



## Rhône-Alpes : laboratoire d'expériences en matière de gestion sociale et urbaine de proximité

La Gestion sociale et urbaine de proximité (GSUP) est définie en 1999 par le Comité interministériel des villes comme « l'ensemble des actes qui contribuent au bon fonctionnement d'un quartier, et comme une réponse qualitative que les pouvoirs publics, les villes et les bailleurs sociaux peuvent apporter aux attentes de la population par rapport aux problèmes de vie quotidienne ». Depuis les premières conventions GSUP signées en 1995 sur la région, la démarche a donné lieu à des nombreuses adaptations locales et à la création de démarches inédites. Thibaut Desjonquères, directeur de Pluricité et Clément Chevalier, chargé de mission au CR•DSU présentent quelques démarches clés sur le domaine en Rhône-Alpes.

### RETOUR SUR QUELQUES EXPÉRIENCES EN RHÔNE-ALPES

Avec l'apparition des agences HLM décentralisées en cœur de quartier, la gestion de proximité est venue dans les années 80 constituer un nouvel outil contribuant à une meilleure réponse aux problèmes dans les quartiers. En Rhône-Alpes, les premières conventions de gestion de proximité ont vu le jour à Vénissieux et Vaulx-en-Velin<sup>1</sup>, en 1995, avec pour objet de réduire la vacance, de développer les actions d'amélioration de l'attractivité des logements. La ville de Pont-de-Claix a également une expérience significative en matière de gestion urbaine depuis 1999. La ville crée en 2003 l'UniverCité de la gestion urbaine, aboutissement de nombreuses actions mises en place dans le cadre de la politique de la ville. Elle se donne pour mission de réfléchir à des propositions d'actions nouvelles pour améliorer les relations de voisinage entre les habitants. C'est un lieu de réflexion et de veille stratégique. En 2007, la ville est toujours à la pointe en matière de GSUP avec l'ouverture de la Maison de l'Habitant (voir p. 63).

Le concept de gestion sociale et urbaine de proximité s'est réellement généralisé dans les années 1995-2000, suite à ces expérimentations, en parallèle de la conduite de nombreuses réhabilitations de logements et de la mise en œuvre de projets urbains à grande échelle. Les organismes HLM ont développé des actions de qualification et de soutien des personnels de proximité, et le travail inter-bailleurs a fonctionné pour renforcer la qualité de service (voir p. 63). Rhône-Alpes fait ainsi figure de laboratoire d'expériences dans ce domaine, des compétences, des savoir-faire et une culture commune de la GSUP étant progressivement acquise et partagée.

Entre 2004 et 2006, la ville de Vaulx-en-Velin a réalisé un total de 338 actions pour un montant de

10,2 millions d'euros. Les principales actions des bailleurs réalisées entre 2004 et 2006 ont porté sur la sécurisation et l'embellissement des parties communes (3,4 M€), les travaux de remise en état des logements : 1,2 M€ (près de 275 logements remis en état), les travaux sur les espaces extérieurs (650 000 €). Parmi les actions phares de l'inter-organismes HLM, le centre de ressources des gardiens a permis de former 100 gardiens dans les formations « Passerelle » et une centaine de personnel de proximité mis en réseau. Parmi les évolutions à venir du centre de ressources : un essaimage vers de nouvelles communes ; un modèle pour la mise en place d'ECLOR (Enrichir les compétences dans le logement social en Rhône-Alpes), dispositif de formation des personnels de proximité. On retient également le développement de démarches territoriales ; les PIEE (Programmes d'investissements sur les espaces extérieurs) : 574 000 € en 3 ans ; les livrets « Qui fait quoi et où ? ». La ville a également mis en œuvre des actions complémentaires à celles des bailleurs, par exemple l'enlèvement des épaves (dispositif mis en place depuis 2002, près de 920 véhicules placés en fourrière par an en moyenne entre 2004 et 2006) et le sur-entretien des espaces extérieurs grâce à des chantiers d'insertion mis en place en 2005.

À Vénissieux, pour leur convention 2007-2009, les partenaires se sont engagés sur le développement d'une approche territorialisée qui a conduit à l'élaboration de projets de gestion stratégiques sur trois territoires : Léo Lagrange Est, Pyramide et Darnaise. Le processus de travail mis en place, qui s'articule autour du renforcement de la participation des habitants et l'engagement dans une logique de résidentialisation, a permis de redéfinir conjointement les espaces privés et publics : pour donner un statut public aux espaces ouverts et recréer des rues lorsqu'elles sont inexistantes, définir un territoire privatif pouvant accueillir les fonctions d'accompagnement du logement et assurer les transitions entre immeubles bâtis et espace public et enrichir le cadre de vie. Cette démarche a pour finalité de répondre de façon précise et adaptée aux enjeux d'amélioration de la gestion, de pérenniser les investissements du projet urbain et de permettre aux institutions et organismes bailleurs d'optimiser leur mode d'organisation, en agissant en priorité sur leur droit commun. Le coût global des opérations définies et retenues par les différents partenaires concernés pour l'année 2007 a été estimé à 1 513 868 € TTC.

