

Synthèse du cycle de qualification « Gestion urbaine de proximité » Valenciennes 26/27 février 2019 Soissons 12 juin 2019

LA GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ: UNE DÉMARCHE DE PROJET POUR LE QUARTIER

L'IREV remercie la Ville de Valenciennes et la Ville de Soissons pour leur accueil durant ces 3 journées de cycle ; Béatrice Auxent, Présidente de VivaCitéS, Romuald Delbarre chargé de mission au Service Cohésion Sociale et Urbaine du Conseil Régional Hauts-de-France, François Delhaye, chargé de mission à l'Union Régionale pour l'Habitat, François Dreux, chargé de mission Politique de la ville et sûreté à Lille Métropole Habitat, Catherine Estaquet, cheffe de projet Politique de la ville à Valenciennes, Jenny Quesnel, chargée de Renouvellement urbain à la Ville de Soissons pour leurs interventions.

L'IREV remercie également les membres du SIGH, de Clésence et de l'OPAL pour leur présence lors des visites des quartiers, et enfin, les participant·e·s au cycle de qualification pour leur contribution tout au long des 3 jours.

Les territoires suivants étaient représentés :

- √ Beauvais
- √ La Communauté d'agglomération de Béthune-Bruay, Artois-Lys Romane
- √ La Communauté d'agglomération Maubeuge Val de Sambre
- √ La Communauté de communes du pays noyonnais
- √ Fourmies
- √ Jeumont
- √ Libercourt
- √ Lomme
- √ Loos
- ✓ Louvroil
- √ Maubeuge
- √ Soissons
- √ Valenciennes Métropole
- √ Villeneuve D'Ascq
- √ Wattignies
- √ Wattrelos

Ainsi que des membres des bailleurs sociaux suivants : GIE La META ; ICF Habitat Nord Est ; Habitat du Nord ; SIA habitat

Et enfin une représentante de la Préfecture de l'Aisne ; un représentant de la Préfecture de l'Oise ; des membres du conseil citoyen du quartier Chasse Royale, de l'Association Villenvie et de l'Agence d'urbanisme Flandre Dunkerque.

METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ EN MODE PROJET DANS LES TERRITOIRES

La Gestion urbaine et sociale de proximité (GU(S)P) est une démarche visant à l'amélioration de la qualité du cadre de vie dans les quartiers, en renforçant les modalités de fonctionnement urbain et social de ces territoires.

Notion émergente dans une note de cadrage de 1999, elle est définie comme telle : « La gestion urbaine de proximité est une réponse qualitative que les pouvoirs publics, les villes et les bailleurs sociaux peuvent apporter aux attentes de la population, par une démarche dynamique intégrant leur participation active ». Elle prend ensuite toute sa dimension dans le cadre de la mise en place du Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU), initié en 2003, la loi exigeant que les projets de rénovation urbaine soient accompagnés de conventions de gestion urbaine de proximité. Cette exigence fut l'occasion de créer de nouveaux outils et techniques de travail, dans une logique de partenariat renforcé (y compris avec les habitant·e·s) au service de la qualité d'intervention sur les quartiers.

Cette nouvelle approche ne fut pas toujours simple à appréhender mais elle a rapidement montré tout son intérêt en apportant des réponses aux difficultés du quotidien et s'est installée dans les modes de faire sur de nombreux territoires. Présente d'abord dans le cadre de la Politique de la ville, elle s'est depuis élargie : sur de nombreux territoires, bailleurs et collectivités ont fait le choix de déployer la GU(S)P sur des secteurs « hors QPV » ou même sur l'ensemble du territoire communal.

Le cycle de qualification sur la Gestion urbaine de proximité, organisé les 26 et 27 février 2019 à Valenciennes et le 12 juin 2019 à Soissons, a été construit en réponse aux demandes qui ont émergé ces dernières années. Au total, ce sont 30 acteur trice.s de la GU(S)P aux parcours et aux contextes d'intervention différents, qui se sont réunires lors de ce cycle. Tou tes les participantes aspirent à une vision plus globale de leur démarche de GU(S)P, ainsi qu'à une légitimité dans leurs fonctions. Des besoins spécifiques ont également été exprimés :

- ✓ pour les « débutant·e·s » de la GU(S)P, ils et elles souhaitent avant tout des connaissances théoriques et méthodologiques sur la GU(S)P et sa conduite,
- √ pour les professionnel·le·s dont la GU(S)P est déjà mise en œuvre, ils et elles sont en recherche d'un cadre méthodologique et de cohérence,
- √ pour les acteur.trice.s dont la GU(S)P s'essouffle, ils et elles expriment le désir de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs et d'étudier les évolutions possibles de leur démarche.

L'objectif était donc de partager une culture commune sur la GU(S)P, des outils, des retours d'expériences et un espace d'échanges avec les acteur trice s de la région Hauts-de-France. Le cycle s'est déroulé sur 3 jours, en l'espace de 3 mois, avec comme fil rouge la volonté de réaffirmer la logique de projet, d'appréhender toutes les lectures possibles de la GU(S)P, et de fournir une approche méthodologique. L'IREV s'est appuyée sur des temps de cadrage, des temps de co-production et des temps d'échanges de pratiques entre professionnel·le·s.

Ce document permet de revenir sur les interactions qui ont eu lieu, de répondre aux interrogations et de fournir une méthode afin de partager une culture commune de la GU(S)P et permettre sa traduction en projet de gestion au sein de chaque territoire. Il est ainsi constitué de 4 parties réunissant de la théorie, des outils, des bonnes pratiques et quelques-unes des actions mises en place ou à venir par les participant·e·s, que vous retrouverez dans les encadrés « Et dans nos territoires ? ».



AMBITION ET DISPOSITIFS DE LA GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

1. Quelle ambition pour la Gestion urbaine de proximité ?	p. 06
1.1. Les fonctions de la GU(S)P	p. 06
1.2. Une démarche de projet	p. 09
1.3. Identifier les dysfonctionnements et en analyser les causes	p. 11
1.4. Définir une stratégie traduite en objectifs et un plan d'actions	p. 15
2. Des dispositifs à articuler pour une démarche globale à l'échelle du quartier ou de la commune	p. 18
2.1. La convention d'abattement de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB)	
Interventions de l'URH et de François Dreux (LMH)	p. 19
2.2. Les proiets de gestion adossés aux Proiets de Renouvellement Urbain (PRU)	p. 23



PILOTAGE ET ÉVALUATION DE LA GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ

3. Une démarche à animer et à piloter dans la durée	p. 29
3.1. Une fonction dédiée à la GU(S)P, rouage essentiel de la démarche	p. 29
3.2. Trouver l'équilibre entre les échelles territoriales	p. 31
3.3. Mobiliser chaque acteur·trice selon ses spécificités	p. 32
3.4. Focus sur le travail avec les habitant·e·s	p. 35
4. Quelle évaluation et valorisation de la GU(S)P ?	p. 39
4.1. L'évaluation de la GU(S)P dans les territoires	p. 39
4.2. L'intérêt d'évaluer les démarches de GU(S)P	b. 39
4.3. Méthodologie de l'évaluation	p. 40
4.4. Valoriser et communiquer sur la GU(S)P	p. 44
5. Conclusion	p. 48
6. Ressources	p. 49



AMBITION ET DISPOSITIFS DE LA GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ





> 1. QUELLE AMBITION POUR LA GESTION **URBAINE DE PROXIMITÉ?**

Du traitement ponctuel des problèmes à une démarche plus ambitieuse, la GU(S)P œuvre pour l'amélioration du cadre de vie dans les quartiers. Elle peut cependant s'appréhender de plusieurs façons, selon les configurations urbaines, les logiques d'action publique et l'implication des collectivités. Une diversité de pratiques et de procédures sont ainsi mises en œuvre dans les territoires, posant la question de l'ambition à avoir en matière de gestion du cadre de vie.

1.1 Les fonctions de la GU(S)P

La GU(S)P est cohérente et pertinente

lorsqu'elle œuvre pour une stratégie de gestion globale, qui ne traite pas seulement de sujets indépendants les uns des autres. C'est un « projet de gestion », qui doit être adapté au quartier. Sur la base d'un objectif d'amélioration du cadre de vie dans les quartiers, les démarches de GU(S)P relèvent non seulement d'outils et de techniques mais aussi de choix stratégiques : que veut-on faire de cette démarche de gestion ? Comment s'appuyer sur elle pour formuler des ambitions pour le devenir des quartiers en termes de cadre de vie?

Quatre fonctions de la GU(S)P sont identifiées :

Les différentes dimensions de la GU(S)P

La GU(S)P corrective:

Intervention réactive et coordonnée entre partenaires face à des situations de dysfonctionnement

La GU(S)P vigie:

Approche de veille urbaine et sociale, partagée entre partenaires

Prévention de situations à risques

La GU(S)P projet:

Travail en mode projet pour accompagner les évolutions d'un quartier

Proposition d'une stratégie et d'un plan d'actions évolutif

La GU(S)P travaux:

Rationaliser l'intervention de tous les partenaires en tenant compte des spécificités et usages du quartier

Des ateliers ont permis de partager la réalité de chaque fonction dans les pratiques des participant·e·s :

	Sujets	Conditions de fonctionnement	Pratiques et outils
Fonction travaux	Optimisation des interventions sur le cadre de vie (travaux, entretien courant, gestion quotidienne)	Identifier les acteurs, compétences et moyens Construire un partenariat fort Optimiser les moyens Faire appliquer le cadre réglementaire Fluidifier la communication entre les acteurs	Communication : site internet, réunion publique, informer sur les domanialités, etc. Mobilisation des partenaires, sensibilisation des habitants Instances de pilotage : réunions de suivi, validation Aspects réglementaires et interventions : contrôle technique de sécurité, réquisitions Formation des acteurs Mutualisation de projet Conventions de gestion de site Ville/bailleur Visites de quartier Mutualisation inter-bailleurs Recours à des médiateurs sociaux
Fonction corrective	Réparations et interventions	Assurer la réactivité des partenaires Gérer les signalements par des contacts de proximité Décloisonner les organisations Favoriser le lien aux habitants Appliquer des sanctions Réinterroger les pratiques	Fiches de signalement Actions de sensibilisation pédagogique pour réduire les dysfonctionnements Tableau de suivi Cartographies des métiers Applications de signalement en ligne
Fonction vigie	Recueil des doléances et des besoins des habitants Evaluation continue Appréciation, analyse des dys- fonctionnements Repérage des problématiques au jour le jour	Garantir la légitimité du chef de projet pour réunir tous les services en interne et auprès des habitants Définir des indicateurs précis et mesurables pour l'observation et l'évaluation	Services spécialisés dans l'observation des quartiers au niveau de la ville ou de l'agglomération Diagnostics en marchant avec indicateurs de suivi Cartes subjectives Remontées des personnels de proximité Lieux de dialogue et de recueil d'infos : cafés chantiers, petits déjeuners citoyens Réunions thématiques (analyse, prospective) avec les partenaires, les élus et/ou les habitants
Fonction d'anticipation	Anticiper la transformation du quartier pour faire perdurer les acquis	Engager les partenaires dans la durée Associer la population de manière transversale Mettre en place une évaluation continue	Plan d'actions pluriannuel Référentiel d'évaluation Tableaux de bord



Cet exercice a permis de constater que la plupart des acteurs de la GU(S)P travaillent surtout sur la fonction corrective : les chargés de GU(S)P sont souvent sollicités en urgence pour le traitement immédiat de dysfonctionnements. Ils sont des relais d'information chargés de mobiliser les services techniques et partenaires les plus pertinents. Si cette approche réactive est indispensable et fait partie intégrante de la GU(S)P, elle ne peut se suffire à elle-même. La mission du chargé de GU(S)P est également d'analyser le dysfonctionnement avec les partenaires et les habitants, d'identifier ses causes et les leviers d'action pour le résoudre durablement et éviter qu'il ne se reproduise ; d'impulser et de suivre la mise en œuvre de ces différentes actions par les acteurs locaux ou par les habitants eux-mêmes.

Une partie des participantes au cycle a ainsi témoigné d'une forme de lassitude personnelle ou d'un essoufflement de la démarche de GU(S)P, en raison d'une répétition d'actions sans agir sur les causes mêmes des problèmes. Si cette difficulté est inhérente au « métier », elle peut être amenuisée par un investissement de la GU(S)P comme une véritable stratégie. Elle mêle alors le traitement réactif, l'adaptation des organisations et des modalités de gestion et la mise en œuvre de projets spécifiques.

QUE SIGNIFIE LE « S » DE LA GUSP?

Plusieurs participant·e·s s'interrogent sur la dimension sociale de la GU(S)P, et notamment l'appellation « GUSP ». Chaque territoire a choisi sa propre dénomination, généralement en fonction des services de déploiement de la GU(S)P ou tout simplement par volonté, mais cette notion ne doit pas cristalliser le débat. Le « S » vient rappeler que la GUP ne doit pas s'arrêter à la résolution des problèmes de gestion avec des solutions techniques et matérielles, mais qu'elle doit prendre en compte les usages et s'appuyer sur des partenariats. La GU(S)P doit donc intégrer de fait une vocation sociale, qui doit être mobilisée par tous les acteurs dans le but de renforcer la qualité de gestion du quartier.

La GU(S)P n'est cependant pas la réponse à tous les problèmes, elle contribue à l'amélioration. du cadre de vie mais ne peut pas tout. Elle ne remplace pas un accompagnement individuel ou une action sociale, ou encore une politique sécuritaire. Lors des situations de relogement dans le cadre d'un projet de renouvellement urbain par exemple, l'accompagnement de 6 mois prévu après le départ d'un logement social peut paraitre trop court pour les personnes en détresse affective. Une enquête sociale menée par les CCAS et les organismes bailleurs est alors fortement recommandée, en complément de la GU(S)P qui ne peut capter tous les habitants. L'enjeu est de créer des espaces de rencontre multi-partenariale, sans multiplier le nombre d'acteur tout en garantissant le secret professionnel.

1.2. Une démarche de projet

D'un point de vue opérationnel, la GU(S)P peut se voir comme une stratégie collective de traitement des difficultés du quartier. Malgré la diversité des pratiques parmi les participant·e·s, tou-te-s se retrouvent autour d'une démarche globale qui est celle de la démarche projet, se proposant de traiter certains sujets (le périmètre « thématique ») avec une méthode définie (l'organisation et les outils), au service d'une stratégie (les objectifs et le plan d'actions).

UNE MÉTHODE À DÉPLOYER : LA GU(S)P EN MODE PROJET

Pour que la Gestion urbaine de proximité soit une démarche projet, elle doit suivre le processus suivant : diagnostic partagé (entre l'équipe projet, le bailleur, les différents services de la commune et de l'agglomération, les habitants...) > repérage de problématiques et enjeux > définition d'objectifs et d'un plan d'actions partagé > mise en œuvre / réalisation > suivi (vie de l'action, usages des aménagements...) et évaluation.

Le mode projet donne accès à une vision d'ensemble des actions, à mener en cohérence les unes avec les autres. Concrètement cela permet :

- √ d'établir un calendrier, une hiérarchisation des actions,
- √ de mettre en lien et en cohérence le travail de chacun (éviter des doublons, être plus efficace),
- √ de réintégrer ce qu'on sait faire de manière opérationnelle (et intuitive) dans un ensemble plus cohérent, partagé et anticipé,
- √ de permettre à chacun de trouver sa place dans ce projet global.

