des conditions de transférabilité mais je peux décrire un certain nombre de points relevés au cours de notre expérience auquel il faut faire attention.

- Prévoir quels seront les relais quand on commence une action. Etant une petite structure, il faut des relais dans les organismes.

- L'interpellation du management : travailler avec tous y compris ceux qui se sentent bousculés, discuter avec eux, leur montrer à quoi cela peut leur servir. On peut se poser la question aussi sur la démarche volontairement facultative des gardiens. Aujourd'hui, je travaille potentiellement avec quatre-vingt gardiens d'immeuble, et il y en a une quarantaine qui fréquente régulièrement le centre de ressources. Cela peut poser des problèmes dans les séminaires de gestion des situations difficiles, après quatre ans de pratique, il y a des gardiens qui ont fortement évolué par rapport à ceux qui ne fréquentent pas le lieu. Un écart important s'est créé.

Maintenant comment gérer cet écart ? C'est un écueil auquel doivent penser ceux qui

souhaitent d'autres Centres de Ressources de ce type.

La question qui se pose à nous aussi est comment se structurer un peu mieux mais sans s'institutionnaliser ? Ce n'est pas simple, la souplesse, la flexibilité font la force du centre de ressources, et il ne faudrait pas qu'une structuration trop lourde vienne casser cette flexibilité.

Je vous remercie.

Patrick-Yves Mathieu

Merci M. Brusson. Je vous propose que l'on entende les questions, des commentaires, en essayant peut-être de se dégager de la description de tel ou tel exemple, on trouvera des références pour aller vers des fiches, on trouvera peut-être des coordonnées ou des encadrés dans le compte rendu qui sera fait.

Ce qui serait intéressant, ce serait peut-être de dégager des enjeux, de voir comment ce qui s'est dit est parlant pour vous, dans vos organismes, vos associations, vos collectivités locales, si cela fait écho.

Débat avec la salle

Henri Rossi

Consultant politique de la ville

Je voudrais poser une question plus large que la simple aventure du Centre de Ressources Personnel Gestion de Proximité, je ne comprends pas bien pourquoi, même si à la fin vous avez dit que cela pouvait être inscrit dans l'avenir, on ne ressent pas davantage une implication des habitants, parce qu'après tout c'est un fantastique outil dans lequel vous auriez pu impliquer les habitants et élargir au-delà des gardiens vers une participation des habitants authentiques avec l'outil assez performant que vous avez ?

Philippe Brusson

Ca a été un gros changement de culture pour les gardiens et pour les organismes, donc l'idée d'intégrer les habitants ne pouvait pas se faire tout de suite. C'était déjà un saut très important pour les organismes et le management dont j'ai parlé et pour les gardiens. Il faut imaginer, il y a cinq ans, les gardiens habitaient chacun à un bout d'un groupe HLM et ils ne se parlaient pas du tout. Ils étaient cloîtrés, vraiment dans leur coin, espérant que rien ne leur tombe sur la tête. Il a fallu tout ce temps pour qu'il y ait cette évolution de culture.

Aujourd'hui, on s'ouvre davantage aux habitants, c'est vrai que je n'en ai pas parlé parce que c'est timide. Mais cela commence notamment à travers les « états des lieux croisés », à travers, aussi, les comités de locataires, on travaille avec tous les comités de locataires qui le souhaitent et qui sont un tout petit peu représentatifs. Il y a quelques habitants qui discutent avec leurs gardiens pour connaître ce qu'ils font dans ces formations, pourquoi ils partent si souvent au Centre de Ressources. Ils en discutent entre eux et il y a quelques habitants qui ont demandé à participer aux « états des lieux croisés » ou aux groupes de travail. A ce moment-là, ces habitants un peu initiés par les gardiens à cette démarche commencent à venir à nous aujourd'hui. Mais le changement cela prend du temps.

Pierre Perez

Directeur de l'association de médiation sociale, AMS

Nous avons en charge sur nos cités, à Marseille, la Campagne l'Evêque, les Aygalades, dans le XV^e arrondissement, le même type de projet. Je n'enlèverai aucun mot de ce qui a été prononcé parce que nous l'appliquons avec un bailleur qui s'appelle l'OPAC, mais nous n'avons pas de gardiens, nous avons des agents de médiation de veille technique et sociale, dans un dispositif dit « tranquillité ». Nous avons comme partenaires le Conseil Général, l'Etat et l'OPAC et, dans sa partie formation, le Conseil Régional. Nous avons pour mission avec nos AVTS de mettre en place avec les habitants, que nos médiateurs impulsent, des projets internes à la cité et fassent vivre la cité pour l'amélioration du cadre de vie, ce qui implique, pour nous, de produire des projets tels que « cité propre » et quand il y a des véhicules, etc., c'est pris en charge par l'association des locataires, ce qui fait que l'interférence avec les habitants est pleine et entière. Notre vision de la médiation est l'implication totale pour les résidents et avec eux, en interface avec les institutionnels auxquels nous rendons compte tous les jours, c'est-à-dire que dès l'instant où il y a un problème sur le terrain, ce sont les institutionnels qui en ont la charge, y compris l'OPAC. Dans des problèmes de dégradations, par les fiches techniques telles que vous nous avez expliquées, nous avons le même profil de poste, nous avons les mêmes missions mais nous avons en plus le devoir du médiateur, et de l'encadrement des directions des suivis des projets sur site, tels que de faire rentrer des associations d'arts plastiques, de visualisation, de photographie, pour que les habitants voient bien l'image qu'ils ont de leur cité. L'amélioration qu'ils peuvent apporter, c'est eux qui vont l'apporter, à travers des médiateurs et à travers des dispositifs de médiation que nous sommes.

Patrick-Yves Mathieu

Merci pour votre témoignage. Il y a des convergences mais il me semble qu'il y a une différence de taille, vos agents de veille technique et sociale, c'est leur job, leur cœur de métier ; leur cœur de métier au personnel dont vous nous avez parlé : c'est d'être gardien d'un organisme d'HLM. Mais, il y a des convergences, certainement ce serait intéressant que vous puissiez échanger et confronter au niveau de vos équipes.

Djaïda Mezziane-Djelali

Chef de projet territorial Aix-Nord, Mairie d'Aix-en-Provence

Je me posais la question de l'impact sur les habitants parce que la mise en place de ce travail avec les gardiens, cette formation à la médiation, on va dire, parce que c'est un peu ça, ça a bien eu un impact sur les habitants, et à partir de cet impact on peut peut-être travailler à impulser des actions, c'est peut-être un peu là où vous en êtes. J'aimerais bien savoir quel a été l'impact sur les locataires, les habitants de ce nouveau métier, en quelque sorte, où le gardien n'est pas seulement le gardien mais il a aussi une fonction de médiation ? J'aimerais savoir aussi à Vaulx-en-Velin, il y a bien une commune, au niveau de la commune comment participe-t-elle à cette action ? Je ne sais pas comment cela se passe à Vaulx-en-Velin mais les locataires qui sont aussi des habitants, font souvent la confusion entre la Mairie, l'organisme HLM, Qui fait quoi : ils s'en foutent un peu, l'important c'est qu'on puisse avoir des solutions. Mais c'est vrai que la première institution à laquelle ils s'adressent est souvent la Ville pour savoir un peu ce qui se passe.

Patrick-Yves Mathieu

Des locataires qui sont aussi des habitants et parfois même des citoyens, ça arrive.

Philippe Brusson

Disons que c'est vrai que l'on n'a rien mis en place pour évaluer l'impact sur les habitants. Cet impact est plus jugé à travers des rencontres que j'ai avec des habitants quand je suis sur le terrain avec les gardiens, parce que ce n'est pas rare de voir deux, trois, quatre habitants qui viennent dire bonjour au gardien et qui se mêlent à la conversation sur ce qu'on fait au centre de ressources et qui s'intéressent beaucoup à ce que font les gardiens en dehors

des tâches de nettoyage, ils donnent leur avis. Mais c'est très informel. L'impact sur les habitants, je le mesure aussi à travers les élus qui ont des retours majoritairement positifs sur le travail des gardiens. Il y a beaucoup d'habitants qui, spontanément, quand ils rencontrent leurs élus leur disent : « *Heureusement qu'on a tel gardien d'immeuble, parce que sinon il y a beaucoup de choses qui partiraient à la dérive.* » Au-delà de ces deux exemples, pour moi, cela m'est difficile de mesurer l'impact sur les habitants.

Le centre de ressources est financé à 90% par la politique de la ville (l'Etat, la communauté urbaine de Lyon, la Région qui finance plus de la moitié de la formation). La Ville est un partenaire important pour nous sur un plan moral, parce qu'on est très soutenu par elle. La Ville nous facilite des choses sur un plan matériel (locaux...) et elle participe à nos groupes de travail parce que sur un certain nombre de questions, on interpelle ses services techniques. Quand je parle de groupes de travail dans les quartiers, quand je parle « d'état des lieux croisés », je n'ai pas cité la Ville mais elle est très très présente dans ce travail.

Alain Farache

Chargé d'étude au Pact'Arin

Je ne vais pas avoir de question sur les habitants parce que je trouve que c'est déjà très bien ce que vous faites pour l'émancipation d'une profession qui est, en général, assez méprisée, je trouve que c'est déjà assez extraordinaire et suffisant en soi, presque. Ma question porte plus sur les freins que vous avez dû dépasser pour constituer ce centre de ressources. Vous avez parlé de management, je pense que les gardiens pensent qu'ils ne sont faits que pour une mission, et avec votre action, ils deviennent beaucoup plus acteurs, compétents, etc., je pense que cela a dû entraîner pas mal de problèmes parce qu'on ne les attendait pas là où ils sont maintenant, et en amont, il doit y avoir des histoires de pouvoir assez incroyable à traiter. Quels sont les freins et la manière dont vous les avez contournés ?

Philippe Brusson

Les freins liés à la constitution du centre de ressources, au niveau des directions générales, il n'y en avait pas dans la mesure où ce sont elles qui ont saisi au vol la demande très forte des gardiens pour qu'il y ait un suivi de la

formation initiale. La réponse des bailleurs était la création de ce centre de ressources. Au départ, les Directions générales étaient très partantes, elles ne pensaient peut-être pas que cela irait si loin. C'est plus après que sont venus certains freins. Par exemple, pour les permanences du mercredi après-midi, lorsque je reçois en entretien un gardien sur un problème, un code est posé entre nous : ce qui se dit reste confidentiel sauf s'il y a extrême gravité. A ce moment-là, je dis au gardien que j'en parle à sa hiérarchie. Il est prévenu. Mais la plupart du temps, cela se passe en dehors de la hiérarchie. Cette confidentialité pose parfois problème à certaines hiérarchies qui se demandent ce qui peut bien se dire. Mon rôle est aussi de rassurer régulièrement les hiérarchies sur le fait qu'ils ont plus à y gagner qu'à y perdre mais c'est vrai que cela fait beaucoup de salive.

Les freins apparaissent aussi dans la latitude, le temps qu'il faut pour monter une action, changer les choses. Il n'y a pas du tout la même notion de temps entre un gardien d'immeuble, son responsable direct, le responsable d'agence et puis le siège. Les gardiens ont beaucoup d'appétit et aimeraient que les choses aillent plus vite. Le frein pourrait être la démotivation de gardiens qui trouvent que le centre de ressources ne va pas assez vite. Il y a tout un travail de terrain qui consiste à aller voir ces gardiens, à les mettre en contact avec d'autres gens qui font des actions. Finalement, il n'y a pas de meilleur avocat qu'un gardien vis-à-vis d'un autre gardien.

Patrick-Yves Mathieu

Merci. Est-ce qu'il y a encore une demande d'intervention ?

François Fiore

Délégué de l'Etat, La Ciotat, DDE 13

Je voudrais poser la question à la fois en terme d'enjeu et de cohérence. Nous avons écouté avec beaucoup d'intérêt l'expérience du Grand Lyon et je me permettrai de poser la question à M. Debbeche qui a parlé des six axes d'intervention de cette Gestion Sociale et Urbaine de Proximité, de comité de pilotage et de comité de direction, est-ce un peu la frilosité ou alors le fait que l'on ne soit pas tout à fait prêt pour ouvrir les comités de pilotage ou les groupes de direction aux habitants ?

Finalement, vous l'aviez bien dit en avant propos, ces derniers doivent être au coeur du dispositif alors on se pose la question de cette cohérence avec les orientations affichées par les contrats ville, l'Etat, et cette réalité, aujourd'hui, où on piétine quelque peu. On vient de voir M. Brusson nous expliquer ce centre de ressources, le fait qu'on n'avait pas ouvert tout de suite aux habitants ce lieu. Si vous voulez pérenniser votre centre de ressources, il me semble qu'il va falloir modifier vos statuts et notamment laisser la place dans votre conseil d'administration aux habitants. C'est une question qui se pose de manière récurrente aujourd'hui, si nous voulons réellement avancer dans cette gestion urbaine de proximité, il faut véritablement non seulement que la participation soit effective de la part des habitants mais aussi leur laisser toute leur place. C'est la question que je pose à M. Debbeche, notamment.

Lotfi Debbeche

Oui, je le confirme, pour nous la population doit être au coeur du projet de gestion territorialisé. Nous avons quelques actions, dans l'agglomération lyonnaise, qui sont très fortes là-dessus, je crois que c'est indéniable mais nous avons aussi énormément de chemin à parcourir pour qu'elles s'intègrent totalement dans nos dispositifs. Une fois qu'on a dit cela, la question n'est pas nouvelle dans la politique de la ville. Je pense que si on veut poser cette question, on a aussi à se poser toute une série d'autres questions d'une manière générale : la question de la démocratie dans notre pays, pas uniquement dans nos quartiers, parce qu'après tout, vous comme moi, j'habite aussi ailleurs, pas dans les secteurs politique de la ville, je ne participe pas forcément à des actions de la vie locale, parce que je fais beaucoup d'autres choses, cela m'arrive parfois d'y aller mais sans y aller tous les jours, etc., je dis cela pour un peu apporter une nuance par rapport à ce que nous disons de manière générale dans le cadre de la politique de la ville, parce que je crois que des fois on est injuste par rapport à ce qui se fait là-dessus. Et je suis prêt à le démontrer si on m'accorde du temps, parce qu'il se passe beaucoup de choses en matière de concertation, etc.

Maintenant, qu'on a dit cela, je crois que nous avons énormément de travail à nous convaincre, parce qu'on est les uns et les autres des représentants des institutions, des

associations, etc. Quand on aborde la question des habitants, il faudrait qu'on retrouve véritablement les manches, il faudrait que l'on mette des moyens, il faudrait que l'on s'inscrive dans la durée, car impliquer des habitants cela ne se fait ni du jour au lendemain, ni même dans un laps de deux ou trois ans. C'est vraiment un travail dans la durée parce que, c'est un avis bien sûr, ils vivent aussi un monde qui n'est pas facile, qu'ils ont du mal à comprendre, qu'ils considèrent comme injuste, ils ont l'impression d'avoir une superposition d'un tas de dispositifs. Par ailleurs, on vit dans une culture qui n'est pas une culture de la négociation, je le dis comme je le pense, qui n'est pas une culture du dialogue. On ne peut par injonction dire : « *il faut faire participer des gens.* », si on le dit, il faut qu'on se donne tous les moyens pour l'assumer.

