

Avril 2006

Gestion urbaine de proximité

Bilan et perspectives



Délégation interministérielle à la ville
Direction générale de l'urbanisme et de la construction
Union sociale pour l'habitat,
Caisse des dépôts
Association des maires des villes de banlieue

Etude réalisée par :
Habitat et territoires conseil

Mise en page :
CJ/DIV

Impression :
France repro

Avril 2006

Sommaire

| | |
|---|----------|
| Introduction : pourquoi et quel type d'évaluation ? | 3 |
| 1.1. Le contexte de l'évaluation | 3 |
| 1.1.1. <i>Une volonté politique initiale</i> | 3 |
| 1.1.2. <i>Un développement important des démarches d'amélioration de la GUP autour de deux générations de conventions</i> | 4 |
| 1.1.3. <i>Un contexte d'intervention en forte évolution</i> | 5 |
| 1.2. Enjeux et objectifs de l'évaluation | 7 |
| 1.2.1. <i>Dresser un bilan des démarches engagées</i> | 7 |
| 1.2.2. <i>Enoncer les règles de bonnes pratiques issues de l'analyse de ce bilan</i> | 7 |
| 2. Les conditions d'amélioration du contenu et des résultats des démarches engagées | 9 |
| 2.1. Etre vigilant sur les conditions d'engagement des démarches | 9 |
| 2.1.1. <i>Elargir la possibilité de diffusion de ces démarches dans les services opérationnels des collectivités locales et des bailleurs</i> | 9 |
| 2.1.2. <i>Clarifier le pilotage local entre les niveaux politique et technique</i> | 9 |
| 2.1.3. <i>Bâtir un véritable partenariat local</i> | 10 |
| 2.2. Réaliser un diagnostic plus resserré et dynamique | 12 |
| 2.2.1. <i>Dépasser la logique d'état des lieux pour déboucher sur de véritables diagnostics</i> | 12 |
| 2.2.2. <i>Circonscrire les champs d'analyse pour s'assurer des débouchés opérationnels</i> | 13 |
| 2.2.3. <i>Mobiliser les bonnes échelles d'intervention pour réunir les conditions de résolution des problèmes rencontrés</i> | 14 |
| 2.3. Trouver un équilibre entre opérationnalité rapide et amélioration dans le temps | 15 |
| 2.3.1. <i>Apporter des signes de réponses rapides et concrètes aux préoccupations des habitants</i> | 15 |
| 2.3.2. <i>Elaborer des plans d'action qui découlent d'une vision partagée des finalités à moyen terme</i> | 16 |
| 2.4. Structurer des dispositifs pérennes de coordination | 17 |
| 2.4.1. <i>S'appuyer sur la mobilisation des acteurs dans la phase d'élaboration</i> | 17 |
| 2.4.2. <i>Structurer des dispositifs de régulation et de gestion concertées à plusieurs niveaux</i> | 18 |
| 2.4.3. <i>Simplifier et généraliser le dispositif de suivi et d'évaluation</i> | 19 |
| 2.5. Développer les modalités d'implication des habitants aux différentes étapes | 20 |
| 2.5.1. <i>Consolider la place des habitants</i> | 20 |
| 2.5.2. <i>Clarifier les modalités d'implication des habitants aux différentes phases du projet</i> | 21 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Des réflexions à approfondir pour faire évoluer durablement ces démarches | 23 |
| 3.1. Tendre vers une évolution des organisations internes. | 23 |
| 3.1.1. <i>Efforts de clarification, de remise à niveau des prestations, d'ajustements dans les organisations.</i> | 23 |
| 3.1.2. <i>Un contexte complexe pour aborder les questions de transformation des modes d'intervention.</i> | 24 |
| 3.1.3. <i>Ancrer les acquis des démarches dans des organisations et des modes d'intervention renouvelés et durables.</i> | 25 |
| 3.2. Etablir le partage des coûts de la gestion. | 26 |
| 3.2.1. <i>Mieux quantifier l'impact financier pour les acteurs.</i> | 26 |
| 3.2.2. <i>De la question du coût à la question de la responsabilité.</i> | 27 |
| 3.3. Travailler sur les modalités de financement nécessaires | 28 |
| 3.3.1. <i>Dépasser la logique de guichet</i> | 28 |
| 3.3.2. <i>Clarifier et préciser les besoins d'investissement et de fonctionnement.</i> | 28 |
| 3.4. Articuler gestion urbaine et rénovation urbaine. | 29 |
| 3.4.1. <i>Réaffirmer la GUP comme indispensable à la réussite des projets de rénovation urbaine</i> | 29 |
| 3.4.2. <i>Trouver des articulations à chaque étape des projets pour une amélioration durable des quartiers.</i> | 29 |
| 4. En conclusion,... | 31 |

Introduction: pourquoi et quel type d'évaluation?

Le contexte de l'évaluation

Une volonté politique initiale

La gestion urbaine de proximité (GUP) est devenue, en quelques années, un thème incontournable et affiché de toute démarche partenariale qui a l'ambition d'associer les collectivités locales aux bailleurs. Les contrats de ville, les GPV comme les projets de renouvellement urbain mettent en avant cette gestion comme une dimension à part entière de l'action de requalification, voire de transformation, des quartiers d'habitat social.

Pour autant *l'émergence de cette dimension est récente*. Elle remonte à la fin des années 1990 et traduit la volonté de l'Etat, relayée au niveau local par les collectivités locales et les bailleurs, de prendre en charge de manière plus concrète les questions récurrentes de vie quotidienne posées par les citoyens.

Avec l'introduction d'une thématique gestion urbaine de proximité dans les contrats de ville en 1998, puis l'élaboration d'une note de cadrage en 1999, l'amélioration de la gestion urbaine devient un axe d'intervention et un cadre de travail pour résoudre à l'échelle des quartiers, les problèmes de vie quotidienne : propreté des parties communes, des espaces extérieurs, fonctionnement des équipements, qualification des lieux, enlèvement des déchets ménagers, stationnement, services de proximité, réponses aux sollicitations des habitants... dans tous les cas il s'agit de permettre à « chaque citoyen d'accéder à la qualité de la ville, c'est à dire de pouvoir disposer de services urbains, publics ou privés, de proximité ou d'une mobilité pour y accéder, prétendre à la qualité de son logement et de son environnement et vivre dans un cadre de vie en toute sécurité »

Il s'agit de résoudre des problèmes de vie quotidienne et d'améliorer durablement la gestion des quartiers en prenant mieux en compte leur réalité (leur configuration urbaine,

¹Note de cadrage 1999, DIV, DGUHC, USH. Elle précise les objectifs et le périmètre de la GUP pour ses signataires : « La gestion urbaine de proximité est l'ensemble des actes qui contribuent au bon fonctionnement d'un quartier. (...) Le volet 'gestion urbaine de proximité' des contrats de ville traitera essentiellement les actes de gestion liés à l'habitat, tels que : organisation des espaces publics et privés, stationnement, circulation ; propreté, entretien, maintenance des immeubles et des espaces extérieurs et traitement paysager... ; présence, accueil, gardiennage et surveillance, médiation, tranquillité publique... ; travail social de proximité, accompagnement social lié au logement ; services urbains : ordures ménagères et tri sélectif, économies d'énergie (chauffage, distribution de l'eau...). »

les attentes et usages des habitants...) dans l'organisation et la mise en œuvre des prestations². Ceci passe aussi par une coordination plus étroite des interventions des acteurs de terrain qui concourent ensemble à la qualité du cadre de vie offert aux habitants.

Localement les bailleurs sociaux et les collectivités locales se sont saisis de ce cadre de travail. L'aspect concret des thématiques abordées, le travail à partir des réalités des quartiers, la possibilité de débouchés opérationnels perçus comme rapide... constituent des atouts qui expliquent le développement important de ces démarches.

Un développement important des démarches d'amélioration de la GUP autour de deux générations de conventions

Près de 150 conventions sont signées entre 2000 et 2004 avec des réalités très diverses. Cette diversité renvoie d'abord aux territoires pris en compte puisque les conventions concernent du simple ensemble immobilier de 200 logements à l'ensemble des quartiers en ZUS d'une communauté urbaine. Diversité du champ d'intervention ensuite : si ces conventions évoquent un tronc commun autour de la gestion et de la qualification des espaces publics et privatifs, elles concernent aussi l'entretien des parties communes, la gestion des ordures ménagères, la tranquillité / sécurité... Diversité des approches encore : d'un travail commun d'état des lieux, de clarification des moyens d'intervention, d'interconnaissance des acteurs, elles peuvent aussi constituer l'occasion d'une remise à niveau des prestations voire d'une recomposition des responsabilités de gestion.

Diversité des débouchés enfin : du plan d'actions d'améliorations techniques à la mise en place de dispositifs coordonnés de gestion d'un site, elles se traduisent parfois par des transformations des modes d'intervention.

L'impact de la note de cadrage sur le développement des conventions de gestion urbaine de proximité est mis en avant par l'ensemble des acteurs de terrain. L'Etat local a fortement incité les bailleurs et les collectivités locales à élaborer de telles conventions. L'impact de la note de cadrage se retrouve à deux niveaux : tout d'abord les thématiques abordées dans la plupart des conventions reprennent la définition de la GUP telle que proposée dans la note. D'autre part les méthodologies de projet mis en œuvre (diagnostic partagé, implication des habitants, état des lieux des modes de gestion...) sont celles affichées par les acteurs locaux dans les conventions.

