

# PROPOSITIONS DE L'IRDSU

AUX DECIDEURS ET ACTEURS DE LA POLITIQUE DE LA VILLE  
DANS LE CADRE DE LA PREPARATION DU PLAN 2008  
« ESPOIR BANLIEUE : UNE DYNAMIQUE POUR LA FRANCE »

*« UNE OPPORTUNITE POUR DES PROJETS  
DE TERRITOIRE DURABLES, PARTICIPATIFS ET SOLIDAIRES »*

## 1 Notre point de vue sur les enjeux des Politiques de la Ville et de développement social urbain

Le contexte social de nombreux quartiers s'aggrave dans notre pays ainsi que les phénomènes de **ségrégation sociale et spatiale**.

Ce changement de contexte pousse progressivement à une évolution des politiques publiques de droit commun et de la « Politique de la Ville ».

Ce constat ne date pas d'aujourd'hui mais l'acuité des problèmes nécessite à présent d'entreprendre des **évolutions structurelles majeures qui vont bien au delà d'un « énième Plan Banlieue »** qu'il devient par ailleurs urgent d'annoncer pour ne pas désespérer les habitants et les acteurs de terrain.

Selon les professionnels du DSU, Il est primordial que l'ensemble de notre société s'engage vigoureusement dans un modèle de **développement** qui soit **durable, participatif et solidaire** si l'enjeu est bien celui de « **mieux vivre ensemble** » et de « **faire société** ».

Avec cette volonté, la Politique de la Ville - et pas seulement celle ciblant les quartiers dit «sensibles» - peut permettre d'améliorer la vie de tous les habitants des villes de notre pays sans les opposer les uns aux autres.

Les villes les plus favorisées et leurs populations doivent être plus **solidaires** parce que la Solidarité et la Rencontre sont sources d'enrichissements et de qualité de vie. Et les villes les plus en difficultés doivent bénéficier de la Solidarité et de politiques publiques de qualité identique au moyen d'un effort exceptionnel de l'Etat, des collectivités locales, de l'Europe, des entreprises et des citoyens. Le regard de la société sur les habitants des villes en difficulté doit aussi changer.

Selon nous, **9 enjeux nationaux** émergent depuis 4 ans et devraient être des leviers majeurs à inscrire dans le nouveau « Plan Banlieue » et dans les évolutions structurelles majeures attendues par la suite:

- Impulser une politique de **citoyenneté et de démocratie participative**, pour mieux partager ensemble les valeurs de la république et valoriser une citoyenneté responsable, active, critique et solidaire dans notre pays
- Investir massivement sur **l'emploi et la formation**
- Investir massivement sur **l'éducation**
- Lutter contre les mécanismes de **ségrégation sociale et spatiale**, en construisant des **logements sociaux** dans toutes les villes, en **désenclavant les villes**, en **réformant les finances locales**
- Développer les politiques **d'égalité de traitement**, de prévention et de lutte contre les **discriminations**
- Construire une **tranquillité publique durable** pour tous
- Développer l'accès à la **santé**
- Mieux prendre en compte la **gestion urbaine de proximité** dans les projets d'amélioration du cadre de vie
- Renforcer l'accès à la **culture** et aux nouvelles technologies

Sur ces différents sujets, l'IR DSU partage les propositions faites par l'association d'élus « **Ville et Banlieue** » dans le cadre de l'élaboration du « Plan Banlieue », dans ses [« 30 propositions pour la Ville » d'octobre 2007](#). L'IRDSU regrette néanmoins l'absence de propositions sur l'amélioration de la gouvernance locale et de démocratie participative, enjeux essentiels selon nous, pour l'implication collective, la citoyenneté et la qualité des actions.

