



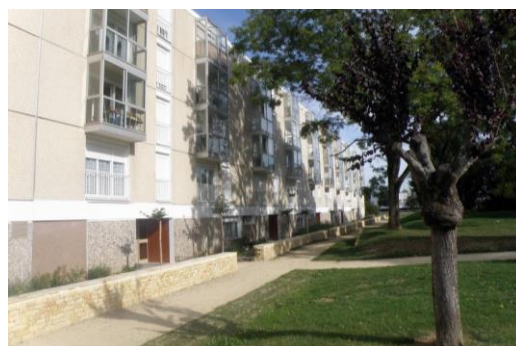
Centre & Poitou-Charentes

Des RESSOURCES pour agir
www.villesaucarre.org

Réseau d'acteurs DES
politiques de la ville

Pistes d'actions pour pérenniser les démarches de Gestion Urbaine de Proximité

*Document issu de la rencontre du réseau des coordonnateurs GUP du Poitou-Charentes
élargie aux partenaires (référénts GUP des bailleurs et de l'État, et délégués du préfet).
18 juin 2013, Niort*





SOMMAIRE

Remerciements	p. 4
Introduction.....	p. 5
Proposition d'actions qui contribuent à la pérennisation des démarches de Gestion Urbaine de Proximité	p. 7
Proposition d'actions qui contribuent à la pérennisation de la démarche de Gestion Urbaine et Sociale de Proximité de Niort.....	p. 9
Fiche 1 - Impliquer davantage les habitants dans l'amélioration du cadre de vie.....	p. 10
Fiche 2 - Élargir le périmètre d'action des démarches de Gestion Urbaine de Proximité et l'intégrer au droit commun.....	p.13
Fiche 3 - Sensibiliser les élus, les directions générales et les techniciens aux démarches de Gestion Urbaine de Proximité	p. 17

Cette synthèse est téléchargeable sur le site internet de Villes au Carré, rubrique « Thématiques d'actions / Rénovation urbaine - GUP - Logement » : www.villesaucarre.org/page_18-renovation-urbaine-gup-logement.html



Ce document est sous licence *Creative Commons*.

Vous êtes libres de partager (reproduire, distribuer et communiquer) cet ouvrage selon les conditions suivantes :

- Attribution — Vous devez attribuer l'œuvre à son auteur en citant son nom.
- Pas d'utilisation commerciale — Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales.
- Pas de travaux dérivés — Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette œuvre.



Remerciements

Villes au Carré remercie la ville de Niort pour son accueil, **Robin Degremont**, chargé de mission développement social urbain à la Ville de Niort, **Isabelle Nau**, déléguée du préfet sur la politique de la Ville pour la ville de Niort et **Jean-Michel Bourot**, directeur de la proximité à « Habitat Sud Deux-Sèvres » pour leur partage d'expérience et les participants à la rencontre pour leur contribution active à ces fiches-actions :

Aliani Chérifa, stagiaire, ville d'Angoulême

Bourot Jean-Michel, directeur des services de proximité, Habitat Sud Deux-Sèvres

Chauveau François, directeur général adjoint, Habitat Sud Deux-Sèvres

Chevallier Patricia, chargée de suivi PRU, DDT 79

Chollet Gino, directeur de l'agence de l'Angoumois, Logelia Charente

Degremont Robin, chargé de mission DSU, Mairie de Niort

Delaunay Marie, directrice adjointe programme de rénovation urbaine, Mairie de Saintes

Duval Delphine, chargée de mission volet social du PRU, Mairie de Saintes

El Harchi Nora, déléguée du Préfet, Sous-Préfecture de Rochefort

Germereau Antoine, responsable Pole parc public, DREAL

Jolly Pierre, directeur du service Solidarité Cohésion Locale, Grand Poitiers

Le Guilloux Régis, délégué du Préfet, Sous-Préfecture de Saintes

Lemercier Joëlle, déléguée du préfet, DDCS 17

Mauriac Philippe, responsable Rénovation urbaine et Logement social, DDT de la Vienne

Melon Fabrice, adjoint directeur d'agence, Logelia Charente

Mouton Nathalie, chargée de mission PRU, Mairie de La Rochelle

Nau Isabelle, déléguée du Préfet sur les quartiers de la PDV, Préfecture 79

Neblé André, chargé de mission, Mairie de Poitiers

Panazol Meriem, responsable de la direction Citoyenneté et Développement social, Mairie d'Angoulême

Payreau Élodie, chargée d'étude Rénovation urbaine, Habitat 86

Bessonnat Sylvie, directrice gestion locative, Logiparc

Burgaud-Tocchet Hélène, chef du service Habitat, Logement, Construction, DDT 86

Introduction

Villes au Carré anime le réseau des coordonnateurs GUP du Poitou-Charentes depuis 2010. Pour la première fois, la rencontre de réseau a été élargie leurs partenaires notamment les référents GUP des bailleurs et de l'État, et délégués du Préfet, dans l'esprit des démarches de GUP.