² Le Laboratoire de sociologie urbaine générative du CSTB, a mis en avant depuis plusieurs années l'importance de la gestion dans les dynamiques résidentielles, voir notamment *Stratégies de gestion de l'Habitat social et dynamiques résidentielles*, Barbara Allen et Michel Bonetti, Collection Recherche, éditions du CSTB, 2004, article 1, partie 2. Dans cet article, M. Bonetti considère que « les relations sociales résultent de l'interaction entre quatre sphères :

- composition sociale et culturelle des populations
- organisation de l'espace habité et de l'espace urbain
- modes d'intervention des organismes assurant la gestion urbaine et le fonctionnement des quartiers,
- modes d'intervention des responsables politiques. »

On peut distinguer deux temps forts dans la mise en œuvre des conventions :

- **Une première génération de conventions** (plutôt sous l'impulsion de l'Etat et des bailleurs) vise à « *ratrapper* » une *dégradation due à un déficit d'entretien* et concerne des projets d'amélioration et de qualification technique du cadre de vie. Il s'agit surtout de renforcer la qualité de traitement paysager et résidentiel dans le cadre de projets d'investissements patrimoniaux.

Ces conventions se focalisent dans un premier temps sur les enjeux d'intervention technique : sécurisation des halls et interphonie, embellissement des parties communes, installation et sécurisation de jeux d'enfants, réhabilitation du patrimoine, qualification des espaces extérieurs... L'amélioration de la gestion urbaine est conçue dans ce cadre comme une série d'actions de gestion courante visant à accompagner la mise en œuvre des projets de qualification des parties communes et des espaces résidentiels de proximité et à pérenniser les investissements réalisés. Il s'agit, à partir d'un état des lieux des moyens d'intervention existants, de confirmer ou de préciser les actes de gestion quotidiens qui seront mis en œuvre.

Ces conventions se fondent sur un état des lieux succinct, se centrent principalement sur des actions d'investissement et listent les engagements réciproques du bailleur, de la collectivité et de l'Etat dans le cadre d'un programme d'amélioration souvent adossé à un projet de réhabilitation ou de requalification. Ces conventions « d'opportunité » liées aux conditions de financement de la ligne AQS³, se sont développées pour l'essentiel de 1999 à fin 2001.

- **Une deuxième génération de convention** (plutôt sous l'impulsion des collectivités locales ou des dispositifs GPV) recouvre des démarches plus spécifiques, moins « calquées » sur la note de cadrage et prenant en compte de manière plus précise les réalités locales. Elles visent au delà des enjeux d'investissement à clarifier les limites d'intervention, accompagner ces projets par une remise à plat du rôle de chacun des intervenants et des interventions dans la gestion quotidienne, mettre en place des dispositifs de coordination et inscrire la GUP dans des interventions plus globales sur les quartiers.

Un contexte d'intervention en forte évolution

Le développement des démarches de gestion urbaine s'inscrit aujourd'hui dans un nouveau contexte. Tout d'abord le développement de la problématique renouvellement urbain modifie les priorités et les modalités d'intervention : l'urgence est au montage

³ En effet, l'Etat a fortement conditionné l'obtention des crédits de la ligne AQS à la signature de convention GUP. Une évaluation réalisée en interne par la DGUHC auprès des DDE, en 2003, soulignait ainsi que l'utilisation de la ligne qualité de service n'avait pas eu l'effet escompté en terme de démarche partenariale en indiquant que « *les protocoles d'accord ont essentiellement traduit les préoccupations des bailleurs sans être réellement suivis d'un diagnostic partagé et/ou d'une concertation avec les habitants* ».

des dossiers ANRU les acteurs saisissant cette opportunité pour faire avancer des projets qui vivaient au ralenti, pour renouveler le patrimoine géré et donner des signes forts d'intervention et de préoccupation des situations habitantes. La gestion urbaine doit trouver des modalités d'intervention adaptée pour s'inscrire dans un contexte où des transformations lourdes sont engagées sur les quartiers.

Ce d'autant plus que la clé d'analyse des problèmes remet fortement l'accent sur l'urbain et l'architecture comme pénalisant et traumatisant pour les quartiers d'habitat social, mettant dans un premier temps le levier d'intervention relatif à la gestion urbaine entre parenthèses.

D'autre part, des changements importants interviennent dans les systèmes d'acteurs locaux avec la reconfiguration des principales organisations gestionnaires des quartiers. *La décentralisation des politiques de l'habitat confirme et développe le rôle de nouveaux acteurs* comme les communautés d'agglomération. Les phénomènes de regroupement / rapprochement des bailleurs sociaux introduisent des logiques fortes de restructuration organisationnelle... Enfin, la refonte de modalités de financement (financement ANRU, nouvelle DSU pour les collectivités locales, devenir de l'abattement TFPB pour les bailleurs...), introduit des incertitudes quant au financement de ces démarches.

Enjeux et objectifs de l'évaluation

Dans le cadre de cette étude, les objectifs poursuivis étaient doubles :

Dresser un bilan des démarches engagées

Un repérage et un état des lieux des 150 conventions a été réalisé et complété par une investigation approfondie de 14 sites⁴ permettant d'approfondir l'analyse et la compréhension des motivations, contenus, résultats et difficultés rencontrées par les acteurs dans l'élaboration des démarches de GUP.

Ce bilan est nourri, au delà du matériau étudié, des démarches conduites par Habitat et territoires conseil, sur la gestion urbaine de proximité, ainsi que des publications⁵ et des échanges réguliers avec l'équipe du Laboratoire de sociologie urbaine générative du CSTB dirigée par Michel Bonetti.

Enoncer les règles de bonnes pratiques issues de l'analyse de ce bilan

Le présent document est constitué de principes méthodologiques, réflexions et préconisations sur les conditions pouvant aider au développement des démarches d'amélioration de la GUP. Il est organisé en deux parties :

- Une première partie aborde les questions relatives aux **conditions d'amélioration de ces démarches**. On verra que les conditions de réussite passent le plus souvent par :
 - un portage politique et technique adapté,
 - un diagnostic plus resserré,
 - une ambition réaliste et formalisée quant aux objectifs à atteindre et
 - un dispositif de suivi et d'évaluation régulier entre acteurs.

- La deuxième partie aborde plus particulièrement **les pistes de réflexions pour le développement de la gestion urbaine de proximité**. Elle met en avant les enjeux de :
 - pérennisation de nouveaux modes d'intervention et d'évolution des modes d'organisation,
 - d'identification et de lisibilité des coûts de la gestion,

⁴ Les sites analysés sont les suivants : Meaux, Martigues, Lyon 1^{er}, Caen / Hérouville-saint-clair / If, Aulnay sous bois, Brest, Rennes, Romans sur Isère, Nord Isère, Toulouse, Chanteloup les Vignes, Chambéry, Arras, Montbéliard. Chacun a donné lieu à l'élaboration de fiches de cas.

⁵ Barbara Allen, Michel Bonetti : Stratégies de gestion de l'habitat social et dynamiques résidentielles, collection recherche du Laboratoire de sociologie urbaine générative CSTB 2004

- de mobilisation des financements adaptés,
 - d'articulation entre gestion urbaine et renouvellement urbain...
- afin de proposer des axes de réflexion sur ces thèmes.

Enfin, une conclusion propose en synthèse les principaux points d'achoppement et conditions de réussite et de développement de ces démarches.

Les conditions d'amélioration des démarches engagées

Etre vigilant sur les conditions d'engagement des démarches

Elargir la possibilité de diffusion de ces démarches dans les services opérationnels des collectivités locales et des bailleurs

L'une des difficultés rencontrées dans certaines conventions renvoie au niveau de portage politique et technique.

Lorsque les directions en capacité d'engager le bailleur ou la collectivité sont faiblement mobilisées, leurs représentants au sein des démarches (encadrement de proximité, responsables de service,...) ne disposent pas de mandats clairs et des marges de manœuvre nécessaires pour proposer des améliorations dans la gestion quotidienne. Ils peuvent procéder à certains ajustements mais sont rapidement limités dans leur capacité à modifier ou à transformer les modes d'intervention.

De même lorsque le portage politique de ces démarches implique pour l'essentiel les élus de quartier ou ceux en charge de la politique de la ville, leur influence peut être limitée sur les thématiques relevant de l'intervention technique.

Clarifier le pilotage local entre les niveaux politiques et techniques

L'implication des élus, au plus haut niveau, constitue un atout indispensable pour la réussite et pour la pérennisation des résultats. Lorsque les plus hauts échelons politiques s'engagent, les démarches débouchent sur une mobilisation forte des équipes. Les pistes d'amélioration s'inscrivent alors dans une volonté stratégique d'intervention sur les quartiers qui se saisit des problématiques de gestion quotidienne comme un levier fort de renouvellement des pratiques en direction des quartiers d'habitat social.

Ce portage politique doit s'accompagner d'une implication des bons échelons techniques décisionnels : les directions techniques des villes, les directions des bailleurs. A cet égard l'inscription de la GUP sous le label « politique de la ville » a coloré le pilotage et la conduite des missions qui sont portées le plus souvent par des chefs de projet issus de la politique de la ville (chefs de projet DSU des bailleurs, chefs de projet contrat de ville ou GPV au niveau des villes).

Ce pilotage conditionne à la fois l'approche envisagée (notamment une volonté d'exhaustivité des thématiques à traiter dans les cahiers des charges) mais aussi le rayonnement en interne aux institutions (rattachement hiérarchique et capacité de mobilisation par les chefs de projet des gestionnaires locaux).

La faible culture organisationnelle et la difficulté de positionnement de ces chefs de projet rendent difficiles l'irrigation de ces démarches dans les services opérationnels de gestion technique qui les perçoivent comme se surajoutant à leur travail quotidien et comme restant avant tout l'affaire de la politique de la ville.