Enfin, après 30 ans de Politiques de la Ville et 45 ans de développement local, nous sommes toujours convaincus de la vertu du « **projet de développement territorial durable** » global, partagé, contractualisé, inscrit dans la durée, animé par les élus. Ce Projet doit être **à la fois social, économique, urbain et environnemental**, sans quoi il n'y a pas développement urbain durable. Il doit être ciblé sur les leviers majeurs de développement du territoire concerné, issu d'un véritable diagnostic partagé et adossé à une évaluation obligatoire.

## 2 Nos propositions concrètes

Depuis plusieurs années l'IR DSU fait des propositions concrètes aux décideurs et acteurs pour améliorer les politiques publiques : Texte de [« Nos 50 propositions pour des villes solidaires »](#) de 2003, [contribution aux Assises de la Ville](#) d'avril 2005, [propositions sur les « Contrats Urbain de Cohésion Sociale »](#) en 2007\*.

Afin de compléter nos travaux, nous avons choisi d'actualiser nos propositions sur **4 thèmes majeurs** : **l'ingénierie locale**, **la lutte contre les discriminations**, **l'éducation** et **la gestion urbaine de proximité**, dont vous trouverez les fiches ci-jointes.

*Le Bureau de l'Inter Réseaux DSU, le 23 janvier 2008*

# Pour une ingénierie locale adaptée à des projets de territoire durables et solidaires

## 5 enjeux / 5 propositions

### INGENIERIE

Les professionnels du développement social urbain sont apparus dans le paysage des « grands ensembles », il y a environ 25 ans, avec la mise en oeuvre des politiques sociales et urbaines.

Leurs métiers se sont développés autour des valeurs du développement local et se sont appuyés sur les méthodes de l'ingénierie de projet. Ces professionnels travaillent à l'échelle des quartiers, des villes et des agglomérations. Ils abordent les différents volets de la ville que sont le social, l'urbain, l'emploi, le développement économique, la citoyenneté, l'intégration, la prévention et la sécurité, l'éducation, l'ingénierie administrative et financière, etc. Aujourd'hui ils sont, chefs de projet, agents de développement, chargés de mission, directeurs territoriaux, généralistes ou spécialistes (*thématiques*).

Dans un paysage institutionnel de plus en plus éclaté, avec l'émergence de nouveaux enjeux autour du développement durable, le contexte d'exercice de ces métiers du développement social urbain se transforme. Une logique de programmes

et de spécialisation thématique est en cours, de nouveaux dispositifs se mettent en place qui génèrent de nouvelles spécialités (chefs de projet urbain, coordonnateurs de réussite éducative, ...) et interrogent le « cœur » de métier.

Il est essentiel de définir des modalités de coopération entre spécialistes et généralistes et de viser (toujours et encore) aux décroissements, à une approche « intégrée ».

**Ces professionnels doivent pouvoir œuvrer ensemble dans une démarche de « projets de territoire durables et solidaires ».**

Selon une enquête réalisée par l'IRDSU en 2007 auprès de 220 équipes projets, il ressort quelques éléments clés :

La maîtrise d'ouvrage est plutôt centrée sur les procédures. Les instances communes de pilotage sont rares et s'organisent plutôt sur des pilotages spécifiques, autour des CUCS, des PRU ou encore des CLS et CLSPD.

La maîtrise d'œuvre semble s'affranchir des frontières entre procédures et programmes et se centre plus sur le projet. Les villes restent majoritaires dans le portage de l'équipe de projet, le portage intercommunal restant encore très faible.

L'implication des élus, extrêmement déterminante dans la conception et la mise en œuvre du projet est plutôt jugée positive par les professionnels interrogés (54%).

Des faiblesses importantes dans la mise en œuvre des projets demeurent :

. La difficulté à mobiliser les services de droit commun,

. L'insuffisance des outils d'accompagnement et de qualification de l'ingénierie de projet,

. Une démarche d'implication des habitants encore très relative.

Autant d'éléments qui sont des leviers pour mieux répondre aux nécessaires évolutions en cours.