### DES ENJEUX STRATÉGIQUES PLURIELS

La GSUP constitue une démarche dont l'objectif est bien de transformer les méthodes de travail afin d'inscrire sur le long terme l'amélioration de la qualité de vie au quotidien des habitants. La démarche vise ainsi une meilleure articulation entre les acteurs, à la bonne échelle d'action (ce qui implique transversalité et décloisonnement), par la prise en compte en temps réel des attentes ou problèmes, par le recours à l'évaluation, afin d'apporter rapidement la meilleure réponse. C'est donc le pari d'affirmer que les dysfonctionnements d'un quartier viennent moins de la défaillance d'acteurs que d'un déficit de coordination.

Enfin, dans la notion de proximité, on trouve un principe d'action directement reliée à l'enjeu de l'efficacité, en réponse aux dysfonctionnements évoqués.

Ces enjeux soulignent le fait que la GSUP est au carrefour de plusieurs enjeux stratégiques :

- la gestion de proximité, qui interroge la relation de service aux habitants, à définir avec ceux qui sont sur le terrain ;
- la notion d'espace public : comment appréhender les usagers, leur fonctionnement, autour des questions de propreté, de sécurité, d'entretien des espaces verts, de transports ;
- la territorialisation : repenser le rapport entre l'organisation et ses territoires d'intervention, dans un contexte de partage des compétences sur la gestion des espaces.

### LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA GSUP

Parmi les points durs qui persistent figurent le traitement des réclamations des locataires et la dégradation des parties communes d'immeubles HLM. Les chefs de projet de l'agglomération lyonnaise ont fait remonter le constat de la persistance de parties communes d'immeubles HLM (halls et montées d'escaliers) fortement dégradées. Cet état de fait porte un effet d'image très négatif et constitue une gêne inacceptable pour les habitants qui voient leur cadre de vie dévalorisé. Le problème dans l'agglomération lyonnaise porte sur une demi-douzaine de sites, et reste circonscrit à une petite fraction du quartier. Il relève d'une exception par rapport à une vue d'ensemble. Par ailleurs, les logiques d'intervention propres à chaque acteur, et le manque de cohérence d'ensemble des interventions peuvent poser problème. La qualité du service est nécessairement co-produite, entre les bailleurs et les collectivités notamment. Les limites d'intervention sont peu lisibles spatialement, et les habitants ont des difficultés à saisir le

« qui est responsable de quoi » et les niveaux d'interlocutions possibles.

Enfin des bilans mitigés sont posés dans plusieurs territoires : actions dispersées sans cohérence d'ensemble lié au projet urbain, faible capitalisation des méthodes et des résultats, faiblesse de l'implication financière de certains partenaires.

D'après différentes évaluations locales<sup>2</sup> et nationales<sup>3</sup>, la GSUP a eu un impact positif sur la nécessaire coordination du travail inter-institutionnel sur le quartier, sur les relations entre habitants, sur la vie quotidienne des quartiers et sur le sentiment de bien-être et l'image du quartier au sens large. Par ailleurs, les retours des habitants des quartiers quant à la présence de médiateurs<sup>4</sup> et divers autres micro-dispositifs de proximité dans les quartiers sensibles est vécu positivement. L'impact potentiel en termes d'emplois pour les populations résidentes du quartier à travers l'application de clauses sociales est également loin d'être négligeable. Ainsi, dans le contexte actuel de montée en charge de projets de rénovation urbaine d'ampleur, la nécessité d'intégrer la gestion quotidienne dans la conception de ces projets, bien en amont, pendant et bien après, est aujourd'hui affichée, même si le champ est toujours largement en construction au niveau opérationnel. À ce jour, la place de la gestion urbaine et sociale de proximité n'a jamais été autant appelée, et rappelée. ■

**Thibaut DESJONSQUÈRES, Clément CHEVALIER**

1. Respectivement, sur les quartiers de la Darnaise et des Noirettes.

2. Évaluation de la Gestion Urbaine et Sociale de Proximité du Grand Lyon, Bilan des Contrats de Ville en Rhône-Alpes (CR•DSU).

3. Évaluation menée par la DGUHC, la Div et l'USH en 2005.

4. Analyse de l'action des correspondants de nuit de la Régie Plus dans le cadre du Contrat de ville de l'agglomération de Chambéry, Bilan des Contrats de ville en Rhône-Alpes (CR•DSU).

Rhône-Alpes compte deux expériences remarquables dans le domaine de la gestion urbaine et sociale de proximité (GSUP). Elles sont présentées ici par Christophe Weber, responsable de la Maison de l'habitant à Pont-de-Claix et Philippe Brusson, coordonnateur du Centre de ressources pour les personnels de proximité ABC HLM du Rhône.