Mais je reste persuadé que c'est l'axe qui doit demeurer le centre de la politique de la ville, malgré tout ce que j'avais dit. Si la politique de la ville peut servir ailleurs, c'est ce qu'elle fait, parce qu'on voit aujourd'hui avec les Conseils de Quartier et autres, ce sont quand même des émanations de la politique de la ville, on l'oublie un peu. Il faut quand même rappeler parfois certaines réalités. Et, les moyens qu'on se donne en moyens humains, ce n'est pas par un simple courrier en disant aux gens : « *Venez voir* », qui fera que les gens vont venir aux réunions. Je crois qu'il faut un travail extrêmement lent, patient, ingrat qui nous met devant toutes leurs interrogations, toutes leurs frustrations, toutes leurs inquiétudes. Toute la souffrance qu'ils vivent, il faut qu'on l'affronte. C'est vrai qu'aujourd'hui, tout ceci fait que parfois, à cause de ces tensions très fortes avec la population, on n'y va pas, parce qu'on a peur du conflit, d'être critiqué, d'être remis en question, quand on est sur le territoire, les questions de hiérarchie et autres n'ont plus vraiment place, on est plus dans une logique de l'ici et maintenant, dans le territoire. La population ne veut pas savoir pourquoi on n'a pas répondu ; elle veut qu'on réponde à sa question.

Je n'ai pas répondu sûrement totalement à votre question, mais je la partage. Je dis tout simplement que si on la pose, il faut vraiment que l'on pose toute la question, et à ce moment-là, dans le cadre de la politique de la ville, on regarde bien ce qui se fait, y compris au niveau des financements, sur le volet

investissement, de manière large d'aménagement urbain et sur le volet de fonctionnement pour revenir à la gestion de proximité, c'est peut-être un début. Parce que nous sommes en train de dire que dans le cadre de la gestion territorialisée, elle apporte une cohésion, elle participe au développement, mais on considère que c'est une fonction de base et que c'est une fonction tout aussi essentielle que le reste. Mais cela, il faudra qu'on l'assume dans les années à venir.

Patrick-Yves Mathieu

Merci. Mais alors, est-ce que la Gestion Urbaine de Proximité n'est pas l'occasion de revisiter cette question usée jusqu'à la corde, de la participation, de la place, de l'implication des habitants ? C'est une question qu'on se pose au niveau de notre centre de ressources en Midi-Pyrénées. C'est sur ce thème qu'on va lancer un cycle régional de qualification que j'ai appelé : « *Et les habitants ?* », pour ne pas dire : « *Et la participation* », « *Et la place ?* », « *Et la consultation ?* », « *Et l'information ?* ». Ce serait déjà entrer dans le contenu. « *Et les habitants ?* », où sont les habitants, bon sang ? ! Là, où on en est de notre petite réflexion, c'est peut-être qu'il est plus facile, par exemple, de s'adresser à des habitants par un questionnaire, par une réunion, par du porte à porte, en leur disant : « *Depuis trois ans, vous pensez que votre quartier, il est : plus propre ?, pareil propre ? ou moins propre ?* » C'est peut-être trop modeste trouveront certains mais c'est peut-être possible. Par contre, faire, comme j'ai vu encore récemment, réunir les habitants et leur exposer en quarante minutes le GPV, même les professionnels, que nous étions, n'avions pas tout pigé avec le 3D, les maquettes, les différentes interventions, on était en train de ramer, nous, les professionnels. Là évidemment, cela a été l'aphasie, il n'y a pas eu une marée de questions. Ce qui a permis de dire : « *Ben voyez bien ! Hein ? bon...* » Je suis volontairement caricatural.

Je voudrais terminer cette matinée en remerciant les intervenants, avant qu'on aille déjeuner. Et je vais dire trois mots. Le premier mot est « *considération* », il a été dit par l'un d'entre vous. Il me semble qu'à travers l'expérience et la pratique de ce Centre de Ressources pour les Personnels de Proximité, c'est quand même une prise en compte de ces personnels autour de la notion de

considération, sans que cela soit démagogique, qu'ils apportent aussi quelque chose, par leur métier, au quotidien des habitants. Ils peuvent avoir un rôle stratégique dans la mesure où ils sont des capteurs de ce qui se passe dans la cité. Les prendre en considération, c'est le b. a. -ba de la relation, y compris du management.

Le deuxième mot c'est « *Mutation des pratiques professionnelles* ». Il est sûr que des démarches de gestion urbaine de proximité comme celles que vous avez affichées, des pratiques comme celles de votre centre de ressources amènent une mutation des pratiques professionnelles. Je ne sais pas si ce sont des nouveaux métiers, c'était une des questions posées par le rapport Brévan-Picard. En tout cas, ce sont des métiers revisités, ce sont des métiers que l'on fait autrement. Et rien que cela, c'est intéressant.

Troisièmement, c'est la « *Mutation pratique professionnelle* », parce que jusqu'où peut-on aller avec des centres de ressources de ce type sans faire muter quelque part aussi l'organisation ? Finalement, est-ce qu'il n'y a pas un modèle, y compris pour un Conseil Général, dans la manière même de gérer ces personnels de proximité que sont les travailleurs sociaux que très souvent, il ne sait pas bien gérer ? Cela pose tout un tas d'autres problèmes, on ne peut pas en même temps

accepter cela et continuer à dire que tout courrier devra continuer à être adressé de manière impersonnelle à M. le Président. Si vous voulez, c'est une révolution copernicienne à laquelle on est confronté. Si on veut vraiment aller jusqu'au bout de la mutation, il faut accepter que cela soit comme un retour d'expérience. A partir de ce qui se fait cela amène l'organisation à changer même sa forme de structure. Dans l'entreprise, aujourd'hui, on parle d'organisation qualifiante, cela veut bien dire que ce n'est pas seulement la personne qui rentre qui doit être qualifiée, ça on ne l'avait pas vu au début des années quatre-vingt, on a découvert plus tard qu'il nous fallait rentrer comme un stock de personnes qualifiées, ayant une formation. Ensuite, on a redécouvert qu'il fallait une formation continue, le flux. Mais ce n'est déjà plus cela, la question n'est même plus d'avoir des gens formés et de les former en continu. La question est de savoir comment, la manière dont ils travaillent, dont ils sont managés, la manière même dont ils peuvent s'exprimer peut modifier l'organisation, y compris ses orientations et sa vision. Et cela est valable pour une association, pour la CAF, les services techniques, pour tout le monde, et cela ne m'empêchera pas de vous souhaiter bon appétit.

Restitution des trois ateliers

Patrick-Yves Mathieu

Nous reprenons la séance avec les comptes rendus des ateliers, avec, auparavant, une petite annonce pratique.

Philippe Brusson

Ce matin je vous ai parlé du Centre de Ressources, des plans d'action de gestion de proximité de l'association HLM Vaulx-en-Velin et je voulais prendre quelques secondes la parole pour vous renvoyer sur le site internet de l'ARRA, mon employeur dont je vous donne les coordonnées : www.arra-habitat.org. Vous aurez encore plus de détails sur le contenu des plans d'action de gestion de proximité mais aussi sur les autres expériences inter-organismes qui se développent à Villeurbanne, à Vénicieux, en Nord-Isère. Je vous remercie.

Patrick-Yves Mathieu

On va d'abord entendre la restitution des ateliers 1 et 2, puis nous aurons un premier temps d'échange de façon à ne pas rejeter trop

loin l'échange et à ne pas risquer de le comprimer. Puis, nous aurons la restitution de l'atelier 3 et à nouveau un temps d'échange. Et en fin, l'intervention de clôture avec Olivier Brochard.

Pour ce qui concerne la restitution des ateliers, des consignes ont été données aux rapporteurs d'atelier, ne leur en veuillez pas. Par définition, ils ne vont pas dire tout ce qui s'est dit dans l'atelier. Ils vont dégager deux axes, trois maximum et juste les énoncer. Il ne s'agit pas tant de raconter tout ce qui s'est dit, toute la richesse des échanges et des témoignages mais de dégager des éléments qui ont une portée plus générale, soit parce qu'ils nous donnent des informations transférables, soit parce qu'ils introduisent un questionnement ou une alternative, un point de vue différent dans les groupes.

L'atelier 1 portait sur la **Convention de gestion urbaine de Martigues**. Je passe la parole à Valérie Rondot qui en est la rapporteuse et qui a accepté au pied levé ou presque, de remplacer un rapporteur défaillant.

ATELIER N°1

Convention de gestion urbaine de Martigues

Intervenant : Pierre Cerdan, chef de projet politique de la ville

Valérie Rondot

Responsable service politique de la ville, CPA

Dans ce groupe, beaucoup de choses se sont dites. Le climat était vraiment très studieux, attentif, c'était presque impressionnant, il y a eu une très bonne participation. Le nombre des participants était de vingt quatre personnes et l'animateur était M. Pierre Cerdan, pour la convention de gestion urbaine de Martigues.

Il y a trois thématiques qui ressortent de ces échanges. La première est que, par rapport à la gestion urbaine de proximité, la Ville doit être porteuse ; la deuxième est que la participation des habitants doit se construire ; le troisième point-clef est : qu'est-ce qu'il restera dès lors

que les financements contrat de Ville se tariront ?

1. Concernant le premier point, Martigues a une grande expérience par rapport à tout ce qui est de la gestion urbaine de proximité, cela fait vingt ans qu'elle a un dispositif politique de la ville. Elle a cinq quartiers prioritaires en contrat de Ville, vingt trois Conseils de Quartier. Ces Conseils de Quartier sont réellement des entités efficaces puisque l' élu en est président et qu'il tient des permanences, une fois par semaine, avec les bailleurs, l'amicale, le centre social où toutes les problématiques sont abordées et les réponses concrètes doivent être rendues aux différents interlocuteurs. La Ville souhaite aussi dynamiser le lien social aux côtés des bailleurs sociaux. Ils veulent s'inscrire réellement dans tout ce qui est lien social et avoir une réelle remontée au niveau des quartiers. Pour cela, il est nécessaire de transformer les pratiques de

tous les partenaires, c'est-à-dire de sortir d'une verticalité au profit d'une transversalité, avec une mise en relation des uns et des autres, pour une réelle nouvelle organisation et pour une dynamisation de tous les partenaires, des hiérarchies entre elles et entre les personnes de terrain. Les Villes doivent être porteuses par rapport à la gestion urbaine de proximité parce que le bailleur ne peut pas tout porter seul : c'est un élément fort, et la volonté politique est très forte sur Martigues.

2. Concernant le deuxième point : la participation des habitants, cela se construit. Pour que cela se construise, on peut partir d'éléments concrets, de terrain comme ils ont pu socialiser à partir des poubelles. Dans certaines cités, ils balançaient tout par les fenêtres, il a fallu retourner vers les gens et leur expliquer qu'il y avait des containers, voire après introduire les tris. Une éducation des habitants se fait par une pratique et une évolution des pratiques pour améliorer leur cadre de vie et leur qualité de vie. Cela peut aussi se construire à partir des conflits récurrents qui vont être abordés et petit à petit, essayer d'y trouver des solutions, et puis sur des potentialités de terrain d'éléments qui peuvent remonter ou de volontés des populations. Par rapport à ces potentialités, ont été mis en place des projets de quartier. Ces derniers ont été élaborés à partir de questionnaires qui étaient distribués aux populations, qui pouvaient les faire évoluer. Ils ont été exploités par un bureau d'études. La participation à ces questionnaires a été de 30% à 70%, suivant les quartiers. Ce n'est vraiment pas neutre. Ils ont réellement eu des retours concrets. Des bureaux d'étude ont planché avec tous les partenaires pour proposer un espace de réflexion et un diagnostic pré-opérationnel avec des modélisations de possibilités d'évolution du quartier. Dans ces questionnaires, ont été abordés le bâti, les espaces verts, les espaces collectifs, la sécurité, la propreté : les thèmes récurrents de la gestion urbaine de proximité. La participation des habitants doit être une réelle volonté d'aller plus loin pour concrétiser des attentes, on ne peut pas leur demander de participer sans concrétisations, derrière. Ils ont débloqué des budgets de 150 000frs par quartier, pour permettre des améliorations de proximité, qui sont des petites choses mais qui permettent au quotidien de voir le cadre de vie s'améliorer et

qui permettent aussi de rendre possible et acceptable la réalisation plus lourde d'éléments structurants (voiries ou autres), les habitants ne se sentent pas abandonnés, ils voient une continuité. Lors de réalisations plus lourdes, ils ont aussi mis en place des points info pour les habitants pour voir comment ils vivaient ces changements et limiter les nuisances qu'entraînent toujours les travaux puis continuer cette concertation et cette participation des habitants. Quand on dit « *participation des habitants* » par rapport à « *l'amélioration du cadre de vie* », on retombe aussi sur l'enchevêtrement du substrat foncier : « *ça c'est le terrain du bailleur, ça c'est la Ville, ça c'est etc...* » Se profile la nécessité, à terme, de redéfinir les propriétés pour que tout soit plus clair dans les interventions.

3. Que restera-t-il lorsque les financements contrat de Ville se tariront ? C'est effectivement une grande question, notamment par rapport aux charges que les locataires des offices des cités ont à payer par rapport aux espaces extérieurs. La Ville de Martigues s'est interrogée là-dessus et a mis en place une subvention Ville pour la prise en charge des espaces extérieurs. Ils fournissent une enveloppe et les loyers sont réduits du montant des charges correspondantes. Rendre quelque chose de plus accessible aux locataires tout en ayant un environnement qui va rester entretenu et de qualité. Par rapport à ces espaces extérieurs et aux besoins des habitants, ce qui ressortait était qu'il fallait retourner au quotidien, au banal et pour toujours. On revenait à la transversalité des pratiques à tous les niveaux et notamment à ceux des services techniques des villes. Il y avait l'histoire du financement et de la subvention mais il y a aussi de la pratique transversale qui continue à fonctionner même s'il n'y avait plus de contrat de Ville sur certains territoires.

Par rapport à ces trois points, on a un retour de la salle. Un chargé de mission d'une communauté d'agglomération confirme que la politique de la ville peut être porteuse. C'est vraiment elle qui a permis l'émergence de la gestion urbaine de proximité, pas seulement les bailleurs mais la Ville aux côtés des bailleurs. La confrontation avec les habitants pour la qualité de vie est un élément essentiel et la volonté politique constamment réaffirmée est essentielle aussi à la réussite. Ce n'est pas

qu'une fois, c'est constamment que la volonté politique doit être réactivée.

Il y a eu aussi un responsable emploi dans le cadre de Marseille Euro-Méditerranée qui soulevait, par rapport à la gestion urbaine de proximité, qu'on parlait souvent d'espace extérieur mais on oubliait peut-être un peu trop fréquemment que la volonté politique n'était pas aussi présente pour prendre en compte des problèmes d'insertion et de retour à l'emploi de populations qui sont en multiples difficultés. Comment faire en sorte d'avoir une GUP « globale » qui permettrait d'agir sur l'extérieur mais aussi sur les revenus des gens, pour leur permettre de se sortir de pas difficiles ?