## 5 enjeux

## 5 propositions

### 1- Renforcer et qualifier le management complexe

#### Améliorer les outils d'accompagnement et de qualification de l'ingénierie de projet

- Renforcer la qualification en continu des professionnels : développement des réseaux professionnels, des centres ressources, des organismes de formation et renforcement des coopérations entre eux...
- Qualifier la maîtrise d'ouvrage par une approche plus stratégique et prospective des territoires
- Intégrer toutes les dimensions du développement durable dans le projet de territoire solidaire, dont la question de l'environnement
- Améliorer la performance du diagnostic et des systèmes de veille type observatoire du territoire
- Mutualiser les outils de suivi efficaces
- Mettre en cohérence et simplifier les dispositifs, mieux articuler les procédures au service du projet local
- Développer et qualifier les prestations d'accompagnement externe : de l'élaboration des cahiers des charges à l'assistance à maîtrise d'ouvrage (Cf. Plate Forme « Métiers du développement territorial »)
- Qualifier l'offre de formation aux équipes, en lien avec le droit à la formation permanente mis en œuvre par le CNFPT (groupe de travail DIV, plateforme métiers)
- Développer les formations à la « prise de poste » pour les nouveaux professionnels
- Développer aussi (Privilégier) la qualification des acteurs à l'échelle du « projet de territoire » (bassin de vie, intercommunalité)

## 2- Mobiliser les services de droit commun autour d'un projet plus transversal

### Rendre les services acteurs et non plus spectateurs

- Instituer des organisations sur un mode projet
- Rattacher les équipes projet au plus haut niveau des organisations (maire ou président d'EPCI, direction générale)
- Développer des formations/actions « in situ » autour du projet local, mobilisant l'ensemble des acteurs impliqués, permettant de décloisonner les cultures professionnelles ainsi que le rapport entre sphères politique et technique
- Favoriser les modalités de partage politique et technique du projet (comité de pilotage stratégique, GIP, multi mandatement...)
- Demander la prise en compte transversale de la politique de la ville dans la Révision Générale de Politiques Publiques (RGPP)

## 3- Compenser les inégalités entre sites en termes d'ingénierie

### Garantir l'équité territoriale

- Négocier avec l'Etat, les conseils régionaux et généraux pour financer plus fortement l'ingénierie sur les sites où elle est la plus faible, selon des critères objectifs définis préalablement : recrutements, mise à disposition d'ingénierie externe, formations action...

## 4- Développer l'implication des habitants, usagers et citoyens

### Renforcer la place des habitants

- Mutualiser, développer et étendre les méthodes de concertation mises en oeuvre dans les projets
- Intégrer la place des habitants dans les projets de manière à toujours développer leurs « capacités d'agir » (« empowerment »)

## 5- Promouvoir la reconnaissance des métiers de l'ingénierie sociale et urbaine

- Articuler les spécialistes et les généralistes dans une perspective d'ingénierie intégrée
- Renforcer et élargir la « Plate-forme nationale des métiers du développement territorial »

# Pour une politique d'égalité de traitement, de prévention et de lutte contre les discriminations ambitieuse

## 5 enjeux / 5 propositions

La prévention et la lutte contre les discriminations constituait un objectif transversal des contrats de ville 2000-2006. L'évaluation des actions conduites durant cette période montre qu'affichées partout, la prévention et la lutte contre les discriminations n'étaient souvent nulle part, précisément.

Cette situation interroge des positions de déni ou de résistance (comme dans d'autres secteurs de la société, notamment l'entreprise ou les services de l'état) mais également le « double lien » dans lequel sont placés les élus et les professionnels de la politique de la ville. Si s'affirme la nécessité de prévenir les discriminations, notamment liées à l'origine ou au genre, les acteurs sont contraints à traiter, en permanence, avec des catégories susceptibles de produire des effets discriminatoires (territorialisation des dispositifs, actions catégorielles...). En dépit d'un travail important de révélation des discriminations, les acteurs peinent encore à appréhender les discriminations comme une grille de lecture valable. Ils redoutent d'être en charge d'un nouveau problème ou estiment n'avoir

jamais rien fait d'autre que prévenir et lutter contre les discriminations.