La GU(S)P (ou plan d'actions GU(S)P) s'articule autour :

- √ d'objectifs ou axes stratégiques (= le résultat que je veux atteindre pour répondre au problème ou enjeu perçu),
- √ de stratégies pour répondre aux objectifs (= angle d'approche = comment je m'y prends pour répondre à mon objectif ?),
- √ d'actions qui découlent des deux axes précédents.

La méthodologie du mode projet consiste alors à :

- √ établir un diagnostic partagé,
- \checkmark définir des objectifs à partir du diagnostic (3 à 5 axes),
- √ définir la/les stratégie(s) pour répondre aux objectifs,
- décliner les actions au sein de chaque objectif (certaines actions peuvent répondre à plusieurs objectifs, il s'agit de choisir dans lequel les reporter),
- √ étudier la faisabilité des actions (technique, financière, investissement de l'équipe, des habitants, des partenaires...),
- √ hiérarchiser les actions : que garde-t-on ou pas ? quel calendrier donner ? (Tout ne peut pas se faire en même temps).
- √ suivre et animer le plan d'actions (un outil de suivi, des rencontres pour partager, etc.),
- √ évaluer pour réorienter, poursuivre ou arrêter des actions.



BONNES PRATIQUES

La démarche de GU(S)P à Soissons : les différentes fonctions mises en œuvre

À Soissons, le pilotage de la GU(S)P est géré par une équipe dédiée, appuyée par des services civiques. La fonction corrective, dite de premier niveau, permet de recenser les faits et régler les dysfonctionnements. Un chargé de mission reconnu par les habitants, se rend sur le terrain au moins une fois par semaine pour constater directement les problèmes et faire le relais auprès des citoyens. À l'aide d'un tableau de suivi des actions, il peut ensuite faire appel au partenariat pour résoudre les dysfonctionnements de manière réactive.

Ensuite, un deuxième niveau s'applique aux fonctions vigie et travaux :

- ✓ des diagnostics en marchant sont organisés une fois par an avec les habitants, une attention particulière est apportée à ces temps, notamment lors de la restitution, qui est proposée sous un format convivial en fin de visite,
- √ un comité de pilotage a lieu une fois par an.
- √ une cellule opérationnelle de veille et de coordination est réunie tous les ans,
- √ des comités restreints qui permettent

de répondre aux attentes des habitants et d'actualiser le plan d'actions selon les thématiques ont lieu régulièrement.

• La Gestion urbaine de proximité à Valenciennes : Mise en place de deux niveaux de gestion dans le quartier de Chasse-Royale

Le quartier en PRU de Chasse-Royale est engagé dans une nouvelle grande opération de renouvellement urbain qui durera 10 ans. Avec 432 logements détruits, 288 logements réhabilités, et 120 logements neufs construits sur site, il est primordial d'apprendre des erreurs du premier programme de rénovation urbaine, de corriger les dysfonctionnements, mais également d'anticiper les usages futurs. Pour cela, la Ville de Valenciennes a fait le choix de travailler en mode projet, de façon étroite avec les partenaires et les habitants. À l'aide d'une méthodologie à deux niveaux, elle traite les demandes reçues en temps réel, tout en agissant sur leurs causes, de manière à co-construire un cadre de vie agréable et fonctionnel pour ceux qui y vivent.

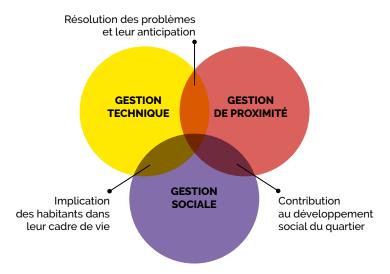


Cette expérience est à retrouver sur le site de l'IREV :

http://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/fiche_experience_valenciennes_niveaux_gup.pdf

1.3. Identifier les dysfonctionnements et en analyser les causes

La GU(S)P recouvre une variété de sujets, que l'on peut répartir en trois sous-groupes : la gestion technique, la gestion de proximité et la gestion sociale.



Gestion technique Gestion de proximité **Gestion sociale** Espaces verts Equipements L'habitant dans son logement Tranquillité et sécurité Accueil des nouveaux **Domanialités** Accessibilité du quartier Propreté du quartier habitants Voiries, espaces publics Appropriation et Outils de dialogue avec les Stationnements usages des espaces et habitants Circulation équipements Prise en compte de l'usage Déchets, tri, encombrants Insertion professionnelle Entretien et maintenance des (chantier, PLACI, Régie de bâtiments quartier...)

Globalement, les professionnel·le·s présent·e·s lors du cycle se saisissent des trois domaines, mais chaque démarche de GU(S)P se concentre particulièrement sur certains sujets en fonction de la configuration locale, des besoins du secteur et du périmètre défini pour la GU(S)P. Au cours de la qualification, on constate que certains sujets sont très largement investis, notamment : les ordures ménagères/encombrants ; l'état de la voirie/ la circulation ; le stationnement ; la tranquillité publique. Certains participants mettent aussi l'accent sur la proximité et le dialogue avec les habitants, qui est une mission centrale de la GU(S)P.

Ainsi, les sujets identifiés sont la porte d'entrée dans la stratégie de GU(S)P. Le choix des sujets à traiter déterminera le périmètre de la GU(S)P et son niveau d'ambition. Ce choix peut s'appuyer sur des orientations et arbitrages politiques à l'échelle du quartier, de la commune ou de l'agglomération, mais il doit aussi nécessairement s'appuyer sur un travail de diagnostic fin à l'échelle du quartier: quels sont les besoins spécifiques du secteur, de ses habitants et des professionnels qui y travaillent? Le diagnostic devra nécessairement associer l'ensemble de ces acteurs en présence, et l'ensemble des sujets à traiter devront l'être de manière partenariale.

La coopération, essentielle dans la démarche GU(S)P, débute donc avec la mobilisation des intervenants locaux (y compris les habitants), et le diagnostic des sujets à traiter pour améliorer le fonctionnement du quartier.



Pour établir le diagnostic et repérer les enjeux, l'outil le plus répandu est le diagnostic en marchant (DEM). Il s'agit d'une visite de quartier qui agit comme méthode d'observation pour :

- √ dresser des constats partagés sur le fonctionnement du quartier,
- √ en analyser les causes,
- √ identifier collectivement des pistes de résolution.
- √ permettre de (re)mobiliser les acteurs concernés.

Tous les sujets de la GU(S)P peuvent être abordés lors d'un diagnostic en marchant, mais l'intérêt premier de cet état des lieux est de le décliner selon le sujet ciblé, le public concerné, et la temporalité. Ainsi, un DEM pour prioriser les sujets au lancement d'une démarche de GU(S)P ne sera pas mené de la même façon qu'un diagnostic en amont d'un chantier de renouvellement urbain.

Le diagnostic en marchant est obligatoire dans le cadre du dispositif d'abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)¹, au démarrage du conventionnement. Son utilisation ne doit pourtant pas être démultipliée entre les acteurs de la GU(S)P, pour ne pas sursolliciter les habitants et les partenaires. Il peut être imaginé de réactualiser un DEM réalisé

un an plus tôt, ou de ne retenir qu'un seul point d'entrée pour tous les DEM. Ils sont également utiles pour constater ce qui va bien dans le quartier. L'association Lianes Coopération² par exemple, organise des sensibilisations sur le milieu naturel, notamment en repérant les plantes comestibles, qui peuvent permettre d'activer la mémoire des habitants sur leur quartier.

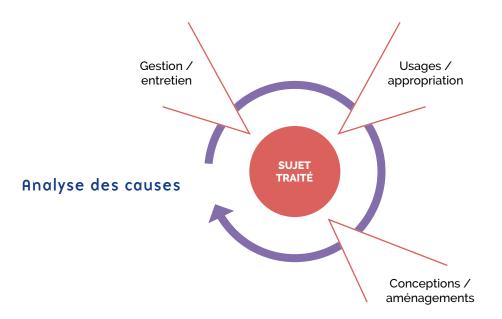
Il faut garder à l'esprit que le diagnostic en marchant n'est pas le seul moyen pour constater les dysfonctionnements dans un quartier. D'autres outils de diagnostic participatifs sont également mobilisables:

- √ stands de consultations dans les quartiers,
- √ ateliers collectifs,
- √ photolangage,
- √ grilles d'analyse SWOT (Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces),
- questionnaires à destination des habitants ou des partenaires.

Quel que soit l'outil de diagnostic utilisé, la phase d'identification des dysfonctionnements doit toujours être suivie d'une phase d'analyse des causes de ces dysfonctionnements, afin de trouver les bons leviers à activer pour améliorer durablement la situation.

^{1.} Dossier ressources GUP et TFPB, IREV, http://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/dossier_ressources_gup_tfpb_3_aout.pdf

^{2.} https://lianescooperation.org/



Pour cela, l'outil d'analyse des causes est indispensable dans une démarche de GU(S)P et permet de réfléchir et d'agir de façon collective sur les problèmes identifiés au quotidien. Cet outil demande un partenariat solide, orchestré par le coordonateur GU(S)P du territoire qui anime cette stratégie de veille. Cette dernière se distingue de l'approche réactive de la GU(S)P, en développant une méthodologie fondée sur 4 étapes : l'identification du problème, le diagnostic de la situation, l'analyse des causes du problème (sa conception, ses usages, sa gestion, sa coordination) et l'apport d'une réponse adaptée.

A titre d'exemple, une situation de dégradation du cadre de vie dure depuis plusieurs mois sur un cheminement piéton qui passe sous une voie ferrée (un cavalier minier). Les équipements (barrières, grillages, poubelles) sont dégradés, de nombreux déchets sont présents, la végétation est envahissante, la circulation est difficile et insécurisante.

Cette situation peut avoir des causes liées :

- au manque d'entretien des espaces verts (réponses possibles en matière de gestion, à travailler avec la commune),
- ✓ au manque de communication entre commune, gestionnaire de la voie ferrée et agglomération en charge du ramassage des déchets, chacun renvoyant l'intervention à un autre (réponses possibles en matière d'organisation et de communication, à travailler collectivement).

- à des comportements inappropriés des habitants qui jettent leurs déchets et dégradent les équipements (réponses possibles en matière d'usage, à travailler avec les habitants et les acteurs socio-éducatifs),
- à une configuration physique des lieux inappropriée aux usages de la population et des intervenants partenaires (réponse possible en matière de conception, à travailler avec les services en charge de l'aménagement public).

Dans ce cas précis, l'analyse des causes permet d'identifier des causes mais aussi des leviers d'action pertinents dont il faut ensuite analyser la faisabilité (est-il possible d'intervenir sur la conception du lieu et à quelle échéance? Le service espaces verts a-t-il des marges de manœuvre pour modifier ses modalités de gestion?), la pertinence (a-t-on déjà travaillé avec le lycée voisin sur les comportements des lycéens? Qu'est-ce que cela a donné?) afin de prioriser les actions à mettre en place (par quoi commençons-nous?).

C'est ce travail d'analyse qui permettra de choisir un angle d'action, de définir une stratégie d'intervention pour régler durablement le dysfonctionnement identifié. Il permet de dépasser une approche strictement réactive (ramasser les déchets, réparer la barrière...) pour définir une stratégie de résolution durable.



BONNES PRATIQUES

Création d'aires de jeux d'eau pour éviter les dégradations à Soissons

Tous les ans, à chaque vague de chaleur, une poignée de jeunes habitants du quartier de Presles à Soissons ouvrait les bouches à incendie pour se rafraîchir. Ces dégradations engendraient de nombreux coûts (intervention des pompiers pour la maintenance des équipements, consommation d'eau, désagréments pour les habitants des immeubles qui n'avaient plus de pression d'eau).

Dans un premier temps, les bailleurs répondaient au cas par cas en réparant les détériorations causées, mais ce sur-entretien a rapidement montré ses limites car il ne permettait pas d'endiguer le problème sur le long terme. Les chargés de GU(S)P de la ville de Soissons ont donc organisé une réunion partenariale afin de trouver une stratégie pérenne, le problème principal étant l'absence d'espace où se réfugier lorsqu'il fait chaud.

Un appel à projet a ainsi été lancé pour construire une aire de jeux d'eau, à proximité d'une aire de jeux, afin de créer un espace de détente et de convivialité. À l'aide d'un bouton, les enfants peuvent déclencher des jets d'eau qui animent les éléments du décor créé. Une partie de l'eau permet d'arroser les plantes du jardin partagé à proximité et l'aire de jeu est démontable l'hiver pour la protéger. Depuis, aucun dégât sur les bouches d'incendie n'a été déclaré et forte de son succès, une aire de jeux d'eau est prévue pour un 2° quartier de la ville.

• La Rencontre francilienne de la gestion urbaine et sociale de la proximité

Co-organisée par les 4 centres de ressources Politique de la ville d'Ile de France et la ville de Montigny-lès-Cormeilles, a rassemblé une soixantaine de professionnels pour échanger sur leurs pratiques et croiser leurs réflexions. À l'aide de 4 ateliers thématiques (mobilité, propreté, sécurité et lien social), les participants ont fait le travail d'analyse des causes en identifiant leurs problématiques communes, leurs causes et les solutions mobilisables.



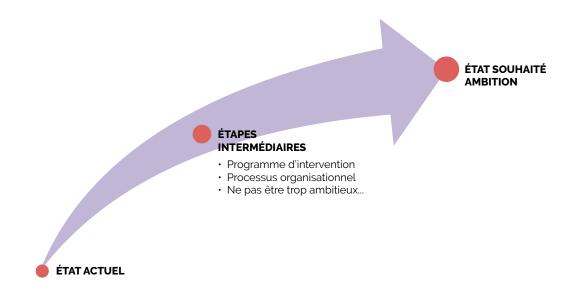
https://www.professionbanlieue. org/IMG/pdf/restitution_ gusp_03042019.pdf

1.4. Définir une stratégie traduite en objectifs et un plan d'actions

La priorisation des dysfonctionnements à traiter et l'analyse des causes de ces derniers, doivent permettre d'élaborer une stratégie d'intervention durable ainsi qu'une réponse adaptée.

Cette stratégie est composée d'une part **d'objectifs** devant être concrets, réalisables

et partagés par les acteurs qui auront à les mettre en œuvre. Ils doivent être issus d'une réflexion entre partenaires sur la situation visée, les cibles prioritaires et les moyens disponibles pour les atteindre. Il ne s'agit pas forcément de viser tout de suite la situation idéale : on peut d'abord viser des étapes intermédiaires ou cumuler les approches, pour traiter complètement un problème à moyen terme.



Chaque objectif doit ensuite être décliné en une ou plusieurs actions à mettre en place par un ou plusieurs partenaires.

Deux types de réponses peuvent être apportés pour atteindre ces objectifs :

- des actions opérationnelles qui consistent à mettre en place des actions nouvelles en matière d'aménagement, d'animation et de sensibilisation, de concertation, d'équipement, de service... Ces actions peuvent être simples ou complexes, ponctuelles ou plus structurantes,
- des actions organisationnelles, qui consistent à ajuster les organisations, modes de faire, outils ou compétences des partenaires. Ces actions induisent des transformations pérennes au sein des organisations et nécessitent donc leur forte implication y compris au plan politique.

Chacune des actions peut faire l'objet d'une « fiche » qui permet de préciser ses modalités de réalisation. L'élaboration de la fiche-action peut s'appuyer sur la méthode QQOQCCP ...