Ainsi, l'implication de la direction des services techniques des villes⁶ ou des directions de gestion locative et patrimoniale des bailleurs donne une crédibilité plus forte aux démarches et crée les conditions d'une délégation claire aux participants à ces démarches. Il apparaît primordial à l'engagement des démarches de positionner clairement un animateur du dispositif partenarial crédible et pouvant interpeller les niveaux décisionnels internes aux différentes structures et de préciser le niveau de délégation des personnels y participant.

Bâtir un véritable partenariat local

L'engagement d'un travail partenarial sur la gestion urbaine doit tenir compte de l'état préalable du partenariat et de la nature des enjeux et des problématiques d'intervention. On peut dégager plusieurs types de situations.

Un premier type de situation regroupe des territoires où le partenariat préalable est inexistant ou limité sur le site. Le travail sur la gestion urbaine est l'occasion d'engager un premier partenariat en le ciblant sur une problématique identifiée en commun. L'élaboration de la convention permet un premier pas **vers une coordination des intervenants et une amélioration de la gestion du quartier**.

Le travail d'élaboration produit une meilleure interconnaissance des acteurs. Le fait de «se mettre autour de la table» est l'occasion de préciser le rôle de chacun, ses

⁶ A Aulnay, par exemple la gestion urbaine de proximité est pilotée par la direction des services techniques et plus particulièrement par la direction en charge de la gestion des espaces publics.

contraintes... voire de lever certains a priori ou préjugés. Le repérage des principaux dysfonctionnements par le diagnostic partagé (problèmes récurrents mais jamais traités, délaissés de gestion, mais aussi atouts du site, situations contrastées...) permet de sortir des représentations établies et crée les conditions d'une vision plus juste des problèmes. Les actions envisagées relèvent d'interventions sur les espaces posant problème (réfection de halls, petits aménagements, signalétique...) et d'amélioration voire de remise à niveau des prestations délivrées individuellement (modification des horaires ou des fréquences d'intervention, renforcement des équipes...).

Dans d'autres situations où le partenariat existe, où la gestion urbaine concertée constitue déjà une modalité de l'action sur les quartiers, l'enjeu principal du temps de la convention est **de consolider et de développer la réflexion engagée**. Le temps de son élaboration est alors l'occasion de formaliser cet état de partenariat en précisant les objectifs poursuivis en commun, en évaluant les progrès accomplis et en engageant une nouvelle étape de ce travail collectif.

Il peut s'agir de l'approfondissement de réflexions internes à un acteur : c'est en particulier le cas pour les villes engagées dans des démarches de territorialisation de leurs services (à Rennes par exemple), ou pour des bailleurs en cours de réflexion sur leur gestion de proximité (à Toulouse pour l'OPAC par exemple). La GUP permet de conforter ces démarches, en les inscrivant dans un dispositif plus large et en définissant des objectifs ciblés d'amélioration.

Il peut aussi s'agir de dispositifs partenariaux, parfois limités avant la démarche à un nombre réduit d'acteurs ou à un territoire plus restreint : ainsi à Aulnay, le système de binôme ville/bailleur par secteur, qui concernait uniquement le logement français, a été étendu aux autres bailleurs. A Rennes, une expérience de charte propreté signée sur une partie du quartier de Maurepas a été diffusée plus largement dans le cadre de la convention de GUP.

Enfin, dernière situation locale plus rare⁷, celle qui concerne des projets urbains conséquents et des problématiques complexes de gestion quotidienne. La réflexion sur la gestion urbaine est l'occasion de **transformer de manière importante les modes d'intervention** et d'anticiper les conditions futures de gestion. Elle s'inscrit souvent dans une habitude de partenariat préexistante consolidée autour de l'élaboration du projet urbain. Ce type de démarche implique une volonté politique forte et intervient généralement sur des territoires où des habitudes de partenariat existaient et où les partenaires avaient déjà obtenu des premiers résultats sur l'amélioration de la gestion. Ainsi la prise en compte du contexte local et des habitudes de travail doit être au cœur

⁷ Pour mémoire, les conventions analysées ont été élaborées entre 1999 et 2003.

de la réflexion préalable à l'engagement d'une démarche d'amélioration de la gestion urbaine sur un quartier. Il est difficile de passer, sur les sites qui le nécessitent, d'une absence de gestion concertée à une transformation significative des modes d'intervention sans passer par une étape de découverte et de construction progressive et ciblée d'améliorations concrètes de gestion quotidienne.

Réaliser un diagnostic plus resserré et dynamique

Dépasser la logique d'état des lieux pour déboucher sur de véritables diagnostics

D'une manière générale les conventions analysées mobilisent deux registres d'analyse : l'état des lieux et le diagnostic.

Les démarches sont souvent amorcées par une phase d'**état des lieux**. Il s'agit de présenter le quartier dans son contexte socio-urbain et de décrire le plus précisément possible les différents modes d'intervention, le plus souvent à travers les effectifs en présence et les actions déjà engagées. Le registre de l'état des lieux constitue une opportunité de mise à plat de l'existant et de meilleure connaissance réciproque des forces en présence.

Il constitue, à cet égard, un premier niveau de mise en commun nécessaire sur certains quartiers du fait d'une certaine méconnaissance des acteurs entre eux. Cependant l'énonciation des problèmes reste très générale et ne permet pas d'identifier de manière précise la nature des difficultés rencontrées, leur degré d'importance⁸, les leviers mobilisables pour les régler, et les territoires/périmètres pertinents pour leur résolution.

Dans les démarches les plus abouties, **les diagnostics réalisés** permettent d'identifier les problèmes rencontrés sur le quartier, de préciser (dans la poursuite des travaux de l'équipe du laboratoire de sociologie générative du CSTB) les causes liées à l'organisation urbaine, à la gestion mise en œuvre, aux usages ou à l'intervention publique. Cette méthodologie permet plus efficacement de sérier les leviers d'intervention mobilisables et de concevoir les plans d'actions adaptés.

⁸ Par exemple, la question de la propreté des espaces extérieurs se pose rarement de manière homogène sur un quartier, elle se concentre sur certains lieux propices du fait de leur configuration, ou des comportements qui s'y concentrent, ou encore d'une prestation déficiente ou inadaptée. Il est donc indispensable d'identifier précisément de manière cartographiée les lieux des problèmes),

Circonscrire les champs d'analyse pour s'assurer des débouchés opérationnels

A la lumière des expériences engagées, deux difficultés guettent les acteurs dans la phase de diagnostic : la tentation de l'exhaustivité des thématiques à aborder et une application systématique de la méthodologie envisagée.

Il est important de sortir de la tentation de l'exhaustivité des thématiques à aborder pour rechercher une plus grande opérationnalité. En effet, une lecture extensive de la note de cadrage a parfois abouti à la mobilisation d'une énergie importante sur des thématiques pour lesquelles les problématiques étaient faibles ou les améliorations possibles difficilement envisageables à court terme.

D'autre part, il est préférable de *partir des problèmes rencontrés sur le site plutôt que décliner une démarche de manière systématique quel que soit le degré des problématiques*. Les méthodologies de diagnostic sont parfois appliquées de manière uniforme quelles que soient les réalités de départ. Or, les différences observées sur les territoires renvoient à des fonctionnements et à des préoccupations différentes : territoire plus ou moins urbain, plus ou moins équipé, «quartier» ou résidence⁹...

Les acteurs soulignent que la phase de diagnostic, quand elle se déroule sur un champ trop large et non précisé au démarrage (et donc dans un temps long), court le risque de mobiliser lourdement l'ensemble des services d'une ville ou des bailleurs pour obtenir des données existantes par ailleurs et hypothéquer de ce fait la phase opérationnelle de la démarche, en générant dès la phase de diagnostic un sentiment de découragement face à l'ampleur de la tâche. De plus en adoptant un champ d'investigation trop étendu, il est plus difficile de hiérarchiser les problèmes (chacun mettant en avant sa thématique) et de pointer les leviers existants.

Il s'avère donc utile d'*opérer un premier filtre* dans les thématiques que les acteurs souhaitent aborder. Pour ce faire, un premier travail d'observation en commun du site ou de partage collectif des problématiques et de leur importance¹⁰ peut permettre de pré-cibler les thématiques sur lesquelles les acteurs localement ont envie d'avancer et pour lesquelles des marges de manœuvre existent effectivement. La phase de diagnostic pourra alors se développer sur des objets précis et des périmètres identifiés en mobilisant les acteurs opérationnels concernés et se traduire par une plus grande opérationnalité.

⁹ Par exemple, sur le périmètre GPV de Caen, Hérouville saint Clair et Ifs, la démarche de diagnostic s'est déroulée de manière similaire sur les trois villes alors que les problèmes, le degré de préoccupation et de mobilisation des acteurs n'étaient pas similaires. Le risque peut alors être grand d'usine à gaz et de sentiment de démarche un peu disproportionnée par rapport aux difficultés de départ.

¹⁰ Le diagnostic en marchant est une démarche mise en avant par les acteurs locaux comme permettant de faire avancer la réflexion. Cette méthode notamment mise au point par le CSTB (laboratoire de sociologie urbaine générative) consiste à faire relever par les participants de façon précise – c'est à dire par écrit – les points forts, les points de non-qualité et les potentiels d'amélioration sur un territoire ou site urbain en identifiant ce qui relève de sa conception, de sa gestion, de ses usages. Après ces relevés effectués par le groupe « en marchant », une séance de « débriefing » est tenue pour confronter les observations et en tirer les points de consensus voire de divergence sur lesquels une intervention est envisageable.