Nous sommes aujourd'hui à un virage – dans une route elle-même pleine de lacets. En effet, on observe des évolutions sensibles et notamment un effort pour dissocier ce qui relève, respectivement, des politiques d'intégration, d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Cette clarification est nécessaire. Dissocier ce qui relève de l'intégration et des discriminations, c'est engager les acteurs de la politique de la ville à regarder leur propre production ou coproduction de discrimination. Ce travail est d'autant plus nécessaire que les discriminations s'inscrivent dans un système complexe sans la compréhension duquel on ne peut pas agir.

Ainsi, il est nécessaire de mettre en place, a minima, les conditions d'un pouvoir-voir et d'un savoir-voir. Pouvoir-voir : les élus et les services de l'état doivent autoriser la révélation des coproductions systémiques de discrimination. Ils doivent construire une action publique moins

incantatoire et plus concrète. Cela passe notamment par une volonté forte d'améliorer l'accès au droit, d'associer les populations aux actions menées pour elles et de s'appliquer à soi-même, comme employeur ou commanditaire, des principes d'égalité de traitement. Les discriminations sont un enjeu politique. Savoir-voir : mieux connaître les discriminations – du point de vue sociologique, juridique, psychologique... - est une condition de l'action de lutte contre les discriminations. Cela suppose de soutenir les recherches, diagnostics territoriaux,

programmes d'évaluation mais aussi de qualifier les élus et les professionnels de la politique de la ville. Les discriminations sont un enjeu de professionnalisation.

Au moment où les conventions cadre des Contrats Urbains de Cohésion Sociale montrent une meilleure prise en compte des discriminations, notamment liées à l'origine et au genre, il est indispensable de soutenir cet effort pour construire l'incontournabilité et l'irréversibilité de la lutte contre les discriminations dans la politique de la ville.

## 5 enjeux

**1- S'appuyer sur la politique de la ville pour donner à la lutte contre les discriminations une nouvelle dimension**

Parce que la politique de la ville est et doit être support d'ouverture transversale et d'innovation vers toutes les politiques publiques. Le phénomène de discriminations ne s'enferme ni ne s'arrête pas à la délimitation des territoires prioritaires. C'est un enjeu sociétal qui nous concerne tous et réinterroge notre capacité à assurer une réelle égalité de traitement.

- Faire de la Lutte contre les discriminations un axe de travail intégré dans tout le système d'intervention national, régional et local et à toutes les échelles de sa mise en œuvre, politique publique, action publique, structures qui les développent, pratiques des acteurs,... avec des objectifs précis et des indicateurs d'évaluation en termes d'égalité de traitement.

**2- Agir sur les pratiques professionnelles**

Parce que cela réinterroge les pratiques et les processus professionnels de l'ensemble des personnes et structures assurant l'accès à un bien, un service... Il s'agit bien plus de transformer ces pratiques et ces processus que d'intervenir sur les personnes qui auraient des carences réelles ou supposés. Le champ d'action de la Lutte contre les discriminations n'est pas celui de l'insertion ou de l'intégration ou de l'égalité des chances. C'est un champ spécifique et transversal.

- Former l'ensemble des personnels de la fonction publique, les acteurs de la mise en œuvre des politiques publiques, les partenaires en position de "donneur d'ordre"
- Réinterroger les processus d'accès aux droits et services et l'évolution des politiques publiques au regard de leur capacité réelle à assurer l'égalité de traitement ;
- Ne pas euphémiser l'existence des discriminations et les personnes qu'elles affectent en raison de leur genre, de leur origine, de l'origine de leurs parents, de leur situation sociale car la discrimination constitue un puissant vecteur d'élimination sociale...
- Identifier et nommer les phénomènes de discrimination pour construire les politiques et les actions publics de prévention, de remédiation et/ou de réparation.
- Se donner les moyens d'évaluer les politiques et les actions de lutte contre les discriminations (auto testing, démarche qualité...)