- ✓ Quoi ? : De quoi s'agit-il ? Quel objectif ?
- ✓ Qui?: Qui est concerné? Pour qui? Par qui?
- ✓ Où ?: Quel périmètre ?
- ✓ Quand ? : Quelle période la plus propice ?
- ✓ Comment ?: De quelle façon ? Dans quelles conditions ?
- ✓ Combien?: De participants? De budget?
- ✓ Pourquoi ? : Ambition finale de l'exercice ?
- ... qui peut se traduire par exemple dans un tableau de ce type :

Action	Typologie de l'action	Bénéficiaires de mon action	Objectif de mon action	Pilote de l'action :	Ressources	Les étapes pour déployer mon action	La plus- value de mon action / résultats attendus
Montage d'un garage solidaire	ESS Innovation	Habitants du quartier	Réseau d'entraide local pour réparer les voitures avec un petit budget	Conseil citoyen + Commune (service Politique de la ville)	Ville EPCI Région	 Libérer du foncier Identifier un porteur de projet Constituer un groupe de travail Accompagner le porteur de projet 	Création d'emploi, amélioration du cadre de vie

Une fois les fiches-action finalisées avec l'ensemble des partenaires concernés, il s'agira pour le chargé GU(S)P de coordonner la mise en œuvre effective de chaque action et de suivre l'avancement de l'ensemble du plan d'actions, au moyen d'un tableau de suivi. Il sera ensuite partagé avec les partenaires lors d'instances dédiées.

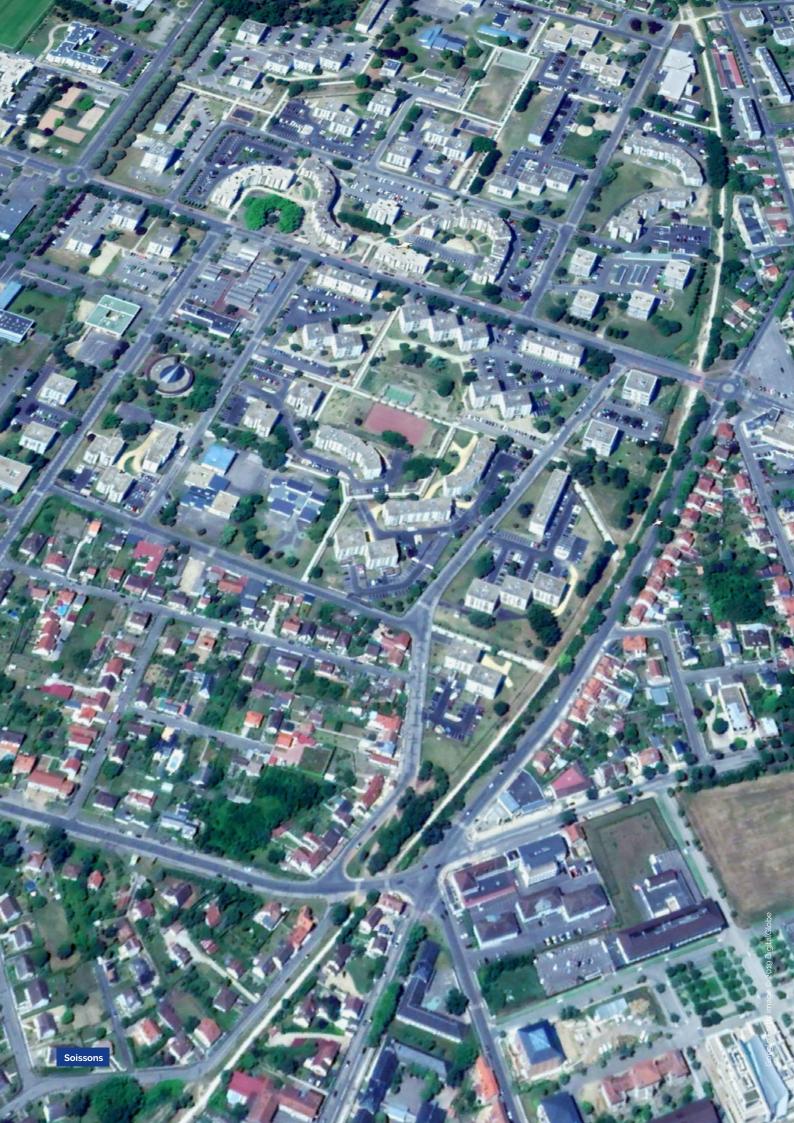
Axe	Action	Porteur	Calendrier	Etat (non engagée, en cours, achevée)	Etat d'avancement	Remarques
Améliorer les équipements et services de proximité	Montage d'un garage solidaire	Conseil citoyen + ville	Démarrage en octobre 2019 Fin prévue en juin 2020	En cours	 L'appel à manifestation d'intérêt a été lancé, 4 candidats identifiés Le site a été choisi, site test en préparation Cahier des charges en cours de finalisation Sélection du porteur de projet à venir fin mars 	Prévoir une réunion d'information des candidats

Tout le travail de la GU(S)P est donc lié à l'analyse des causes et à la résolution des problèmes, traduites dans un plan d'actions énonçant des objectifs adaptés au quartier. Cette méthode permet alors d'engager une démarche de projet de gestion du territoire concerné.

ET DANS NOS TERRITOIRES?

(Durant les 3 mois du cycle de qualification, nous avons proposé aux participant·e·s un exercice pour identifier les actions à mettre en œuvre dans leur démarche de GU(S)P)

- √ Clarifier les domanialités dans les QPV
- Réaliser des études sociologiques, notamment grâce à des diagnostics en marchant, pour affiner l'état des lieux du territoire
- √ Fournir les agents de terrain en tablettes pour signaler directement les dysfonctionnements
- √ Créer un guide de la GU(S)P en interne
- √ Mettre en place une cellule de veille urbaine et sociale





2. DES DISPOSITIFS À ARTICULER POUR UNE DÉMARCHE GLOBALE À L'ÉCHELLE DU QUARTIER OU DE LA COMMUNE

L'une des premières constatations est que la GU(S)P est formalisée de manière très diverse selon les territoires. Par exemple, parmi les participant·e·s au cycle, 7 traductions différentes de la GU(S)P ont été identifiées :

- √ une convention GU(S)P sur le périmètre du PRU.
- une charte GU(S)P sur les périmètres du QPV et du PRU.
- √ une charte GU(S)P à l'échelle de l'intercommunalité reliée au contrat de ville.
- √ une charte GU(S)P à l'échelle de la commune.
- √ quelques lignes dans le contrat de ville,
- une note d'intention,
- √ un contrat de quartier,

La GU(S)P n'est pas une démarche immuable mais bien protéiforme. Les professionnel·le·s insistent sur le fait que les formes préconçues sont des freins à la mise en œuvre des actions, par leur caducité récurrente et leur aspect chronophage. La question de l'échelle spatiale et temporelle est également posée quant à ces « documents cadres », avec par exemple le cas des QPV de grandes tailles qui couvrent plusieurs territoires.

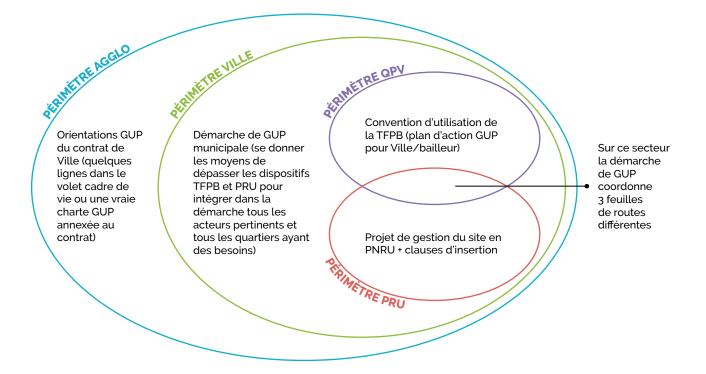
Il n'existe donc pas une façon idéale de faire la GU(S)P, mais de multiples, adaptées aux spécificités du territoire. La GU(S)P ne doit pas être vue comme un dispositif mais comme une démarche, tirant partie d'un plan d'actions souple, qui rappelle ses grands principes et les moyens indispensables à mettre en œuvre, dont sa gouvernance. Il peut ainsi être imaginé un document de cadrage à l'échelle de l'intercommunalité, fixant le cadre des partenariats et le caractère stratégique de la GU(S)P.



Les communes et EPCI en Politique de la ville ont à mettre en œuvre deux dispositifs « réglementés » : les conventions d'utilisation de l'abattement de TFPB et les projets de gestion adossés aux nouveaux projets de renouvellement urbain. Malgré l'importance de ces dispositifs sur les territoires concernés, et leur caractère institutionnel, ils ne doivent pas se substituer à une stratégie de GU(S)P, comme certains participants nous l'ont rappelé. Les outils et conventions formelles, pour donner toute leur efficacité, doivent être animés et portés à la fois politiquement et de manière opérationnelle pour alimenter la démarche globale en apportant des moyens complémentaires.

La majorité des professionnels de la GU(S)P qui ont participé au cycle, ont également dans leur fiche de poste la gestion des divers dispositifs de financement et/ou liés au renouvellement urbain qui peuvent faire l'objet

de conventions. Leur ambition est d'articuler les modalités d'élaboration et de suivi de ces dispositifs, avec une démarche partenariale globale sur l'ensemble des QPV ou de la commune:



2.1. La convention d'abattement de la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB)

Interventions de l'URH et de François Dreux (LMH)

La loi 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine a renforcé l'ancrage territorial des organismes bailleurs : par exemple, avec la nouvelle géographie prioritaire, 70% du patrimoine de Lille Métropole Habitat (LMH) est désormais inscrit dans les QPV, contre 56% dans les anciennes Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Ce rôle central dans cette politique leur permet de mener des actions de gestion urbaine de proximité sur des thématiques diverses (emploi, développement

économique, tranquillité publique, etc.), au titre de l'abattement de 30% de la TFPB. Ce dispositif est régi par le « cadre national de l'utilisation de l'abattement de TFPB dans les QPV pour la qualité de vie urbaine »3:

« La convention d'utilisation de l'abattement TFPB a vocation à s'articuler avec les démarches de gestion urbaine de proximité (GU(S)P), pilotées par les collectivités locales et l'État, qui organisent et coordonnent les interventions pour répondre aux besoins spécifiques des quartiers: sur-entretien, gestion différenciée des espaces, régulation des usages, organisation de la présence de proximité, soutien aux personnels... en articulation avec les autres politiques et dispositifs (projet urbain, développement social, sécurité..).

^{3.} Cadre national d'utilisation de l'abattement TFPB dans les quartiers prioritaires de la Politique de la ville pour la qualité de vie urbaine, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports – Union sociale pour l'habitat, 29 avril 2015, http://www.ville.gouv.fr/lmg/pdf/charte_cadre_national_abattement_tfpb_signee.pdf

À ce titre, les actions des organismes HLM prises en compte dans le cadre de l'abattement de TFPB font partie des programmes d'actions réalisées dans le cadre des démarches de gestion urbaine de proximité. »

La TFPB concerne tous les logements dans les QPV, mais l'abattement de 30% s'applique uniquement sur les logements sociaux. L'abattement est compensé par l'Etat à 40% et les 60% restants sont apportés par les communes qui appliquent un droit de regard sur son utilisation. Les dépenses valorisables par les bailleurs doivent porter sur :

- la compensation des surcoûts de gestion objectivement observés sur les quartiers prioritaires (par exemple la sur-sinistralité),
- V le financement d'actions spécifiques et innovantes menées sur les territoires prioritaires, notamment au service de l'animation, de la concertation, du lien social et plus globalement pour améliorer le cadre de vie des habitants des quartiers prioritaires.

Les organismes ont l'obligation, à la signature du contrat de ville, de démontrer l'exactitude de ces dépenses par des indicateurs « de gestion de droit commun ». Il existe 6 indicateurs à analyser : l'entrée dans les lieux ; les ascenseurs ; les contrôles d'accès ; le gardiennage et la surveillance ; le nettoyage des abords ; la maintenance des abords. Selon les bailleurs, il est possible de valoriser l'ensemble des surcoûts (par ex : 250% de taux de valorisation à LMH), ou de faire des affichages a minima, sachant qu'il n'y a pas de recul sur les « coûts évités » par l'abattement TFPB.

Il s'agit d'un moment clé de la collaboration, pour trouver des points d'équilibre entre la réalité des coûts de gestion et les préoccupations de la ville déclinées dans le plan d'actions GU(S)P:

« Certaines communes préfèrent alors fixer des taux selon les thématiques, tandis que certains bailleurs décident de payer la TFPB dans son intégralité » François Dreux, chargé de mission Politique de la ville et sûreté à Lille Métropole Habitat

Les champs d'actions éligibles à la GU(S)P sont

ensuite déclinés par les organismes dans un plan d'actions, sur une période pluriannuelle, qui doit être validé a posteriori par les villes et l'Etat. C'est le support du dispositif d'abattement de la TFPB qui doit faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle annuel par les villes. Ces plans sont également présentés chaque année aux comités de pilotage locaux des contrats de ville et peuvent y être modifiés. Le travail préparatoire à l'élaboration d'un plan triennal est :

- √ identifier les axes stratégiques de chaque commune,
- √ acculturer les partenaires aux enjeux propres à chacun,
- √ fiabiliser les indicateurs, sachant qu'il est difficile d'obtenir des statistiques sur les équipements QPV.

Trois points saillants sont à observer :

- ✓ le cadre national oblige la concertation avec les associations de locataires, pour les informer sur les plans d'actions triennaux, puis pour organiser des phases de travail d'enrichissement de la programmation annuelle. Certains bailleurs sollicitent aussi les conseils citoyens lors de diagnostics en marchant, mais les délais de mise en œuvre des actions peuvent créer un fossé entre ces acteurs,
- V les démarches inter-bailleurs doivent être valorisées, et un abattement mutualisé est envisageable à condition qu'il requiert une intervention thématique de pilotage stratégique,
- pour les bailleurs, il s'agit d'une procédure rigide (déclaration aux services fiscaux, production de bilans annuels, établissement de dialogue entre les partenaires...)

« On est passé d'une valorisation des démarches faites par les bailleurs, à une logique plus rigoureuse où des plans d'actions doivent être montés, validés, et des comptes doivent être rendus. » François Dreux, chargé de mission, Politique de la ville et sûreté, Lille Métropole Habitat

Le plan triennal 2016-2018 a permis aux bailleurs de s'impliquer de façon volontariste,

2. Des dispositifs à articuler pour une démarche globale à l'échelle du quartier ou de la commune



avec des programmations initiales ambitieuses et des réalisations qui concordent globalement. Le dialogue est de qualité, mais l'hétérogénéité des portages des villes ainsi que le manque de cohérence métropolitaine sont à relever.