La rencontre de réseau des coordonnateurs GUP du Poitou-Charentes, le 18 juin 2013 à Niort, avait pour objectif de **trouver collectivement des pistes concrètes et transposables de pérennisation des démarches de GUP après la rénovation urbaine**, à partir des problématiques de Niort et de l'expérience de chacun.

La démarche de Gestion Urbaine de Proximité de Niort¹, ses enjeux et les problématiques de chacun des partenaires ont été exposés à 3 voix par **Robin Degremont**, *chargé de mission développement social urbain à la Ville de Niort*, **Isabelle Nau**, *déléguée du préfet sur la politique de la Ville pour la ville de Niort* et **Jean-Michel Bourot**, *directeur de la proximité à « Habitat Sud Deux-Sèvres »*.

Cette rencontre a été animée par Marie Bizeray, chargée de missions pour Villes au Carré a par le biais d'une technique d'animation participative de réseau. Un temps de réflexion individuelle a d'abord été dégagé pour imaginer des actions favorisant la pérennisation des démarches de GUP. Une seconde séquence de travail en petit groupe a permis l'élaboration de fiches-action dont les meilleures ont été élues en plénière par les participants.

En clôture de rencontre les participants à la rencontre ont plébiscité les actions en faveur de :

- l'intégration de la GUP au droit commun de tous les partenaires,
- l'élargissement de la démarche à tous les quartiers politique de la ville ou à toute la ville,
- la plus grande implication des habitants dans l'amélioration de leur cadre de vie,
- la sensibilisation des élus et des hiérarchies aux démarches de GUP.

Les trois fiches actions et les deux résumés d'actions présentées ici sont la synthèse des pistes proposées collectivement et individuellement par les participants à la rencontre.

¹ [Présentation de la convention GUSP de Niort](#)





Propositions d'actions qui contribuent à la pérennisation des démarches de GUP

- **Intégrer la démarche de GUP dans le droit commun de chaque partenaire :**
 - Repérer les actions de droit commun de chaque partenaire
 - Construire collectivement des objectifs de mobilisation de droit commun à travers un projet de gestion urbaine
 - Inclure de nouveaux partenaires : ex. : CAF, Conseils Généraux à travers les éducateurs spécialisés...

- **Élargir géographiquement la démarche de GUP.**

Par exemple :

 - à tous les quartiers d'habitat social
 - à de nouveaux quartiers hors politique de la ville sur la base d'un diagnostic partagé
 - à toute la ville
 - à toute l'agglomération

- **Élargir le champ de la GUP**
 - Définir collectivement ce que recouvre la GUP
 - Insister sur le volet social de la GUP, pas assez pris en compte

- **Articuler la GUP avec les différentes politiques publiques, les différents dispositifs, et les différents projets des partenaires pour plus de transversalité et de cohérence**
 - Affirmer la dimension contractuelle de la GUP par la signature de convention après 2014 et les caler sur la durée du mandat municipal
 - Intégrer la démarche de GUP aux Plans Stratégiques Locaux (PSL) et aux futurs contrats de ville
 - Inscrire la GUP dans la convention d'utilité sociale (CUS) et dans le Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) du bailleur
 - Inscrire la GUP dans la planification urbaine et l'aménagement de la ville (PLH, PLU, SCOT, schéma de transports collectifs...)
 - Articuler la démarche de GUP avec les autres dispositifs de la politique de la ville : CLSPD, contrat de ville, ASV...

- **Établir un véritable projet partagé de gestion urbaine**
 - Un projet porté à l'échelle de la ville ou de l'agglomération
 - Établir des projets communs entre partenaires dans le cadre de la démarche de GUP sur des actions de proximité
 - Dédier des financements clairs (budget investissement + fonctionnement) sur le projet GUP / les actions de proximité
 - Évaluer la démarche au regard des effets attendus et tout au long de la démarche, de la qualité du partenariat et de l'implication des habitants

- **Former et sensibiliser à la démarche de GUP**
 - pour les professionnels : techniciens et cadre dirigeant ex. : faire des formations interactives pour susciter l'intérêt
 - pour les élus : faire des sensibilisations à l'intérêt de la démarche pour obtenir un portage politique
 - mixer les actions entre élus et professionnels

■ Réorganiser clairement la gouvernance de la GUP

- connaissance précise des champs d'intervention des partenaires
- désigner un référent GUP dans chaque service de la collectivité
- désigner un référent GUP auprès de chaque partenaire

