



Un référentiel pour les démarches de GSUP

Jean Bouvier, responsable du laboratoire de sociologie urbaine générative du CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment) milite en faveur d'une perspective de « certification » pour les démarches locales de Gestion sociale et urbaine de proximité (GSUP). Il s'agirait de reconnaître la somme des expériences acquises en matière de GSUP mais également de fixer les méthodes qui semblent encore fragiles sur les territoires. En route vers le Qualiquartier ?

VERS UN RÉFÉRENTIEL ET UNE CERTIFICATION POUR LES DÉMARCHES DE GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ ?

Après une longue période de gestation¹, la GSUP est devenue une dimension obligée de la politique de la ville et des démarches qui la mettent en œuvre : les Contrats urbains de cohésion sociale (Cucs), et les Programmes de rénovation urbaine (PRU). Elle sort même de ses périmètres initiaux (les quartiers sensibles et leur déficit de gestion) pour intégrer et enrichir le droit commun de la gestion urbaine des villes² (cf. Rennes, Grenoble, Montpellier...). Pour autant ce succès signifie-t-il que les démarches de GSUP soient arrivées à maturité au plan méthodologique pour obtenir avec quelque assurance des résultats tangibles ? On peut en douter à lire les évaluations de ces démarches³ et à constater les difficultés de nombre d'acteurs à les conduire⁴. Partant de là, ne serait-il pas opportun de mettre au point, à partir de la somme des expériences conduites, une méthode (un « référentiel ») dont l'application assurerait l'amélioration des situations auxquelles la GSUP est confrontée ? Au-delà, ce référentiel ne pourrait-il pas faire l'objet d'une « certification »⁵ qui permettrait de faire reconnaître la bonne application du référentiel et par là l'amélioration de la GSUP ?

QUEL TYPE DE RÉFÉRENTIEL CHOISIR POUR LA GSUP ?

En premier lieu, il nous faut d'emblée préciser ce que devrait recouvrir ce référentiel de GSUP car, en la matière, plusieurs conceptions sont possibles. Deux grands types de référentiel existent : d'une part, les **référentiels de produits ou de services** et, d'autre part, les **référentiels de démarche**.

Le premier type de référentiel est utilisé par les entreprises pour fabriquer des produits ou rendre des services dont les performances sont affichées. Selon cette conception, la qualité, objectivement mesurable, est standardisée et doit être la même partout (exemples : la consommation d'essence de tel modèle de voiture ou le niveau de confort de telle chaîne hôtelière). S'inscrire dans une telle conception pour la

GSUP nous apparaît illusoire voire dangereux : cela reviendrait à considérer que la qualité des situations de gestion urbaine pourrait être définie par des indicateurs objectifs (un nombre limité de tags, de papiers gras ou d'épaves sur l'espace public !) et identiques quel que soit le territoire d'application (les Minguettes, la Courneuve et les quartiers nord de Marseille !).

Le second type de référentiel porte sur la démarche permettant d'assurer la qualité des produits ou des services. Dans cette conception, la qualité n'est plus définie par les caractéristiques du produit (ou du service) mais repose sur la maîtrise des processus qui le fabriquent (ou le rendent). Exemple : une entreprise de nettoyage considèrera que ses prestations sont de qualité en respectant telle fréquence et en employant telle technique. Mais, là encore, les organisations qui cherchent à améliorer la qualité de leur « production » optent, le plus souvent, pour la normalisation de leur processus : c'est le cas par exemple des bailleurs sociaux qui proposent des chartes d'engagement de service pour l'ensemble de leur patrimoine (exemple : « chaque logement reloué est remis en état de fonctionnement et nettoyé » ou « chaque hall d'entrée est nettoyé »).