Les années 2019-2022 sont directement impactées par la réforme de réduction du loyer de solidarité (par ex : pour LMH, il y a 550.000€/an de dépenses en moins sur l'aspect tranquillité résidentielle), qui nécessite un dialogue de qualité et de la pédagogie inter-acteurs. Les plans comportent des axes de travail précis, notamment les « chantiersécole », qui doivent être articulés avec tous les autres leviers de la Politique de la ville. 2019 est également l'année de la montée en charge du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU). L'ANRU parle de « gestion de chantier » sur les QPV qui font partie du programme, où des mesures de GU(S)P et des clauses d'insertion doivent obligatoirement être respectées.4

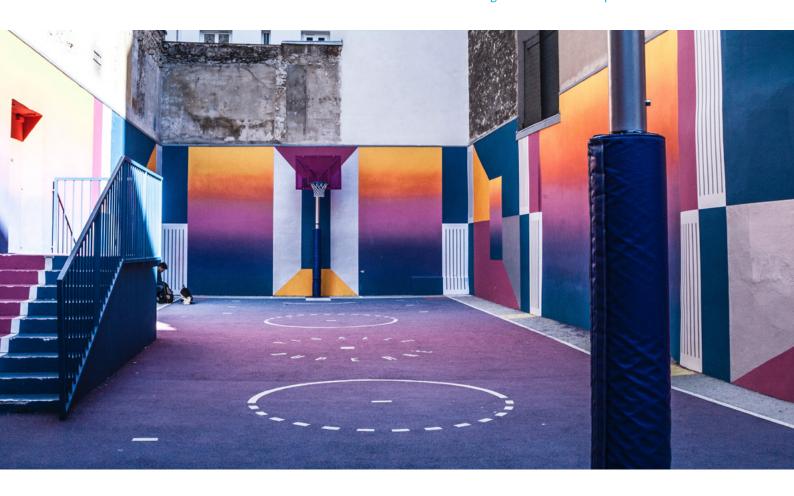
BONNES PRATIQUES

• L'Association « Réaliss Quartier » a été fondée par la ville de Soissons en partenariat avec les bailleurs présents sur le quartier de Presles, l'OPAL et Clésence. Cette association, qui fonctionne comme une Régie de quartier, intègre un Atelier Chantier d'Insertion qui est implanté directement dans le quartier. Les actions, financées en partie avec la TFPB, couvrent la propreté des espaces sur certaines zones, mais aussi l'animation de journées citoyennes annuelles et 4 jardins partagés. Sur ces derniers, situés au cœur du QPV, deux animatrices accueillent les habitants la semaine pour les aider à cultiver leurs légumes bio.

• La Communauté d'agglomération Creil Sud Oise (ACSO) a proposé aux bailleurs sociaux, dans le cadre de la TFPB, de s'associer au projet « Alvéole ». Il s'agit d'un programme porté par la Fédération française des Usagers de la Bicyclette et la société de conseil ROZO, pour favoriser la mobilité durable et l'égalité

^{4.} Nouvelle charte nationale d'insertion applicable dans le cadre du NPNRU, validée par le conseil d'administration de l'ANRU du 24 mars 2015 : https://www.anru.fr/fre/Mediatheque/Textes-officiels/Nouvelle-Charte-Nationale-d-Insertion-2014-2024

2. Des dispositifs à articuler pour une démarche globale à l'échelle du quartier ou de la commune



sociale. L'objectif d'Alvéole, est de financer en France 60% d'abris vélo et 100% d'actions de sensibilisation à l'écomobilité, avec le mécanisme des Certificats d'Economies d'Energie. Oise Habitat a ainsi installé 30 box à vélos dans le QPV du Rouher et organisé des ateliers de réparation de vélos et des séances d'apprentissage. D'autres bailleurs ont prévu des actions similaires, comme la création d'un circuit vélo festif. Avec ce programme, l'ACSO souhaite développer les circulations douces, notamment dans les quartiers en NPNRU, en incitant les bailleurs à valoriser ces aménagements et animations dans leurs plans d'actions TFPB.

• En Loire Atlantique, l'organisme Silène Habitat a choisi de développer l'action « Cité SWAG (Smile World And Games) »⁵, dans les quartiers nord de la ville de Saint-Nazaire, avec l'objectif d'agir sur les thématiques d'emploi et de jeunesse. Après avoir relevé de nombreux dysfonctionnements qui engendraient 300.000€ de dépenses de rénovation des parties communes, le bailleur

a décidé dans son plan d'actions d'améliorer directement les conditions de vie des habitants. L'équipe, aidée d'éducateurs de rue, est d'abord allée écouter les jeunes, qui se sentaient « discriminés » vis-à-vis de l'emploi et de la formation. Une action innovante est née de ces échanges, avec trois premières demi-journées dédiées à des tournois de football pour créer du lien, puis plusieurs sessions de « job-dating » en pied d'immeuble, auprès de 70 entreprises. Ce sont au total 190 jeunes qui ont participé à l'action, et 100 contrats de stages signés à l'issue des rencontres. Le coût engendré par ce projet a été financé grâce à l'exonération de TFPB, dans le cadre du contrat de ville, suivi d'une diminution de 85% des dépenses liées aux dégradations.

^{5.} http://www.resovilles.com/cite-swag/

2.2. Les projets de gestion adossés aux Projets de Renouvellement Urbain (PRU)

L'ANRU réaffirme la GU(S)P dans le Règlement Général du NPNRU⁶, dans le volet « L'accompagnement du changement », sous la forme du « Projet de gestion ». Il diffère ainsi peu du PNRU sur la définition, mais ne rend plus obligatoire la réalisation d'une charte GU(S)P:

« Le projet doit inclure les conditions d'amélioration du fonctionnement et de la gestion du quartier, afin de prendre en compte les usages et d'anticiper les conditions et les coûts de gestion, d'accompagner les chantiers, de favoriser l'appropriation et la pérennisation des opérations. En articulation avec les orientations du contrat de ville, la convention pluriannuelle de renouvellement urbain intègre un projet de gestion partenarial, co-construit avec les habitants sur la base d'un diagnostic du fonctionnement du quartier, comprenant notamment les éléments suivants:

- √ l'évolution des domanialités et des responsabilités de gestion,
- √ les conditions d'implication des habitants et de concertation notamment en amont de toute opération impactant les charges des locataires (travaux de résidentialisation, ...),
- √ l'évolution et la soutenabilité financière des modalités de gestion du quartier et l'impact sur l'organisation des gestionnaires,
- √ le fonctionnement des équipements publics,
- √ le dispositif de coordination, de pilotage, de suivi et d'évaluation. »

La Gestion urbaine de proximité est indispensable dans les PRU. Elle permet dans un premier temps, d'avoir une connaissance fine du quartier et de révéler ses dysfonctionnements. Dans un second temps, elle est un espace de réflexion de la construction à la gestion future du site rénové.

De plus, elle participe au développement durable grâce à une meilleure appropriation par les habitants et des équipements pérennes.

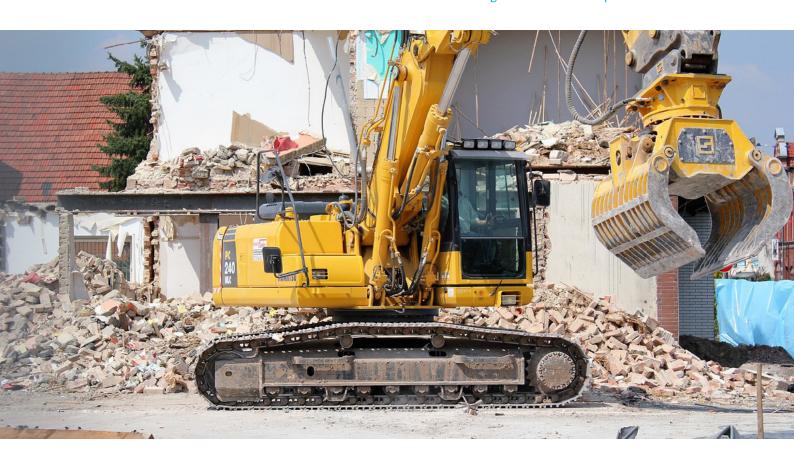
Pour mettre en pratique la GU(S)P dans le cadre des conventions de PRU, le « Repères pour agir : la Gestion urbaine de proximité en chantier »⁷ identifie quatre enseignements primordiaux :

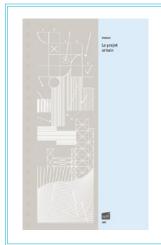
- informer les habitants sur les actions de gestion, qui sont souvent vues comme des signes de la volonté de transformer le quartier. Le temps long des PRU n'est pas le même que celui de la vie quotidienne et l'absence de communication peut amener de la confusion chez les citoyens,
- anticiper d'avantage les effets des PRU sur la gestion future des immeubles et du quartier,
- maîtriser la gestion pendant chacune des phases successives de mise en œuvre du projet (attente, chantier, livraison),
- pérenniser en repensant, voire rehaussant, le niveau de gestion de proximité pour l'adapter aux exigences futures.



^{6.} Règlement général De l'agence nationale de rénovation Urbaine (ANRU) Relatif au nouveau programme National de renouvellement urbain (NPNRU) : https://www.union-habitat.org/sites/default/files/dossiers-cr/documents/2018-07/rga-20180530-postca25mai2018-npnru.pdf

^{7.} http://biblio.reseau-reci.org/doc_num.php?explnum_id=1090





Le Notebook « le projet urbain » de l'IREV⁸, propose quant à lui un cadre théorique et des exercices pratiques, notamment pour concevoir sa démarche de GU(S)P lors de la constitution de projet de renouvellement urbain. Le 1^{er} tableau permet ainsi de poser le cadre partenarial et d'élaborer collectivement les outils qui traiteront des fonctions et attendus du projet de gestion.

L'enjeu avec le NPNRU est donc de passer d'un mode où on adapte la gestion au projet urbain, à un mode où l'urbain s'adapte à la gestion et aux usages. Pour cela, plusieurs solutions sont envisageables, comme de raisonner en « coût global », d'organiser des rencontres régulières entre les professionnels et les habitants pour qu'ils puissent « identifier les têtes », de trouver l'équilibre entre la créativité, l'usage et le social (d'autres exemples sont à retrouver dans le Repères pour agir).

▶ BONNES PRATIQUES

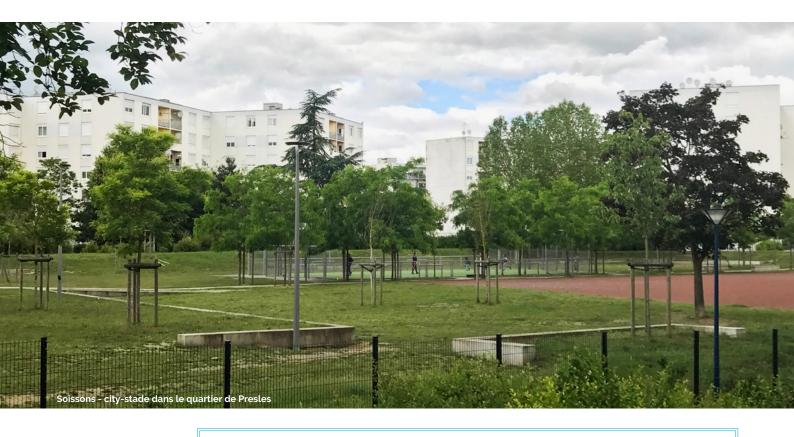
• L'accompagnement de la transformation du quartier en PRU des Trois-Ponts de Roubaix par la GU(S)P :

Entre 2006 et 2015, le QPV des Trois-Ponts à Roubaix a bénéficié d'une gestion urbaine et sociale approfondie, en lien avec le programme de renouvellement urbain qui visait à le transformer. Sur ce site, plusieurs tours ont été démolies, les voiries ont été rénovées et la résidentialisation a été mise en place. Une convention de gestion a été signée, et des tâches spécifiques ont été attribuées à chaque partie prenante. En proposant ce cadre partenarial précis, établi sur la base des dysfonctionnements observés (encombrants, entretien des espaces publics, domanialités, nuisances liées aux travaux, stationnements, etc.), l'équipe dédiée à la GU(S)P a ainsi permis d'en faire un levier d'anticipation des usages et de pérennisation des équipements.



Cette expérience est à retrouver sur le site de l'IREV: http://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/fiche_experience-guptrois_ponts_roubaix.pdf

^{8.} http://irev.fr/thematiques/renouvellement-urbain/notebook-le-projet-urbain-les-exercices-sont-desormais-en-ligne



LES PROJETS D'INITIATIVE CITOYENNE (PIC) ET LES FONDS DE TRAVAUX URBAINS (FTU) Intervention de Romuald Delbarre, Conseil Régional Hauts-de-France

La Région Hauts-de-France n'a pas de règlement dédié à la Gestion urbaine de proximité en tant que telle, mais est signataire des contrats de ville jusqu'en 2021. Elle s'engage sous forme de convention financière, avec une enveloppe par contrat de ville, pour aider au financement de projets qui s'inscrivent dans ces 3 axes :

- √ le développement économique et le retour à l'emploi,
- √ la Troisième révolution industrielle⁹.
- √ le cadre de vie.

Les deux dispositifs proposés par la Région qui peuvent servir de leviers financiers à des actions de GU(S)P, sont les Projets d'Initiative Citoyenne (PIC¹⁰) et le Fonds de Travaux Urbains (FTU). Ils sont complémentaires de l'abattement de TFPB et offrent la possibilité d'abonder les enveloppes dédiées à ces démarches.

- Auparavant appelé Fonds de participation des habitants (FPH), le PIC sert à soutenir des actions de proximité via un financement de fonctionnement géré par des groupes d'habitants ou des associations de proximité dans les QPV en Hauts-de-France. Il permet de développer une citoyenneté active, via l'animation de proximité et la gestion participative de ces microprojets portant sur 10 thématiques¹¹.
- ✓ Le FTU soutient les petits projets d'investissement, qui concernent toutes les actions « cadre de vie ». C'est un fond non affecté, dont l'attribution est décidée par un collectif, pour une action sur un espace public uniquement¹². Le montant de cette aide est de 4600€ minimum par projet, et peut s'élever jusqu'à 9000€. Chaque projet peut émaner d'usagers seuls ou en groupe, ou des techniciens municipaux. Les conseils citoyens ne sont pas éligibles mais peuvent faire partie du comité d'attribution.

L'objectif visé par la Région avec ces deux dispositifs est d'avancer sur le projet collectif. Les groupes constitués sur les actions doivent rédiger un règlement intérieur, organiser la communication auprès des habitants, animer et présenter les bilans aux comités d'attribution, mesurer l'impact sur les quartiers, etc. La Région de son côté étudie toutes les facettes du projet, et demande à ce qu'une animation des équipements réalisés soit prévue (par ex : des activités sociales pour un city stade). Le rôle d'éducation populaire rattaché à ces leviers de financement est ainsi très important.

^{9. «} Rev3 est une dynamique collective qui vise à transformer les Hauts-de-France, pour en faire l'une des régions européennes les plus avancées en matière de transition énergétique et de technologies numériques. » https://rev3.fr/#

^{10.} https://www.hautsdefrance.fr/pic/

^{11.} Circuits courts, lutte contre l'isolement, lutte contre l'illettrisme, échanges de savoirs, valorisation du patrimoine, créativité artistique, insertion par l'économique, innovation sociale, démocratie numérique, transition énergétique et écologique.

^{12.} Quelques exceptions existent dans le domaine privé : la réfection de locaux collectifs résidentiels, la lutte contre les graffitis et le verdissement des clôtures et de micro-friches.



BONNES PRATIQUES

• Un dispositif de participation citoyenne à Anzin :

En 2018, la ville d'Anzin a souhaité repenser le Fonds de travaux urbain (FTU), déjà mis en place, par un budget participatif financé à 50% par la Région Hauts-de-France. Une enveloppe de 50.000€ est ainsi proposée aux habitants pour financer des projets d'aménagement du territoire. Il s'agit d'un outil de démocratie participative sur deux niveaux :

- Les habitants peuvent soumettre des projets d'investissement d'intérêt général;
- ✓ Les habitants peuvent voter pour les projets qui les intéressent le plus.

Les dispositifs de démocratie participative permettent à des territoires de développer l'action citoyenne, tout en contribuant à l'amélioration de la vie des quartiers et en ayant une visée pédagogique par la compréhension des sommes gérées par la collectivité.



