



Le projet de gestion de site à Vénissieux

Les bailleurs sociaux des quartiers des Minguettes et Max Barel à Vénissieux, regroupés au sein de l'association des bailleurs constructeurs HLM du Rhône (ABC HLM), ont mis en place durant l'année 2006 une formation-action ouverte aux organismes bailleurs et partenaires institutionnels concernés par la Gestion sociale et urbaine de proximité (GSUP), qui s'est traduite par l'élaboration de projets de gestion de site. Florence Galipot, chargée de mission ABC HLM et Marina Barré-Caparros, agent de développement et chef de projet GSUP au Grand projet de ville (GPV) de Vénissieux, reviennent sur cette démarche.

MALGRÉ de nombreuses années de pratique partenariale de la GSUP, les acteurs concernés souhaitaient réinterroger leurs modalités de travail et se qualifier davantage, via la consolidation d'une culture commune de la GSUP entre les acteurs et la formation de l'ensemble des partenaires à la conduite de projet. L'objectif était bien de permettre aux institutions et aux organismes bailleurs de réfléchir à leur mode d'organisation de proximité, pour l'adapter et l'optimiser en mobilisant les dispositifs de droit commun. In fine, il s'agissait de pérenniser les investissements du projet urbain et d'engager l'amélioration en continu de la gestion. La démarche, portée par ABC HLM, a associé les bailleurs des sites concernés (l'Opac du Grand Lyon, l'Opac du Rhône, Alliage Habitat et la Société coopérative d'intérêt collectif Habitat pour les premiers projets), les services de la ville de Vénissieux, le Grand Lyon ainsi que l'équipe du GPV de Vénissieux. Une mission d'appui à l'élaboration des projets de gestion de site été confiée au Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB).

DIAGNOSTIC ET DÉMARCHE DE PROXIMITÉ

La démarche de projet de gestion de site repose sur plusieurs principes. Ces projets consistent en premier lieu à définir des engagements d'amélioration de la gestion au regard du contexte (atouts et faiblesses) et des enjeux propres (peuplement, organisation, qualité des bâtiments) à chaque site. Le second principe est celui d'un portage associant les directions des gestionnaires en tant que pilotes et les équipes de proximité, en vue d'une meilleure qualification et d'un transfert des savoir-faire en terme de conduite de projet. Le troisième volet repose sur le caractère pluriannuel, afin de rompre avec une pratique de la gestion au gré des urgences et pour se fixer des objectifs de réussite dans le temps.

Une méthodologie progressive

Un projet de site s'inscrit sur une période de deux à trois ans, du lancement de la démarche à l'évaluation finale des résultats, et se déroule en cinq grandes phases. En préalable, il convient de s'interroger sur les attendus et finalités de la démarche pour guider le choix des sites (taille, problématique, site en renouvellement urbain ou non). La phase de diagnostic du site doit permettre d'identifier les dysfonctionnements, les atouts et potentialités, l'organisation de la gestion, l'occupation et le fonctionnement social... La stratégie d'intervention et les objectifs prioritaires sont ensuite définis pour orienter la conduite de projet, le choix des actions et leur déroulé dans le temps. Elle est formalisée dans le plan d'actions qui précise les actions à mettre en œuvre, le calendrier, les moyens opérationnels, les indicateurs de suivi et d'évaluation.

Portage et pilotage de la démarche : des clés de succès

La démarche doit être portée et pilotée par les directions des gestionnaires, pour conforter la légitimité, garantir la mobilisation des équipes dans la durée et faire vivre la transversalité entre les services et les directions dans la mise en œuvre des actions. Le dispositif de conduite s'appuie sur deux niveaux d'instance : une équipe projet et un comité de pilotage. Une équipe dédiée est constituée pour chaque projet de site qui associe les principaux intervenants en charge de la gestion, avec à la tête un coordinateur pour assurer la mobilisation, à savoir l'agent de développement local dans le cas du GPV de Vénissieux. Le comité de pilotage, représenté par le comité de direction du GPV, valide les projets élaborés, suit leur mise en œuvre et les évalue. La participation des habitants à la démarche vise à vérifier le caractère prioritaire des besoins identifiés, leur adhésion aux objectifs poursuivis et à évaluer les résultats du projet pour mesurer la perception des améliorations.

RÉORGANISER POUR PLUS DE RÉACTIVITÉ ET DE VISIBILITÉ

Dès la première année, la démarche a été engagée sur trois sites. Sur celui de la Darnaise, le projet a porté sur trois volets : l'optimisation des dispositifs de gestion, la requalification des espaces extérieurs et la participation des habitants. Le plan d'action a proposé une nouvelle répartition des missions entre les gardiens et la régie de quartier (prestataire pour l'entretien des espaces extérieurs) pour optimiser et responsabiliser le rôle du gardien et renforcer sa visibilité auprès des locataires. La mise en place d'un chargé de clientèle

unique a abouti à une meilleure réactivité aux réclamations des locataires. En matière de requalification des espaces extérieurs, les plans d'actions ont porté sur la facilitation des tâches de nettoyage, l'amélioration des process ou la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle et de suivi des prestations. Les habitants ont été associés au projet en participant aux réunions de concertation initiées par des bailleurs et en mettant en place des campagnes de sensibilisation au respect de la propreté.

IMPLIQUER POUR CHANGER LES PRATIQUES EN PROFONDEUR

Depuis 2006, la démarche a donné des résultats probants à la fois sur le terrain et en terme de partenariat. Le transfert des méthodes et outils de projet s'est opéré au profit des équipes opérationnelles, ce qui a permis de développer des projets de gestion sur cinq autres sites. Dans le même temps, la dynamique inter-organismes et la coopération entre les bailleurs, le GPV et le service cadre de vie se sont renforcées et certains organismes ont engagé une réflexion poussée sur l'organisation de leurs unités de gestion. Une des limites du dispositif réside dans les difficultés de mobilisation des financements pour des actions de droit commun et l'implication inégale selon les acteurs et les territoires. Les perspectives pour 2009 sont de veiller à la mise en œuvre des projets et d'en assurer l'évaluation (indicateurs de résultats, baromètres de satisfaction). Le second axe prioritaire réside dans le renforcement de la participation des habitants aux démarches de proximité, condition sine qua non de leur implication dans la gestion de proximité. ■

Florence GALIPOT et Marina BARRÉ-CAPARROS