### LA MAISON DE L'HABITANT À PONT-DE-CLAIX

Le projet de la Maison de l'Habitant retient la participation des habitants comme principe fondateur : l'habitant est situé au centre des services et des pratiques de la GUSP, dans la prise en compte de sa parole et de son rôle d'acteur. Il s'agit là de créer une culture commune entre les partenaires et un outil support au développement d'une nouvelle organisation du travail entre les partenaires.

La Maison de l'Habitant se structure en deux pôles. Le pôle de service urbain de proximité permet de répondre aux besoins des habitants du quartier des Îles de Mars, de la Ville de Pont-de-Claix en participant à l'amélioration du cadre de vie, à la qualité de la gestion et en favorisant le développement du lien social. Il participe au développement, avec les acteurs, les associations et les habitants (locataires et propriétaires) de nouvelles pratiques participatives. Le pôle ressource tente d'optimiser les pratiques actuelles du quartier, de la ville et des autres communes de l'agglomération et donner aux habitants de l'agglomération les moyens de mise en réseau autour des questions de GUSP. Il est un pôle d'animation, de ressources et de formation pour l'ensemble des acteurs de la GUSP de l'agglomération, et un lieu d'information et de rencontres des habitants, des associations et des professionnels. Il a vocation à être un lieu permanent d'expérimentation, de réflexion, d'échanges de bonnes pratiques et de développement de nouvelles pratiques participatives. Son programme annuel d'actions

se structure autour de deux missions principales. Le maillage du réseau : il s'agira de créer et alimenter au quotidien un réseau de professionnels et d'habitants, développer la formation des acteurs, capitaliser les expériences et diffuser l'information (centre documentaire, exposition, film...). L'organisation de temps forts événementiels : en particulier avec l'UniverCité de la gestion urbaine, à rayonnement régional : deux rencontres par an seront organisées sur des thèmes intéressant l'ensemble des acteurs et permettant l'échange en associant des porteurs de projets extérieurs à l'agglomération et des experts. ■

**Christophe WEBER**

### LE CENTRE DE RESSOURCES POUR LES PERSONNELS DE PROXIMITÉ À VAULX-EN-VELIN : LA NOVATION AU SERVICE DE LA PROXIMITÉ!

Comment rompre l'isolement des gardiens d'immeubles HLM ? Comment leur permettre davantage de recul en situations de proximité, voir d'urgence, souvent difficiles ? Comment, dans leur travail, leur apporter plus d'aisance et leur donner davantage d'assurance ? Comment rendre plus audibles et opérantes leurs idées et propositions d'amélioration de leur quotidien, mais aussi de la qualité du service rendu aux locataires ? Comment enfin valoriser un métier de proximité longtemps considéré comme un ensemble de tâches presque uniquement centrées sur le nettoyage ? On sent bien derrière ces questions deux types d'enjeu : l'un centré sur les conditions de travail et la reconnaissance d'un métier délicat, et l'autre concernant davantage la GUSP, et au-delà la qualité d'habitat et de vie des habitants dans les quartiers.

Le « Centre de ressources pour les personnels de proximité » a été créé en 1998 pour répondre à ces questions. D'abord par la formation : entre 1998 et 2006, avec l'aide du Conseil régional,

une centaine de gardiens ont été formés à la gestion du stress, à la gestion des conflits, au travail en partenariat et aux questions juridiques liées à leur contexte professionnel (bail, tranquillité, sécurité, justice...). En 2007, le Centre a largement inspiré la création (par l'ARRA HLM) et le contenu du nouveau dispositif régional de formation Eclor<sup>1</sup>.

Depuis près de dix ans à Vaulx-en-Velin, et aujourd'hui à Vénissieux, le Centre crée, en interorganisme au sein d'ABC<sup>2</sup>, des cadres et des opportunités pour faire émerger, exprimer, confronter, et chaque fois que c'est possible prendre en compte, les idées des personnels de proximité, au contact de celles de leurs responsables. Une trentaine de groupes de travail inter-métiers ont abouti à la création d'une vingtaine d'outils de gestion de proximité, le plus souvent conçus, testés et réalisés avec les partenaires de la GSUP. Dernier exemple en date, le « Qui fait Quoi et où ? » testé puis coproduit à Vaulx-en-Velin par le GPV et ABC HLM avec le concours du Centre de ressources, qui répertorie par quartier des cartographies, des listes de propriétaires, de personnels et de coordonnées, des missions, pour tous les intervenants sur le quartier. Autant de réussites obligent néanmoins à beaucoup d'humilité. Les évolutions de contexte permanentes (lois, organisations, patrimoines...) poussent les organismes HLM, leurs partenaires et le Centre de Ressources, à se remettre régulièrement en cause. L'enjeu de son succès à venir est l'intégration au quotidien de ses méthodes et approches par le management des organismes. Autrement dit une gestion des Ressources Humaines plus proche des personnels, pour une gestion urbaine et sociale plus proche des habitants. ■

**Philippe BRUSSON**

1. Enrichir les compétences dans le logement social en Rhône-Alpes

2. Association des bailleurs constructeurs HLM du Rhône