■ Continuer et adapter les diagnostics en marchant

- faire les diagnostics la nuit où les problématiques sont différentes ex : marche exploratoire des femmes
- permettre aux habitants de faire des propositions d'action (à réaliser dans le cadre de budget participatif par exemple)

■ Développer les actions en faveur de la participation des habitants

- Organiser la participation des habitants : et notamment ouvrir plus aux jeunes et aux enfants
- Définir collectivement le champ de la participation et les attentes (et partager cette définition)
- Sélectionner des habitants relais (par thématique / par quartier-bâtiment)
- Organiser des actions de convivialité
- Confier la réalisation de certaines tâches (entretien de petits espaces extérieurs, hall d'immeuble...) aux habitants pour diminuer les charges
- Dédier des budgets participatifs à la réalisation d'action de GUP
- Avoir un numéro vert pour faciliter la saisine par les habitants en cas de dysfonctionnement du quartier

Autres objectifs généraux : Lutter contre le sentiment d'insécurité, et améliorer la sécurité dans les quartiers

Propositions d'actions qui contribuent à la pérennisation de la démarche de GUSP de Niort

■ Intégrer la démarche GUSP aux politiques de droit commun :

- intégrer la démarche de GUSP à l'agenda 21
- élargir la démarche de GUSP aux autres quartiers de la ville en s'appuyant sur les outils et les expériences réalisées sur la ZUS
- intégrer une approche « minimum social » à la GUSP pour la gestion des quartiers

■ Portage et mise en œuvre de la GUP

- Portage politique
 - Définir un-e élu-e référent-e sur la démarche de GUP, qui participe aux diagnostics en marchant
 - Proposer une instance de pilotage politique mêlant les élus « technique », « social », et de « quartier »
- Mise en œuvre opérationnelle
 - Proposer un portage opérationnel de la démarche par les mairies annexes ou les conseils de quartier
 - Dédier un temps plein à la coordination GUP, poste cofinancé par les institutions bénéficiaires de la démarche (ville, agglomération, bailleurs)
 - Intégrer la dimension GUP dans les fiches de poste des professionnels concernés
 - Assurer la transversalité des actions menées sur le quartier et réorganiser les services en fonction
 - Prioriser les actions de GUP à maintenir après la rénovation urbaine dans une nouvelle convention GUP

■ Sensibilisation des acteurs de la GUP :

- poursuite de la formation interacteurs des agents de terrain dans la durée (ex : une rencontre annuelle)
- sensibilisation/formation (interacteurs) des élus à la GUP : mêlant élus ville et agglomération, bailleurs et mêlant les délégations : quartiers, vie sociale, voirie, gestion des déchets...

■ Élargir et pérenniser le partenariat :

- associer les gestionnaires de groupes immobiliers privés à la démarche de GUP
- pérenniser le partenariat sur la gestion des déchets en ZUS et hors ZUS

■ Renforcer l'implication des habitants :

- dans la lutte contre les incivilités
- dans la gestion et l'amélioration de leur cadre de vie
- par des habitants relais dans les immeubles
- sélectionner des référents quartiers (ex : par tirage au sort) comme référent de la propreté dans les quartiers

Impliquer davantage les habitants dans l'amélioration du cadre de vie

Des habitants moteurs de l'amélioration de leur cadre de vie

Cette action se situe dans le cadre plus général de la participation des habitants que soutenait déjà la circulaire de 1998 instituant la gestion urbaine de proximité². Elle est par ailleurs réaffirmée avec force dans le rapport « *Pour une réforme radicale de la politique de la ville, ça ne se fera plus sans nous. Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* » – Marie-Hélène Bacqué et Mohamed Mechmache – Juillet 2013³

Impliquer davantage les habitants dans l'amélioration de leur cadre de vie arrive en troisième position des actions qui permettraient de pérenniser les démarches de GUP. Il s'agit alors de leur donner le pouvoir et les moyens d'agir sur leur environnement de vie pour élaborer avec eux les actions qui répondent à leurs besoins et attentes. De cet objectif découle également une **responsabilisation des habitants qui deviennent alors « co-garants », avec la ville, l'EPCI et les bailleurs, de la qualité de leur cadre de vie.**

Des préalables nécessaires

Deux préalables à la mise en œuvre d'actions participatives ont été soulevés sans lesquels elles restent des « coquilles vides » :

- **Cadrer collectivement la participation** : les attendus des actions participatives proposées doivent être clairement énoncés et partagés, ainsi que les limites dans lesquelles doivent se situer les propositions (ce qui est négociable, ce qui ne l'est pas, ce qui est permis ou non...)
- **Changer le regard sur les habitants** : ne plus considérer les habitants comme les « problèmes » des quartiers, mais comme des « ressources mobilisables » pour trouver les réponses adaptées aux dysfonctionnements constatés (ex : tenir compte de leur expertise d'usage)

Regarder ensemble dans la même direction

L'objectif principal des actions participatives est de **créer entre partenaires de la GUP et habitants un langage commun**, afin de tendre vers une amélioration du cadre de vie dont les contours sont partagés.