Ensuite, il y a eu une intervention d'un directeur habitat d'une ville qui constatait qu'effectivement, il y avait une difficulté à mettre en oeuvre ces gestions urbaines de proximité dans les quartiers, qu'il y avait un dispositif « Allô ville » qui permettait, par contre, de répondre très bien au problème fonctionnel urbain et ensuite que la Ville et les bailleurs essayaient de travailler et de réfléchir à une tranquillité sur les sites. Mais il manquait souvent une partie des partenaires lors des réunions, que ce soit la police, la justice ou une partie des services techniques de villes.

Par rapport à ce service de proximité qui était soulevé, M. Cerdan a repris les fiches de signalement qui ont été mises en place sur Martigues. Ce sont des fiches de signalement codées pour respecter la confidentialité et la sécurité des personnes qui informent de quelque chose. Cette information remonte à la police et à la justice et puis il y a un suivi des réponses apportées ou non par le comité de pilotage qui est présidé par le Procureur de la République, avec un réel suivi pour dire pourquoi il y a eu intervention ou pas et les raisons.

Il y a eu aussi un représentant d'un office HLM qui nous a dit qu'ils ont mis en place et défini depuis longtemps une gestion urbaine de

proximité mais que la convention est en attente de signature et ils sont un peu inquiets parce qu'ils ont un certain nombre de territoire en ZUS et que petit à petit les partenaires sont partis : la police, l'assistante sociale, les services de la ville, il n'y a plus personne sur ces territoires pour signer la convention, ils se sentent un peu esseulés. Le bailleur nous disait (je résume) qu'il ne pouvait pas être Dieu, à lui tout seul avec en plus des arrivées massives de populations aux multiples difficultés. Dans les centres villes de toutes les communes, on est en train de faire une mixité sociale mais tous ceux qui sont en réelle difficulté partent quand même sur les cités et ont réellement à faire face à beaucoup de difficultés.

Une personne a aussi abordé le problème du suivi-évaluation, est-ce qu'on a des outils pragmatiques qui existent pour ces gestions urbaines de proximité qui permettent vraiment d'avoir un pilotage efficace ?

Un chef de projet se demande comment faire pour arriver à faire travailler tous les services ensemble, est-ce qu'il existe des outils ? Comment les convaincre et les mobiliser ? Ils sont souvent plus réactifs pour ce qui concerne le centre ville que les quartiers excentrés.

La dernière intervention provenait d'une responsable d'antenne municipale de proximité qui confirme qu'effectivement il faut absolument un budget pour la proximité, un élu convaincu, un rapprochement avec les services techniques et un relationnel qui fonctionne et enfin une taille de commune qu'il ne faut pas dépasser parce que cela devient presque ingérable ou alors il faut fractionner.

Patrick-Yves Mathieu

Merci Valérie. On va passer maintenant à l'atelier n°2 : **Stratégie d'élaboration partagée dans le cadre du GPV de Marseille** et c'est Henri Mandrile qui nous présente la restitution.

ATELIER N°2

Stratégies d'élaboration partagée dans le cadre du GPV de Marseille

Intervenants : Dominique Deniau, chargé de mission GPV

Henri Mandrile

Chef du service Habitat-Politique de la Ville, Conseil Régional PACA

Il y avait trente-six personnes, j'ai essayé de voir la composition du groupe, il y avait des étudiants, il y avait dix représentants des institutions publiques, six chargés de mission, six représentants du mouvement associatif, trois bureaux d'étude et un logeur.

Je ne vais pas revenir sur la présentation qu'a faite Dominique Deniau qui est chargé de mission GPV, il a expliqué comment il construisait actuellement la méthode pour mettre en place une gestion urbaine de proximité mais on est en pleine construction de méthode. Je vais plutôt essayer de retenir les trois problématiques qui semblent ressortir de l'ensemble du débat.

Le premier problème que j'ai retenu est que la GUP n'a de sens que si elle s'inscrit dans une stratégie urbaine globale, il n'y a pas de GUP en soi, si effectivement elle n'est pas intégrée dans une stratégie globale de stratégie urbaine. Cela veut dire que cette stratégie urbaine, il faut qu'elle soit cohérente et qu'elle ait une certaine continuité et une visibilité. L'expérience sur Marseille montre que dans certains quartiers la stratégie urbaine a changé plusieurs fois dans le temps.

Le troisième élément, il faut une approbation et une information non seulement des habitants dont on parle souvent mais aussi des services et des opérateurs publics.

1. Le premier élément que j'ai retenu de la discussion du groupe est : GUP, oui mais intérêt et stratégie urbaine, il faut une certaine continuité dans le temps, une certaine stabilité et en même temps une appropriation et une cohérence de l'ensemble des services et des opérateurs publics.

2. Le deuxième élément qui ressort est qu'il y a une gestion différente du temps. Il y a un temps très différent entre les institutionnels et les habitants, on n'a pas la même gestion du temps, on n'a même pas la même conception

du temps et aussi, concrètement, entre l'opération urbaine qui est sur dix ou quinze ans et l'opération de GUP qui est sur le quotidien, là aussi il y a des gestions du temps différentes. Et effectivement, c'est une des contradictions que l'histoire urbaine doit résoudre, si elle s'intègre dans une gestion de stratégie urbaine, elle doit être capable de répondre au quotidien et être effectivement sur du temps réel de réaction. Il ne faut pas que, sous prétexte qu'elle s'intègre dans une stratégie globale de modification urbaine, de rénovation urbaine, de grande stratégie, il ne faut pas que l'on masque qu'il faut des informations au quotidien sur la vie quotidienne des gens, au jour le jour. Et si cette visibilité est absente, les gens ne croient ni à la gestion urbaine, ni à la stratégie globale. Il faut pouvoir gérer le long terme et en même temps être capable au quotidien d'avoir des transformations que les gens puissent percevoir réellement une intervention quotidienne.

3. Le troisième élément que j'ai retenu est que c'est un système d'acteurs complexes et de districts qui se rajoutent, je n'ose pas dire qui se complètent mais au moins qui se rajoutent ; des fois ils se complètent, des fois, ils sont en mille feuilles, des fois, ils se superposent, des fois, ils se contredisent. Cette gestion d'acteurs complexes, bien avant qu'on parle de GUP, bien avant qu'on la mette à l'ordre du jour, elle existait, il y a bien des gestions minimum. Obligatoirement. Quand on parle de GUP, cela signifie que l'on pose un nouveau regard sur les responsables, sur les services qui ont cette gestion en charge. On peut donc constater dans un premier temps, soit une méfiance, soit une remise en cause, soit quelque chose qu'il faut résoudre, parce qu'effectivement, on n'est pas sur un terrain vierge, il y a bien sûr, de toute façon, une gestion. Un des problèmes qui est à résoudre dans cette gestion urbaine de proximité, c'est que les services qui ont en charge cette gestion, et qui l'ont en charge avant même que l'on parle de GUP, ne se sentent pas remis en cause, que ce passage de rentrer comme acteurs de cette gestion sans se sentir obligatoirement remis en cause, sans se sentir au fond critiqué, cela demande une volonté politique forte, pas seulement des élus municipaux, des élus des collectivités mais aussi des politiques, des gestionnaires, des

offices, etc. Il faut des contreparties de gestion urbaine. Et là, on n'en a pas beaucoup parlé dans le groupe. A partir du moment où on fait des rajouts, les services ressentent la gestion urbaine comme plus de travail, plus d'investissements qui se rajoutent à leur quotidien. Que ce soit pour les services, pour les logeurs, pour les villes, quelles contreparties peut-on amener, nous, public dans cette exigence que demande la gestion urbaine ? Si on peut développer cette gestion urbaine, peut-on la mettre en contrepartie aussi des investissements ?

Ces gestions urbaines nécessitent un bon niveau d'échelon décisionnel, de mise en oeuvre de gestion urbaine, parce qu'on peut avoir dans les groupes de travail des niveaux décisionnels qui ne sont pas dans la capacité de permettre la mise en place de ces gestions de proximité.

Je conclurai, et ce sera ma conclusion personnelle, que j'assume, ce n'est pas celle du groupe puisqu'on n'a pas conclu dans le groupe, cette GUP dont on parle sur nos

quartiers difficiles, on dit souvent qu'il faut qu'elle rejoigne la gestion normale. Mais la gestion normale ne fonctionne pas. Il faut donc la dépasser. Ce n'est pas une remise à niveau d'une gestion normale sur la ville. Il faut que cette gestion urbaine qu'on expérimente sur nos quartiers ne soit du tout une gestion urbaine exceptionnelle pour quartiers difficiles, pour population difficile. Ce devrait être la gestion normale d'une ville, d'un territoire. Pour une fois, on peut dire que ce qu'on expérimente finalement dans nos quartiers difficiles, c'est au bénéfice d'une conception de la gestion de la ville normale. Ce n'est pas une remise à niveau de ce qui existe pratiquement mais c'est dépasser sur la gestion de démocratie, sur la gestion urbaine, sur la quotidienneté, sur le temps de réaction dans les quartiers difficiles pour qu'elles deviennent, comme exemples, des quartiers non repérés comme sensibles. La gestion urbaine ce n'est pas une gestion urbaine pour quartiers difficiles, ce devrait être la gestion urbaine d'une ville, d'un territoire classique.

Débat avec la salle

Patrick-Yves Mathieu

Merci, premier temps d'échanges et bien entendu, dans ce temps, sont invités très cordialement à participer les intervenants des ateliers pour qu'ils puissent compléter, commenter, etc.

Guy Andrault

Responsable service GUP, Toulon Habitat Méditerranée

Lors de notre séance de travail, j'étais, je crois, le seul représentant d'un bailleur, il s'agit de Toulon Habitat qui est un office public communal d'HLM. Il est vrai que dans ces débats, il est toujours un peu plus gênant pour les bailleurs de parler parce que chaque ville et chaque organisme a une histoire qui lui est propre et si chacun devait s'exprimer, les histoires, nous sommes dans le Midi, risqueraient d'être longues. Mais nous avons vécu des expériences et une histoire.

Toulon est une ville où il y a huit mille logements gérés par Toulon Habitat, c'est

quand même quelque chose d'important. Quand on entend les propos essentiels, on a toujours un petit peu l'impression que le bailleur est le vilain petit canard. C'est vrai que ces Ateliers ont un gros intérêt pour nous, parce qu'ils nous permettent de nous exprimer. Nous avons eu la présentation de ce qui était fait sur Martigues, qui, à première vue, est fait depuis longue date et M. Cerdan nous faisait remarquer qu'ils se sont lancés peut-être les premiers dans la région, dans cette aventure. En suivant les textes, et en étant assez contents des résultats qu'ils ont obtenus, apparemment. Il me semble que ce n'est pas si simple que cela d'aboutir à une signature d'une convention de gestion de proximité. Cela ne veut pas dire que ce n'est pas sans l'effort des services politiques de la Ville qui sont porteurs de ces opérations. Je crois qu'il faut voir la position du bailleur qui s'est retrouvé avec des cités en ZUS, en zone très sensible, des cités où souvent il a été fait de gros efforts de réhabilitation qui n'ont malheureusement pas

été pérennisés. Bien souvent, comme tout bailleur, on espère toujours qu'après réhabilitation, on va pouvoir passer à un bâti autre, et enfin mettre un petit peu la main à nos anciennes cités qui vivent très bien, dans lesquelles, malheureusement, nous mettons toujours peu d'argent parce que les gens dégradent peu. Pratiquement, ils entretiennent eux-mêmes le bâti. Dans une convention de gestion urbaine de proximité, la première approche est de sonder le bailleur. On met un peu le nez dans sa gestion, son fonctionnement et c'est là qu'on dit :

« - *Messieurs, vous savez l'entretien des abords, les communs, le bâti, ce n'est pas bien formidable.*

Et nous, dans ces cas-là, on dit :

- *Mais vous savez cela a été réhabilité, il y a dix ans.* »

Nous essayons d'entretenir mais il faut voir que les services, les uns après les autres, sont partis. Il était trop difficile de vivre dans ces cités, et petit à petit tout le monde a abandonné ces cités y compris les associations, seul le bailleur est resté. Notre façon de rester est peut-être critiquable mais quand même nous sommes restés sur place et nous avons mis en place des moyens qui répondent à nos possibilités d'intervenir sur une cité. Mais nous nous posons la question de ce qu'ont fait les autres. Nous, nous sommes encore là et nous aimerions être convaincus que nous allons partir avec tous les partenaires et une volonté d'aboutir le plus rapidement possible.

Patrick-Yves Mathieu

Merci monsieur d'avoir dit un peu votre sentiment. Qu'il n'y ait pas de malentendu, au nom des organisateurs, vous avez vu que si les organismes HLM, les bailleurs sociaux sont invités et sont quand même un peu présents aujourd'hui, ce n'est pas du tout pour en faire le mauvais élève de la classe. On sait très bien les difficultés qui ont été les leurs, et il a été dit encore tout à l'heure que de grandes améliorations avaient été apportées. Mais tout naturellement, c'est vers les bailleurs et les services des Villes qu'on se tourne quand il s'agit de la vie quotidienne dans ces cités et il y a un certain nombre d'interpellations. Certaines peuvent paraître injustes ou dures mais ce sont non pas des faits mais des représentations. Toutes les représentations des habitants, des associations sont à prendre en compte, parfois pour leur dire : « *Non, vous*

vous trompez là-dessus, il y a eu un effort de fait. » Mais il est normal que cet échange ait lieu.

Je crois que votre témoignage souligne la nécessité de la GUP parce que quand vous dites que tout le monde est parti et que vous vous êtes retrouvé tout seul. Tout seul, avec l'école. Et puis il est vrai que votre patrimoine ne peut pas s'envoler, vous ne pouvez pas partir, non plus. Mais enfin, c'est quand même bien d'être là.

D'autres interventions, un commentaire ?

Une étudiante

Institut d'Aménagement Régional, Aix-en-Provence

J'ai assisté à l'atelier (1) sur Martigues et il y a une personne qui a posé une question sur la gestion urbaine de proximité dans les centres anciens, par rapport à Euro-Méditerranée. J'aurais aimé savoir ce qu'il en était de la GUP dans les quartiers un peu particuliers comme ceux-là, sur lesquels il n'y a pas forcément de bailleurs sociaux ou pas de la même façon que sur les quartiers dont on parle. Comment cela se passe avec les populations assez particulières aussi ?

Henri Mandrile

Oui, on l'a évoqué dans notre atelier puisqu'on était sur le GPV. C'est plus complexe puisque l'on ne se retrouve pas en situation de face à face locataire-logeur, on a une multitude d'acteurs en face mais lorsqu'on a les demandes des gens, les demandes sont les mêmes exactement : la tranquillité, la propreté. On retrouve déjà du point de vue des problématiques des demandes des habitants et de leurs représentations, il n'y a pas de différences fondamentales entre un noyau villageois, une copropriété dégradée et un habitat social classique. C'est exactement les mêmes problèmes.

Après, le système d'acteurs est différent. Mais les questions que posent les gens et sur quoi il faut intervenir, il n'y a pas de différence avec ce qui ressort de notre atelier, si ce n'est que ce n'est pas tout à fait les mêmes acteurs. C'est plus complexe dans le centre ancien parce qu'on n'a pas un seul interlocuteur. Sinon ce sont les mêmes questions à résoudre.