Cette expérience est à retrouver sur le site de l'IREV :

http://www.irev.fr/sites/default/files/atoms/files/fiche_experience_ftu_anzin.pdf

ET DANS NOS TERRITOIRES?

(Durant les 3 mois du cycle de qualification, nous avons proposé aux participant·e·s un exercice pour identifier les actions à mettre en œuvre dans leur démarche de GU(S)P)

- √ Elaborer une charte de GU(S)P
- Rédiger la partie dédiée au projet de gestion du NPNRU en identifiant les objectifs spécifiquement liés à ce dispositif
- Mettre en place le PIC en rédigeant le règlement intérieur et établissant un rétro-planning
- √ Co-construire une stratégie GU(S)P au-delà du simple levier de l'abattement de la TFPB
- √ Réaliser des cartes subjectives avec les écoles et centres sociaux sur la propreté du quartier
- Réaliser une note interne sur le dispositif FTU et son possible développement dans le territoire
- √ Travailler à un planning commun GU(S)P-TFPB





PILOTAGE ET ÉVALUATION DE LA GESTION URBAINE DE PROXIMITÉ



3. UNE DÉMARCHE À ANIMER ET À PILOTER DANS LA DURÉE

La pérennité et l'efficacité des démarches de GU(S)P dépendent avant tout de la capacité à entretenir dans la durée une dynamique partenariale et citoyenne autour de la gestion du cadre de vie.

Ce travail nécessite des moyens dédiés, une organisation efficace, une mise en réseau continue, un engagement des partiesprenantes et un fort investissement de la participation citoyenne.

3.1 Une fonction dédiée à la GU(S)P, rouage essentiel de la démarche

Afin de légitimer l'opérationnalité de la démarche de GU(S)P et d'orchestrer sa gouvernance, une fonction dédiée à la GU(S)P doit nécessairement être créée. L'observation des fonctions endossées par les participants au cycle de qualification fait apparaître une diversité des intitulés de poste, des missions et des services de rattachement. On retrouve les postes de coordinateur-trice GU(S)P et de chef·fe de projet Politique de la ville, mais les fonctions exercées recouvrent aussi les services techniques, Renouvellement urbain, Cohésion sociale, Insertion et Santé. En termes de ressources humaines, le volume peut quant à lui différer de 0.5 à plusieurs ETP dédiés à l'animation de la GU(S)P selon les territoires. Souvent, les professionnels de la GU(S)P se sentent relativement seuls dans l'exercice de leurs missions car en position d'« électron libre », dans des organisations où leur fonction est peu intégrée, mal définie ou mal comprise par les autres professionnels et acteurs du territoire. Ce relatif isolement apparaît comme contradictoire pour des professionnels qui se

doivent d'emmener une diversité d'acteurs autour d'objectifs communs.

Lors de leur travail collectif sur le « référentiel métier » de la GU(S)P en Poitou-Charentes, Villes au Carré, Centre de ressources Politique de la ville Centre - Val de Loire¹³, avait défini ce métier comme « autant une question de volonté et de méthode, que de thématiques, de programmes d'actions et de moyens humains dédiés ». Les participants au cycle ont ajouté que le métier de coordinateur-trice GU(S)P » relève surtout du projet de GU(S)P mis en œuvre, et non du service auquel il est rattaché. Ainsi, tous partagent des points communs, à savoir :

- √ la mise en place d'une convention de GU(S)P.
- l'articulation aux projets d'aménagement,
- la dimension participative, la proximité avec les habitants et le lien aux conseils citoyens,
- √ la dimension partenariale et la relation forte aux bailleurs qui s'avère parfois compliquée,
- √ les difficultés de gestion, notamment sur la propreté et les espaces verts,
- √ les outils : diagnostics en marchant, instances, etc.,
- √ la valorisation et le besoin de « rendre des comptes ».

Le rôle de coordonateur.trice GU(S)P renferme donc plusieurs missions essentielles, avec pour fonction première l'efficacité et l'amélioration du cadre de vie des habitants. Pour cela, il est

^{13.} La Gestion urbaine de proximité (GUP) en action. Note argumentaire de promotion de la démarche de gestion urbaine de proximité de Villes au carré. Vers un référentiel-métier pour les coordonnateurs et référents GUP : http://cosoter-ressources.info/doc_num.php?explnum_id=1570



possible de dessiner une fiche de poste idéale :

Compétences

- √ identifier les partenaires et les réunir pour faire réseau,
- mettre en place des instances et des méthodes de travail partenariales et pluridisciplinaires,
- élaborer un diagnostic partagé selon les caractéristiques du quartier et créer une méthodologie de travail et d'animation. Etre force de proposition et d'analyse sur l'état d'avancement de la GU(S)P,
- √ jouer le rôle d'interface entre les chantiers et le quotidien du quartier, les nuisances potentielles, modifications d'habitudes de vie etc.,
- ✓ savoir communiquer, convaincre et mobiliser sur l'intérêt de la démarche, sur la nécessité de changer les pratiques, auprès des élus comme des techniciens.

Qualités relationnelles

- √ réactivité, écoute, disponibilité, adaptation,
- √ établir un rapport de confiance avec les habitants et leur apporter des réponses,
- √ être à l'écoute des messages de "faibles intensités" qui sont autant de signes

avant-coureurs de tensions, conflits, inflexions, ect.

QUEL SERVICE DE RATTACHEMENT?

Comme nous avons pu le voir, les services de rattachement des chargé·e·s de la GU(S)P dans les territoires sont aussi variés que leurs postes. Communément, les fonctions de coordination GU(S)P sont rattachées aux Services « Cadre de vie » ou « Politique de la ville » des structures porteuses de la mission, mais il ne s'agit pas de prérequis. L'objectif est de placer la personne en charge de la GU(S)P dans une position qui l'aidera à travailler le plus efficacement possible avec une diversité d'acteurs issus de champs professionnels divers (animation, action sociale, gestion technique, urbanisme...) internes et externes de la collectivité. Le rattachement aux services techniques ou au service cadre de vie pourra faciliter le travail avec les services techniques, mais pas forcément avec les autres types d'acteurs, qui ne se sentiront pas toujours concernés par la démarche. Un rattachement à une direction transversale (Politique de la ville, « vie des quartiers » ...) pourra avoir l'effet inverse et rendre le travail avec les services techniques plus difficile, par manque de légitimité.

La répartition des ressources humaines sur la GU(S)P dépendra donc avant tout des organigrammes locaux, de manière à ne pas déstructurer la mission, ou créer un sentiment de délaissement comme certains participants ont pu nous le dire. Ainsi, quel que soit le service de rattachement, le travail de sensibilisation et de mobilisation des services autour de la démarche est primordial. Le portage politique de la mission est donc essentiel, pour asseoir sa légitimité auprès des partenaires et construire une gouvernance solide.

3.2. Trouver l'équilibre entre les échelles territoriales

La question de l'échelle la plus pertinente pour le pilotage de la démarche a été posée aux participants. Parmi ces derniers, il est constaté qu'une majorité de démarches est pilotée au niveau des communes, et une minorité au niveau de l'agglomération. Le rattachement de la mission de GU(S)P à l'échelle communale semble apporter un ancrage territorial et une proximité indispensables, ainsi qu'une gestion du temps des élus pour la mise en œuvre des projets. Cependant, des arguments en faveur d'un portage de l'agglomération existent, comme le lien avec le contrat de ville et le NPNRU et le transfert des compétences de gestion de la ville vers les EPCI. L'intérêt porte alors sur la complémentarité entre ces deux niveaux, selon des rôles redéfinis lors du cycle par les participants :

Pour l'agglom<u>ération</u> :

- ✓ pilotage du contrat de ville et des projets de renouvellement urbain : cadrage de la GU(S)P, mobilisation de la programmation financière organisation de comités techniques intercommunaux, gestion des conventions d'abattement de TFPB etc.,
- partage d'expérience entre communes, qualification des partenaires, culture commune sur la GU(S)P,
- √ mobilisation des compétences intercommunales relatives à la GU(S)P (transports, logement, déchets...) et mobilisation de partenaires supra-communaux,
- v appui et soutien technique : recherche de financement, élaboration du projet, mobilisation de dispositifs et de projets d'intérêt communautaire en lien avec la GU(S)P, dispositifs de participation citoyenne et de concertation,
- co-financement d'actions et fonds de concours, ressources financières,
- intervention en direct, résolution des dysfonctionnements par les services intercommunaux.

Pour la commune :

- √ concertation avec les habitants,
- ✓ proximité avec les partenaires locaux (agents de proximité...),
- √ connaissance fine (observation, diagnostics en marchant...),
- √ plan d'actions opérationnel (tableau de bord),
- √ fonction de vigie (vigie de quartier...),
- √ pilotage, suivi et légitimation de la GU(S)P à l'échelle des quartiers,
- ✓ portage des actions locales liées au contrat de ville et au cadre de vie,
- organisation des diagnostics en marchant, intervention en direct, résolution des dysfonctionnements, cohérence des interventions des services.

Autrement dit, on constate que les démarches de GU(S)P sont nécessairement mises en œuvre au niveau local, avec deux types d'investissement possible pour l'EPCI:

- Intervenir comme partenaires opérationnels de la GU(S)P, c'est-àdire s'impliquer dans les démarches communales en tant que gestionnaire des quartiers (collecte des ordures ménagères et des encombrants, politique de transport, logement...),
- ✓ Créer des ressources spécifiques à la GU(S)P (personnels dédiés, charte, outils...) pour impulser, soutenir ou orienter les démarches municipales en matière de GU(S)P.

Pour clarifier les rôles de chacun et répartir les missions entre échelons territoriaux, les structures peuvent faire l'exercice commun de répondre à ces 4 questions :

- 1. Quelles marges de manœuvre pour les échelons territoriaux ?
- 2. Quelles capacités d'influence des échelons territoriaux sur la définition des politiques de maintenance et de programmation technique?
- 3. Quelles dispositions pour la coopération interservices ?
- 4. Quels soutiens politique et hiérarchique à la volonté d'évolution des organisations ?



BONNES PRATIQUES

· Valenciennes Métropole

Lors du premier Programme de renouvellement urbain, Valenciennes Métropole a choisi de constituer une boîte à outils « Gestion urbaine de proximité », afin de créer une culture commune sur la GU(S)P, ses prérequis, les partenaires à mobiliser ; d'inspirer les acteurs locaux sur les actions à mener en valorisant des pratiques issues du territoire ; d'inciter au déploiement de démarches innovantes. Lors de son lancement, les fiches thématiques ont été distribuées au format papier aux acteurs territoires, et un site internet a été créé, toujours disponible en ligne : http://outils-gup.fr/

· Métropole Européenne de Lille

La MEL souhaite donner une dimension intercommunale à la GU(S)P, en créant une culture commune autour de la notion et en définissant des objectifs métropolitains¹⁴. Pour leur mise en œuvre opérationnelle, elle propose des outils, des ressources, de l'échange, et elle fédère les partenaires du

territoire autour d'une politique unique de gestion et d'amélioration du cadre de vie. Elle a ainsi créé une interface de négociation, pour trouver un équilibre entre les démarches de proximité dans les quartiers, avec les habitants, et les compétences imputées à la MEL. Cela lui permet ainsi d'appuyer les plans d'actions et les initiatives locales, et d'enrichir la qualité de service sur le territoire métropolitain.

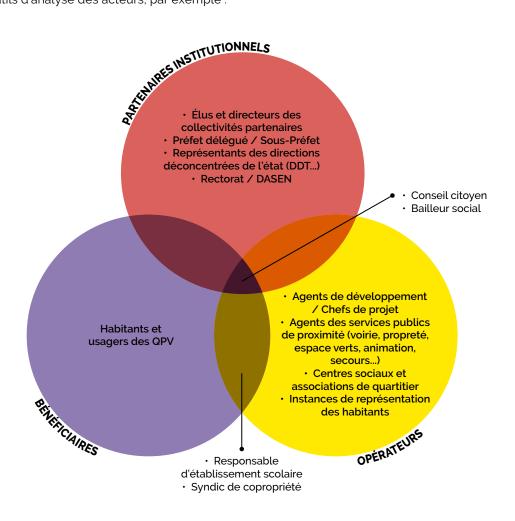
3.3. Mobiliser chaque acteur·trice selon ses spécificités

La condition nécessaire à la mise en œuvre d'un projet de gestion, est de connaître les acteurs présents sur le territoire, afin d'instaurer une gouvernance partenariale pertinente et structurée.

L'objectif premier est d'identifier des personnes ressources pour soutenir la démarche de GU(S)P dans ses différentes composantes institutionnelle, opérationnelle et citoyenne. Ces acteurs peuvent être différents sur chaque territoire et remplir des fonctions diverses.

^{14.} Contrat cadre de la Métropole Européenne de Lille 2015-2020 : contrat de ville d'agglomération à retrouver sur la base documentaire : http://biblio.reseau-reci.org/doc_num.php?explnum_id=849

Pour les identifier on pourra s'appuyer sur des outils d'analyse des acteurs, par exemple :



La GU(S)P relève avant tout d'enjeux organisationnels, mais il n'existe pas de système type sinon des exigences liées aux spécificités de chacun des partenaires. Parmi la multiplicité des acteurs à mobiliser, il faut d'abord différencier les individus membres de la démarche et les organisations qui peuvent intégrer ces individus grâce à des outils, des méthodes, des procédés. Ensuite, il faut adapter cette cartographie des acteurs et leurs modes d'interventions sur les espaces publics et privés aux caractéristiques locales. Pour cela, le ou la coordinateur-trice GU(S)P tient un rôle de cheville ouvrière dans l'animation du partenariat. Il ou elle doit convaincre de l'intérêt de penser en termes de « biens communs », pour estomper la notion de propriétés au profit d'une gestion à responsabilités multiples des espaces. Afin de rallier les différentes organisations à sa

cause, il ou elle doit accompagner chaque acteur dans une prise de conscience, allant de la crainte à l'adhésion, pour atteindre la participation à la mise en œuvre de la GU(S)P. Il lui faut ensuite aider à l'intégration de la GU(S)P et ses exigences dans le fonctionnement des structures partenaires (anticipation, réactivité, transversalité...), tout en gérant en parallèle la coordination du plan d'actions, la gouvernance, la vie générale du projet, la veille/capitalisation et la communication. Dans cette phase de mise en place de la GU(S)P, certains outils peuvent être utiles : une cellule de veille, des diagnostics en marchant, un comité technique, un annuaire « qui fait quoi? », une newsletter, etc. afin de passer d'une participation « obligatoire » au titre des compétences de l'organisation, à une réelle volonté partagée d'adapter son organisation aux usages du quartier.

LES ORGANISMES HLM, PARTENAIRES ESSENTIELS

Historiquement, les bailleurs sociaux ont été les premiers avec les communes à mettre en place les principes de la GU(S)P dès les années 80, en réponse aux graves dysfonctionnements apparus dans les grands quartiers d'habitat collectif. Des changements dans les organigrammes ont alors été opérés pour répondre à l'exigence d'une gestion plus territorialisée et plus proche de besoins :

- création de nouvelles fonctions (responsable qualité, responsable qualité des contrats de prestation externe),
- √ redéfinition des postes,
- √ création d'antennes de proximité,
- √ réflexion sur les circuits internes de programmation des travaux,
- formation des personnels de proximité, en lien avec les agents de collectivités.