POUR UN RÉFÉRENTIEL FONDÉ SUR UNE DÉMARCHÉ « PROJET DE GESTION URBAINE DE SITE »

En matière de GSUP, un référentiel de démarche nous paraît intéressant à condition toutefois d'**échapper à la normalisation/standardisation** de l'approche par processus. Pour cela, nous préconisons une démarche centrée sur la conduite de projets de gestion urbaine de site que nous expérimentons actuellement sur quelques sites⁶. Cette démarche considère et reconnaît les principes suivants :

- La **spécificité de chaque situation urbaine** (site, secteur, quartier) et de ses enjeux d'amélioration, car les attentes des habitants, les configurations spatiales, les besoins d'entretien/maintenance, les usages, les acteurs sont différents et particuliers d'un site à l'autre.
- La **nécessité d'une approche globale et non-limitative** de la gestion urbaine, car les prestations en jeu pour améliorer les situations socio-urbaines ne peuvent être définies a priori mais requièrent une approche large (en terme de diagnostic) pour les identifier et les articuler dans une stratégie d'intervention adaptée au territoire.
- La **dimension organisationnelle** de la GSUP, car les déficits de gestion qu'elle cherche à réduire renvoient le plus souvent à l'inadaptation des organisations à ces territoires (par exemple l'insuffisante adéquation des moyens alloués à la gestion d'un quartier compte tenu de sa configuration et de son peuplement).

– L'indispensable **implication des dirigeants** (élus, directions générales) dans les démarches, comme corollaire au principe précédent car, s'il s'agit de faire évoluer les organisations, cette implication est évidemment requise.

– La **capacité des opérateurs de proximité à élaborer et conduire des projets d'amélioration**. En effet, l'expérience montre que des projets, qui doivent être toujours pilotés par la hiérarchie (condition pour les légitimer), s'avèrent plus pertinents et mobilisateurs en étant élaborés par les personnels de proximité qui ont à les mettre en œuvre.

– Des **habitants informés** sur les objectifs de la GSUP et évaluateurs de ses résultats. Si le niveau de participation des habitants est difficile à définir a priori pour toute démarche de GSUP, il paraît *a minima* indispensable de les informer des objectifs poursuivis et de leur demander d'en apprécier les résultats puisqu'ils en sont les destinataires finaux.

POUR UNE DÉMARCHÉ D'ÉLABORATION PARTAGÉE DU RÉFÉRENTIEL DE GSUP

L'élaboration d'un référentiel de GSUP (inspiré par les principes énoncés ci-dessus) **nécessite la participation active de porteurs de démarches GSUP** : elle consiste à capitaliser leurs expériences et leurs savoir-faire pour en tirer les enseignements méthodologiques communs qui constituent alors le référentiel. À l'instar de la démarche qui a permis de monter, avec une dizaine de bailleurs sociaux, le référentiel de gestion immobilière intitulé « projet de gestion de site » et la certification « Qualirésidences » qui s'y rapporte, l'élaboration du référentiel de GSUP pourrait être conduite par un groupe de travail regroupant des acteurs (villes, bailleurs...) engagés dans des démarches GSUP sur des sites présentant des profils et des contextes différenciés (site en PRU/hors PRU, site mono/multi-bailleurs, présence d'une ville avec ou sans établissement public de coopération intercommunale...).

Et pour ce référentiel, un nom : « **Qualiquartier** » ! ■

Jean BOUVIER

1. Une quinzaine d'années pour que la GSUP soit reconnue (en 1998)... alors qu'elle a été, il faut le rappeler, initiée dans les ZUP lyonnaises à la fin des années 1980 à l'initiative d'une forte dynamique inter bailleurs, relayée d'abord par l'état local (DDE) puis par le Grand Lyon.
2. Il est intéressant de relever que la GSUP, inventée par/pour les quartiers sensibles, s'exporte dans le droit commun, passant en quelque sorte de la politique de la ville à la politique des villes.
3. cf. celle du Crepah (Centre de réalisation et d'étude pour la planification, l'aménagement et l'habitat)/HTC (Habitat & territoire conseil) pour la Délégation interministérielle à la ville en 2003.
4. Exprimées notamment à l'occasion des forums régionaux de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru) au cours de l'année 2008.
5. Une certification est une procédure par laquelle une tierce partie (le certificateur) donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel.
6. Vénissieux les Minguettes (quartiers Darnaise, Pyramide, Léo-Lagrange), Garges-les-Gonnesse (avenue Charles-de-Gaulle).