Patrick-Yves Mathieu

Ces demandes, on les connaît depuis longtemps. Enfoncer des portes ouvertes, cela

fait moins mal que d'enfoncer des portes fermées. Qu'est-ce qu'ils demandent ? C'est d'abord de la propreté, c'est de la sécurité voire de la tranquillité publique pour employer un mot plus bénin. A partir de là, ils demandent qu'un certain nombre de choses qui ont été prévues marchent, s'il y a des caves que l'on puisse y entreposer des choses, s'il y a les parkings, que l'on puisse s'y garer, que s'il y a une signalétique, elle soit visible même la nuit

et actualisée, du personnel de proximité qui puisse renseigner, sécuriser, dépanner, des choses finalement très simples mais sans doute très difficiles à faire.

Dominique Michel va nous rendre compte de l'atelier n°3 : **Stratégie et méthodes pour la mise en place d'une convention de gestion urbaine de proximité.**

ATELIER N°3

Stratégies et méthodes pour la mise en place d'une convention de gestion urbaine de proximité

Intervenants : Patricia Deligeon, SCET
Christian Mercier, SCET

Dominique Michel

Pour la note d'ambiance de cet atelier, il y avait soixante-dix personnes, à peu près, ce qui est énorme. Et puis j'ai eu la surprise de voir la feuille de route du CRPV dressée par mon collègue Christian Mercier, j'ai un plan de charge au moins sur les dix ans à venir : à chaque question posée un peu embarrassante, la réponse était : « *ce pourrait être un sujet à traiter par le CRPV.* »

Plus sérieusement, l'atelier était centré sur des questions de stratégie et de méthodes. Mais auparavant, je souhaite juste rappeler que la SCET a eu une mission confiée par le Conseil Régional qui était assurée par Patricia Deligeon et Christian Mercier sur (je schématise) : quels seraient les appuis que pourrait apporter le Conseil Régional en matière de gestion urbaine de proximité ? A partir de là, ils ont mené un travail d'investigation dans le secteur lyonnais (vous voyez qu'il finit par y avoir des cohérences entre ce qui a été dit ce matin et cette après-midi, il n'y a pas de choses très neutres là-dedans) dans le Nord-Pas-de-Calais aussi et sur une relecture des contrats de ville de la région PACA. Voilà le cadre dans lequel il y avait une restitution. Il y a certaines choses que je vais mettre de côté puisque cela a déjà été dit dans les deux précédentes présentations des ateliers 1 et 2, sur la question de la participation des habitants et la question de gestion du temps.

Les questions-clefs qui ressortent en terme de stratégie et de méthode sont les questions de délimitation des conventions. Si elles sont trop larges, il faudra tout recommencer. De la bonne clarification de ces conventions et de leur définition dépendent aussi leur mode opératoire au risque sinon d'être dans tellement de choses qu'il n'y a plus rien d'opératoire et il faut redémarrer une convention de gestion urbaine avant même qu'elle ne soit née. Le détail de ces conventions, jusqu'où va-t-on dans ces détails à partir d'axes stratégiques dans les actions ? Une question similaire s'est formulée au sujet non pas des centres anciens dégradés mais des copropriétés dégradées. Certains secteurs de ville étant en copropriété, différence fondamentale entre un secteur politique de la ville et une copropriété dégradée ou voire centre ancien tel que Toulon ou d'autres lieux, il y a les mêmes interrogations qui sortent en matière de gestion urbaine de proximité : comment est-ce possible de les mettre en place ?

A partir de là, quelques points ont été relevés. Quels sont les processus d'accompagnement et en même temps, quelles sont les chevilles ouvrières ? Il y a bien évidemment une approche stratégique des choses par rapport à la gestion urbaine de proximité mais en même temps, ces questions ne peuvent pas se résoudre si n'est pas identifiée clairement la cheville ouvrière qui fera tourner la machine, au-delà de la structure. Cette cheville ouvrière peut être par moment la mouche du coche qui dérange et en même temps, qui a un travail d'accompagnement de ce processus,

finalement c'est l'identification d'un poste et c'est un vrai métier.

Une autre question qui a été évoquée : l'organisation de service mais aussi en corollaire, toujours dans cette perspective de stratégie et de méthodes, la façon dont se passent les préparations budgétaires. On peut très bien définir des conventions urbaines de proximité mais si l'équipe opérationnelle loupe le coche de la préparation budgétaire de l'année, c'est-à-dire que la préparation municipale de juin à novembre pour les arbitrages, s'il n'y a rien qui est mis sur le budget de l'année suivante, encore une fois, la convention de gestion urbaine est mort-née. Il y a plein d'étapes un peu stratégiques qui, si elles sont oubliées, font retarder, on verra l'année prochaine ou on verra au mois de juin. Ce qui fait un retard de six à huit mois, si ce n'est pire.

L'articulation de la gestion urbaine de proximité et de la politique de la ville, j'ai l'impression qu'il n'y a pas de différence fondamentale. Si la GUP n'est pas finalement l'occasion de revisiter la politique de la ville à travers toutes ses composantes et ses thématiques dans les territoires. La politique de la ville parfois a du plomb dans l'aile en fonction des modes, des tendances, etc. On dit : c'est bon. Ce n'est pas bon. Ce qui me semble, c'est que ce vocable de GUP existe depuis une quinzaine d'années, il a beaucoup avancé dans la région lyonnaise, en Rhône-Alpes. Mais si à travers cela, on réinterroge les territoires et on en a une grille de lecture, la différence entre politique de la ville et gestion urbaine de proximité s'étiole. C'est une question de décentrement pour traiter des mêmes sujets. Cela renvoie, pour moi, à une

méthode d'action publique sur la question des territoires. Cette méthode d'action publique est éminemment stratégique dans la question de la gestion des villes. C'est cela qui est le plus important dans les organisations, qu'elles soient municipales, organismes HLM, associations et services publics (Etat, para-publics, etc.) C'est la question des services au public. Et cela renvoie, finalement, à la question de la banalisation des quartiers pour autant que les services rendus aux habitants soient rendus réellement, c'est-à-dire qu'on considère les quartiers en politique de la ville comme des morceaux de ville, au même titre qu'un centre ville est bien identifié, un quartier est un morceau de la ville. Cette vision que l'on peut avoir permet de revoir la question de la politique de la ville et de la gestion urbaine de proximité comme étant un outil revisitant.

Ici, on est dans un cadre villageois champêtre. Je prends souvent, par rapport aux quartiers, la comparaison du coût du service public (indépendamment des postes qui peuvent disparaître dans tel ou tel point) de distribution, je suis dans le pratique-pratique. La distribution du courrier : la boîte aux lettres dans du rural. Sur cent logements répartis sur un kilomètre ou deux, le facteur met de dix minutes à une heure, en fonction de la disparité géographique. C'est normal qu'il y ait une continuité du service public. Par contre, ce qui m'a toujours interrogé en matière de politique de la ville : cent boîtes aux lettres concentrées dans le même immeuble coûtent éminemment moins cher en matière de service public que dans du rural. Et le problème est qu'il y a une discrimination négative en direction des quartiers d'habitat social par rapport à la distribution du service public du courrier...
Merci.

Débat avec la salle

Patrick-Yves Mathieu

A partir de cette intervention de restitution de l'atelier 3 mais aussi éventuellement en revenant sur les deux précédents, avez-vous des questions ?

Christian Mercier

Je voulais apporter un petit complément. Quand on a évoqué les difficultés de

programmation que Dominique Michel a bien rappelées. Quand on a évoqué les problèmes de temps, c'était pour suggérer la possibilité de s'affranchir de ces programmations et de ces temps forts par la création d'un fond de petits travaux ou d'un fond de participation des habitants. Je crois qu'il faut aller au bout de la démonstration sinon ce n'est même pas la peine d'essayer de vaincre les pesanteurs des

programmations des différents partenaires. On a bien évoqué la possibilité, comme il a été fait dans certains endroits, de créer à disposition d'une « équipe » un fond permettant de réaliser des petits travaux dans des temps des plus rapides. C'est la première question qui est importante.

La deuxième question, Dominique l'a rappelée, mais je crois qu'il faut insister là-dessus, la véritable dimension de la politique de gestion de proximité, c'est la sociologie des organisations. Ça a été clairement dit ce matin, on l'a dit dans notre atelier, si on n'a pas des personnalités suffisamment qualifiées, suffisamment compétentes pour travailler sur l'organisation des partenaires quels qu'ils soient, c'est un des postes essentiels, cela ne fonctionne pas.

La troisième question que je voulais ajouter puisque c'était peut-être un peu une position personnelle de Dominique Michel et je l'ai aussi entendue de la part d'Henri Mandrile, je ne suis pas complètement sûr qu'on puisse parler de droit commun de la gestion de proximité quel que soit le quartier, dans un territoire urbain. Quand même, ce ne sont pas les mêmes densités, ce ne sont pas les mêmes hauteurs, les mêmes superficies à parcourir, les mêmes linéaires de trottoir, ce ne sont pas les mêmes dimensions de parking que dans un noyau villageois ou dans un centre ville. A un moment ou à un autre, on peut parler de droit commun mais à condition que l'on essaye de faire le parallèle entre la dimension des problèmes rencontrés, autrement dit les dysfonctionnements dont on a tous parlé dans un quartier HLM et les moyens à mettre en place. Je suis persuadé que des moyens à mettre en place dans une cité HLM de bonne taille sont complètement différents quantitativement et qualitativement que dans un quartier bourgeois, banal, qui ne pose guère de problème. Je crois qu'il faut faire attention à cette notion de droit commun, à condition qu'on l'adapte, c'est le droit commun des quartiers HLM mais c'est peut-être aussi tout simplement la prise en compte des différences, des caractéristiques d'un quartier par rapport aux autres. Après tout, ils sont complètement différents. La preuve est, comme disait quelqu'un, on ne va pas y habiter.

A l'inverse, j'avais fait une étude sur les moyens de gestion dans les centres villes, à Aix-en-Provence. C'est fou les moyens qu'il faut pour gérer un centre aussi fréquenté qu'un

centre ville comme Marseille, dans les zones piétonnes ou bien comme Aix-en-Provence. Les moyens sont complètement différents ce ne sont pas les mêmes matériels, pas les mêmes qualités d'interventions, ce sont des interventions beaucoup plus rapides, ne serait-ce que parce qu'il y a un monde fou qui passe dans ces centres. Je pense qu'il faut faire attention à cette idée d'une banalisation du droit commun des modalités de gestion. A mon avis, elles sont presque aussi différentes qu'il y a de quartiers. On comprend tout l'intérêt de travailler avec les services techniques des Villes et des organismes HLM pour essayer d'adapter des moyens cohérents avec les caractéristiques et les dimensions de quartiers qui sont préoccupants. La preuve est qu'on les démolit, tellement on ne veut plus les gérer.

Patrick-Yves Mathieu

Ce qu'on peut dégager et cela rejoint ce que disait M. Mandrile tout à l'heure c'est que partout, on a besoin d'adapter la gestion à la morphologie du quartier, à sa densité, à ses problèmes, à ses dysfonctionnements à partir d'un bon diagnostic et en coordonnant bien. On peut dire que partout la gestion ancienne doit faire place à une gestion renouvelée qui prend la forme d'une gestion urbaine de proximité sur les sites de la politique de la ville qui va prendre d'autres formes, d'autres modalités et d'autres contenus sur les centres plus anciens. Vous savez sur les Champs Elysées, à Paris, il passe du vendredi soir au lundi matin, sur les deux trottoirs confondus, autant de monde qu'il y a d'habitants dans l'agglomération lyonnaise. Ce qui veut dire qu'il y a un commissariat dédié avec cent soixante personnes jour et nuit, en civil, seulement sur le problème de la sécurité, sans parler de la police de la circulation. Il faut sans arrêt adapter la gestion aux réalités rencontrées.

Marc Le Nalio

Conseiller de quartier, Mulhouse

Je suis citoyen et citoyen, je n'appartiens à aucune structure interne à la Ville ou aux Régions, je n'habite pas non plus dans la région. Je viens à la découverte.

Je suis stupéfait de voir que toutes les questions qui sont posées au niveau de l'organisation des services des collectivités. Moi qui travaille dans le privé, si on avait eu à se poser autant de questions, on aurait fait

faillite depuis longtemps. Je suis assez halluciné. Vu du côté du citadin, c'est assez surprenant.

On place le problème de la gestion de proximité uniquement sur l'habitat. On parle de poubelles, on parle de boîtes aux lettres. Je n'ai pas entendu parler depuis ce matin d'un accès à la culture, au niveau proximité, d'un accès au sport, d'un accès à l'école et d'essayer de travailler ces questions sans parler uniquement des questions d'habitat. A mon sens, on ne résoudra jamais le problème si on se fonde uniquement sur des problèmes d'habitat.

Patrick-Yves Mathieu

Vous avez bien fait de donner votre avis. Je vais donner le mien sur ce point précis, cela n'engage que moi. Il me semble qu'il faut que l'on fasse attention à ce qu'on met effectivement et c'est peut-être le temps d'en parler de la définition, à l'issue de cette journée, dans cette notion. Les philosophes diraient l'acceptation d'un concept. Première remarque : il me semble que la question de la définition est de dire que c'est une démarche et pas une procédure. Bien sûr, on s'appuie sur une note de cadrage DGUHC, UNFOHLM, DIV, j'en passe et des meilleures. Mais la gestion urbaine de proximité est d'abord une démarche.

Il me semble que cela porte d'abord sur le foncier et les réseaux, sur le dur, sur les choses qu'il faut réorganiser, redéployer, gérer au plus près des habitants mais gérer mieux financièrement. J'ai peur que si on met de tout : la culture, le social, ça nous passionne aussi, mais à ce moment-là le concept de gestion urbaine de proximité va commuter avec celui non seulement de politique de la ville ou avec le champ de développement social urbain mais même tout simplement avec la gestion municipale. Or la gestion urbaine de proximité n'est pas la gestion municipale. C'est une gestion en « inter », des services techniques, des bailleurs, des concessionnaires

de services publics, des gens qui sont sur les transports sur les réseaux de flotte, qui sont sur les chauffages, et c'est important, surtout quand ils ont été mal conçus dans les ZUP des années soixante. C'est de l' « inter », ce n'est pas de l' « intra. »

On ne peut pas dire que c'est équivalent avec, par exemple, l'amélioration de la qualité du service. L'amélioration de la qualité du service, c'est formidable, c'est une démarche d'entreprise que l'on peut appliquer à des organisations publiques, à partir du moment où il y a des prestations. Mais ce n'est pas suffisant pour fonder une démarche de gestion urbaine de proximité. Ce qui la fonde, c'est un diagnostic partagé, confronté, il y a une volonté de remise à niveau et une volonté d'impliquer les habitants dans la chaîne, soit au niveau de la définition du diagnostic, soit au niveau du suivi. Tout cela fait que c'est assez différent. Attention de ne pas tout mettre dans la gestion urbaine de proximité parce que si on y met tout, il ne reste plus de place pour le reste.

Nous concluons cette journée avec Olivier Brochard qui est responsable du département transformation et gestion urbaine à la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV). Il est là depuis ce matin, il a écouté nos travaux, il a rencontré des personnes, il a échangé. J'ai envie de lui proposer qu'il nous fasse part de quelques remarques qui nous aide à tirer quelques premiers enseignements et puis, peut-être, au passage, il pourra recadrer un certain nombre de choses, s'il le souhaite. D'autant plus qu'on a beaucoup parlé de GUP et on est à une époque où le concept dont on parle le plus, c'est la rénovation urbaine. Alors comment cela s'articule ? Comment faire en sorte que la gestion urbaine ce ne soit pas simplement le fonctionnement, il peut aussi y avoir de l'investissement dans la gestion urbaine de proximité et que la rénovation urbaine ce ne soit pas simplement de la construction ?