Ainsi, la grande majorité des bailleurs sociaux ont déjà engagé des réflexions et des stratégies de gestion différenciée, mais tous n'ont pas la même culture du partenariat avec les communes et les partenaires du territoire. Selon les sites, spécificités locales et personnes, les positionnements peuvent varier mais tous les métiers au sein des bailleurs ont un rôle à jouer dans la GU(S)P. Ainsi, la convention TFPB n'est pas la seule condition de la coopération villebailleur, car toute la démarche qualité de service des organismes entre en compte dans la GU(S)P.

Pour autant, la relation entre commune et bailleur autour de la GU(S)P ne va pas de soi et nécessite un effort de compréhension mutuelle sur les contraintes et enjeux de chacun. Les bailleurs présents lors du cycle ont émis certaines remarques quant à leur position, parfois délicate : tous les services GU(S)P des bailleurs ne se ressemblent pas, et le nombre de personnes affectées à ces postes varie fortement, ce qui impacte les délais de mise en œuvre des actions.

« Le bailleur n'est pas mobilisable sur tous les sujets, il faut définir son rôle sur certains sauf s'il n'a qu'un rôle de gestionnaire » Un participant au cycle de qualification

En parallèle, les bailleurs doivent à la fois rendre des comptes aux communes, tout en offrant les meilleures conditions aux habitants et en gardant un équilibre économique. Ils notent que le dialogue est souvent difficile à instaurer car leur position peut ne pas être bien interprétée.

C'est donc un travail d'endurance pour le ou la coordonateur-trice GU(S)P que d'articuler les ressources de chacun, leur « complémentarité », leurs modalités de coopération, pour dessiner, in fine, la gouvernance de la GU(S)P au sein de l'agglomération et/ou des communes. Il ou elle doit faire de la confiance l'aspect primordial de sa mission, pour impliquer les acteurs, les sensibiliser à l'intérêt de la démarche et qu'ils engagent durablement leurs organisations dans la GU(S)P. Ainsi, l'intégration de la GU(S)P dans le droit commun peut être vue comme la finalité de la démarche, mais ses méthodes et partenariats ne doivent pas être sous-estimés.



BONNES PRATIQUES

En se dotant d'une convention de GU(S)P pour la période 2016-2020, la ville de Montigny-Lès-Cormeilles a fait le choix de dédier un poste à temps plein pour son animation et sa mise en œuvre. Entre sa présence sur le terrain et le suivi des actions, le coordonnateur a pour mission de faire travailler les partenaires en mode projet. Grâce à une plateforme de stockage de données en ligne, les bailleurs et conseils citoyens ont directement accès aux calendriers partagés et compte-rendu de réunions. Des cycles de conférence et des ateliers thématiques sont également organisés afin de co-construire les programmes d'actions. Un séminaire a réuni tous les signataires de la convention, puis des ateliers ont permis de définir des outils, méthodes et actions interbailleurs sur des problématiques communes. L'ensemble de cette démarche partenariale est à retrouver dans une fiche expérience¹⁵.

^{15.} Co-construire une démarche de gestion urbaine et sociale de proximité par le biais d'un cycle de rencontres inter-acteurs : http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=33151



3.4. Focus sur le travail avec les habitant·e·s

La GU(S)P, en tant que démarche d'amélioration du cadre de vie des habitants, doit nécessairement s'appuyer sur l'expertise d'usage de ceux qui vivent le quartier au quotidien. De la réflexion sur le projet de GU(S)P à son évaluation, en passant par sa mise en œuvre, les habitants doivent être concertés et mobilisés en continu:

- ce sont les personnes ressources du quartier, qui permettent de connaître les usages, d'appréhender les enjeux et de les prioriser pour rendre la GU(S)P pertinente,
- lors des projets de renouvellement urbain, leurs pratiques servent à anticiper les travaux de rénovation et pérenniser les nouveaux équipements,
- leurs avis donnent du recul aux professionnels par rapport aux contraintes techniques et organisationnelles,
- ils possèdent un rôle de veille très important pour être réactifs aux dysfonctionnements,
- ils agissent comme des relais de mobilisation et de communication dans les quartiers.

Avec la loi de programmation pour la Ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, les conseils citoyens et les maisons du projet sont devenus les nouveaux espaces de concertation au sein des QPV et des quartiers en renouvellement urbain. Sur le territoire des Hauts-de-France, les professionnels de la GU(S)P rencontrent des difficultés à fidéliser les citoyens tout en allant vers les populations plus « invisibles ». Selon les quartiers, les conseils citoyens sont plus ou moins outillés pour contribuer à la GU(S)P et peuvent la délaisser ou tendre vers une véritable co-construction.

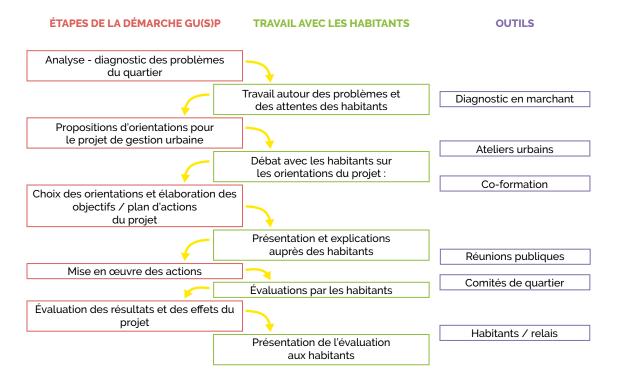
« L'arrivée des conseils citoyens a permis la reconnaissance des instances participatives dans la GU(S)P, ce qui n'était pas le cas lors des premiers PRU, où il fallait aller chercher les volontaires. Cependant on a encore du mal à faire venir les habitants » Une participante au cycle de qualification

Ainsi, tous les participants au cycle placent l'habitant au cœur de leurs préoccupations, mais rencontrent certaines difficultés, notamment dans l'articulation entre les instances participatives (le conseil citoyen, le conseil de quartier, etc.). Quelques-uns parlent d'une « injonction à la participation », qui les empêche d'organiser de vrais moments collaboratifs, créant un paradoxe avec la nature même de la GU(S)P ; et rappellent que l'habitant doit rester dans son rôle « d'habitant » et non de technicien supplémentaire. Tous s'interrogent donc sur les moyens de rassembler efficacement les habitants dans la démarche, puis de les mettre en synergie avec les autres lieux d'échanges du quartier.

Pour cela, les 4 manières principales pour associer les habitants aux projets de GU(S)P sont de les informer régulièrement, organiser avec eux des diagnostics en marchant, les faire participer aux ateliers, réunions, cellules, et de leur offrir des formations à la GU(S)P

(l'Ecole du renouvellement urbain (ERU) propose notamment des formations pour les conseils citoyens). Les méthodes et outils de participation citoyenne peuvent être déroulés tout au long de la démarche GU(S)P, selon des temps précis :

Etapes et outils de la participation des habitant·e·s



Le besoin de formation a été largement soulevé, à la fois pour les conseils citoyens, et les élus, afin que chacun discerne les réalités de gestion d'un quartier et puisse travailler avec l'autre. Il est important d'outiller les professionnels et élus, dans l'écoute et le recueil de la parole individuelle et collective, pour coordonner l'ensemble et instaurer une concertation qui prône l'intérêt général. La communication doit être le fil rouge de toute la démarche et ne doit pas laisser la place à de la confusion. Le Repères pour Agir : la GU(S)P en chantier, rappelle justement « qu'à partir du moment où il génère de la rumeur, le silence est une information. » Trois solutions sont proposées dans le cadre des PRU:

√ communiquer sur les arbitrages effectués en matière de gestion (n° vert, permanences, réunions, cahiers de doléances...),

- améliorer la transmission de l'information en interne entre la maîtrise d'ouvrage et les acteurs de proximité (réunions d'équipes projet, diffusion des plannings...),
- communiquer sur le négatif dans les phases de creux (relais réguliers sur le quartier, supports papiers...).

L'une des conclusions majeures de ce cycle est donc qu'il n'existe pas de GU(S)P sans faire de lien aux habitants. Cet aspect est à la fois la motivation première de la démarche, mais aussi sa plus-value, qu'il est nécessaire de valoriser pour légitimer la GU(S)P aux yeux des partenaires et des élus, sans en faire une affaire de professionnels aux complexités administratives.



BONNES PRATIQUES

• Atelier d'urbanité « Parcourons, représentons, présentons notre quartier »

L'association VivaCitéS Hauts-de-France propose aux habitants des quartiers en renouvellement urbain, et notamment aux conseils citoyens, des balades thématiques pour se représenter leur quartier. Après un temps de concertation pour définir ensemble les sujets à aborder, l'association utilise plusieurs outils comme les photos, les maquettes, afin de susciter de l'étonnement chez les habitants et modifier leurs perceptions. S'ensuit alors un second temps de restitution et d'évaluation pour valoriser le travail mené auprès du reste de la population et des élus.



Cette expérience est à retrouver sur le site de l'IREV :

http://www.irev.fr/sites/ default/files/atoms/files/fiche_ experience_-_vivacites.pdf

· Imagine et crée ton quartier à Fourmies

Le conseil citoyen de Fourmies a souhaité impliquer les jeunes générations au renouvellement de leurs quartiers en PRU, au travers du jeu-concours Minecraft lancé par le ministère de la Cohésion des territoires¹⁶. 5 ateliers Minecraft de 10 participants ont été proposés aux 12-16 ans pour le quartier de la

Cour Carrée et 5 autres ateliers LEGO pour le quartier de l'Espérance. À l'aide de ces outils ludiques de construction, les jeunes habitants ont pu s'initier aux métiers de l'urbanisme et de l'architecture, tout en proposant des idées sur l'aménagement de leur futur quartier.

ET DANS NOS TERRITOIRES?

(Durant les 3 mois du cycle de qualification, nous avons proposé aux participant·e·s un exercice pour identifier les actions à mettre en œuvre dans leur démarche de GU(S)P)

- √ Recruter un·e coordonateur·trice GU(S)P
- √ Organiser des réunions entre les services de la communauté d'agglomération pour connaître les modalités d'action de chacun dans les thèmes gestion de la collecte des déchets ménagers, éclairage public et voirie.
- Dresser un état des lieux des acteurs et de leurs actions mises en place en prenant rdv avec chacun d'eux
- Organiser un groupe de travail avec les habitants pour réaliser l'état des lieux de la GU(S)P
- √ Confronter les actions de GU(S)P mises en place au point de vue des habitants pour réévaluer le plan d'actions
- √ Créer un réseau local partenaires-habitants
- ✓ Partager un calendrier des réunions de travail
- √ Organiser deux COPIL par an
- Lancer une formation-action GU(S)P destinée aux partenaires
- Organiser un concours de jardins et balcons fleuris
- √ Organiser des « café-chantiers »
- √ Former les citoyens grâce à l'école du renouvellement urbain

^{16.} https://villesterritoires-minecraft.gouv.fr/



4. QUELLE ÉVALUATION ET VALORISATION DE LA GU(S)P?

Comme toute politique publique, la GU(S)P nécessite une évaluation de ses actions et de leurs effets, afin de produire de la connaissance sur le sujet et donner du sens à la démarche. En bâtissant un système d'évaluation efficace et partagé, les résultats peuvent permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et aux décideurs de réinterroger sa pertinence pour éventuellement l'adapter.

4.1. L'évaluation de la GU(S)P dans les territoires

Les conventions ou documents présentant la GU(S)P dans les territoires n'évoquent presque jamais l'évaluation, ou bien ses modalités ne sont pas spécifiées. Pour une grande majorité des participants au cycle, l'évaluation de la démarche de GU(S)P n'est pas réalisée, d'une part parce qu'elle n'est pas exigée par les élus ou les partenaires, et d'autre part parce qu'elle est vue comme impossible ou trop difficile à réaliser.

Dans certains cas, l'évaluation de la GU(S)P peut être intégrée dans celle d'autres dispositifs, tel que le (N)PNRU. Cependant, même si les enjeux de gestion y sont plus évidents, dans un souci de pérenniser les investissements, il ne faut pas limiter l'évaluation aux PRU. Ce constat est particulièrement lié à la façon de concevoir la GU(S)P comme un dispositif de résolution des dysfonctionnements. Le traitement des causes n'est alors pas forcément effectué, menant à des orientations ambitieuses et de multiples actions, dont ni la mise en œuvre, ni la temporalité, ne sont précisées.

L'évaluation peut ainsi être intégrée dès la convention de GU(S)P, qui est le premier outil de pilotage de la démarche. Cela permet d'abord d'établir les échelles de compétence de chaque acteur, puis, de servir de référentiel d'adaptation des actions selon le degré d'atteinte des objectifs. Il est aussi essentiel

de rappeler que l'évaluation doit associer les citoyens dès le début, pour prendre en compte leurs besoins en tant que premiers bénéficiaires de la GU(S)P. La plupart d'entre eux ont en effet tendance à percevoir l'évaluation comme un jugement, plutôt qu'une plus-value.

BONNES PRATIQUES

· Mission OSE de Valenciennes

Dans le cadre de la rénovation de leur contrat de ville, Valenciennes métropole a lancé en 2017 une mission intitulée « OSE » pour Observation, Suivi et Evaluation, portée par deux chargés d'animation territoriale. Elle a plusieurs objectifs:

- √ créer une culture commune de l'évaluation des contrats de ville et faire monter en compétences les partenaires qui interviennent dans ce cadre,
- √ combler un manque d'ingénierie dans les services communaux et les soutenir dans l'évaluation des politiques de cohésion sociale,
- √ piloter le travail de suivi et d'évaluation du contrat de ville (rapports annuels, évaluation à mi-parcours, évaluation finale).

Très bien accueillie, cette méthode a permis de mieux comprendre les quartiers prioritaires de la Politique de la ville, grâce notamment à des statistiques et cartographies. Elle a ainsi fait ressortir les grandes tendances, pour cadrer au mieux les futures interventions dans les quartiers, mais aussi constater la valeur ajoutée de ces interventions.

4.2. L'intérêt d'évaluer les démarches de GU(S)P

L'évaluation est une étape indispensable de la démarche de projet, et donc d'une démarche de GU(S)P dès lors que celle-ci s'attache à mettre en œuvre un plan d'actions pour les quartiers. Un projet de gestion est par essence un processus qui a besoin de suivi et d'évaluation pour exister et s'adapter aux attentes et aux évolutions du terrain. L'évaluation permet de mesurer l'impact des objectifs de départ, pour les réinterroger si besoin et trouver les bons ajustements. Cette adaptation de la gestion requiert de remettre à plat les modes de faire et de trouver des solutions transversales aux problèmes soulevés.

Afin de tendre vers un projet adapté et une stratégie effective, le plus efficace semble donc de construire un système d'évaluation partagé entre tous les partenaires de la GU(S)P.

Ce système d'évaluation doit être le plus simple et le plus réaliste possible, pour permettre la faisabilité de l'évaluation. Il s'agit de cibler quelques questions clés qui intéressent la majorité des partenaires, qui apporteront des enseignements sur la démarche et qui permettront aussi de communiquer sur ses résultats.

Parmi les différentes sources de données utilisées, le point de vue des habitants est très important pour mesurer les effets des actions sur la qualité de leur cadre de vie. L'évaluation permet à la fois d'intégrer les perceptions des usagers du quartier dans la construction d'un projet, et de reconnaître leur place dans ce même projet de gestion, en les faisant participer à des enquêtes, réunions, DEM, etc.

Partant de là, l'évaluation est donc un excellent outil de valorisation du projet de gestion sur le territoire, en mettant en lumière les résultats et les effets des actions de la GU(S)P. Elle est aussi un outil de mobilisation et de pilotage en ce qu'elle permet d'impliquer plus profondément les partenaires et les habitants dans la mise en œuvre des actions. En redonnant de la visibilité au projet, l'évaluation permet aussi d'aller plus loin dans les actions menées, en expérimentant de nouveaux modes d'interventions techniques et sociales.