### 3- Renforcer l'effectivité du droit

Parce que le déni est encore présent et que le respect du droit doit être au cœur des pratiques des agents des politiques publiques.

Renforcer l'effectivité du droit par:

- Une communication massive en direction des producteurs de discriminations. Faire savoir que discriminer est un délit, passible de sanctions pénales et civiles.
- Faire connaître aux victimes réelles ou supposées l'existence du délit de discrimination pour créer le « droit au droit », d'une part, et prévenir la banalisation des discriminations par ceux qui en sont les victimes.

une organisation nationale et territoriale des moyens d'accès au droit pour les victimes de discrimination (pôle des parquets, CDAD, MJD...)

### 4- Engager une réflexion des acteurs sur leurs propres pratiques

Parce que les discriminations sont systémiques, cela suppose pour les institutions de travailler sur leur propre part de coproduction. Avant même d'être en mesure d'animer des politiques et des actions publiques de lutte contre les discriminations, les institutions doivent engager une réflexion sur leur propre fonctionnement interne.

- Engager les institutions en tant qu'employeur à se rendre capables d'assurer les conditions réelles d'égalité de traitement à toute personne qui se présente ou qui évolue en leur sein.

### 5- Mettre en œuvre des moyens d'observation et d'évaluation

Au-delà des discours sur les "statistiques ethniques"... parce que l'évaluation de la LCD doit être centrale et qu'elle touche les pratiques de ceux qui mettent en œuvre les politiques publiques il faut produire des indicateurs, des référentiels permettant de mesurer le changement des pratiques et l'effectivité des moyens mis en œuvre pour assurer l'égalité de traitement.

- Produire des référentiels d'évaluation du changement sur les 3 niveaux de levier des collectivités : en tant qu'employeur, donneur d'ordre et vecteur de politique publique.



## Pour des projets éducatifs territoriaux renforcés

### 5 enjeux / 5 propositions

Les expériences de « partenariat éducatif » menées depuis une vingtaine d'année sur différents sites prouvent l'intérêt de structurer de véritables « projets éducatifs territoriaux ».

En effet, ces différentes expériences ont largement démontré la plus-value de la mise en synergie des acteurs et des institutions, de l'appréhension globale des problématiques, de la prise en compte des spécificités territoriales et de la participation de la population, en lien avec d'autres dimensions (logement, insertion, santé...).

Un projet éducatif territorial a pour vocation de renforcer la transversalité et la complémentarité éducative entre les institutions et les acteurs locaux. Il constitue de plus un cadre favorable pour impulser des projets éducatifs innovants.

Récemment, le programme de réussite éducative a démontré l'avantage d'une approche individuelle articulée à une démarche collective, notamment en termes de prévention.

Cependant, un certain nombre d'éléments freinent l'avancée de ces projets : l'inflation de dispositifs, les réorientations incessantes qui découragent les initiatives, des cultures professionnelles éloignées les unes des autres, le recul de la mixité sociale... Il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble de ces contraintes pour pouvoir progresser sur la mise en œuvre de projets éducatifs territoriaux.

- L'appréhension globale des questions éducatives remet forcément en cause les modes d'intervention et « bousculent » les pratiques des professionnels et de leurs institutions respectives.

Pourtant, chacun peut témoigner combien la concertation entre partenaires, le décloisonnement des institutions, le travail en équipe pluridisciplinaire, peuvent considérablement améliorer la compréhension des problèmes et l'intelligence des interventions. C'est la culture du réseau qui est ici en jeu.