Conclusion

La gestion urbaine, de la politique de la ville à la rénovation urbaine : perspectives

Olivier Brochard

Olivier Brochard

Responsable du département Transformation et gestion urbaine, DIV

Merci beaucoup de cette invitation, j'ai été comme vous, passionné par la richesse des propos. Je vais sans doute essayer d'en souligner quelques-uns et puis répondre à votre question sur les perspectives.

Au titre prioritairement de deux grandes perspectives qui arrivent à nous, la deuxième dans le temps, c'est la loi sur la décentralisation avec les délégations de conventionnement qui vont venir renforcer les capacités des collectivités locales et territoriales dans les politiques de l'habitat, aussi bien d'habitat social que d'habitat privé. De ce fait, toutes les questions qui percutent les activités de gestion sociales urbaines de proximité telles qu'elles nous ont été présentées ce matin, toutes ces actions, toutes ces maîtrises d'ouvrage collectives vont être évidemment très renforcées. Vous dire que c'est une démarche remontante qui vient de Lyon, oui, le CIV de 1998 l'a sacralisée et a essayé d'en faire une démarche nationale. La loi de décentralisation va en faire une démarche quasi obligatoire. La loi de démocratie de proximité arrête déjà les principes de Conseils de Quartiers, et ces derniers, on le voit bien, dans certaines communes, fonctionnent à plein. La question de l'autonomie financière de ces Conseils de Quartiers de type de Porto Allegre fonctionne parfois à plein. Mais le fait que cette loi de décentralisation arrive va sans aucun doute largement renforcer les investissements, c'est-à-dire les implications et les nouveaux métiers qui émergent de ces projets de territoire. Ce qui me frappe énormément dans tous les échanges qu'on a eus c'est la diversité des thématiques qui ont été abordées causées par la diversité des territoires, je crois que la Courly est unique en France, MPM est très différent. On ne peut absolument pas transférer un dispositif d'un territoire à un autre, il faut vraiment s'appuyer sur le diagnostic, on n'insiste jamais trop sur le diagnostic, cette réalité du territoire est essentielle.

La deuxième perspective est la loi de Jean-Louis Borloo du 1^{er} août 2003, qu'on la lise en creux ou en plein, elle dit des choses très importantes sur l'histoire de la proximité. Pour répondre d'abord à la question de Patrick-Yves Mathieu, vis-à-vis de l'ensemble des projets qui seront présentés à l'agence nationale de rénovation urbaine, il n'y aura pas de projet qui ne sera pas accompagné de son volet gestion urbaine de proximité. On l'a bien vu, la gestion urbaine de proximité est avant la rénovation urbaine, elle va être très particulière pendant la rénovation urbaine, et puis bien évidemment, elle a son futur après la rénovation urbaine.

Le deuxième point qu'indique la loi est qu'il n'y aura pas de quartiers en ZUS de cinq cents logements et plus qui n'aient de convention de gestion urbaine de proximité, c'est dans l'annexe 1 de la loi.

Pour répondre au représentant de Toulon Habitat, il y a dans cette annexe quelque chose d'essentiel qui devrait aider à ce que la loi Borloo survive à la loi de décentralisation. Parce que vous imaginez bien que la loi de décentralisation devrait naturellement percuter la loi Borloo, comme d'autres lois habitat pour tous, et autres. L'un de ses éléments de survie est dans son titre 1 : *De l'équité sociale et territoriale*. Dans le titre 1, il y a le principe de mettre en place des indicateurs de suivi de l'action publique en matière d'amélioration du cadre de vie. Pour le quartier Ste Luce (Toulon), l'évaluation 2004 va être assez simple : investissement des services publics : zéro ; objectifs à atteindre : les services publics vont naturellement être amenés à engager des objectifs quantitatifs. On est complètement dans le principe du diagnostic. Ces indicateurs de l'annexe 1 vont être nourris par les diagnostics que vous engagez sur les territoires en matière de gestion. Si, dans le diagnostic, il s'avère que la Caisse d'Épargne qui était installée hier, est partie, cela fait moins x agents Caisse d'Épargne : on est en déficit. Le commissariat est parti, cela fait moins x policiers. Il y a une école qui a fermé, cela fait

moins x fonctionnaires municipaux, ATOS et enseignants. On est dans l'objectif de la loi qui est de déterminer sur la base d'un diagnostic la situation de l'offre, et on rejoint la remarque de M. Marc Le Nalio, où la gestion urbaine de proximité est bien dans une démarche et à côté, on a bien des services et on vérifie comment ces services sont offerts à nos populations qui, en général, sont plutôt carencées, à qui on doit naturellement de la considération, et on peut ajouter, de l'estime. A ce titre, on fait de la discrimination positive et c'est à ce titre que la loi Borloo parle principalement et prioritairement des ZUS. Cette annexe et ce principe de mise en place d'indicateurs, on en a beaucoup parlé, mais je vous invite vraiment à utiliser les diagnostics pour nourrir ces indicateurs et éventuellement fabriquer des indices. Qu'à partir d'eux, on évalue les progrès de la politique de la ville, et en même temps on évalue la politique de la ville à chaque échelle, parce que ce qui est important dans la loi Borloo c'est que c'est par rapport à un territoire de référence. Par exemple, la gestion urbaine de proximité est bien par rapport à un territoire de référence. C'est le territoire de référence de la compétence première de cette gestion, on peut dire que le territoire de référence de l'habitat dépend un peu des délégations de convention. Pour l'emploi, c'est le bassin d'emploi. On peut comparer la situation d'une ZUS sur des questions de gestion à la situation du territoire de référence de la thématique considérée. Cela va être extrêmement parlant sur la volonté affichée qui ne sera pas la volonté affichée dans la convention, ce sera la volonté définie par la comparaison entre l'indicateur d'origine et l'indicateur d'arrivée. De mon point de vue, ce sont vraiment les perspectives qui vont impacter.

Un autre point. Lorsqu'on a trop peu d'initiatives locales, on lance en général des appels à projet qui ont pour but de montrer le chemin à des communes ou à des collectivités territoriales qui ont envie de faire des démarches innovantes. On est aujourd'hui sur les conventions de gestion urbaine de proximité, au niveau national, entre cent trente et cent quatre-vingt, on ne sait pas trop. On ne sait pas trop pourquoi parce qu'il y a mille cinq cents conventions d'exonération de TFPB qui ont été engagés sur plus d'un million de logements et parfois l'intitulé de convention d'exonération devient convention de gestion

urbaine de proximité alors que vous l'avez souligné, cela m'a fait plaisir, une convention de gestion urbaine de proximité est bien un dispositif partenarial alors que l'exonération de TFPB reste quand même dans un duo. Voilà le bilan, on voit que c'est assez peu. On a sept cent cinquante conventions atteignables, un précédent CIV s'était donné un objectif de trois cents d'ici juin 2002, on en est assez loin. Un autre petit détail sur l'exonération de TFPB : c'est quand même 150 euros, en moyenne, par logement et par an d'économie, cela montre la compensation de l'Etat au niveau national puisque c'est une ressource qui est gagée par l'Etat, les municipalités ne sentent rien. C'est 150 millions d'euros, au moins, bon an mal an, en fonction de la réaction des reconventionnements. C'est effectivement des sommes qui ne sont pas inutiles.

On va lancer avec l'UESH, un bilan des premières conventions de gestion urbaine de proximité qui viendra alimenter, j'espère, vos réflexions, parce qu'on se rend bien compte qu'il y a un point d'étape important. Tout ce que je viens de vous dire concourt à ce que la gestion urbaine de proximité ne soit plus quelque chose d'expérimental mais, dans un avenir très proche, qui participe normalement de la vie de la cité et de la qualité du service offert à nos habitants, clients, usagers, résidents, citoyens, électeurs, on voit bien toutes les implications que cela a.

Ces débats m'ont intéressé parce qu'on va regarder dans ces conventions quels sont les indicateurs d'observation et d'évaluation de la gestion urbaine de proximité déjà pratiqués aujourd'hui sur les cent trente à cent soixante-dix sites pressentis, comme cela on pourra vous le restituer. On va regarder ce qui se fait dans la lutte contre le sentiment d'insécurité et la relation au CLSPD. On a lancé un appel à projet DIV-EDF sur éclairage public et développement durable. Sur tous les projets, et cela a été une constante, l'éclairage public, est un vecteur de lutte contre le sentiment d'insécurité posant par là même toutes les questions de domanialité, évidemment. On sent bien qu'il y a quelque chose d'important. On va regarder ce qui se passe en matière d'accessibilité. Vous savez que l'année 2003 est l'année de l'accessibilité, et que par ailleurs il y a une exonération de TFPB de 100% pour les organismes HLM qui engagent leur patrimoine dans les transformations

d'adaptation. On veut voir à peu près comment se positionnent le mouvement HLM, les municipalités, sachant que c'est un chantier national, on va essayer de le promouvoir.

Tout ce qui est copropriété commerciale et copropriété d'habitat, c'est évidemment, dans le cadre des veilles interpartenariales, des partenaires importants. On se doit de regarder là aussi comment la gestion urbaine de proximité concourt au maintien et à la revitalisation économique d'un territoire, à sa remise sur le marché. C'est une demande un peu spécifique de la Caisse des dépôts de voir comment il y a un retour sur investissement : comment cette remise en gestion concourt non seulement à un rattrapage mais aussi à ce que la valeur d'opinion du quartier considéré remonte dans l'estime générale de l'agglomération. Comment ce quartier fait vivre ? (puisque cela a été une des remarques.) Quelles vont être les indicateurs d'observation qui vont concourir à cette observation pour que cela ne soit pas seulement un sentiment ni une simple enquête d'opinion, pour faire en sorte que nos investisseurs privés viennent enfin dans nos quartiers, la Foncière, puisque c'est

un des acteurs importants de la rénovation urbaine et d'autres ?

Je pense aussi qu'on regardera tout ce qui est en matière de développement durable. On va regarder les conventions en ZUS de centre ville, je trouve que la question était tout à fait intéressante ; on va regarder les questions du foncier sachant qu'il ne faut pas que l'oeuf arrive avant la poule et réciproquement, vous savez que le foncier est une vieille affaire, la LOV en avait parlé, la loi PRV en a reparlé, on en reparle tout le temps, je crois que c'est essentiel. C'est un effort notarial que l'on se doit d'engager. Je suis d'accord avec le représentant de la COURLY qu'il ne faut pas attendre, l'estime qu'on a pour nos habitants ne permet pas d'attendre. Il faut agir. On ramasse déjà tout ce qui est à ramasser, on nettoie ce qui est à nettoyer et parallèlement, on sait faire l'ingénierie concourante et séquentielle donc faisons-en, c'est-à-dire faisons les deux en même temps.

Comme je n'ai plus de temps, je m'arrête là. Merci à vous.

ANNEXES

ATELIER N°3 – compte rendu intégral

STRATÉGIE ET MÉTHODES POUR LA MISE EN PLACE D'UNE CONVENTION DE GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

PAR PATRICIA DELIGEON ET CHRISTIAN MERCIER

Christian Mercier

SCET

Nous n'avons pas vraiment planché sur des stratégies, des méthodologies, nous avons fait une étude pour le compte du Conseil Régional sur la manière dont il pourrait éventuellement intervenir en matière de gestion urbaine de proximité. Patricia Deligeon et moi-même de la SCET avons mené une recherche à partir des expériences lyonnaises d'un côté et quelques expériences locales.

Patricia Deligeon

SCET

Une autre expérience qu'il faut citer aussi est celle du Nord-Pas-de-Calais.

Christian Mercier

On fait une recherche en liaison avec l'équipe politique de la ville de la Région, Jean-Pierre Perrin, Henri Mandrile et Danièle Grillot. C'est une recherche qui n'a pas été rendue complètement officiellement. On va essayer de tirer de nos réflexions des éléments sur la stratégie et sur les méthodes ce qui, vous l'avouerez, n'est pas simple parce que les interventions de ce matin, de grande qualité, ont déjà dit beaucoup de choses, nous allons essayer d'être plus pratiques, au risque de ne pas avoir les envolées lyriques que vous attendriez de nous. Mais en matière de méthodologie, je ne connais pas beaucoup d'envolées. M. Mathieu nous a dit que certains souhaitaient retrouver une définition, autant qu'il est possible de le faire, de la gestion urbaine de proximité. Nous allons nous y atteler et après nous parlerons de différents inconvénients d'une rédaction trop laxiste des conventions de contrat de Ville pour aboutir et vous présenter ce qu'est une convention de gestion urbaine de proximité.

Patricia Deligeon

Concernant cette demande de voir comment on pouvait aborder cette gestion urbaine de proximité, on va essayer d'être suffisamment précis sans non plus trop développer. Aujourd'hui ce que l'on peut dire et notamment au travers des investigations que nous avons conduites, c'est que la gestion urbaine de proximité se définit généralement de façon large. On s'est rendu compte qu'il y avait des approches un petit peu différentes. Il y a une façon large qui intègre l'ensemble des équipements et services publics et privés disponibles dans un quartier. C'est une approche qui est développée dans la note de cadrage² de la DGUHC qui aborde la gestion urbaine de proximité au travers de l'accès à l'ensemble des services. Elle précise « *la politique de la ville doit permettre à chacun d'accéder à la qualité de la ville, c'est-à-dire pouvoir disposer d'un certain nombre de services, de services urbains publics ou privés de proximité mais aussi d'une mobilité pour y accéder.* » On voit bien qu'on est dans une définition relativement large de cette GUP. Si on regarde le contrat de Ville de Marseille, on voit aussi qu'on a une définition assez large de la GUP.

A l'inverse sur l'agglomération lyonnaise ou à Aix-en-Provence, on se rend compte qu'on a une définition plus ciblée de la GUP. Notamment à Aix, on voit que la convention cadre inscrit la gestion urbaine de proximité comme un axe de travail important susceptible de susciter et de mobiliser la participation des acteurs locaux et notamment celle des

² « *Note de cadrage, une démarche - gestion urbaine de proximité -* », Ministère de l'Équipement, des Transports et du logement, Délégation interministérielle à la ville, Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction (DGUHC).

habitants. Elle se décline au travers de trois axes d'objectifs que sont le cadre de vie, dont Lotfi Debbèche a parlé ce matin, la qualité des services de l'entretien des espaces publics et de leur environnement mais aussi de la tranquillité sécurité. Dans Lyon, se retrouvent aussi un peu ces thématiques. Au travers de toutes les conventions de gestion urbaine de proximité qu'on a pu regarder, on retrouve deux thématiques principales : l'amélioration et l'entretien du cadre de vie quotidien avec un objectif principal qui est le maintien des investissements réalisés et d'organiser la prise en charge durable de leur fonctionnement. C'est aussi le rapprochement entre les institutions gestionnaires et les habitants afin de renforcer la présence humaine par la création de nouveaux emplois, on parlait d'emplois revisités, ce sont aussi des emplois de médiation et en même temps renforcer des fonctions de maintenance et d'entretien, cela a été suffisamment développé ce matin au travers de l'expérience de la communauté urbaine de Lyon. Une fois qu'on a dit cela, on se rend compte qu'on a une définition assez large de la gestion urbaine de proximité qui conduit à interpeller la politique de la ville par une entrée particulière mais qui reste importante. Elle renvoie à un projet de quartier ou à un projet de ville à la convention du contrat de Ville. Si ces documents existent notamment réalisés dans le cadre du contrat de Ville et si ces documents sont satisfaisants alors la gestion urbaine de proximité devient une action essentielle du programme partenarial. A l'inverse, si ces documents n'existent pas ou s'ils sont insuffisamment construits, trop littéraires, à ce moment-là on se retrouve dans une situation où on est amené à tout reconstruire. Toute l'analyse, le diagnostic et le triptyque (objectifs, programme, actions) est à construire, on part de pas grand chose. Toute la difficulté dépend de la situation dans laquelle on va le trouver. On a identifié deux hypothèses de travail, soit on est sur un contrat de Ville solide et sérieux à partir duquel on peut travailler, soit on est sur un contrat de Ville trop littéraire, et là, tout reste à construire, on a toute une démarche qui est ébauchée mais qu'il faut construire. Cela va être toute la difficulté de travailler sur cette thématique de gestion urbaine de proximité.