4.3. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation est un travail collectif, qui va reposer sur la capacité à rassembler des données détenues par les organismes de statistiques (INSEE, observatoires locaux) mais aussi par les diverses organisations partenaires de la GU(S)P, en charge de la gestion des territoires. Ces différents « fournisseurs » de données doivent être pleinement impliqués dans la démarche d'évaluation et convaincus de son intérêt, pour y participer dans la durée.

La première étape de l'évaluation (qui doit intervenir dès la création du plan d'actions, avant même de débuter sa mise en œuvre) consiste donc à rassembler les parties concernées, et co-construire un programme d'évaluation commun en précisant les attentes de chacun. Il peut être utile de s'aider de ces questions :

- √ que veut-on évaluer ?
- √ quels outils et données utiliser ?
- √ sur quel périmètre portera l'évaluation ?
- √ quelles sont les étapes à suivre ?
- quel calendrier définir et avec combien de réunions intermédiaires ?
- √ sous quelle forme présenter les résultats et à qui les diffuser ?

La réponse à l'ensemble de ces questions constitue le cadre de l'évaluation.

La démarche peut être menée à deux niveaux : d'une part l'évaluation de chaque action par son référent ; d'autre part, l'évaluation de la démarche de façon concertée, en interne par les acteurs de la GU(S)P ou en externe en passant par un bureau d'études. Ainsi, l'évaluation du projet de gestion passe à la fois par le suivi des actions et de la démarche globale. Pour les actions, le plus simple est de créer un tableau de suivi qui permet d'évaluer leur pertinence, leur efficacité, leurs résultats et leurs effets. Il peut prendre cette forme :

Action	Référent	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact



Ensuite, pour évaluer les actions, il est indispensable d'élaborer des indicateurs. Un bon indicateur doit être approprié au constat relevé, quantifiable et précis dans le temps, reproductible et exploitable. Il permet ainsi de montrer si une action a atteint ou non son objectif. Pour définir un indicateur, on peut répondre à ces questions :

- √ que mesure l'indicateur ?
- √ quel est son groupe-cible ?
- √ sur quel périmètre est-il appliqué ?
- quels changements quantitatifs sont envisagés (augmenter, diminuer, haut, bas)?
- √ quand les résultats sont-ils attendus ?
- ✓ l'indicateur prend-il en compte tous les paramètres de l'objectif?
- √ est-il lié à d'autres indicateurs ?

Pour qu'ils soient efficaces, les indicateurs doivent être co-construits et partagés par l'ensemble des partenaires. Une fois les indicateurs définis, leur analyse permet d'évaluer la démarche globale, notamment en les croisant entre eux, en les faisant se contredire, etc. Lors de la troisième journée du cycle de qualification, les participant·e·s ont travaillé à l'élaboration de questions évaluatives et d'indicateurs sur les grandes thématiques définies durant les deux premiers jours. Des réflexions ont émergé sur plusieurs thématiques et sont disponibles page suivante. Elles doivent être poursuivies au sein des territoires pour construire les questions évaluatives et indicateurs pertinents à l'évaluation de leur démarche respective¹⁷.

^{17.} Le tableau vierge complet est disponible en annexe page 52.

Axes	Thématiques	Question évaluative	Indicateurs
	Espaces verts	Les espaces verts sont-ils bien entretenus ?	 Nombre de personnels dédiés Fréquence des passages du personnel d'entretien Hectares d'espaces verts entretenus Quartier pourvu du nombre suffisant d'espaces verts
	Domanialités		
Continu	Propreté du quartier	La GUP contribue-t-elle à l'amélioration de la propreté dans le quartier ?	 Nombre d'agents dédiés Quantité de déchet ramassée Nombre de passages des camions bennes Sentiment de propreté par les habitants du quartier
Gestion technique	Voiries, espaces publics		
	Stationnements		
	Circulation		
	Déchets, tri, encombrants	Le nombre de dépôts sauvages a-t- il diminué ? Les comportements ont-ils évolué ?	 Nombre de points noirs Nombre d'enlèvement/poids Nombre de personnes sensibilisées Nombre de signalements
	Entretien et maintenance des bâtiments		
	Chantiers PRU		
	Equipements		
Gestion de proximité	Tranquillité et sécurité	Les habitants se sentent-ils en sécurité dans leur quartier ?	 Nombre d'interventions visant un trafic dans le quartier Nombre de halls d'immeubles squattés Nombre d'accidents de circulation
p. c.m.mcc	Accessibilité du quartier		
	Appropriation et usages des espaces et équipements		
	L'habitant dans son logement		
	Accueil des nouveaux habitants		
Gestion sociale	Outils de dialogue avec les habitants	La GUP permet-elle de faciliter les échanges avec les intervenants de proximité ? Les outils de dialogue sont-ils adaptés ?	 Nombre de temps d'échanges Nombre de participants Ressenti des habitants et des professionnels
	Prise en compte de l'usage		
	Insertion professionnelle (chantier, PLACI, Régie de quartier)		
	Portage politique de la GU(S)P		
24	Organisation de la GU(S)P et travail partenarial		
Pilotage de la démarche	Participation citoyenne	La mobilisation des habitants est- elle suffisante pour améliorer leur cadre de vie ?	Nombre d'habitants et diversité par types de réunions Satisfaction des habitants sur la participation
	Suivi, évaluation et communication		



Afin de répondre aux indicateurs et amorcer l'évaluation globale, plusieurs outils peuvent être exploités. Le premier est un diagnostic précis et régulièrement mis à jour. Les diagnostics en marchant peuvent être réutilisés en ce sens, en les réactualisant tous les ans. Cela permet ainsi de tenir compte des évolutions sur le quartier du fait des projets urbains, du contexte social ou des modes de gestion. Des « fiches navette » de repérage des dysfonctionnements peuvent également être utiles pour tenir le diagnostic à jour.

Parmi les autres outils, il est possible de mettre en place des dispositifs de veille, des relevés, d'observatoires, des reportages photos, des marches exploratoires, des matrices SEPO (succès, échecs, potentialités, obstacles), des outils de la Méthode d'analyse et de résolution de problème (cartes, transects, diagrammes), etc. Il est également important d'impliquer les habitants dans l'évaluation, en mutualisant les enquêtes de satisfaction des différents partenaires, en impliquant les personnels de proximité, en mettant des cahiers de doléances à disposition, en organisant des réunions dédiées.

Le rendu final de l'évaluation revêt différentes formes selon les besoins des partenaires. Certains territoires produisent un bilan annuel qu'ils présentent lors d'un comité de pilotage (COPIL) et en profitent pour analyser les causes et valoriser les bons résultats. D'autres rédigent des rapports ou organisent des réunions publiques. Il n'existe pas de

forme idéale, l'objectif étant d'utiliser cette évaluation pour promouvoir les points forts et expérimentations réussies de la démarche, identifier les faiblesses, leur « cause » et enfin émettre des orientations co-construites, traduites en recommandations opérationnelles pour les projets futurs.

L'ÉVALUATION DE LA TFPB

Les organismes de logement social doivent, au titre de l'abattement de la TFPB, évaluer annuellement leur programme d'action. Celle-ci ne doit pas remplacer l'évaluation de la GU(S)P, mais la compléter. Les bailleurs disposent de deux tableaux, l'un des actions prévisionnelles et l'autre des actions réalisées. Ils doivent les remplir au moment de la présentation aux partenaires de leur plan d'actions triennal, et lors du rendu annuel des actions réalisées par quartier. Dans ces tableaux, les données suivantes sont renseignées : Axes et actions, financement bailleur. financements, dépense valorisée TEPB et le taux de valorisation TFPB. L'outil « tfpbquartier » de l'Union sociale pour l'habitat, reprend ces mêmes informations et peut être complété en ligne par les bailleurs afin de valoriser nationalement les actions mises en œuvre avec l'abattement TFPB. Il est cependant très peu utilisé par les bailleurs, rendant impossible une analyse globale du dispositif, pour connaître par exemple les thématiques où il y a le plus de moyens engagés. Sur ce sujet de l'évaluation, un enjeu partenarial fort existe entre les bailleurs et les autres acteurs de la GU(S)P, en particulier les villes, avec un besoin de communication et de transparence. Les tableaux d'actions sont des outils précieux pour évaluer l'ensemble du projet de gestion, et voir où se trouvent les besoins principaux. Dans les Hauts-de-France, cet aspect de la gouvernance reste à consolider en rétablissant notamment une relation de confiance entre les acteurs.

4.4. Valoriser et communiquer sur la GU(S)P

Un consensus est apparu auprès des participants sur la très faible valorisation des démarches de GU(S)P dans les territoires, notamment auprès des élus, des services annexes et des partenaires. Pourtant, on l'a vu précédemment, le portage politique est essentiel à la bonne mise en œuvre des actions liées à la GU(S)P. Lors de sa présentation, la ville de Soissons a rappelé qu'il s'agissait d'une condition indispensable à la réussite de leur stratégie. La présence de l'élue référente lors des réunions partenariales est primordiale, de même que son initiative de réunir les Comités de quartier une fois par trimestre. Cependant, pour une majorité des collectivités, le besoin de prise de conscience et d'appropriation de la démarche des élus se fait encore sentir.

Pour favoriser cet investissement collectif autour de la GU(S)P, il est d'abord possible de fluidifier la communication interne, en créant des outils de partage d'informations (newsletter, calendriers partagées, espace de stockage en ligne, journaux internes, etc.) et en organisant des réunions régulières entre les services et partenaires. Ensuite, la valorisation à la fois des actions, et du métier de la GU(S)P, permet d'apporter de la visibilité et de la lisibilité de la démarche au sein des territoires. Afin de prouver l'utilité de la GU(S)P, l'affichage de ses résultats disponibles, notamment grâce à l'évaluation, est également à prioriser.

La question de la communication auprès des habitants et du grand public a également été prégnante tout au long du cycle de qualification. Toujours dans un objectif « d'aller vers » un maximum de citoyens et citoyennes, les chargés de GU(S)P ont du mal à estimer le bénéfice du temps passé à informer la population. Beaucoup s'appuient sur les conseils citoyens, porte d'entrée obligatoire vers la population, mais dont ils ne sont néanmoins pas toujours représentatifs. L'accompagnement du conseil citoyen pour renforcer son rôle d'interaction avec les habitants du quartier peut ainsi s'avérer nécessaire. Cette fonction ne doit cependant pas occulter sa place de partenaire dans la programmation des actions, prédéfini en amont avec l'ensemble des acteurs et rappelé régulièrement lors des réunions. À Louvroil, le conseil citoyen tient un rôle moteur dans l'élaboration des actions auprès des habitants. Il organise par exemple des opérations propreté et de sensibilisation, qu'il présente tous les 3 mois lors d'un Comité rassemblant tous les partenaires. Dans son rapport sur les conseils citoyens, le CNDP évoque ainsi le souhait des conseillers d'être mobilisés sur des enjeux plus structurants de la Politique de la ville, en passant par exemple par des formations dédiées, et pas uniquement sur les problématiques courantes de gestion urbaine.

D'autres biais de communication existent, permettant de capter des publics divers, notamment pour valoriser les démarches de GU(S)P mais aussi pour sensibiliser les habitants sur les comportements à éviter:

- ✓ s'appuyer sur les structures déjà existantes, plusieurs territoires nous ayant fait part de leur collaboration avec les centres sociaux, les associations locales, la caf, car ce ne sont généralement pas les mêmes personnes qui fréquentent ces structures. Il est possible de mutualiser les ressources de chacun, comme on l'a vu avec les diagnostics en marchant, mais aussi les locaux, les évènements, etc.,
- lancer des appels à projet pour organiser des évènements locaux entre partenaires et habitants,
- √ multiplier les supports de communication (affiches, panneaux, pochoirs sur le sol, accroche-portes),
- √ distribuer des flyers, des courriers directement dans les boîtes aux lettres,
- √ faire du porte-à-porte,
- √ diffuser des vidéos de sensibilisation dans les halls, sur les réseaux sociaux...

Les habitants ou adultes-relais sont également des personnes-ressources précieuses dans les QPV, au même titre que les gardiens d'immeubles. Il est important de les associer aux réunions et de valoriser leur travail auprès de tous. Cette fonction permet de replacer la question de la confiance au centre de la communication vers les habitants. Dans les propos des participants au cycle, la convivialité semble ainsi être un facteur de réussite de la mobilisation citoyenne pour instaurer une relation de confiance. Celle-ci entraine par



conséquent un travail d'écoute attentive, qui amène à « faire avec » eux plutôt que de leur proposer des actions de façon descendante.

Ce dernier point est essentiel lorsqu'on évoque la communication auprès des habitants, car leurs temporalités ne sont pas les mêmes que celles des professionnels, des élus ou des chantiers. À l'instar des projets de renouvellement urbain, l'information en temps réel est plus que nécessaire pour ne pas créer des rumeurs ou des frustrations. Les informer sur les calendriers de réunions ou de travaux peut leur permettre de s'inclure dans les projets, en proposant par exemple des occupations transitoires d'espaces temporairement vacants¹⁸. L'autonomisation des citoyens devient alors un moyen de valoriser et communiquer sur la GU(S)P. En créant eux-mêmes des lieux qui leur correspondent et où ils ont envie de se rendre, il sera possible de diffuser des informations et créer du lien social.

BONNES PRATIQUES

• Sensibiliser les habitant·e·s à la propreté à Soissons

La ville de Soissons, accompagnée des bailleurs, a mis en place plusieurs stratégies de communication pour sensibiliser les citoyens à l'entretien de leur quartier:

- Les réseaux sociaux, les affiches et brochures sont une porte d'entrée pour aller vers les habitants,
- ✓ La technique du porte-à-porte est considérée comme la plus efficace, mais elle demande trop de temps pour être reconduite chaque année,
- ✓ Les stands « café citoyen », installés en sortie d'écoles ou en bas des immeubles sont également de bons relais de communication qui permettent de capter un public large et divers,
- ✓ Des journées thématiques sur la propreté sont organisées, comme par exemple « Le Village de la Récup »,

^{18.} L'Union sociale pour l'habitat a publié un Repères Politique de la ville et renouvellement urbain « Projets temporaires pour espaces en jachère De la contrainte à la ressource » disponible ici : https://www.union-habitat.org/sites/default/files/articles/documents/2019-04/reperes_n57_web.pdf



- qui propose aux citoyens des activités ludiques autour d'objets recyclés,
- ✓ Après avoir constaté que les incivilités étaient à l'origine d'un grand nombre de nuisances, la ville a créé une campagne de sensibilisation avec des associations et des services civiques pour placer des fanions sur les déjections canines qui rappellent le montant de l'amende associée. Elle a également placé des affiches chocs dans la ville pour faire réagir les habitants face aux mauvais comportements.

Ces actions ont réuni une large audience au sein des quartiers, notamment des habitants qui ne se rendent habituellement pas aux réunions publiques. Une diminution des incivilités a été notée à la suite des divers évènements, qui pourront être renouvelés chaque année.

• Exposition-photos dans le 19e arrondissement de Paris

Dans le quartier des Orgues de Flandre, l'équipe « Gestion urbaine de proximité » a fait appel à l'association « Clichés urbains » pour organiser deux expositions de photos au sein de ce QPV en NPNRU. Le premier projet, qui date de 2017, propose une rétrospective de 10 ans d'ateliers et d'évolution du site qui est en cours de renouvellement. Le second, réalisé en 2018, s'intitule « Super-Héros des Jardins » et met en scène 6 agents d'entretien du quartier dans des situations épiques face aux déchets. Affichées sur le parvis du quartier, ces photos ont pour vocation de sensibiliser les quelques 4900 habitants.