- Le fossé semble se creuser entre institutions et familles populaires : si une série de réformes tendent à donner une place plus importante aux familles dans le système éducatif (cf. conseil de crèche, conseil d'école, C.A des collèges, comité de pilotage Projet Educatif Local...) il semble que la collaboration entre parents et professionnels ne s'améliore pas véritablement, handicapée par des reproches latents de part et d'autre.

- La mixité sociale au sein des structures éducatives paraît très nettement en recul, notamment du fait des stratégies d'évitement de certains périmètres scolaires. Et si les pouvoirs publics ont pris conscience ces dernières années du phénomène, ils peinent à le contrer.

Si la mixité sociale n'est pas une condition suffisante pour la réussite de tous (les filières d'excellence qui drainent des publics favorisés dans

certain établissements n'entraînent pas forcément la réussite des enfants « défavorisés » du secteur), la concentration de publics fragiles génère des processus de « résignation collective ».

Favoriser la mixité nécessite des démarches très « intégrées », combinant à la fois le peuplement, les politiques urbaines et éducatives. Ces démarches impliquent l'engagement des communes, des agglomérations, des départements (avec notamment les compétences récentes en termes de périmètre scolaire), des régions et de l'Education Nationale.

- Sur les territoires prioritaires, plus qu'ailleurs, l'échec scolaire élevé conjugué à une mobilité réduite surconditionnent une orientation scolaire et professionnelle « subie » vers l'offre scolaire de proximité. C'est ainsi que sur certains sites, les élèves sont orientés par défaut vers des filières professionnelles, parce qu'elles sont présentes sur

leur territoire proche. Les conditions d'une négociation tripartite équilibrée entre les familles, les équipes pédagogiques et les professionnels de l'orientation ne sont pas réunies (cf. lettre de l'Injep avril 2007). Ces difficultés se trouvent accrues par des phénomènes de discrimination liés notamment à l'origine ethnique.

Le « projet éducatif territorial » s'inscrit dans une logique de projet global ancré sur l'identification des problématiques locales, articulant l'ensemble des dispositifs existants et s'appuyant sur un réseau constitué de l'ensemble des partenaires éducatifs.

Si l'éducation est reconnue comme un enjeu majeur face aux mutations sociales, comme un moyen privilégié d'intégration et de mobilité sociale, il convient de prendre des mesures à la hauteur de cette ambition.

## 5 enjeux

1- Franchir un palier en matière de politique éducative territoriale

2- Qualifier les métiers de l'éducation et soutenir la transversalité

## 5 propositions

- Nécessité d'un engagement interministériel national et d'une concertation au préalable de représentants des échelons locaux sur toute nouvelle mesure préconisée
- Articulier l'ensemble des dispositifs de manière efficace dans le projet éducatif local
- Positionner des équipes de coordination mixte (exemple : coordonnateur de territoire PEL et coordonnateur REP, intégrer un représentant du PEL au comité exécutif des C.O.S )
- Favoriser les prises d'initiatives locales et les expérimentations en affectant une partie des crédits (1/3) à des objectifs et enjeux définis localement

- Développer les formations-action sur sites : préconiser la mise en oeuvre des projets éducatifs accompagnés de formations inter institutionnelles
- Accompagner les compétences de certaines professions vers la prise en compte des enjeux territoriaux (directeurs d'école, enseignants, animateurs socioculturels...)
- Impulser la dimension territoriale au niveau des formations initiales (exemple : modules sur le Projet Educatif Local à l'IUFM, modules communs avec le DEFA, travailleurs sociaux)
- Intégrer systématiquement un volant d'heures de concertation pour des professionnels investis dans des projets partenariaux identifiés comme prioritaires.

### 3- Permettre une participation des familles dans les projets éducatifs territoriaux

- Prendre en compte obligatoirement l'avis des familles sur les projets des structures éducatives, intégrer dans chaque projet de structures un axe « collaboration avec les familles » (décliné en action concrète)
- Inclure de manière systématique une participation des familles dans les procédures d'évaluation des principaux dispositifs (PRE, volet éducatif CUCS...).