Mobiliser les bonnes échelles d'intervention pour réunir les conditions de résolution des problèmes rencontrés

La question des territoires pertinents (sous ensembles immobiliers, quartiers, ville, agglomération¹¹) et de leur imbrication constitue un élément de complexité des démarches. Par exemple, pour régler un problème de gestion des ordures ménagères sur une partie de quartier, il faudra parfois revoir un dispositif de collecte qui dépasse le périmètre du quartier et mobiliser une décision qui dépasse le cadre local de traitement des problèmes envisagé dans le déroulement de la démarche.

Les acteurs éprouvent souvent des difficultés à distinguer et à articuler ces différentes échelles (des problèmes, de leur résolution, de décision) et à mobiliser les personnes ressources pertinentes dans les diagnostics et les plans d'action.

Une modalité d'articulation intéressante a été mise en œuvre sur certains sites. Elle concilie intentions générales à des échelles vastes (commune, agglomération, patrimoine des bailleurs) sur des thématiques générales et déploiement des diagnostics et de l'élaboration des plans d'action sur des échelles plus resserrées de quartier.

Cette modalité permet d'engager les acteurs aux niveaux de décision pertinents et d'offrir un cadre de mission précis aux groupes de travail par quartier. Par exemple, sur la communauté urbaine de Brest une convention générale a fixé les champs d'intervention de la GUP, les quartiers prioritaires à investiguer et les modalités de travail à mettre en œuvre pour déboucher sur les conventions d'objectifs et des plans d'actions par site. Cette convention générale est signée par les échelons décisionnels des institutions qui donnent ainsi une légitimité aux acteurs locaux (responsables de services, responsables d'agence...) pour avancer et proposer des solutions d'amélioration allant au delà de leur strict pouvoir de décision. Un exemple similaire a été mis en œuvre à une échelle intercommunale sur le territoire du GPV de Caen / Hérouville Saint-Clair / Iff.

¹¹ On retrouve dans les conventions de GUP l'ensemble de ces échelles possibles. Par ailleurs les périmètres retenus semblent relever davantage de logiques institutionnelles que de réalités problématiques... Ainsi les territoires choisis renvoient le plus souvent à des périmètres liés aux dispositifs (ZUS, quartiers prioritaires de la politique de la ville...) dont la pertinence n'est pas toujours avérée quant aux réalités et difficultés de gestion. De même certains quartiers non inscrits en ZUS connaissent des dysfonctionnements similaires : à cet égard, l'évaluation menée par la DGUHC pointe la nécessité de dépasser le cadre ZUS pour développer ce type de démarche.

Trouver un équilibre entre opérationnalité rapide et amélioration dans le temps

Apporter des signes de réponses rapides et concrètes aux préoccupations des habitants

Le débouché concret, opérationnel constitue un véritable facteur de succès et d'intérêt ainsi qu'un point d'appui pour mobiliser et faire avancer le partenariat. Il inscrit une dynamique de succès sur le quartier. En dehors de quelques conventions qui en restent au stade de l'intention générale, la plupart des conventions examinées comportent une traduction opérationnelle des enjeux identifiés. La formalisation des actions retenues peut prendre des formes diverses plus ou moins abouties et consolidées dans un outil de type tableau de bord de suivi. Certaines conventions comportent des « plans d'actions » qui prévoient une liste d'actions plus ou moins hiérarchisées et plus ou moins précises, classées par grandes thématiques (propreté, proximité, gestion des ordures ménagères...) ou une série d'articles décrivant des actions à engager.

Ces listes d'actions souvent très concrètes (réparations de bancs, augmentation de la fréquence de nettoyage, campagne d'enlèvement des tags, reprise de trottoirs, micro aménagements d'espaces, ajustement de tournées de collecte, multiplication des collectes d'encombrants, remise en peinture de cages d'escaliers, reprise d'étiquetage de boîtes aux lettres, nouvel adressage...) traduisent la volonté des acteurs d'améliorer rapidement et significativement la qualité de la vie quotidienne. Elles donnent une visibilité à l'action engagée et permettent de dépasser les difficultés rencontrées par les dispositifs de la politique de la ville décrits souvent comme trop institutionnels et généraux et pas assez concrets.

A cet égard, le travail sur la GUP emporte un assentiment assez fort de la part du pilotage politique qui voit là l'occasion de signifier concrètement et symboliquement l'engagement d'une évolution de son action sur les territoires concernés et de renouveler la politique de la ville perçue comme trop éloignée des réalités concrètes de terrain. Des actions concrètes et planifiées d'investissement, de qualification, de remise à niveau des prestations... permettent de donner des signes de préoccupation et d'attention aux situations des habitants et apportent des premiers éléments de réponse.

Ces premiers actes concrets, réels et symboliques sont nécessaires pour asseoir la crédibilité de la démarche et retisser une relation de confiance entre les différents acteurs concernés (habitants, service techniques des villes, services des bailleurs...).

Pour être pérennisées, ces actions doivent être consolidées en prenant en compte plusieurs dimensions.

Elaborer des plans d'action qui découlent d'une vision partagée des finalités à moyen terme

Tout d'abord *les acteurs ont à se poser la question de la finalité des actions à entreprendre* et à inscrire les premières actions engagées dans une réflexion plus globale sur le devenir attendu du quartier : ce que l'on cherche à faire, les problèmes qu'on cherche à résoudre, les moyens d'intervention que l'on peut raisonnablement mobiliser, les objectifs que l'on peut se fixer dans ce cadre.

Se poser cette question permet de se fixer des objectifs réalistes, évaluables et ajustables dans le temps. Cette préoccupation se retrouve dans certaines conventions et se traduit par la volonté d'aller vers une **stratégie de gestion du quartier**. La mise en place d'objectifs communs et hiérarchisés et leur traduction dans un programme d'améliorations permet à chaque acteur d'inscrire ses actions dans une vision à moyen terme partagée du quartier. C'est le cas par exemple à Chanteloup les Vignes qui pose l'amélioration de la gestion urbaine au cœur du projet de reconquête du quartier¹². Dans ce cadre, clarification du statut des espaces, territorialisation des interventions de la ville et du principal bailleur, redéploiement des moyens de gestion et dispositif de coordination constituent l'ossature organisationnelle qui permet de développer les plans d'actions.

Une autre modalité a été proposée à Champigny où la ville a réservé un budget exceptionnel dédié à la résorption de «points noirs» que le travail partenarial a mis en avant de manière concertée. Cette proposition permet ensuite d'inscrire ces premières actions d'amélioration concrètes et visibles pour les habitants dans une réflexion d'ensemble sur le quartier.

¹² Souhaitant passer d'une « gestion subie à une gestion active », les acteurs se fixent en commun deux objectifs : « offrir une qualité de service urbaine minimale sur l'ensemble du territoire (ordures ménagères, propreté, éclairage,...) et répondre à certaines obligations (tri sélectif) ; se donner les moyens d'une gestion différenciée à la fois en fonction de la stratégie de reconquête du territoire adoptée (priorisation de certains espaces, prise en compte de demandes d'habitant ou de locataires) et en fonction du projet urbain (gestion de la vacance, du relogement,...) ». Dans ce cadre, des orientations précises structurent la convention : « prise en charge par la commune de l'entretien et de la maintenance des espaces à usage public, quelque soit leur statut foncier ; concentration du bailleur sur le bâti et les espaces résidentiels ; coordination forte des intervenants et dispositifs opérationnels de cette coordination ; recherche d'économies d'échelle ; mesures prises soit réversibles à l'issue de la période transitoire, soit soutenables à terme ; stabilité des charges locatives ». Le plan d'action qui en découle est structuré en trois niveaux : une amélioration des services urbains avec une série d'actions concernant les ordures ménagères, les encombrants, le nettoyage des espaces verts, l'éclairage, le service postal, la signalisation et l'adressage, la sécurité ; un programme de petites interventions sur trois ans (reprise des sols, petits aménagements des espaces publics, peinture de cages d'escaliers,...) et des modifications de l'organisation interne des intervenants (organisation de la gestion de proximité du bailleur, création d'une régie interne à la ville,...) et mise en place d'un dispositif de régulation.

Structurer des dispositifs pérennes de coordination

L'élaboration d'une convention de gestion urbaine de proximité est l'occasion de multiplier les modalités de travail entre acteurs. On retrouve fréquemment une structuration du travail à trois étages.

- **Un comité de pilotage** est en charge de lancer et de valider les étapes de la démarche, du diagnostic au plan d'actions et à la convention.
- **Un comité technique** permet de suivre l'élaboration de la démarche, du diagnostic au plan d'actions et à la convention.
- Enfin **des groupes de diagnostic** associant les acteurs urbains et éventuellement des habitants construisent et partagent le diagnostic. Ils peuvent être constitués à partir d'une approche thématique (la propreté, la gestion des ordures ménagères, le stationnement...) ou territoriale. Ils réunissent le plus souvent les personnels de terrain et leur encadrement de proximité.

S'appuyer sur la mobilisation des acteurs dans la phase d'élaboration

Les nombreuses formes de travail entre acteurs envisagées dans les phases de diagnostic facilitent l'inter-connaissance. Les acteurs mettent en avant comme résultats cette meilleure connaissance entre acteurs, les acteurs sur le terrain se connaissant en fait assez peu¹³. Elle est facilitée par la nature des contenus à traiter (concrets, précis, physiques, perçus comme plus «opérationnels»). Elle permet une prise en compte des contraintes d'autres intervenants dans les interventions de chacun et débouche parfois sur des ajustements simples dans les modes d'intervention en matière de gestion technique du cadre de vie. Cependant ces formes de mobilisation importantes ne sont pas toujours poursuivies dans la phase de mise en œuvre des actions retenues.