ET DANS NOS TERRITOIRES?

(Durant les 3 mois du cycle de qualification, nous avons proposé aux participant·e·s un exercice pour identifier les actions à mettre en œuvre dans leur démarche de GU(S)P)

- Sensibiliser la hiérarchie, les élus et le Président de la communauté d'agglomération sur les besoins en GU(S)P
- √ Elaborer un référentiel d'évaluation
- Baliser les dépôts sauvages avec des panneaux de sensibilisation aux messages forts
- Faire travailler les habitants sur la mémoire du quartier
- √ Suivre et assurer le reporting des heures d'insertion
- √ Réaliser un bilan à mi-parcours pour évaluer les actions restantes ou à ajouter



5. CONCLUSION

La GU(S)P s'est fortement développée et généralisée depuis 20 ans sous l'effet du Programme de renouvellement urbain, et plus encore depuis 5 ans avec les évolutions des modalités de conventionnement autour de l'abattement de TFPB. Pour autant, l'exercice de la GUP ne s'est pas encore institutionnalisé, au sens où sur de nombreux territoires, les professionnel·le·s de la GU(S)P n'ont pas encore de cadres et de références claires pour mettre en œuvre leurs missions. Les démarches mises en œuvre sous le terme de GU(S)P, si elles ont toutes des caractéristiques communes, relèvent en fait de pratiques et d'ambitions très variables.

Les professionnel·le·s de la GU(S)P sont encore trop souvent isolé·e·s, mal connu·e·s ou mal compris·es, et rencontrent par ailleurs des difficultés qui sont celles liées à la transversalité et aux fonctions d'animation de réseau : fonctionnements en silo, difficultés de mobilisation partenariale et citoyenne, lassitude face à des problématiques sans cesse renouvelées...

Dans ce contexte, le cycle GUP proposé par l'IREV a permis à ces professionnel·le·s de se rencontrer, de confronter les pratiques, de réaliser leurs points communs malgré des fonctions et configurations très diverses... Certain·e·s participant·e·s au cycle avaient, en arrivant, l'impression de « ne pas faire assez », et ont réalisé au travers du cycle que leurs difficultés étaient partagées, et ont pu s'inspirer de solutions mises en place ailleurs.

Ainsi, le travail de mise en réseau des professionnel·le·s et de communication autour de la GU(S)P doit se poursuivre. Le cycle s'est achevé par la création d'un espace ressource en ligne, à la disposition des professionnel·le·s, pour partager les outils et les expériences.

Certains travaux spécifiques pourraient également être envisagés à l'avenir pour répondre à des préoccupations majeures des participant·e·s:

- √ les modes de gestion dans les différentes formes d'habitat de la région : cités minières, habitat ancien dégradé, grands ensembles, etc.,
- √ l'articulation entre les dispositifs d'insertion socio-professionnelles et les démarches de GU(S)P.
- √ le bilan triennal des conventions d'utilisation de l'abattement de la TFPB,
- √ la GU(S)P dans les chantiers NPNRU,
- √ l'élaboration collective d'un référentiel type pour l'évaluation de la GU(S)P.

Pour tenter de répondre à une partie de ces enjeux, l'IREV a conclu un partenariat avec l'Union régional pour l'habitat Hauts-de-France sur 4 ans, afin de mettre en place des actions de qualification à destination des professionnel·le·s et du grand public. L'occasion de leur offrir ainsi de nouveaux espaces d'échanges et de co-construction de l'action publique en faveur des quartiers Politique de la ville¹⁹.

^{19.} Plus d'informations sur le site de l'IREV : http://irev.fr/actualites-0/lirev-et-lurh-officialisent-leur-collaboration-par-une-convention-de-partenariat



Bibliographie

Cette bibliographie a été réalisée dans le cadre du cycle de qualification sur la « Gestion urbaine de proximité ». Elle contient plusieurs références bibliographiques à retrouver sur le catalogue documentaire en ligne du Réseau RECI, alimenté par l'IREV (http://biblio.reseau-reci.org). Elle a pour objectif de proposer des références générales, des cadrages juridiques et des outils méthodologiques sur la gestion urbaine de proximité.

CADRE LÉGISLATIF ET RÈGLEMENTAIRE

Délégation Interministérielle à la Ville (DIV), Secrétariat d'Etat au logement, Direction générale de l'Urbanisme, de l'habitat et de la Construction (DGUHC). Note de cadrage pour une démarche « gestion urbaine de proximité ». Juin 1999. 15p. http://i.ville.gouv.fr/download/2/2

Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028636804&categorieLien=id

Premier Ministre. Circulaire n° 6057-SG du 22 janvier 2019 relative à la mise en œuvre de la mobilisation nationale pour les habitants des quartiers.

http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2019/01/cir_44291.pdf

Loi n° 2014-1654 du 29 décembre 2014 de finances pour 2015

https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029988857&categorieLien=id

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Cadre national de référence de l'utilisation de l'abattement de TFPB dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville pour la qualité de vie urbaine. http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/charte_cadre_national_abattement_tfpb_signee.pdf

ARTICLES ET OUVRAGES

Généralités

Évaluation socio-économique de la gestion urbaine de proximité : analyse transversale des monographies [rapport, étude, mémoire...] / BOUVIER, Jean, Auteur ; LLORENTE, Marie, Auteur ; BONETTI, Michel. - : Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), Octobre 2017. - 20 p. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32822i

Pistes d'actions pour pérenniser les démarches de Gestion Urbaine de Proximité (document électronique) / Villes au Carré, Aucune ; DUBLANCHE, Cécile, Directeur de publication, rédacteur en chef ; BARBIN, Vianney, Directeur de thèse. - Tours : Villes au Carré, 2014. - 20 pages. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32805

Gestion urbaine de proximité [article] / ROCHE, Elise, Auteur. - [S.l.] : GIS Démocratie et Participation, 2013. - np. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32807

Gestion urbaine de proximité. Évolution des enjeux et des pratiques d'acteurs [ouvrage] / Séry, Isabelle, Auteur. - [S.l.] : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances, 2012. - 31 p. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32798

La gestion urbaine de proximité en chantier [ouvrage] / Institut régional de la Ville (IREV), Auteur ; Union sociale pour l'habitat, Auteur. - Tourcoing. - Lille : Institut régional de la Ville (IREV), 2010. - 87 p. - (Repères pour agir ; 2).

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=24815

Le diagnostic en marchant : un outil au service de la GUP [brochure] / Maud LARZILLIERE. - 29/06/2010. - 13 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=26864

La gestion urbaine de proximité : une ambition et une pratique au service des habitants des quartiers [actes de colloque] / SG-CIV. - [S.l.] : Editions du CIV, 2010. - 101 p. - (Rencontres des acteurs de la ville).

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=26552

L'amélioration de la gestion urbaine : un enjeu majeur du développement urbain durable [article] / BONETTI, Michel, Auteur ; BOUVIER, Jean, Auteur. - [S.l.] : Laboratoire de Sociologie urbaine générative du CSTB, 2007. - 10 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=24357

Chronique de la dégradation annoncée des opérations de rénovation urbaine liée au déficit de gestion urbaine [article] / BONETTI, Michel, Auteur. - [S.l.] : Laboratoire de Sociologie urbaine générative du CSTB, 2007. - 11 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=24359

Le statut et l'enjeu politique de la gestion urbaine [article] / BONETTI, Michel, Auteur - [S.l.] : Laboratoire de Sociologie urbaine générative du CSTB, 2007. - 25p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=24358

Gestion urbaine de proximité : bilan et perspectives [rapport, étude, mémoire...] / Habitat et territoires conseil. - [S.l.] : Délégation interministérielle à la ville (DIV) ; [S.l.] : Direction générale de l'urbanisme et de la construction (DGUHC), 01/04/2006. - 36 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=26236

Gestion urbaine de proximité : un projet pour les habitants ? [Bulletin] / Collectif, Auteur. - 2004. - 125 p. Les cahiers de Profession Banlieue

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=17617

Démarches pragmatiques pour amorcer des processus d'adaptation de la gestion urbaine de proximité [rapport, étude, mémoire...] / BONETTI, Michel. - [S.l.] : CSTB, 01/12/2002. - 9 p. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=25744

Les démarches de gestion urbaine de proximité : améliorer le quotidien des habitants par une gestion concertée villes-bailleurs [ouvrage] / GIE, Villes et Quartiers ; GUIGOU, Brigitte ; IAURIF. - [S.l.] : Gie Villes et Quartiers ; [S.l.] : IAURIF, o1/02/2002. - 88 p. - (Villes et quartiers) http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=27151

Rénovation urbaine

Coûts et bénéfices de la gestion urbaine [rapport] JOUANDEAU Marianne, KAZCA Damien (CGET), avec Michel Bonetti (le sens urbain), Jean Bouvier et Marie Llorente (Ville en œuvre), in Observatoire national de la Politique de la ville, 2017.

http://i.ville.gouv.fr/download/reference/14953

Effets de la rénovation urbaine sur la gestion urbaine de proximité et la tranquillité publique [rapport, étude, mémoire...] / Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET); BONETTI, Michel, Aucune; VANONI, Didier, Aucune. - [S.l.]: Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), 2016. - 166 p.: bibliogr. 8 p. - (En détail, ISSN 978-2-11-129).

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32675

Mettre en place des projets de gestion de proximité en quartier ancien [ouvrage] / Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), Aucune. - Paris : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), 2014. - 24 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32735

Élaborer une convention de gestion urbaine de proximité : éléments de méthode à destination des professionnels des sites de rénovation urbaine [ouvrage]. - Paris : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), 2010. - 42 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=24352

Repères sur la gestion urbaine de proximité : Garantir la qualité du cadre de vie des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville [rapport, étude, mémoire...] / Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE), Auteur. - [S.l.] : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE), avril 2009. - 12 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32821

La gestion urbaine de proximité dans les projets de rénovation urbaine : Rapport d'étude Mars 2009 [rapport, étude, mémoire...] / FORS - Recherche sociale, Aucune ; KERTUDO, Pauline, Auteur présumé ; VANONI, Didier, Auteur présumé ; BARONNET, Juliette, Collaborateur ; GOUSSEF, Grégoire, Collaborateur. - Paris : ANRU - Agence nationale pour la rénovation urbaine, 03/2009. - 63 p. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32803

Cahier n°113 - La gestion des quartiers en chantier. [Bulletin] / Union Sociale pour l'Habitat (USH), Auteur. - 2007. - 32 p. Actualités habitat

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32819

Faire de la gestion urbaine de proximité dans un territoire en projet de renouvellement urbain [rapport, étude, mémoire...] / BRUGERE, Maïa, Auteur. - juillet 2006. - [S.l.] : Union Sociale pour l'habitat (USH), 2006. - 12 p.

http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32800

N°421 - décembre 2006 - Vers des démarches de rénovation urbaines pérennes ? L'apport des démarches de gestion urbaine de proximité [périodique] / GUIGOU, Brigitte, Auteur. - 2006. - 4 p. Note Rapide / Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile-de-France (IAURIF) http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=24363

Organismes HLM

Utilisation de l'abattement de la TFPB dans les QPV. Bilan 2016 [rapport, étude, mémoire...] / Union Sociale pour l'Habitat (USH), Auteur. - [S.l.] : Union Sociale pour l'habitat (USH), Novembre 2017. - 38 p. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32811

Gestion Urbaine de Proximité et abattement TFPB: enjeux et méthodes: Contribution des organismes HLM aux contrats de ville en Ile-de-France [rapport, étude, mémoire...] / Union sociale pour l'habitat d'Île-de-France (AORIF), Auteur. - [S.l.]: AORIF, 2015. - 28p http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=32799

La gestion de proximité dans les organismes HLM : diversité des situations et conduite du changement [rapport, étude, mémoire...] / ALLEN, Barbara. - [S.l.] : CSTB, 01/05/2001. - 13 p. http://biblio.reseau-reci.org/index.php?lvl=notice_display&id=26543

LIENS UTILES

Centres de ressources

Gestion urbaine de proximité [site internet] / Villes au Carré, RésO Villes https://sites.google.com/site/sitegup/; RésO Villes, Aucune. - [S.l.]: Villes au Carré; Nantes: RésO Villes (centre de ressources politique de la ville Bretagne Pays de la Loire), 2018.

IREV, Dossier ressources sur l'abattement TFPB et les démarches et outils d'amélioration de la qualité de vie urbaine (GUSP) (2016)

http://www.irev.fr/node/233352/le-point-sur-gestion-urbaine-de-proximite-et-abattement-tfpb

Labo Cités

https://www.labo-cites.org/thematiques/16?t=20

Villes et territoires LR, GUP: connaître et comprendre pour agir en tant que conseil citoyen, 2017 https://www.villesetterritoireslr.fr/gup-connaitre-et-comprendre-pour-en-agir-en-tant-que-conseil-citoyen/

Autres sites internet

Agence nationale de la rénovation urbaine.

www.anru.fr

Commissariat Général à l'Égalité des territoires (CGET).

www.cget.gouv.fr

Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région Ile-de-France.

www.iau-idf.fr

Union Sociale pour l'Habitat.

www.union-habitat.org

Valenciennes Métropole. Boite à outils GUP.

http://outils-gup.fr/

Annexe 1

Exercice proposé aux participant es du cycle de qualification pour construire des indicateurs d'évaluation de leur démarche de GU(S)P:

Axes	Thématiques	Question évaluative	Indicateurs	Type d'indicateur (qualitatif, quantitatif, mixte)	Source de la donnée (acteur et/ou outil)	Rythme d'actualisation	Échelle d'application
	Espaces verts						
	Domanialités						
€	Propreté du quartier						
enbịu	Voiries, espaces publics						
цэәұ	Stationnements						
noita	Circulation						
:eg	Déchets, tri, encombrants						
	Entretien et maintenance des bâtiments						
	Chantiers PRU						
	Equipements						
	Tranquillité et sécurité						
estioi roxin	Accessibilité du quartier						
	Appropriation et usages des espaces et équipements						
	L'habitant dans son logement						
əlaic	Accueil des nouveaux habitants						
oos noit	Outils de dialogue avec les habitants						
səŋ	Prise en compte de l'usage						
	Insertion professionnelle (chantier, PLACI, Régie de quartier)						
e	Portage politique de la GU(S)P						
de de l	Organisation de la GU(S)P et travail partenarial						
stolic nèb	Participation citoyenne						
i	Suivi, évaluation et communication						



L'IREV est l'un des 19 centres de ressources Politique de la ville en France. Son territoire d'action : l'ensemble des contrats de ville des Hauts-de-France.

Constitué en GIP (groupement d'intérêt public), l'IREV rassemble l'État, la Région Hauts-de-France, les intercommunalités et communes pilotes des contrats de ville ainsi que des membres associés.

Les actions menées par l'IREV sont à destination des professionnels des collectivités territoriales mobilisées, des élus, des services de l'État, mais aussi des bailleurs, associations, habitants des quartiers Politique de la ville, conseillers citoyens, étudiants...

L'IREV agit dans trois domaines principaux :

- l'animation du réseau des professionnels de la Politique de la ville en Hauts-de-France,
- la montée en qualification des acteurs dans les quartiers,
- la capitalisation et la diffusion de savoirs et d'expériences inspirantes et innovantes dans les territoires.



Avec le soutien de