### 4- Conjuguer exigence de mixité scolaire et réussite éducative

- Instaurer sous l'égide des Préfectures une commission locale « mixité scolaire » (un équivalent des COPEC pour la lutte contre les discriminations) composée de représentants des collectivités locales, des services de l'Etat, des représentants des familles et de personnes qualifiées, en charge d'assurer une veille/observation sur les processus locaux et d'établir des préconisations. Ces commissions locales pourraient être appuyées par une instance nationale (ou régionale) regroupant différents réseaux impliqués.
- Accompagner financièrement et méthodologiquement des projets portés par des structures culturelles, éducatives et sportives ayant explicitement un objectif de mixité sociale (procéder éventuellement par appel à projet)
- Accompagner le développement de « pôles d'excellence » en veillant à mesurer l'impact sur les populations les plus modestes.

### 5- Réinvestir la prévention et renforcer les partenariats autour de l'orientation et de l'insertion

- Renforcer les dispositifs de prévention et soutenir les expérimentations de projets permettant un accès réel des enfants au système de soins, à des pratiques culturelles et sportives
- Renforcer les projets de découverte du milieu professionnel par les adolescents en développant des partenariats avec le milieu professionnel (lors des stages en 3<sup>ème</sup> mise en place de parrainages)
- Proposer un accompagnement personnalisé des jeunes et de leur famille dès la 5<sup>ème</sup> sur les questions d'orientation (cf. en s'inspirant des expériences sur les ateliers relais ou en SEGPA)
- Mobiliser des aides financières pour favoriser la mobilité des jeunes vers des filières éloignées de leur habitat
- Mettre en place une concertation entre les acteurs de l'entreprise, les organismes de formation et les services de l'insertion (Mission Locale, ANPE, etc.) de façon à améliorer les connaissances sur le marché du travail local et permettre de mieux orienter les jeunes
- Améliorer le lien Education Nationale / services de l'insertion afin d'éviter les périodes de latence trop longues entre la déscolarisation d'un élève et son inscription dans les services d'insertion.

# Pour une gestion urbaine de proximité renforcée

## 5 enjeux / 5 propositions

La Gestion Urbaine de Proximité (GUP) est devenue, en quelques années, un enjeu central de l'amélioration de la vie dans les quartiers. 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 et de transformation des quartiers d'habitat social.

Cependant, l'émergence de cette dimension est récente. Elle remonte à la fin des années 1990 et traduit la volonté de l'Etat (circulaire de 1999), 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 habitants.

D'après une enquête réalisée par l'IRDSU (1), on constate un effet levier des projets labellisés par l'ANRU sur le développement des conventions GUP. La signature d'une convention de GUP permet de formaliser clairement le cadre et les missions afférentes de chacun des acteurs investis dans ce processus. Plusieurs effets positifs sont soulignés par les professionnels vis-à-vis de la mise en œuvre d'une convention GUP, tels que: l'implication

des partenaires, la coopération inter institutionnelle, l'émergence de la thématique du « cadre de vie », la territorialisation de l'action publique, l'intégration des bailleurs dans les logiques portées par les CUCS.

Pourtant, comme l'affirme Michel Bonetti (2), les opérations de rénovation urbaine en cours présentent des risques de dégradation très rapides, voire en connaissent avant même leur achèvement. Ce risque est lié principalement au déficit de gestion urbaine. En effet, les améliorations des modes de gestion ne sont pas à la hauteur des enjeux qui se posent, et par ailleurs de nombreux projets de Rénovation Urbaine n'intègrent même pas ces questions. Il est fort à parier que se reproduisent les mêmes processus de dégradation qu'ont vécus les quartiers réhabilités dans les années 80. Ceci est dû principalement aux dysfonctionnements des organisations assurant la gestion urbaine, qui interagissent avec l'ensemble des problèmes économiques et sociaux affectant ces quartiers et les réticences des responsables à engager des processus de transformation durables. De plus, la

gestion urbaine est dévalorisée sur le plan économique et professionnel : les gestionnaires en ont une vision essentiellement fonctionnelle, les acteurs en charge de la mise en œuvre des projets de rénovation urbaine ont une faible connaissance de la complexité des modes d'organisation de la gestion urbaine.