Pour pallier cette situation, certains acteurs ont proposé des modalités de travail entre les personnels de terrain : une rencontre régulière des personnels de terrain¹⁴ est prévue pour faire le point sur les actions engagées et les résultats obtenus. D'autres prévoient des dispositifs de formation partagée ou de mise en commun des résultats des actions engagées¹⁵.

¹³ Cf. évaluation DGUHC « la démarche de GUP génère un processus de travail collectif qui participe à une meilleure connaissance des sites et des problèmes à régler, et restaure la confiance entre les acteurs locaux amenés à y intervenir »

¹⁴ A Saint-Denis, sur le quartier du Franc Moisin, une rencontre du personnel de proximité des différents intervenants a été organisée avec une présentation du rôle et du mode d'intervention de chacun et l'organisation de temps d'échange autour des difficultés rencontrées et des vécus professionnels.

¹⁵ A Aulnay, dans le cadre du dispositif de veille concertée les personnels référents des bailleurs et de la ville ont été réunis pour une formation commune portant sur l'organisation et le fonctionnement du dispositif, la formalisation au vocabulaire technique utilisé dans le cadre de cadre du signalement, et une restitution annuelle des résultats est prévue.

Structurer des dispositifs de régulation et de gestion concertées à plusieurs niveaux

Une manière de pérenniser cette mobilisation des acteurs est de réfléchir à la structuration de dispositifs de coordination régulières¹⁶ qui peuvent combiner utilement deux niveaux de travail en commun.

Un dispositif de veille régulation au plus près du terrain¹⁷ permet d'améliorer la chaîne de signalement et de résolution des dysfonctionnements.

Un comité technique de **suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des actions** permet de piloter collectivement la mise en œuvre des plans d'actions définis, de résoudre les problèmes signalés par le dispositif de terrain, d'aborder de nouvelles thématiques et d'échanger sur des projets en cours. Il peut être complété par un dispositif de pilotage politique qui suit annuellement la mise en œuvre des engagements réciproques et l'évolution de la situation sur les quartiers concernés.

Ces dispositifs doivent être resserrés, réactifs et ajustables en rationalisant la participation du même acteur à plusieurs instances de travail (ce qui pose la question de la capacité de l'institution à désigner des représentants et clarifier la délégation qu'elle leur donne) et définir des principes d'organisation évolutifs (bilan du dispositif à prévoir à 6 mois / 1 an permettant d'ajuster le dispositif le cas échéant¹⁸).

Il convient aussi d'homogénéiser les dispositifs d'animation et de suivi sur les territoires concernés par plusieurs démarches en précisant les thématiques couvertes par la GUP et les liens avec les autres dispositifs (CLSPD, CEL, ...), les participants aux instances de travail et règles de fonctionnement, les outils de travail et la méthode d'évaluation et d'association des habitants.

Une fonction de responsable de projet¹⁹ permet d'animer le travail partenarial, de garantir la tenue des réunions, leur préparation et la formalisation des relevés de décisions. Pour garantir le travail sur le suivi et l'évaluation, il est important dans un premier temps de clarifier le rôle, les responsabilités du responsable de projet, les modalités de suivi et d'évaluation de la démarche et de définir concrètement les outils de suivi de l'avancement / actualisation du plan d'actions (dispositif de veille, tableau de bord, répartition de responsabilités thématiques).

La question de la pérennisation de ces dispositifs apparaît centrale pour la poursuite des démarches.

¹⁶ L'évaluation DGUHC notait que « la GUP pourrait être qualifiée comme un dispositif de veille de proximité lié au cadre de vie et à l'habitat qui permet d'intervenir selon les problématiques qui se présentent, et qui se déplacent dans le temps et sur les territoires ».

¹⁷ Ces dispositifs prévoient des rencontres régulières entre acteurs (rythme mensuel) pour faire le point des problèmes rencontrés, suivre l'avancement des actions prévues, effectuer des constats par des tournées en commun du quartier, proposer des actions d'amélioration. C'est le cas des binômes référents Ville-bailleur à Aulnay-sous-Bois ou des groupes maintenance et cadre de vie à Nanterre sur le quartier Berthelot

¹⁸ Par exemple, à Nanterre sur le quartier Berthelot alors que la convention prévoyait initialement deux groupes de suivi thématiques (sécurité et maintenance courante) le bilan après un an de mise en place a remis en cause et supprimé l'un des groupes de suivi GUP mensuel qui ne se réunissait plus compte tenu du fait que les thématiques étaient récurrentes entre les deux thématiques et mobilisaient de fait les mêmes interlocuteurs.

¹⁹ Il peut prendre plusieurs formes. Un chef de projet spécifique est parfois désigné voire recruté (chargé de mission gestion urbaine communal à Calais, Chanteloup-les-Vignes, coordonnateur au sein de la direction des espaces publics à Aulnay...). Le suivi peut être assuré par un binôme élu de quartier – chef de projet contrat de ville (modalité retenue sur le quartier Berthelot à Nanterre).

Simplifier et généraliser le dispositif de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation des conventions et de leurs effets est une question complexe qui n'a pas trouvé de réponse simple et stabilisée. Si l'évaluation est prévue systématiquement²⁰ dans les conventions, elle l'est à des degrés de précision variable.

Le plus souvent elle est évoquée à travers un bilan annuel sans préciser les modalités ou renvoyée à l'évaluation prévue au titre du contrat de ville. Parfois il est envisagé l'élaboration de tableaux de bord qui serviront à l'évaluation prévue dans la convention (ex : Mulhouse, Charleville-Mézières). Rarement des indicateurs ou des méthodes globales d'évaluation (Mont-Saint-Martin : taux de vacance, taux de rotation, nombre de dégradations et actes de vandalisme, Lannion...) sont définis. Et encore plus rarement ces critères sont définis par action (Lyon La Duchère, Lyon 1^{er}, Agde).

Au final, peu de conventions font l'objet d'une véritable évaluation qui pourrait conforter la légitimité de telles démarches. Pour développer cette évaluation il apparaît nécessaire de *se doter d'outils et de méthodes simples d'évaluation* qui permettent, à partir d'une situation donnée, de mesurer les résultats obtenus. Plusieurs modalités peuvent être envisagées :

- Des dispositifs de mesure, mis à disposition des professionnels pour suivre l'évolution de la tenue du site. Reportages photo (avant / après), diagnostics en marchant réguliers, outils de mesure²¹...
- Une évaluation annuelle des résultats obtenus et du partenariat (cf note ¹⁸ sur l'exemple de Nanterre). Cette évaluation peut s'appuyer sur les travaux des différents groupes de travail à partir des tableaux de bord des actions mises en oeuvre rappelant les objectifs poursuivis, les actions envisagées, les acteurs concernés, les délais. Le chef de projet peut alors faire le tour des acteurs et apprécier avec eux les efforts et résultats obtenus.
- Une implication des habitants dans l'appréciation des résultats : enquêtes de satisfaction sur le quartier, diagnostics en marchant avec les habitants, groupes de locataires, correspondants d'entrée... autant de modalités qui peuvent être envisagées pour procéder à l'évaluation.

Il convient de différencier le suivi en continu qui permet un ajustement des actions, de l'évaluation de la démarche qui doit être intégrée à l'évaluation des dispositifs de poli-

²⁰ Seules 23% des conventions prévoient les modalités précises de l'évaluation.

²¹ A Chanteloup les Vignes les acteurs se sont dotés d'outils de constat et de mesure. Une fiche constat du territoire permet aux acteurs de noter de 0 (inacceptable) à 3 (très satisfaisant) rue par rue, l'appréciation de la tenue de l'espace sur différents domaines (nettoyage, voirie, éclairage, mobilier urbain). Cette fiche est complétée par la définition de standards qui définissent pour chaque domaine d'intervention l'objectif à atteindre dans tel délai (par exemple, 5% de niveau 0, 15% de niveau 1, 70% de niveau 2, 15% de niveau 3). Des tableaux de bord permettent de suivre l'évolution de la qualité de la tenue du secteur avec ses rythmes d'observation précis. Les résultats sont consolidés sous forme cartographique. L'ensemble de ce dispositif permet de mettre en place un véritable management de la gestion de site.

tique de la ville. Dans le premier cas, il s'agit de vérifier en temps réel l'avancée des objectifs et des actions planifiées ; d'être plus réactif et de modifier le plan d'action ou son dispositif de mise en œuvre ; de consolider au fur à mesure de l'avance de la démarche un certain nombre d'indicateurs en vue d'une évaluation à posteriori. Ce suivi est assuré par un dispositif de suivi et de mise en œuvre et à un outillage.

L'évaluation globale de la démarche renvoie au dispositif d'évaluation du contrat de ville. Elle vise de manière plus formelle à vérifier l'efficacité (adéquation entre les objectifs et les résultats), l'efficience (adéquation entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus) ou encore la pertinence (adéquation entre les objectifs visés et les moyens alloués) des actions engagées. Elle nécessite de déterminer en amont pour chacune des actions engagées les objectifs poursuivis et les critères pertinents de cette évaluation.

Développer les modalités d'implication des habitants aux différentes étapes

Consolider la place des habitants

Les élus insistent sur la *nécessité de prendre en compte les habitants en tant que destinataires des actions d'amélioration à engager*. La gestion urbaine de proximité, en charge des problèmes de gestion quotidienne du cadre de vie constitue une occasion privilégiée de solliciter la parole des habitants et de faire avec eux. Le thème des relations avec les habitants est évoqué dans presque toutes les conventions.

La GUP se conçoit comme une gestion qui prend en compte les remarques des habitants dans la hiérarchisation des problèmes à traiter, dans la programmation de travaux ou encore qui leur laisse une place dans l'évaluation des actions mises en place.