Christian Mercier

Ce n'est pas simplement un débat pour dire d'évoquer des difficultés qu'on a pu rencontrer lors de la lecture de ces conventions. D'une part, on est conscient du problème puisqu'on en a rédigé nous-mêmes et d'autre part, il est bien vrai qu'en fonction du caractère trop vague de certaines conventions vous renvoyez toutes les actions, les analyses sur la gestion urbaine de proximité. On prend un exemple très simple : vous devez refaire un trottoir, une rue dans un quartier, c'est une chose ; vous devez refaire toutes les rues d'un ensemble de quartiers aussi vastes que ceux qu'on peut connaître dans les grandes villes, cela pose un autre problème. Vous êtes d'un côté, en gestion urbaine de proximité, négociable plus ou moins bien avec les habitants ; de l'autre, vous êtes dans une action large qui implique les services de la ville, qui implique une contractualisation à beaucoup plus long terme. Je rappelle que la gestion urbaine de proximité a un souci, je ne dis pas que c'est toujours réalisé, mais c'est d'agir vite : le pragmatisme et une action très rapide. C'est là toute la difficulté que les uns et les autres ont pu rencontrer sur le terrain. Ce préambule étant fait, nous pouvons passer à ce que peut être une convention de gestion de proximité.

Pourquoi passe-t-on par là ? Je crois que c'est le point obligatoire, le point obligé quand on veut obtenir des crédits et contractualiser avec les partenaires. Il faut une convention. Il faut répondre à des critères. Il faut répondre aux exigences de nos partenaires. La coordination de cet ensemble est bien une convention de gestion urbaine de proximité.

On va vous décrire rapidement ce que l'on a pu en voir, on fera référence surtout à Lyon, on a dit pourquoi. Et puis, on peut essayer de lister des actions qui sont faites et qui, vous verrez, appartiennent à un panel relativement large.

Patricia Deligeon

Le cadre de la convention de gestion urbaine de proximité qui part bien d'un diagnostic, c'est une convention partenariale, pluriannuelle pour trois ans et qui s'articule autour de plusieurs parties. La première partie est l'exposé des objectifs construits sur la base des conclusions du diagnostic partagé et l'identification des moyens à mettre en oeuvre, avec une priorisation par secteurs. Le deuxième volet est l'élaboration du programme d'action et du financement des actions,

programme établi annuellement. Chaque action doit être décrite d'une façon très précise en mettant en avant le maître d'ouvrage désigné, le coût estimé de l'action, la participation de chacun et leurs modalités d'intervention. Il y a un dernier volet qui relève de l'organisation, du pilotage, précisément du suivi administratif et de la constitution d'un certain nombre de comités de pilotage au niveau politique, des comités techniques et au niveau local, la structuration d'un certain nombre d'instances qui vous ont été présentées par Lotfi Debbeche.

Christian Mercier

Il y a une particularité à rajouter parce que vous savez tous comme moi que la programmation est essentielle. Il faut que ces actions soient inscrites dans une programmation. Le cadre qu'on vient de vous décrire a l'air rigide, mais on sait bien que la gestion de proximité peut varier. La pratique de Lyon était que l'on valide le programme en début d'année et en milieu d'année, sur la base d'un premier bilan, on pouvait faire éventuellement de nouvelles propositions. On n'est pas heurté dans des positions rigides dont on sait bien, compte tenu de la difficulté d'associer les habitants, qu'il faudra peut-être évoluer. Il a même été évoqué, dans certains cas, la possibilité d'abandonner une action en cours quand elle ne répondait pas tout à fait bien aux objectifs et de la remplacer par une autre. Toujours pragmatisme et souplesse. Par contre, s'il y a vraiment de nouvelles actions qui répondent à de nouveaux objectifs, il était recommandé de les formaliser sous forme d'avenant. Un point est fait tous les six mois : une gestion assez stricte des choses et un bilan annuel (physique et financier.) C'est important de bien les resituer par rapport aux divers objectifs de programmation, bien se rappeler toujours que les différentes institutions que ce soit l'Etat, la Région ou le Département doivent répondre à des exigences qui sont les leurs dans leur propre programmation.

On va maintenant rentrer dans le détail d'une convention. A Lyon, on va prendre une trame de convention avec des axes stratégiques, des objectifs par axe.

Le premier est la gestion urbaine et le cadre de vie, avec comme objectifs : la propreté et l'état général des espaces extérieurs, la propreté du bâti et surtout l'image générale du quartier, la propreté au service d'une image et de la

représentation qu'en ont les habitants. C'est quand même essentiel que les habitants arrêtent de se considérer comme étant déphasés.

Patricia Deligeon

Moins comme objectifs d'amélioration, en terme d'action cela s'est traduit sur le terrain par la création de postes nouveaux ou de renforcement de postes existants, notamment sur le patrimoine de l'OPAC. Cela a donné lieu à la création d'un poste qu'ils ont appelé ouvrier de maintenance qui permettait d'avoir une meilleure articulation entre les services techniques et les services de gestion locative, à l'intérieur de l'organisme. Il y a aussi des actions qui ont été conduites avec les habitants dans la concertation, d'implication, d'échange, c'est tout le travail fait avec la population sur le repérage des dysfonctionnements qui doit être réactualisé régulièrement au cours de l'année et reproduit chaque année et qui va être utilisé au moment de l'évaluation des actions conduites. C'est un outil central du dispositif de gestion urbaine de proximité.

Christian Mercier

Le deuxième axe stratégique est la gestion du lien social. L'expression n'est pas de moi, on voit bien ce qu'elle veut dire même si elle n'est pas parfaite. Les objectifs sont : rétablir le lien avec les jeunes en situation de marginalisation, en l'occurrence il y avait des problèmes d'équipements collectifs, piscine et salle de musculation qui ne fonctionnaient plus ; améliorer le fonctionnement ; développer les activités à l'année, en créant un pôle d'activité sportive. On voit bien que d'un côté, on est dans une balance gestion urbaine, amélioration d'un fonctionnement et de l'autre on va recréer un pôle d'activité sportive, on ne sait pas très bien si on est en gestion urbaine ou en contrat de Ville. A la limite, peu importe, ce qui importe est que cela mature tout doucement. Prendre en compte des situations particulières, élaborer des diagnostics partagés sur des situations singulières, chaque fois qu'ils ont un petit problème, ils l'analysent en diagnostics partagés (sur lesquels on reviendra après.) Il y a des dispositifs transversaux, la Commission Locale d'Insertion (CLI) : favoriser l'implication des habitants dans le processus de développement local.

Patricia Deligeon

Sur l'amélioration du lien social, cela se traduit aussi par des actions de formation auprès des personnels de terrain et en médiation. On voit bien le rôle important joué par cet aspect formation dans le cadre de l'amélioration du lien social sur ces quartiers.

Christian Mercier

Le troisième axe est sécurité et tranquillité, c'était une période où ces mots étaient à la mode, ils le sont toujours. Les objectifs étaient assurer une présence visible des services de police, décliner localement la convention entre le ministère de l'Intérieur et l'union des HLM, développer la présence des gardiens, en soirée, en médiation régulation. Ce sont des objectifs importants à mettre en oeuvre.

On revient sur une présentation plus organisationnelle et financière de la convention. Chaque objectif compris dans chaque axe précédemment détaillé entraîne une description du plan d'action, de ce qu'on fait ; avec des critères d'évaluation : cela devient plus embêtant parce que c'est toujours dur l'évaluation. La maîtrise d'ouvrage, quand on est dans un travail de gestion de proximité, peut avoir différents maîtres d'ouvrage. Il n'est pas inintéressant d'être sûr que le maître d'ouvrage avec qui on travaille soit bien au courant de ce qui doit être fait. On a connu des associations déléguées comme maître d'ouvrage alors qu'elles le savaient à peine. Il y a aussi des hypothèses de chiffrage, du partenariat financier. Qui finance entre la Région, la communauté urbaine, le Département ?... Il y a toute une série de questions qui posent problème puisque assurer tous ces financements c'est compliqué et lourd, si l'on doit agir rapidement, on est toujours coincé. Par rapport à cette difficulté, il y a une Région, le Nord-Pas-de-Calais qui a mis en place des fonds d'intervention plus rapides qui permettent de financer des petits travaux. Ainsi la question revient à dire : comment mettre une enveloppe à disposition d'une équipe, d'un quartier opérationnel avec tout l'intérêt que cela peut présenter et les difficultés aussi ? Dans cette programmation, l'année en cours est décrite très précisément, notamment pour la première année. Les années suivantes, l'exigence est atténuée.

Patricia Deligeon

On identifie les partenaires financiers mais sans mettre en face un montant identifié au moment de la convention.

Christian Mercier

Parce que ce n'est pas forcément à reconduire.

Il y a des tableaux qui sont préparés : le plan d'action, les critères, le partenariat et tout cela est fait action par action.

La cité qu'on vient d'évoquer n'est pas dans un quartier éminemment difficile, c'était dans le VIII^e arrondissement de Lyon. Il faut qu'on vous en donne une autre.

Par exemple, à Villefranche sur Saône, les dispositifs sont les mêmes et des objectifs généraux. A Lyon, on l'a beaucoup dit ce matin, « Gestion Sociale et Urbaine », le mot « social » est toujours revenu, ce qui n'est pas toujours le cas de l'ensemble des documents que l'on va trouver. Il y a aussi les objectifs : favoriser le développement du lien social, le cadre de vie des habitants, les partenaires au nombre de neuf, plusieurs villes autour ont signé, les organismes HLM, l'Etat, la Région, des districts urbains auxquels s'ajoute un comité de défense des locataires. Dans ces conventions, les partenaires Département et Région interviennent et c'est un précédent qui est toujours intéressant, dont il faut se souvenir.

Dans cette convention, il y a un axe important parce qu'on a du mal à mesurer l'efficacité des actions qui sont développées. Comment repère-t-on les problèmes, comment avoir un outil fiable pour repérer les dysfonctionnements ? Comment fait-on à un niveau général ? Autrement dit : regarder comment on peut faire un fichier de tous ces dysfonctionnements.

Patricia Deligeon

L'outil était bien évoqué ce matin au travers du centre de ressources de Vaulx-en-Velin. C'est par la constitution d'une base de données à partir d'indicateurs. Toute la difficulté est dans le choix des indicateurs. Il s'agit de trouver les bons indicateurs et de faire leur mise à jour. A partir du moment où l'on a élaboré de façon partenariale et concertée l'ensemble des indicateurs qui vont constituer la grille d'analyse, qui vont porter sur l'ensemble des problématiques identifiées et nécessitant une intervention prioritaire, il y a plusieurs formes possibles de mise en place et de mise en oeuvre de cette grille d'analyse. La constitution d'un

groupe dont chaque membre va aller sur le terrain et, avec sa grille, va repérer les dysfonctionnements. Ensuite la proposition du groupe va prendre des formes différentes selon les territoires, en associant très fortement ou moins les habitants, selon les situations. L'intérêt est d'essayer le plus possible de les associer parce que ce qui est intéressant c'est de voir les pratiques et les usages qu'ils ont des espaces et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Les associer permet de voir des choses que le gardien ne pourra pas forcément voir ou que les acteurs qui ne sont pas forcément très présents sur le terrain ne pourront pas voir. Il s'agit vraiment de travailler au plus près avec les habitants et de pouvoir faire régulièrement ces visites, de relever tous ces dysfonctionnements, d'en faire une synthèse. Le chargé de développement social va relever en fonction des dysfonctionnements identifiés quel est l'acteur concerné : un bailleur, la Ville. Il va faire remonter au service concerné le dysfonctionnement identifié. Il y a une personne identifiée dans chaque structure à qui on fait remonter l'information. Et ensuite, c'est aux services de la Ville ou du bailleur de faire, dans les meilleurs délais, les réparations, de faire un retour au chargé de développement social de la réalisation de la réparation. A charge du chargé de développement social, s'il n'a pas ce retour, de relancer les services concernés pour voir si l'intervention a eu lieu. Et de voir à quel moment l'intervention se fait dans sa grille, en dernière colonne (date de l'intervention.) Cette colonne permet de mesurer le délai d'intervention du service concerné entre le moment de la déclaration et celui de la réalisation. C'est important parce que ce sera un élément important de l'évaluation.

La taille et la composition du groupe peuvent évoluer d'un site à un autre, mais ce qui est important c'est d'associer les habitants au mieux dans ce relevé de ces dysfonctionnements.

Christian Mercier

Ce peut être un document très cruel à la sortie puisqu'on peut comparer des dates à partir desquelles on a répondu à telle ou telle demande.

Je ne résiste pas à vous parler du premier axe de travail qui est : améliorer le repérage, le traitement partenarial des dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements rencontrés sont omerta généralisée sur les quartiers sensibles de l'agglomération, c'est quand même quelque chose d'assez catastrophique. Les solutions proposées : observatoire des dysfonctionnements, expérimentation de ce dispositif, période d'expérimentation et puis généralisation. On a un maître d'ouvrage différent, c'est le district de l'agglomération. On est passé d'un maître d'ouvrage HLM, d'un maître d'ouvrage Ville à un maître d'ouvrage de district avec l'outil technique commun, le comité technique en marchant (on se balade à condition de le faire à des fréquences régulières et avec les mêmes composantes), cela peut être une méthode de repérage tout à fait intéressante.

Le deuxième axe de travail de cette convention est la présence de proximité, les déficits en présence humaine, gardien, surveillant, médiateurs ; déficit de personnel de service public en soirée, en fin de semaine. Ce sont des problèmes que l'on rencontre partout, qui sont difficiles à régler. Les solutions proposées sont des dispositifs de gestion rapprochés traduisant un recrutement de personnel de médiation, etc. On aimerait bien en savoir plus à ce niveau : comment ont-ils pu recruter et à quel prix ? Il y a vraiment un suivi intéressant pour eux et pour nous aussi de façon à ce qu'on puisse extrapoler des solutions. Améliorer la sécurité, l'écoute et l'aide des habitants et mettre en place une formation inter-institutionnelle, on se retrouve à l'exposé de ce matin qui prend corps dans les conventions. Je crois que c'est intéressant de voir la passerelle entre les deux.