Il s'agit donc de manière urgente d'accompagner la conduite d'un changement visant une meilleure qualification des personnels en charge de la Gestion Urbaine, de faire évoluer les cultures professionnelles, de développer les modes de communication et de coopération, ainsi que les

compétences et responsabilités des agents en charge de cette gestion. Un défi à la hauteur de l'enjeu majeur que représentent les opérations de rénovation urbaine pour une requalification durable des quartiers.

(1) *Analyse de l'enquête Flash « Gestion Urbaine de Proximité » IRDSU – avril 2007*

(2) *Michel Bonetti : « Chronique de la dégradation annoncée des opérations de rénovation urbaine liée au déficit de gestion urbaine », avril 2007 – Laboratoire de sociologie Urbaine Générative – CSTB*

## 5 enjeux

**1- Amplifier l'effort amorcé en termes de Gestion Urbaine de Proximité**

**2- Définir une nouvelle génération de Gestion Urbaine**

## 5 propositions

**Définir un « cahier des charges » clair permettant la mise en œuvre opérationnelle des conventions de gestion urbaine et généraliser leur signature**

- A l'appui d'une nouvelle circulaire, généraliser à tous les sites en politique de la ville les conventions GUP dans le cadre des CUCS, dans le volet « habitat et cadre de vie »
- Généraliser la réalisation de diagnostics de GUP avant toute opération de rénovation urbaine
- Développer l'évaluation des démarches de gestion urbaine, en tant qu'outil d'aide à la décision, élaborée de façon quadripartite : bailleurs / associations de locataires / mairies / ANRU

**Passer d'une conception technique et fonctionnelle de la Gestion Urbaine à une vision sociale et politique, la recentrer sur la notion de « cadre de vie durable ».**

- Réhabiliter le « soft » par rapport au « hard », articuler les interventions sur l'urbain avec les actions de développement social, travailler sur les politiques de peuplement
- Privilégier le développement de projets de « Gestion Urbaine durable de territoire »

### 3- Accompagner le changement des organisations en charge de la Gestion Urbaine

Agir sur les cultures professionnelles, légitimer la nécessaire transversalité tant au sein des institutions qu'en « inter-institutionnel »

- Développer des formations action sur site et au sein des organisations visant la mise en œuvre des modalités de la gestion urbaine

### 4- Améliorer le pilotage des projets de Gestion Urbaine

Renforcer le portage politique des conventions de gestion urbaine, formaliser une volonté claire des responsables d'entretenir leur ville, renforcer le rôle de la DDE en tant qu'arbitre des démarches de GUP , placer les habitants usagers au cœur de la démarche.

- Définir un « cahier des charges permettant la mise en œuvre opérationnelle des conventions (une « boîte à outils »)
- Garantir le recrutement de professionnels dédiés à plein temps sur ce champ
- Préciser le contenu de la coordination : technique ou administrative ?
- Développer les moyens humains de la coordination sur ce champ
- Positionner la Gestion Urbaine dans l'organigramme des communes et des bailleurs
- Impliquer l'ensemble des acteurs concernés dès l'amont par des démarches de « diagnostic en marchant »

### 5- Soutenir financièrement l'ingénierie de la Gestion Urbaine

- Maintenir les crédits spécifiques sur les sites ANRU et « hors RU »
- Mettre en place des enveloppes spécifiques (type fonds de travaux urbains) et optimiser l'utilisation des lignes TFPB