L'habitant est aussi le destinataire direct de certaines actions. Création de conseils d'escaliers ou de résidences, soutien à des associations, accueil des nouveaux arrivants,... constituent autant d'actions qui concourent à une amélioration de la vie quotidienne.

Cependant, les objets et moments pertinents d'association des habitants, ainsi que les modalités de cette association, restent souvent assez flous. Les acteurs éprouvent des difficultés quant à l'impact réel de la mobilisation des habitants et s'interrogent sur les méthodes et outils à développer pour traduire la bonne volonté (faire participer) en mobilisation effective.

Si la GUP a pour destinataire l'habitant du quartier, les conventions sont peu disertes sur la place effective qui lui est donnée et le détail des dispositifs envisagés n'est pas très explicite. Les temps et les objets de cette mobilisation sont parfois mal hiérarchisés et ont du mal à distinguer les différents registres de cette relation allant de la simple information à la coproduction du plan d'action et au suivi de sa mise en œuvre.

Clarifier les modalités d'implication des habitants aux différentes phases du projet

L'analyse détaillée de certaines démarches permet de repérer les lieux, les temps et les objets sur lesquels l'implication des habitants semble la plus opérationnelle et cohérente du point de vue des acteurs.

Dans le diagnostic ils permettent de **compléter et de pondérer** l'identification des dysfonctionnements et de hiérarchiser des actions à mettre en œuvre. Solliciter les habitants permet de valider et de compléter les analyses menées par les acteurs sur le terrain (notamment certaines dimensions restent difficilement appréhendables par des visites de site), d'identifier les attentes prioritaires et de repérer le cas échéant des acteurs ressources mobilisables par la suite.

A la lecture des conventions, **dans la phase de diagnostic** les habitants peuvent être mobilisés de deux manières. Une première consiste à repérer de manière précise les usages du quartier et à en tirer des enseignements sur les espaces appropriés, délaissés ou dégradés. Des micro trottoirs peuvent être réalisés qui permettent de mieux comprendre les usages et pratiques, les cheminements, les lieux appréciés, les lieux de tension,... autant d'enseignements qui viendront enrichir le diagnostic des professionnels.

Une deuxième manière consiste à les solliciter quant à leur appréciation des services rendus et de la qualité du cadre de vie. Plusieurs méthodes se retrouvent :

- tout d'abord les « outils municipaux » d'écoute de cette parole habitante sont mobilisés quand ils fonctionnent : conseils de quartier, commissions cadre de vie (à noter que les outils « bailleurs » - conseils de concertation locative ou amicales de locataires - sont eux peu présents dans les démarches),
- la réalisation d'enquêtes de satisfaction à l'échelle du quartier ou l'exploitation des enquêtes existantes,
- la constitution de groupes d'habitants par sous ensembles immobiliers per-

mettant de recueillir la parole des habitants sur des échelles plus fines (le quartier, l'immeuble, la cage d'escalier...)

- la participation de représentants des habitants aux diagnostics en marchant,
- l'appui sur les associations / équipements sociaux présents sur les quartiers pour mobiliser des groupes ressources autour de problématiques ciblées ou toucher des populations différentes.²²

Dans la mise en œuvre des actions, la participation des associations ou des équipements à la réalisation de certaines actions (plantations par les enfants d'une école, campagne d'information et de sensibilisation sur la propreté réalisées par une association des jeunes du quartier...) constitue une modalité mise en œuvre ciblée et intéressante.

Dans le suivi des réalisations, le rôle de signalement des dysfonctionnements, la participation à des dispositifs de veille, la prise en compte privilégiée des observations des habitants, la formalisation d'un dispositif d'information (journaux, photos, réunions, enquêtes) concernant les suites données, la participation aux dispositifs de suivi, la participation à l'évaluation... constituent autant de modalités possibles et expérimentées sur le terrain.

²² A Nanterre le travail avec un centre de quartier a permis de mobiliser des femmes participant à un groupe d'alphabétisation au cours d'une séance de ce groupe et ainsi de toucher des populations se mobilisant de manière moins spontanée par les créneaux classiques.

Des réflexions à approfondir pour faire évoluer durablement ces démarches

Tendre vers une évolution des organisations internes

La question de l'évolution des modes d'intervention et donc des organisations est une dimension importante de la gestion urbaine de proximité. Elle renvoie à un processus long de conduite du changement nécessitant d'avancer par étapes de la prise de conscience à la pérennisation.

Efforts de clarification, de remise à niveau des prestations, d'ajustements dans les organisations

A un premier niveau, la GUP permet un effort simultané des différents acteurs pour améliorer la tenue d'un territoire : renforcement de la présence sur le terrain, augmentation de la fréquence des prestations, petits aménagements dans les parties communes des immeubles et sur les espaces extérieurs... Les conventions prennent alors la forme d'une série d'engagements pour chaque signataire dans son périmètre « traditionnel » d'intervention pouvant aller jusqu'à l'identification de nouvelles prestations / services (renforcement en personnel, agents de proximité / médiations partagées...). On retrouve là un des objectifs fixés dans la note de cadrage « *soit de concentrer les efforts dans le but d'un rattrapage par rapport au reste de la commune ou de l'agglomération, soit de renforcer les services liés aux besoins spécifiques de la population ou résultant de la morphologie du quartier* ».

Cette remise à niveau s'accompagne aussi d'une clarification des responsabilités de gestion, notamment dans les cas de domanialité complexe, ou en accompagnement de démarche de résidentialisation. Il s'agit de clarifier les responsabilités (les zones d'intervention), de faire plus, le cas échéant (prestations complémentaires)... pour répondre aux problèmes d'un territoire qui souffre alors d'un « manque » de gestion qu'il s'agit de rattraper (logique de remise à niveau), cette dimension étant souvent nécessaire en raison du décalage important entre les prestations mises en œuvre sur les quartiers concernés

et les autres quartiers.

Quel que soit le registre évoqué, les systèmes d'organisation ne sont pas interrogés en eux-mêmes. Quelques modifications émergent des besoins de coordination et de transversalité. Pour garantir l'opérationnalité de ces dispositifs, les services techniques des villes peuvent identifier des référents internes sur des périmètres géographiques (quartier concerné ou infra quartier) qui se positionnent de manière transversale²³. Ils sont alors en charge sur un territoire donné d'une fonction de veille et de signalement interne.

Cette recherche de transversalité prend aussi la forme d'emplois / fonctions nouvelles principalement au sein des dispositifs porteurs des démarches (GPV, services politiques de la ville). Ainsi des fonctions de chargés de mission en charge de la GUP apparaissent avec un souci de cohérence et de suivi des dispositifs mis en place dans le cadre des démarches. L'apparition de ces postes traduit la préoccupation plus forte autour de ces dimensions.

La transversalité des approches est cependant mieux garantie si elle s'inscrit dans les réflexions organisationnelles des différents intervenants. Elle constitue un levier pour modifier les profils de poste et les objectifs fixés aux personnels y participant (il s'agit pour l'organisation d'étendre son champ de préoccupation quotidienne et fonctionnelle au delà de son propre périmètre d'intervention pour y porter un regard et accepter la réciproque).

On est dans ce cadre dans un ajustement permettant de faciliter la prise en compte des réalités d'un territoire sans mobiliser l'ensemble des services. Mais l'organisation même des services n'est pas impactée par ces dispositifs.

Un contexte complexe pour aborder les questions de transformation des modes d'intervention

Alors que la note de cadrage évoquait les problématiques de territorialisation comme étant au cœur des évolutions à conduire « *les partenaires doivent avoir conscience que le diagnostic peut remettre en cause les organisations internes ou les pratiques de chacun* » on constate un faible impact des démarches de GUP sur la transformation des modes d'intervention. Lorsque la réflexion organisationnelle n'est pas à l'ordre du jour en interne chez les acteurs (cas le plus fréquent) la démarche de gestion urbaine ne permet pas d'aborder ces dimensions et prend plutôt la forme d'un dispositif d'amélioration des principaux dysfonctionnements constatés sur le terrain.

²³ A Chanteloup Les Vignes, un chargé de mission gestion urbaine a été positionné sous l'autorité de la Direction Générale des Services. Il a pour mission de veiller avec les services concernés à la bonne exécution de la part communale du programme d'amélioration de la gestion urbaine.

La grille de lecture des dysfonctionnements fait encore une place limitée à l'organisation de la gestion. L'analyse des dysfonctionnements rencontrés sur les sites renvoie pour l'essentiel à des problèmes de conception urbaine et architecturale (cf. la forte présence des actions liées à des travaux dans les conventions et aux opérations de résidentialisation), d'usage et de pratiques des habitants, de moyens insuffisants pour compenser ces contraintes. Plus rarement, la compréhension des problèmes renvoie aux modalités mêmes de l'organisation de l'intervention et de son adaptation. Un problème de propreté est souvent analysé comme un problème de moyens mis en œuvre et donc se traduit dans la recherche de solutions par du « plus » alors qu'il peut renvoyer à du « faire autrement ».

Le partenariat local est encore naissant et il est parfois difficile de mettre en avant les insuffisances de gestion des acteurs individuellement. Les démarches engagées n'ont pas suffisamment permis une réflexion de fond sur l'analyse des moyens mobilisés et de leur articulation par chacun des partenaires. La plupart d'entre elles pointent les dispositifs de gestion mobilisés (nombre de personnes, fréquence...) mais peu interrogent les modes d'organisation et de management, renvoyant ces questions aux stratégies internes des différents acteurs concernés.