Le troisième objectif est de favoriser l'implication des habitants avec un certain nombre de points difficiles à établir comme « une nouvelle dynamique participative ». C'est un thème très intéressant et essentiel. Comment impliquer les habitants dans les conventions de gestion urbaine de proximité ? On peut se dire aussi que si on les implique dans ces dispositifs pourquoi ne pas les impliquer dans les dispositifs contrats de ville, comme on aurait dû le faire depuis longtemps et comme on n'y arrive pas, sauf à de rares exceptions près.

Les autres axes de travail sont assez similaires aux autres.

Voilà ce que peut donner une convention urbaine de proximité dans ses grandes lignes.

Patricia Deligeon

Ce qui est intéressant de mettre en avant c'est l'exemple de ce qui s'est passé sur l'agglomération lyonnaise : le portage politique fort et la volonté politique de l'Etat, de la Région, de la communauté urbaine, tout le travail qui a été fait par ces acteurs pour mettre en oeuvre les conventions de gestion urbaine de proximité. Ces acteurs ont conduit un énorme travail de réflexion depuis dix ans, époque des premières conventions de gestion urbaine de proximité. Ils ont été aussi à l'origine de ces premières conventions, ce n'était pas seulement les bailleurs. Cela montre aujourd'hui qu'il y a vraiment une réflexion partenariale, une nouvelle façon de travailler que l'on retrouve quand on regarde toutes ces conventions. On a une trame un peu commune avec ensuite des variantes parce que chaque quartier a ses spécificités. Il y a tout de même une note méthodologique commune à l'ensemble de l'agglomération lyonnaise. Je pense que c'est un point assez fort dans la conduite de ces conventions de gestion urbaine de proximité. Le partenariat se trouve aujourd'hui élargi puisque cela fait un certain nombre d'années qu'ils travaillent dessus.

Christian Mercier

On est passé tout de suite aux conventions parce que c'est la concrétisation d'un travail de partenariat depuis un certain temps. C'est le document auquel il faut arriver, qui permet de matérialiser les financements, notamment dans les premières années. Mais pour en arriver là, il a fallu faire un diagnostic.

Avant de présenter le diagnostic, nous pouvons répondre à des questions.

Carina Decker

Chargée de mission politique de la ville, Conseil Régional PACA

Je travaille actuellement sur deux communes pour des conventions, Martigues et Port-de-Bouc qui a mis en place la convention d'objectif. Je crois que c'est la première qui a été signée sur les Bouches-du-Rhône. La commune de Miramas travaille sur sa mise en place. Vous disiez tout à l'heure que le problème était : on travaille le diagnostic, ensuite les objectifs, on décline en actions et enfin on amène des financements pour une signature de trois ans. Mais, le problème que l'on retrouve très fréquemment notamment de la part des bailleurs est de s'investir sur trois

ans. Il nous est difficile d'intégrer dans la signature ou l'écriture de la convention, un engagement financier sur trois ans. Très souvent, ils acceptent de s'engager sur des orientations : travailler sur le cadre de vie des habitants, sur la sécurisation, etc. mais en terme de financements : *"on ne pourra s'engager que d'une année sur l'autre."*

Est-ce que ce ne serait pas plus intéressant de rajouter un avenant chaque année qui reprend dans le cadre de la programmation du contrat de Ville, puisque c'est souvent intégré, un programme de gestion urbaine de proximité ?

Christian Mercier

Il y a plusieurs éléments de réponses. Le premier est que je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de collectivités qui s'engagent sur trois ans, la plupart du temps ce sont des enveloppes qui sont mises à disposition. Mais c'est indicatif, c'est déjà un premier pas qui est intéressant.

Deuxièmement, je ne vois pas pourquoi un organisme HLM ne pourrait pas s'engager sur trois ans, à moins que quelqu'un me dise pourquoi.

Tout le principe de ces conventions repose sur de la négociation, la négociation ne se finit jamais, on négocie constamment. A un moment ou à un autre, l'ensemble des partenaires en fonction de leurs atouts, de leurs possibilités, de leurs financements sont à même de négocier plus facilement que d'autres pour aboutir à des objectifs, à partir du moment où c'est concerté. Il y a un acteur qui est encore plus important là-dedans, c'est celui sur lequel on bute, on sait très bien que les habitants et les associations de locataires, quand ils le veulent, peuvent se mettre en branle. Ils sont aussi un fer de lance important pour que des financements soient mis en place. Je ne vais pas dire pour autant qu'il faille organiser les associations de locataires dans ce sens-là mais cela fait partie de la négociation. Dans ce cas-là, elle s'appelle un rapport de force mais cela ne me gêne pas pour autant.

Dominique Michel

On est dans la stratégie et la méthode, dans la procédure, c'est intéressant.

En même temps, pour que cela fonctionne, il faut qu'il y ait une cheville ouvrière parce que dans les conditions de faisabilité, il y a de la négociation permanente voire du rapport de force entre les organisations, et c'est exact. Mais, il faut qu'il y ait quelqu'un qui soit en capacité de fédérer. Qui identifiez-vous comme cheville ouvrière ?

Christian Mercier

Une des choses qui me paraît essentielle compte tenu de la difficulté du sujet, cela a été clairement évoqué lorsque Lotfi Debbeche a pris la parole. C'est un boulot monstrueux qui est à faire. Il y a quand même une partie que l'on n'a pas évoquée qui est le diagnostic. Mais, dans le diagnostic, il y a un point sur lequel il faut revenir, c'est le diagnostic de la présence sur le terrain et des institutions. On ne va pas faire une territorialisation si à un moment ou à un autre les divers partenaires ne sont pas présents sur le terrain. On a bien vu qu'à un moment ou à un autre, certains organismes faisaient partir les gens de terrain, rationaliser leur présence, ce qui pose un problème de fond qui fait que, comme le disait M. Brusson, des gardiens pouvaient se retrouver seuls sur le terrain. On voit bien que cela revient à une analyse des organisations en place sur le terrain, on a un travail colossal à bâtir à partir de cela. M. Brusson l'a bâti à partir de la formation, il fait apparaître des besoins monstrueux du fait que des gens qui sont dans des positions difficiles, gardien d'immeuble dans certaines cités, il faut se dire comment quelqu'un fait remonter une information et quand il l'a remontée comment il a le retour, dans des temps limités, avec un système de commandement. J'ai moi-même travaillé dans un organisme HLM, des fois j'étais honteux de la réponse que j'apportais à des gens qui étaient en difficulté sur le terrain. Je pense que c'est un vrai métier que d'organiser au sein des équipes opérationnelles de contrat de Ville ou de DSU quelqu'un qui doit être identifié comme le responsable de la gestion urbaine de proximité. Je pense que c'est un boulot qui peut être à temps plein selon les quartiers. Quelqu'un qui est l'interlocuteur désigné des différentes institutions financières mais surtout des partenaires de terrain dont on doit fédérer

l'action. Je ne vois pas comment un chef de projet peut faire tout ce qu'on lui demande (avec ce qu'il est payé) à partir du moment où, en plus, il lui faudrait s'immiscer dans des systèmes hiérarchiques (avec les retours de bâton que cela comporte) ou dans des organisations. Je crois qu'il y a un point qui pour moi est fondamental dans les différents postes où je suis passé, dont la Région, il y a quelques années. Le reste découle de cela. Quand une organisation n'est pas adaptée à traiter tel problème de terrain, je ne vois pas comment cela peut être traité sinon par grève, par coup de pied au cul d'un élu qui se manifeste un peu plus fortement ou d'un président qui vient sur le terrain qui prend une grève dans les gencives, comme je l'ai vu faire, mais ce ne sont pas des solutions intéressantes. A un moment ou à un autre, l'organisation sur le terrain et le rôle qui est dévolu à l'équipe opérationnelle du contrat de Ville est fondamental de ce point de vue, encore faut-il qu'on lui reconnaisse la possibilité d'occuper cette place. Je ne veux en aucun cas parler ici au nom de la Région, nous ne sommes que des prestataires mais une des solutions que nous proposons était cela : qu'il y ait dans les équipes, un poste qui se consacre à ces questions-là, payé par la Région, le Département, la Ville. Il suffit de prendre le rapport entre une équipe de contrat de Ville et des services techniques ce n'est quand même pas facile de travailler avec les services techniques des Villes, non pas pour remettre en cause les gens mais pour remettre en question l'organisation hiérarchique et, pour beaucoup, de l'absence de territoire.

Ce n'est pas inintéressant parce que cela veut dire qu'avec les représentants de comités de pilotage aussi réduits soient-ils, les repérages de dysfonctionnement étant faits, on puisse les régler dans des délais très courts. C'est quand même la seule condition pour régler des problèmes de temps et de satisfactions des habitants. Est-ce que les institutions ne peuvent pas faire un effort, mettre certaines sommes à disposition grâce auxquelles on rendrait compte une à deux fois par an, pas forcément des sommes énormes.

Intervention inaudible d'une participante

Il y a le fond pour petits travaux et il y a le fond d'initiative des habitants. Je préférerais faire la différence entre les deux.

Le fond d'initiative des habitants autant l'afficher comme tel, c'est une expérience du Nord-Pas-de-Calais, ce sont des petites sommes (20 000frs) qui permettent de favoriser l'émergence d'un projet individuel, collectif, associatif.

Favoriser la participation et l'initiative c'est peut-être aussi un des moyens d'impliquer les habitants à rebours, en passant par la possibilité de mettre à disposition des financements. Il faut y réfléchir, l'encadrer un petit peu, tenir compte de l'expérience. Ce pourrait être certainement intéressant.

Un anonyme

Je voulais savoir si dans le diagnostic relativement au recueil des doléances des usagers, en considérant que les habitants sont réduits au rôle d'utilisateur de l'espace public, il y a eu une évaluation d'un service qui est rendu par certaines mairies qui s'appelle « Allô Mairie » ?

Christian Mercier

Je n'ai pas beaucoup entendu parler de compte rendu d'activités de ce service. Je l'avais étudié à une époque. Je ne suis pas sûr qu'on ne nous le dise jamais mais c'est quand même un souci d'intervention rapide. On le fait ou pas. Si on ne le fait pas c'est la catastrophe. Mais en même temps, c'est aussi une image de marque, de rapidité d'intervention. Reste à savoir dans quel quartier on le fait. Là aussi, on peut se poser des questions. Est-ce qu'on ne le fait qu'en centre ville ou dans l'ensemble du secteur, y compris dans les quartiers HLM ? Quant à la rentabilité, je n'en sais rien. C'est un point à étudier, oui.

(intervention inaudible de la salle)

Les « Allô Mairie » ne se font pas dans le cadre des politiques de la Ville, on peut le regretter. En général, c'est un système différent parce qu'il a un caractère politique évident.

Séverine Salle Mignot

Directrice du plan de sauvegarde des Amarantes, Port de Bouc

Les Amarantes sont une co-propriété dégradée. Tout au long de la journée, on n'a pas du tout parlé des liens ou des conventions qui peuvent être faits avec des parcs privés. Pourtant dans de nombreux quartiers, l'habitat social et l'habitat privé sont mélangés. Est-ce que vous avez remarqué des conséquences ou des organisations différentes ? Et dans quelle mesure ont-ils participé ?

Patricia Deligeon

Sur l'agglomération lyonnaise, il y a des conventions de gestion urbaine de proximité qui ont été signées par des co-propriétés puisqu'on était sur un quartier qui avait à la fois, un parc social et un parc privé. Le privé s'est impliqué financièrement, peut-être pas sur toutes les co-propriétés puisque certaines sont en très grandes difficultés. Il y a toute une série d'actions en direction des co-propriétaires et notamment en terme de formation, il y a un gros travail qui a été fait dans le cadre de la convention de gestion urbaine de proximité. Il faudrait voir avec Lotfi Debbeche, je pense qu'on en a au moins deux sur les dix-neuf qui associent les copropriétaires.

Séverine Salle Mignot

Quand on a des tas de propriétaires sur un même quartier, cela veut dire que quel que soit l'endroit et la domanialité, les partenaires de la convention s'autorisent à intervenir le plus rapidement possible, même quand c'est sur du privé ?

Patricia Deligeon

Dans la convention, au-delà de la domanialité, on définit un espace dans un quartier sur lequel un accord est pris sur un mode de gestion et d'entretien de ces espaces. Il y a effectivement un accord commun qui est trouvé sur la manière d'entretenir l'ensemble de ces espaces quelle que soit la propriété. On fait appel à une régie de quartier, à une entreprise d'insertion ou c'est le service de la ville qui va entretenir l'ensemble des espaces. Il y a des accords qui sont trouvés sur le nettoyage et l'entretien de l'ensemble des espaces, quelle que soit la propriété. On peut intervenir sur un espace qui est celui de la co-propriété.

Séverine Salle Mignot

Je pense que, dans ce cas-là, les copropriétaires doivent être tout à fait d'accord de ne plus avoir à charge la gestion de leurs espaces extérieurs.

Christian Mercier

On ne vous a pas dit qu'ils n'avaient pas à payer, et c'est la même chose pour les organismes HLM. Quand il y a une convention, on abolit la notion de frontière mais cela ne veut pas dire pour autant que chacun ne doit pas apporter son écho à la notion de nettoyage. Il n'y a pas de raison. A un moment ou à un autre, les organismes HLM ne vont peut-être pas nettoyer sur leur propre sol mais à côté mais ils auront à apporter leur part financière en fonction de leurs charges locatives, des récupérations. C'est là, où il y a des calculs compliqués. Il n'y a pas de raison que personne ne participe, que ce soit une propriété privée comme un organisme HLM. C'est une question de réorganisation des sols, de l'usage et du fonctionnement.

Dominique Ginouves

Chef de Projet secteur Nord-Littoral, Mairie de Marseille

D'après vous quel est le territoire le plus pertinent pour mettre en place une convention de gestion urbaine de proximité ? Est-ce que c'est le quartier de vie, de pratiques des habitants ou est-ce que c'est un micro-quartier, à l'intérieur du quartier de vie ? A ce moment-là, on risque d'éviter certains partenaires comme la Ville ou les collectivités.

Christian Mercier

La réponse est dans le diagnostic. A un moment ou à un autre, le diagnostic doit faire référence aux usages et aux pratiques des habitants. C'est tout le problème du diagnostic. Il y a la façon dont est fait le diagnostic, il y a trente-six façons de faire un diagnostic.

La plupart du temps, on passe par un bureau d'études privé.

C'est la pertinence du territoire que vous évoquez.

Au-delà de critères financiers qui viendraient s'imposer, on pourrait très bien imaginer que les territoires homogènes font l'objet de convention de proximité ou en tout cas dans une même convention, plusieurs territoires sont désignés avec des actions bien ciblées. Mais c'est le diagnostic qui doit vous conduire là-

dessus. Reste à savoir si vous avez un vrai diagnostic ou pas. Mais c'est la pertinence, l'homogénéité, un peu la « sociologie des lieux ».

Corinne Capaldi

Var habitat

Je ne suis pas représentatrice des bailleurs mais effectivement, je voulais juste souligner qu'il y a des bailleurs dans la salle. Pour certains et pour nous, bailleur varois particulièrement entreprenant dans la gestion urbaine de proximité, vu qu'on travaille systématiquement sur les sites qui sont situés en contrat de Ville, sur ces questions. Il me semble qu'on est assez moteur.

