

Renouvellement urbain, renouvellement des organisations ? L'exemple de Métropole Habitat Saint-Étienne

Les projets de renouvellement ont amené bon nombre d'organismes de logement social à repenser leurs organisations. La mise en œuvre de services à vocation « sociale » pour suivre les relogements, le déploiement d'une présence dans la proximité, un partenariat renforcé avec les collectivités locales sont quelques-unes des évolutions constatées. Jean-Luc Triollet, directeur général de Métropole Habitat Saint-Étienne et président d'AMOS 42 (Association des maîtres d'ouvrage sociaux de la Loire), illustre ici concrètement les changements opérés au sein de son organisme.

Propriétaire et gestionnaire de 8 000 logements sur l'agglomération, plus de 50 % du patrimoine de Métropole Habitat Saint-Étienne est situé dans les quartiers d'habitat social ou d'habitat ancien concernés par la convention signée avec l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) au printemps 2005. Dans ce cadre, Métropole Habitat Saint-Étienne a défini un projet d'entreprise et s'est restructuré afin de se positionner et être au cœur de la rénovation urbaine. L'entreprise a modifié son organisation de façon à ce que les services impactés par le renouvellement urbain travaillent ensemble de manière transversale.

Organisation de la transversalité

Afin d'avoir une véritable cohérence et ainsi mieux appréhender le relogement, le service maîtrise d'ouvrage qui produit les logements dédiés au relogement, le service social qui gère les logements et la régie d'entretien qui réalise les travaux dans les logements dédiés au relogement ont été regroupés au sein de la même entité. Cette organisation a permis de créer une véritable cohérence dans la chaîne du relogement et d'avoir ainsi une meilleure adéquation entre la demande des locataires relogés et leurs relogements définitifs. La contractualisation de ces relogements se fait toujours à travers un document intitulé « convention de relogement », contrat qui lie l'office au locataire et fixe aussi les engagements de chacun.

Sur les sites concernés par la rénovation urbaine, les actions de gestion urbaine et sociale de proximité ont été repensées afin de donner une part plus importante à la participation des habitants. Ainsi, chaque projet sur les parties communes des immeubles est monté en commun avec des représentants des habitants et une démarche artistique est mise en

œuvre. Les habitants peuvent participer au choix des matériaux et des couleurs et accompagner l'artiste dans la réalisation de ses œuvres, ceci en partenariat avec le centre social du secteur et les jeunes qui s'y rendent.

Présence renforcée et proximité

Métropole Habitat Saint-Étienne a revu aussi l'organisation de la gestion de proximité en renforçant le nombre de personnels sur les sites et en créant une mission qualité principalement axée sur le nettoyage des parties communes, le sur-entretien et le soutien au personnel de gardiennage. En parallèle, le dispositif de médiation « Présence de nuit » a été pérennisé. Trois équipes de deux personnes font chaque soir, de 18 h à minuit, toute l'année, le tour de l'ensemble des allées des résidences. Depuis que ce dispositif existe, le nombre de squats dans les allées a fortement diminué sur des secteurs auparavant très difficiles. L'ensemble de ces mesures internes à l'organisme est conforté par un pilotage politique fort de la ville de Saint-Étienne. Celle-ci s'est dotée d'une direction du renouvellement urbain qui pilote l'ensemble des projets. Plusieurs instances ont été mises en place : le comité de gouvernance du projet, les différents comités de pilotage et les comités de direction plus opérationnels. Métropole Habitat Saint-Étienne est présent dans chaque instance, ce qui permet de traiter à la fois le volet urbain et le volet social. Au sein de la ville, un binôme sur chaque site, chef de projet urbain et chef de projet social, permet de faire le lien entre les différents dispositifs.

« Au milieu du chemin »

Le renouvellement urbain a provoqué un changement important dans la façon de travailler. Ainsi, les modes de fonctionnement ont été repensés. La notion de projet, courante aujourd'hui, a favorisé la transversalité dans les équipes. Les services travaillent davantage ensemble et concourent au même objectif. Cette façon de procéder a amélioré la gestion des dossiers, et le partage d'informations a permis, au final, d'avoir des projets plus aboutis, mieux réfléchis et plus en adéquation avec les besoins des habitants. Sur de nombreux sites, nous sommes au milieu du chemin car la notion de temps est difficile à appréhender dans le renouvellement urbain. Dans de nombreux quartiers, le travail ne sera pas terminé en sortie de convention. Il faut donc déjà préparer l'avenir. ■

Des projets plus en adéquation avec les besoins des habitants

Jean-Luc Triollet