Enfin, le contexte d'intervention dans lequel se situent certaines démarches de gestion urbaine est en pleine évolution. La montée en puissance des communautés d'agglomération avec la prise en charge de compétences de gestion technique des espaces publics et dans une moindre mesure la recomposition du tissu des organismes s'accompagnent d'effets paradoxaux pour la GUP :

- une volonté d'optimisation, de rationalisation et d'homogénéisation des moyens de gestion qui peut apparaître contradictoire avec l'émergence des besoins territoriaux différenciés.
- un éloignement des lieux de décision et d'organisation par rapport aux réalités de terrain. Du coup la question de la prise en compte des enjeux locaux sur les modalités de délivrance des prestations peut être plus délicate à mettre en œuvre.

Ancrer les acquis des démarches dans des organisations et des modes d'intervention renouvelés et durables

Malgré ces difficultés, certains acteurs ont mis en avant les modifications de leur mode d'intervention comme conditions de pérennisation des démarches de GUP.

C'est le cas notamment d'acteurs qui se posaient au préalable la question de l'évolution de leur organisation. La démarche de convention est alors saisie comme un moyen de poursuivre des projets en cours de réorganisation de services. Ces démarches peuvent alors se traduire par une territorialisation (décentralisation, sectorisation de l'activité, adaptation des modalités d'intervention aux caractéristiques des différents sites...). Par exemple à Rennes où la démarche va contribuer à conforter la territorialisation de l'action publique à partir de la création d'une direction générale quartiers et citoyenneté au niveau de la ville et donner des points d'appui à la mise en place du nouveau service des déchets dans le cadre du transfert de compétence à la communauté d'agglomération. Cette approche va être aussi au cœur de la problématique de Chanteloup les Vignes qui a consisté à assumer une gestion différenciée des espaces et à structurer des moyens d'intervention à partir des difficultés rencontrées sur les différents sous ensembles du quartier. C'est le cas aussi de Saint-Denis Habitat qui a revu l'organisation de son dispositif de gestion de proximité pour mieux prendre en compte les enjeux territoriaux.

Lorsque des démarches débouchent sur des modifications d'organisation, des améliorations significatives de la qualité de service et du cadre de vie semblent se développer. Dans ce cadre, les actions envisagées peuvent s'appuyer sur des manières d'interventions durablement modifiées. Ces exemples montrent tout l'intérêt qu'il y aurait pour les acteurs à se saisir plus fortement de ces questions pour assurer dans le temps une évolution de la prise en compte des territoires dans les modes d'intervention et l'organisation de réponses plus adaptées.

Etablir le partage des coûts de la gestion

Mieux quantifier l'impact financier pour les acteurs

La question du coût de la gestion reste entière. Les conventions font peu référence aux coûts de gestion. L'analyse des modalités de financement fait apparaître qu'un fort volume des aides mobilisées et des actions financées (peu de données sont cependant

disponibles en la matière) correspondent à des travaux d'amélioration ou à une augmentation de prestation. Bon nombre de sites font en effet le choix de financer au préalable à toute démarche, des actions de remise à niveau de la qualité de la vie quotidienne sur un territoire. Elles mobilisent pour ce faire les lignes de crédits d'investissement disponibles auprès des différents financeurs qui ont chacun leurs propres contraintes et conditions d'acceptation.

Le risque est alors important de voir les conventions de GUP se traduire en un catalogue d'actions portées pour l'essentiel par les bailleurs et par les villes pour aller au-delà des financements de droit commun (GE/GR, budgets municipaux...). La programmation financière se traduisant rapidement en une logique de guichet sollicité séparément par les différents opérateurs concernés.

Par ailleurs, les actions ainsi financées ne font que très rarement ressortir clairement la part correspondant aux coûts et/ou aux prestataires relevant de l'effort spécifique GUP avec une indication du délai de retour par un financement de droit commun.

Enfin les actions financées ne semblent pas privilégier l'aide à la transformation (pour une meilleure performance) ou à la qualification (pour une meilleure efficacité comme le dispositif centre de ressources de Vaux en Velin) des dispositifs de gestion (dimension organisationnelle de la GUP).

Pourtant il serait nécessaire de mieux intégrer l'impact à long terme des actions sur la gestion elle-même (ex : réduction des coûts lorsque les dégradations tendent à disparaître) et les bénéfices attendus d'une gestion renforcée ou optimisée.

De la question du coût à la question de la responsabilité

Une des approches possibles de la question du coût peut relever de la clarification des responsabilités de gestion avec ou non rétrocession des espaces. A cet égard, un certain nombre de conventions débouche sur des évolutions en matière de prise en charge de la gestion qui se répercutent sur le portage financier de la gestion. Cela peut concerner deux mouvements : un transfert vers les bailleurs après résidentialisation (reprise en charge par les bailleurs) ; un transfert vers la collectivité locale (cf. les exemples de Brest ou de Chanteloup décrits précédemment). Ils tendent vers une mise en cohérence de l'usage principal des espaces et de leur modalité de prise en charge.

Alors que la mutualisation des moyens était une modalité envisagée dans le cadre de la note de cadrage, les acteurs ont peu exploré cette voie localement.

Travailler sur les modalités de financement nécessaires

Dépasser la logique de guichet

Même si la note de cadrage se contente dans un premier temps d'indiquer les crédits mobilisables en fonction des financeurs et des types d'actions, rapidement l'Etat local va conditionner l'obtention de certains crédits complémentaires à la signature de convention de gestion urbaine de proximité. C'est le cas notamment pour la ligne qualité de service et dans une moindre mesure pour les exonérations de TFPB. La portée de ces mesures sera significative, tous les sites explorés mettant en avant cette dimension comme clé dans l'engagement de leur démarche de convention de GUP.

Ces conventions se fondent sur un état des lieux succinct, se centrent principalement sur des actions d'investissement et listent les engagements réciproques du bailleur, de la collectivité et de l'Etat dans le cadre d'un programme d'amélioration souvent adossé à un projet de réhabilitation ou de requalification. Elles relèvent pour partie d'une logique d'opportunité.

Clarifier et préciser les besoins d'investissement et de fonctionnement

Pour dépasser cette logique de financement par filière (et de ses écueils) il serait utile de définir à partir des problèmes à résoudre sur un site les besoins de financement en précisant ce qui relève d'une logique de «rattrapage» (investissement et fonctionnement), ce qui relève d'une adaptation des moyens de gestion (coût de reconfiguration des modalités d'intervention, coût d'une gestion renforcée nécessaire) et ce qui relève d'une logique de qualification du cadre de vie et de développement de l'attractivité d'un site.

Dans ce cadre, une réflexion pourrait être engagée concernant l'évolution des modalités de financement. Comment accompagner financièrement l'adaptation des modes d'intervention? Ne faut-il pas envisager des mesures incitatives ou une bonification des financements en fonction des adaptations réelles des modes d'intervention? Comment maintenir la possibilité de financer de la requalification sans restructuration lourde éligible à l'ANRU ?

Articuler gestion urbaine et rénovation urbaine

Tout d'abord, comme dans d'autres démarches sur des territoires non concernés par des projets urbains, l'amélioration de la GUP constitue un enjeu propre de travail en ce que les modes d'intervention et de coordination des différents acteurs sur le territoire contribuent à l'amélioration du cadre de vie des habitants. Tout ne peut pas venir du projet urbain.

Réaffirmer la GUP comme indispensable à la réussite des projets de rénovation urbaine

L'initiation de projets urbains à grande ampleur sur les quartiers est l'occasion de reposer ou d'éclairer sous un autre angle les modalités de gestion urbaine. Il convient dans le cadre des démarches de projet de préciser et de cerner les priorités d'intervention sur les différentes thématiques liées à la gestion de l'habitat et du cadre de vie : le traitement des réclamations, la propreté quotidienne, le soin apporté à la gestion, l'écoute et la prise en compte des attentes des habitants... requièrent des approches propres indépendantes de tout projet urbain.

Trouver des articulations à chaque étape des projets pour une amélioration durable des quartiers

Dans la conception du projet urbain les problématiques de gestion urbaine gagnent à être intégrées dans les projets d'investissement afin de créer les conditions les plus favorables à leur pérennisation. Une gestion urbaine de qualité s'appuie sur une configuration et une qualification des espaces et des lieux qui prend en compte les contraintes de gestion et développe les possibilités d'une appropriation positive par les habitants.

En amont, dans la phase de diagnostic la caractérisation et la prise en compte des usages des lieux, l'identification des problèmes de gestion résultant de conceptions inadaptées ou porteuses de contraintes de gestion non intégrées ainsi que l'identification des modalités d'organisation, des responsabilités de gestion et la capacité à intervenir des différents acteurs,... permettent d'éclairer les termes du diagnostic et notamment de préciser plus finement les échelles pertinentes et cohérentes d'intervention et de délimitation entre espaces publics, espaces privés, espaces résidentiels de proximité.

En cours d'élaboration du projet, l'attention portée à la qualification des espaces urbains, résidentiels ou privés permet d'appuyer, soutenir, étayer les améliorations de

gestion. Les modalités d'aménagement de ces espaces créent des conditions plus ou moins favorables pour le développement de pratiques d'appropriation de la part des habitants, pour une gestion maîtrisée et facilitée par les services gestionnaires.

Les opérations de renouvellement urbain **ont des impacts différenciés dans le temps et dans l'espace** sur les territoires concernés : certains espaces seront impactés rapidement (d'ici 3 ans) ; certains espaces le seront plus tardivement (à échéance de 3 à 5 ans) ; d'autres ne le seront pas.