Par ailleurs, aujourd'hui, le mouvement HLM et le ministère de l'Équipement commencent à travailler sur un protocole de qualité de service qui va nous permettre, puisqu'on est déjà impliqués dans ce système, d'évaluer la qualité de services qu'on apporte aux habitants, à nos locataires. C'est effectivement un point qui viendra renforcer le diagnostic des GUP, la participation de l'État dans le cadre des "Améliorations Qualité de Services" (AQS). Aujourd'hui, l'État nous dit : *"une mobilisation des AQS se fera uniquement si vous avez des conventions de gestion urbaine de proximité."* Or, même si nous, nous sommes partie prenante pour faire ces conventions, on met du temps à les sortir et donc on ne mobilise pas ces fonds.

Christian Mercier

Ce qui est important dans ce que vous avez dit c'est que vous travaillez y compris dans des quartiers qui ne sont pas politique de la ville. Je crois que c'est quand même important, il n'y a pas de raison a priori de ne pas adopter ces pratiques. Parce qu'en fait la convention de gestion urbaine de proximité, c'est quoi ? C'est un mode d'organisation qui devrait être normal. On parlait de droit commun ce matin, on s'en rapproche et de façon contractualisée parce que les territoires sont complexes. Il n'y a pas a priori de raisons de ne pas le faire. Le seul problème est de savoir si vous allez être aidés en fonction des crédits disponibles qui sont quand même orientés, et cela se comprend, envers les contrats de ville. Mais vous, organisme d'HLM dynamique et d'avant-garde, je ne vois pas pourquoi vous ne le feriez pas.

Fabrice Prieur

Chargé de mission logement, Ville d'Aubagne

Bravo pour cet office bailleur, malheureusement dans d'autres espaces, tous les bailleurs n'ont pas la même dynamique et sont un peu en retrait ou attendent de voir ou attendent de bénéficier des avantages que permettrait une gestion urbaine de proximité avec tout ce qui se rattache à une GUP mais qui se fait sans contractualisation. C'est une vraie question parce que certains bailleurs sont tout à fait contents de bénéficier du partenariat que les communautés peuvent leur apporter mais ils veulent avoir une certaine liberté d'action, certains ne veulent pas contractualiser sous prétexte qu'ils sont encore maîtres de leurs décisions et ils veulent gagner un peu sur les deux tableaux. Dans les faits, il peut y avoir des échanges extrêmement fructueux d'informations et on est bien dans une GUP de fait, une GUP qui ne serait pas contractualisée. Il faut du temps, les rapports de forces doivent être établis et le Maire doit bénéficier du pouvoir qu'il a de signer les permis de construire ou autres pour montrer que quand même il faut aller plus loin.

A Aubagne, on en est au balbutiement. Je sais qu'il y a des bailleurs, y compris dans la salle qui sont à l'écoute, on ne désespère pas à court terme de contractualiser. Pour autant, je vous garantis que ce n'est pas évident lorsqu'on est hors contrat de Ville et dans l'impossibilité de mettre en place des exonérations de TFPB.

Christian Mercier

Il faut vous mettre dans des contrats d'objectifs, dans des contrats à mi-chemin des contrats de ville. La Région était très forte à un moment donné pour bâtir des sorties de politique contractuelle. C'était efficace et intéressant. Cela vous donne une bonne excuse pour glaner quelques crédits, ici ou là.

Je suis étonné que la Mairie d'Aubagne n'en ait pas profité ! Ça cache quelque chose.

Fabrice Prieur

On en a profité mais maintenant, en période de vache maigre, c'est un peu plus compliqué. Et même, on parlait de l'AQS, et dans ce cas, l'Etat dit qu'il est disposé à verser des subventions mais cela implique que le bailleur verse l'équivalent. Il y a une contre partie de l'implication financière du bailleur et là, il réagit en disant : "*pas sous n'importe quelles conditions.*"

Christian Mercier

Cela dit, ne tirons pas trop sur les organismes HLM parce qu'il y a une dizaine d'années, la situation était telle que je crois qu'on peut considérer qu'il y a d'énormes progrès qui ont été faits depuis. Il y a une implication tout à fait différente, on peut le dire, des organismes HLM. Le panorama a quand même complètement changé et heureusement.

Merci beaucoup de votre écoute et de votre attention.

LISTE DES PARTICIPANTS

ABBADDIE Martine, association les jardins d'AMELIE
ALENDA Corinne, chef de projet Politique de la Ville, Mairie de Toulon
ALLAM, Malik, ARGOS développement
ANDRAULT Guy, responsable service GUP, Toulon Habitat Méditerranée
ANDRE DIBON Patricia, directrice, association régionale d'économie sociale
BALTZ Pierrette, Mairie de Marseille
BARTHOLOMOT Jean-Paul, chargé de mission Politique de la Ville, conseil Régional PACA
BELLIER Bernard, DRE PACA
BELTRAO Monica, CERFISE
BENDELLAA Abdelkader, agent de développement social, Jas de Bouffan, Aix-en-Pce
BENMOHAMADAMED Djillali, directeur, Centre de Ressources Aix Nord
BENOIT Pascale, chargée de mission, conseil Régional PACA
BIAU Didier, DDE 13
BOISTEL Jean-Marc, Mairie de Toulon
BONNIOL Line, chargée de mission, conseil Régional
BOUCET Eric, Politique de la Ville, conseil Régional PACA
BOUGON-LOZANO, Elizabeth, chef de projet territorial, Mairie d'Aix-en-Provence
BOYER Christian, CETE Méditerranée
BRASSART Françoise, conseil Régional PACA
BROCHART Olivier, DIV
BRULET J-B, CETE Méditerranée
BRUSSON Philippe, Coordonnateur, Centre de Ressources de Vaulx en Velin
BUSNEL Vincent, Mairie de Toulon
CABBIA-DUJOL Magali, chargée d'études, ARGOS
CABRIER Christian, CIFP Aix-en-Provence
CALVEZI Gérard, DRE PACA
CANAPA Joël, OPM HLM la Seyne sur Mer
CANN Francis, chargé de mission habitat, Communauté Garlaban Huveaune Ste Baume
CAPALDI Corinne, Var Habitat, Toulon
CARREGA France, B.E. ADEUS
CASANOVA Odette, conseillère régionale, présidente du CRPV, Conseil Régional PACA
CASTELANI Eric, agent de développement, Mairie d'Arles, mission ville
CATTANEO Claude, association FRF
CERDAN Pierre, chef de projet Politique de la Ville, Mairie de Martigues
CHABAUD Louis, confédération nationale du logement
CHAUVEL Christian, Techniville
CHERON Daniel, président, Atelier aménagement et développement
CHEVILLOT Patrick, conseil Régional PACA
CHUFFART Marie-Pierre, CETE Méditerranée
COLIN Jean-Antoine, B.E. Urbanisme
COLOMBO Christine, conseil Général des Alpes Maritimes
CORDIER Philippe, chargé de mission, Préfecture de Région PACA
CREPET Roland, SHV, DDE des Bouches du Rhône
DEBBECHE Lotfi, chef de projet, DSU du Grand Lyon
DECHESNE Mélanie, Ville de Marseille
DECKER Carina, conseil Régional PACA
DELANOIX Gilbert, délégué de l'Etat, DDE des Bouches du Rhône
DELIGEON Patricia, consultante, SCET
DELPORTE Alain, chef de projet Politique de la Ville, Mairie de Sorgues
DELPUCH Dominique, DDE 06
DENIAU Dominique, chargé de mission, GPV de Marseille
DJABBOUR Djamel, tuteur AMS, association de médiation sociale
DONZEL André, LAMES MMSH
DUROUSSEAU DUGONTER Jean, architecte, Agir en ville
DUTECH Jean, directeur du projet Politique de la Ville, Mairie de Martigues
FACCHINETTI Marc, chef de projet Politique de la Ville, Mairie de Grasse

FARACHE Alain, chargé d'études, PACT'ARIM 83
 FAURE Jean-Claude, chef de mission solidarité insertion ville, Préfecture des Alpes Maritimes
 FAVRIN Michel, consultant, Agence de développement pour la ville
 FIORE François, délégué de l'Etat, La Ciotat, DDE 13
 FLANDIN Loris, B. E. Lieux dits
 GALLARDO Marc, chargé de mission, Mairie de Marseille
 GARCIA Claude, Mairie de Vitrolles
 GARCIA Claudie, Mairie de Vitrolles
 GAUDIBERT Laure, agent de développement social, association Université du citoyen
 GAUVIN Jean-Louis, responsables projets urbains, Agence régionale équipement et aménagement
 GINOUVES Dominique, chef de projet, secteur Nord Littoral, Mairie de Marseille
 GREGOIRE Claudie, adjointe à la politique de la ville et à la vie sociale, Mairie de l'Isle sur la Sorgues
 GRILLOT Danièle, chargée de mission, conseil Régional PACA
 GROMELLE Alain, architecte, BEA
 GOURDOL Michel, consultant, CREPAH Méditerranée
 GUERS P., SEMISAP LOCATION
 GUILHEM Marie-Christine, Mairie de Marseille
GUINIERI Frédéric, Maire de Puyloubier
 JEAN M., SEMISAP LOCATION,
 LAMBOTIN Isabelle, PACT ARIM 83
 LAPEYRE Denis, Mairie d'Apt
 LAPORTE Monique, Mairie de Sorgues
LAISSAIGNE Yves, chef de service, DRE PACA
 LATTUCA Vincent, délégué de l'Etat, Aix-en-Provence DDE 13
 LAUNAY Magalie, Maison des familles et des associations
 LE NALIO Marc, conseiller de quartier, Ville de Mulhouse
 LEHIANI Ali, chef de projet, Mairie de l'Isle sur la Sorgues
 LEMAITRE Céline, agent de développement, Mairie de Valbonne
 LENFANT Nathalie, agent de développement habitat, Mairie de Salon de Provence
 LEONARDI Florent, AR HLM PACA
 LEONI Laurent, Mairie de St André
 LERAS Guy, adjoint
 LINGOIS-DIOT Magali, chargée de mission, Mairie de Miramas
 MAKOWSKI Sébastien, chargé de mission pour les politiques territoriales, SA HLM Vaucluse logement
MANDRILE Henri, chargé de mission, conseil Régional PACA
 MARCILIAK Jérôme, DDE 13
 MARGUERETTAZ Pascale, chef de projet, Mairie St Maximin la Ste Baume
 MARIANI Claire, CERFISE
 MARTELLA Colette, conseil Général des Bouches du Rhône
MATHIEU Patrick-Yves, directeur, Centre de Ressources, Ressources et Territoire Midi Pyrénées
 MERCIER Sandrine, Institut d'Aménagement Régional
MERCIER Christian, SEMEPA
 MERIC Laurent, ingénieur en chef, Direction Générale de l'urbanisme et de l'habitat, Marseille
 MEZZIANE DJELALI Djaïda, chef de projet territorial, Aix Nord, Mairie d'Aix-en-Pce
MICHEL Dominique, directeur CRPV PACA
 MORETEAU Maxence, B. E. ADEUS
 MOUSSERIN Stéphanie, B. E. Lieux dits
 NEVEU Fabienne, Service Politique de la Ville, Contrat de Ville intercommunal Fréjus-St Raphaël
OLIVIERO Philippe, directeur, association Régionale HLM PACA Corse
 PACE Nathalie, communauté d'agglomération du Pays d'Aix
 PECHON Corinne, Développement social, Mairie de Martigues
 PEREZ Mme, Mairie de Salon de Provence
 PEREZ Pierre, directeur, association de médiation sociale
 PERRIER Marie-Christine, Mairie de Salon de Provence
PERRIN Jean-Pierre, chef de service, conseil Régional PACA
 PICIRILLO Paul, chargé de mission prévention ville d'Aubagne, Communauté Garlaban Huveaune Ste Baume
 PLUMHANS Roger, Confédération Nationale du logement
 POCHE Claude-Hélène, chef du groupe urbanisme, CIFP, Aix-en-Provence
 POISSON Thomas

PONS Joëlle, chargée d'études, CDG13
POUTARAUD Claire, architecte, Agir en ville
PRIEUR Fabrice, chargé de mission logement ville d'Aubagne, Communauté Garlaban Huveaune Ste Baume
QUAIX Laurence, agent de développement, Mairie d'Arles - mission ville
QUINTIN Odile, chef de projet contrat Ville/agglomération, Ville de Grenoble
QUINTY Pascale, mairie de Valbonne
RAOUST Pascal, chef de projet, secteur centre ville - Panier, Mairie de Marseille
RENE Michel, agent de développement,, Mairie de Marseille DSU St Barthélémy
REYNAUD Bertrand, chargé de développement territorial, CDC
REYRE Monique, DRAC PACA
RICADA, Ville de Marseille
RIVET Sylvain, DRE PACA
RONDOT Valérie, responsable service Politique de la Ville, CPA
ROSSI Henri, consultant habitat
ROSSIO Marc, Mairie de Grasse
ROUDIER Stéphanie, chef de projet Politique de la Ville, Mairie de Drap
SADOUL Olivier, directeur vie associative, Fédération des Oeuvres Laïques du Var
SAINT AMAN Laurent, chargé de mission Evaluation, GPV de Marseille
SALLE MIGNOT Séverine, directrice du plan de sauvegarde, Mairie de Port de Bouc
SCHURCH Vincent, stagiaire DESS, Mairie de Marseille
SERGENT Rose-Marie, directrice, ALPA
SILVESTRE Guy Laurent, agent de développement, association Université du citoyen
SILVESTRI Sylvie, PACT ARIM 83
SIMON Claire, association les jardins d'AMELIE
SONER CHABOUA Amel, Mairie de Toulon
SOURICE Bernard, chef de projet Politique de la Ville, Mairie de Manosque,
TURKILWIEZ, CDG13
SPANO Patricia, chef de projet, Mairie d'Aubagne
SPEHNER Martine, Mairie de Toulon
TESTA Jean-Pierre, architecte enseignant, ENTE
TEULE Michel, CERFISE
THIEC Marie-Pierre
TOMAS Anne-Marie, OP habitat Cannes rive droite du Var
TORNAVACCA Stéphanie, DDE 06
TREFAULT Jean-Michel, Direction de l'habitat, Marseille
TURKILWIEZ M., CDG 13
ULLMANN Emilie, chargée de développement UFJT PACA
VANDENBROUCK, ADELIES
VARRET Robert, responsable habitat, EPA Euroméditerranée
VASSELIER Philippe, association FRF
VEYSSEYRE Jacqueline, consultante
VICTORIA Céline, CLCV Pays d'Arles
VIENNOT Emmanuel, chef de projet, secteur St Mauront, la Cabucelle, Mairie de Marseille

LISTE DES DOCUMENTS JOINTS AU DOSSIER D'ACCUEIL

- La gestion urbaine de proximité, bibliographie sélective
- "*Note de cadrage, une démarche de gestion urbaine de proximité*", direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction, délégation interministérielle à la ville, 1999
- "*Contenu et principes des conventions de gestion territorialisée*", les cahiers du CR DSU, sept. 1997
- "*Comment les collectivités locales se saisissent de la gestion territorialisée ?*", Les cahiers du CR-DSU, sept. 1997
- "*Les démarches de gestion urbaine de proximité, note rapide gestion locale*", institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'île de France, juillet 2003

Ces documents sont consultables au centre de documentation du CRPV PACA.