A chacune de ces situations peuvent correspondre des enjeux de gestion propres qu'il s'agit d'intégrer pour passer d'une gestion au fil de l'eau à une gestion stratégique qui prendra en compte les effets du projet dans l'espace et le temps et concevra des modes d'intervention adaptés à ces situations. Elles concernent bien sûr la gestion d'un chantier plus ou moins conséquent, de ses nuisances sur la vie quotidienne des habitants et de ses impacts éventuels sur les espaces situés dans sa proximité ; mais aussi la gestion de l'attente : quelles interventions de gestion alors que l'on doit intervenir lourdement dans 5 ans ? comment éviter le délaissé de gestion lorsque l'on va démolir ? quelle gestion spécifique met-on en œuvre dans le cadre d'une opération de démolition et de ses impacts à la fois sur les habitants y résidant jusque là et pour lesquels il s'agit de trouver une solution relogement mais aussi sur l'environnement proche avec l'ambiance particulière que peut donner un bâtiment destiné à la démolition ?

Enfin, des espaces non impactés par le projet et qui peuvent se trouver déqualifiés de fait (ou être ressentis ainsi par les habitants). La gestion doit pouvoir intervenir en compensation sur ces espaces et poser la question des interventions ou soucis de gestion simples à mettre en œuvre.

A l'issue du projet, les interventions urbaines recomposent les responsabilités et les modalités de gestion des différents acteurs. Recomposition urbaine, nouvelle répartition foncière, reconfiguration des espaces publics et privés, qualification et complexification des équipements... Autant de changement qu'il est indispensable d'anticiper pour mettre en situation les gestionnaires de prendre en charge le nouveau paysage d'intervention que le projet dessine.

En conclusion

La gestion urbaine de proximité est devenue partie intégrante du discours des principaux acteurs de la ville. A cet égard, la volonté de la note de cadrage de faire avancer cette prise de conscience est atteinte.⁴

Cependant, les démarches d'amélioration de la gestion urbaine de proximité restent fragiles dans leur résultat et la mobilisation des acteurs qu'elles ont généré court toujours le risque de s'essouffler. A cet égard, l'ensemble du travail mené illustre les points d'achoppement possibles ainsi que les conditions de réussite :

1 Le pilotage de ces démarches reste faible et ne concerne pas suffisamment les pôles de décision internes à chacune des institutions en présence (bailleur et ville notamment). Or le niveau de pilotage conditionne les débouchés et les modifications envisageables. Il explique pour une large part le faible impact de ces démarches sur les modes d'organisation internes des différents acteurs.

La réussite de la démarche nécessite **un pilote identifié et un positionnement hiérarchique fort et transversal.**

2 Les dispositifs de conduite des projets ne sont pas assez efficaces et organisés. Leur accroche avec les autres dispositifs (contrat de ville, CLSPD, projet urbain) reste souvent problématique. Portées principalement par les chefs de projet de la politique de la ville, les démarches ont parfois des difficultés à interpeller les services fonctionnels en charge de la gestion du cadre de vie et de l'habitat.

La réussite de la démarche d'amélioration nécessite l'existence d'un « **responsable de projet** » véritable **facilitateur**, en capacité d'interpeller des partenaires externes, eux-mêmes qualifiés sur les notions de conduite de projet. **Les dispositifs de conduite de démarche doivent être formalisés et précis** en identifiant les fonctions, les niveaux de qualification et de décision qui doivent être représentés dans les différentes instances afin de garantir leur bon fonctionnement.

3 L'articulation forte entre le responsable de projet et les services en charge de la gestion des espaces publics et de l'habitat constitue un gage de plus grande réussite dans ces démarches.

La réussite de la démarche nécessite **un responsable de projet en capacité hiérarchique et fonctionnelle d'interpeller également en interne les services concernés**, complété par des lieux et instances de régulations formalisées auxquels participent les services concernés.

²⁴ Cf. évaluation DGUHC qui note une plus grande prise de conscience quant à l'enjeu de « crédibilité de la puissance publique dans sa capacité à régler les problèmes qui « pourrissent » la vie quotidienne des gens »).

4 La qualification des responsables de projet aux problématiques organisationnelles et de gestion constitue un enjeu pour mieux prendre en compte ces dimensions dans les grilles d'analyse des dysfonctionnements repérés sur les quartiers. Cette approche est d'autant plus déterminante que le discours ambiant (impact du renouvellement urbain sur le cadre de vie) risque de mettre au deuxième plan des dimensions que l'approche gestion urbaine de proximité souhaitait faire avancer.

La réussite de la démarche nécessite un processus de qualification des responsables de projet GUP autour des questions liées à l'organisation et aux modes de management des services et moyens de gestion de proximité.

5 Le champ d'investigation des phases de diagnostic est souvent trop large que ce soit par les thématiques ciblées ou par les territoires pris en compte. Il s'avère préférable dans le cadre de ces démarches de mieux cibler les thématiques et de se centrer sur les dimensions de gestion du cadre de vie au démarrage des missions. C'est sur ces dimensions qui concernent l'ensemble des habitants que repose prioritairement la crédibilité des acteurs. Par ailleurs, elles permettent le plus souvent de déboucher sur des améliorations tangibles et constituent un encouragement pour développer d'autres approches. C'est au fur et à mesure que les autres thématiques pourront être abordées. Sinon le risque d'enlisement et de découragement est grand.

La réussite de la démarche nécessite une approche ciblée, progressive et territorialisée combinant des actions immédiates et visibles gage de la légitimité et de la crédibilité de la démarche.

6 La méthode de diagnostic se déploie de manière souvent trop uniforme sur les différents quartiers sans prendre en compte au préalable les sous ensembles et thématiques les plus problématiques. Une première phase de pré-analyse à partir d'une visite conjointe entre partenaires sur le site permet souvent de mieux cerner les objets de travail pour concentrer ensuite l'analyse détaillée sur l'ensemble des facteurs concourant à la situation à traiter.

La réussite de la démarche nécessite un état des lieux préalable pour pré identifier les objets qui posent problème, suivi d'un diagnostic territorialisé.

7 La place des habitants dans la phase de diagnostic permet de cibler le degré de préoccupation des habitants sur les thématiques du cadre de vie et ainsi de ne pas oublier les finalités des démarches d'amélioration de la gestion urbaine.

La réussite de la démarche nécessite l'implication la volonté forte des élus d'impliquer les habitants. Elle peut se traduire de différentes manières : la mise en place d'un budget type «fonds d'initiative» ou «petits travaux» pouvant être sollicité par les habitants ; la mise en place d'un tableau de bord de dysfonctionnements et la capacité des partenaires à concrétiser les solutions proposées dans une durée acceptable ; l'amélioration tangible et visible de l'environnement ; la synergie entre les intervenants sur un même secteur au service de l'habitant ;

la présence d'un chef de projet pour suivre, organiser et animer le dispositif. Ces mesures constituent des leviers importants pour impulser, consolider ou développer les formes d'implication des habitants, tout au long de la démarche.

- 8** La mise en place de dispositif coordonné et concerté de veille sur le patrimoine constitue un bon levier pour faire évoluer les modes d'intervention sur les quartiers concernés.

La réussite de la démarche nécessite des outils et des modes de veille opérationnels (tableau de bord de dysfonctionnement, visite régulière de quartier, chargé de mission en charge des observation et de l'actualisation du tableau de bord...) ainsi que des temps collectifs de régulation et de construction de solutions partagées et coproduites.

- 9** Le pilotage et l'évaluation des programmes d'amélioration restent très largement à conforter notamment en les intégrant dans les phases d'analyse et d'élaboration des programmes de travail.

La réussite de la démarche nécessite un dispositif d'évaluation itinéraire qui permet a minima d'évaluer la réalisation des actions ; des indicateurs d'évaluation sur l'efficacité, l'efficacités et la pertinence intégrés dès l'élaboration des plans d'actions (une colonne indicateur d'évaluation) ; des moments d'évaluation qui permettent de réorienter le cas échéant la convention et ses objectifs voire ses partenaires et ses acteurs.

- 10** Les modalités de financements ne conditionnent pas assez l'obtention des crédits à l'inscription des actions dans une véritable démarche de territoire et d'adaptation des modalités d'intervention. Par ailleurs, il existe peu de modalités financières (ou en tout cas elles sont peu connues et mobilisées) visant à favoriser le développement de la professionnalisation des interventions via la qualification des personnels et leur équipement en moyen adéquat (outil, équipement...). Enfin, aucune mesure ne bonifie clairement aujourd'hui l'engagement par les acteurs d'une modification en profondeur et à moyens quasi-constants de l'organisation de leur gestion d'un territoire.

La réussite de la démarche nécessite une plus grande lisibilité et visibilité des financements disponibles et mobilisables dans le cadre de ces conventions ; une attention particulière accordée, lors de l'examen des actions finançables, aux indicateurs territoriaux qui justifient de leur nécessité ; un renforcement des mesures d'incitations financières visant à favoriser la professionnalisation des interventions (notamment autour de la formation et de l'investissement en matériel) ; une politique de bonification des aides financières pour toutes les actions s'engageant dans une démarche de modification des organisations et des modes de management.

11 Enfin, le contexte d'intervention se modifie fortement et la gestion urbaine de proximité doit conforter sa place comme levier d'intervention et de transformation des quartiers d'habitat articulé avec les autres dimensions de la politique urbaine et sociale.

Il apparaît nécessaire de préciser la place de la gestion urbaine dans ce contexte, certes en accompagnant le déroulement de la mise en œuvre des projets de renouvellement urbain mais aussi en les informant et en les éclairant pour qu'ils intègrent les préoccupations de gestion et d'usage dans leur conception et que se dessinent ainsi les conditions favorables à une pérennisation des investissements engagés.

Notes