Une participation générale et pérenne

Les actions participatives dans le cadre de la GUP concernent l'ensemble des habitants des quartiers conventionnés. Néanmoins, l'accent a été mis sur la nécessité d'ouvrir cette participation aux plus jeunes, aux enfants, et aux habitants s'exprimant généralement peu.

Elles doivent être réalisées en continu de façon à toujours être au plus près des attentes des habitants et permettre une certaine réactivité face à l'apparition de difficultés. Il ne s'agit pas de ne proposer des espaces participatifs qu'aux moments où ville et bailleurs en ont besoin, mais plutôt de favoriser l'initiative des habitants.

² [Circulaire du 31 décembre 1998 relative aux contrats de ville 2000-2006](#)

³ <http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-participation-habitants.pdf>



À noter !

Les nouveaux contrats de ville devront être élaborés avec les habitants et tenir compte des initiatives de GUP :

- « *Les habitants ainsi que des représentants des associations et des acteurs économiques sont associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des contrats de ville, selon des modalités fixées par ceux-ci.* » Article 5 bis, « [Projet de loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine](#) » – 22 novembre 2013
- « *Les contrats de ville de nouvelle génération visent à formaliser les engagements pris par l'ensemble des partenaires de la politique de la ville au bénéfice des quartiers prioritaires sur la base d'un projet partagé. [...] Ils devront prendre en compte [...] les PRU (y compris en sortie de convention dans le cadre des PSL), les futurs PRU, ainsi que [...] les initiatives menées en termes de gestion urbaine de proximité.* » [La préfiguration des contrats de villes de nouvelle génération : éléments de cadrage](#), 9 juillet 2013

Mise en œuvre des actions participatives

Les actions de participation doivent être proposées par la ville en tant que porteur de projet. Les échanges seraient plus créatifs et productifs dans le cadre d'actions participatives mobilisant la diversité des acteurs du territoire : les bailleurs, les acteurs sociaux-économiques-associatifs, les écoles et les collèges, les conseils ou comités de quartiers...

Des méthodes et des outils existent pour faciliter la participation des habitants et lever les freins les plus récurrents, par exemple :

- **Favoriser une participation constructive par des actions de formations.** Elles s'adressent autant aux élus, qu'aux professionnels et aux habitants. **Pour les élus et les professionnels**, des actions de sensibilisation, qualification ou de formation à la participation des habitants dans le cadre de la GUP peuvent être portées par les Villes au Carré, les associations d'élus... **Pour les habitants**, l'école de la rénovation urbaine propose des formations à destination des habitants des quartiers à « la culture de la rénovation urbaine et de la gestion urbaine »⁴. L'objectif de cette formation est de conforter les habitants dans leur expertise d'usage.
- **Améliorer la légitimité des instances de participation par une meilleure représentativité** : il s'agit de faire participer aux instances les populations peu représentées (jeunes, étrangers, publics plus précaires...) pour rééquilibrer les effectifs avec les habitants « professionnels » de la participation. Il est proposé d'utiliser la méthode du tirage au sort des habitants, de créer des mandats de représentation à durée déterminée pour imposer le roulement, ou bien de sélectionner des habitants-relais par bâtiment ou par thématique.
- **Informier plus largement les habitants de la tenue d'action demandant leur participation et proposer des actions plus conviviales** : il est proposé de communiquer différemment, notamment avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication... il est également souhaité rendre plus accessibles et mobilisatrices les instances dédiées à la participation, particulièrement avec des moments de convivialité.
- **Améliorer les pratiques des instances déjà existantes** : pour ne pas multiplier les espaces participatifs ni les temps à y consacrer, pour conforter leur légitimité

Les budgets et crédits mobilisables en faveur d'action de participation des habitants peuvent s'appuyer sur le droit commun comme la convention d'utilité sociale des bailleurs ou sur des budgets participatifs. Le CUCS, le PRU et le futur contrat de ville pourraient venir les abonder.

⁴ [Construction d'une culture de la rénovation urbaine et de la gestion urbaine à destination des habitants acteurs du quartier](#)



Évaluation des impacts de la participation

L'évaluation de la participation des habitants à l'amélioration de leur cadre de vie doit se faire de manière quantitative, mais également qualitative. Pour aller au-delà des classiques critères de nombre de participants aux actions et du nombre d'habitants impliqués dans la démarche de GUP, il peut s'agir également d'évaluer l'impact de la participation, ex : l'appropriation de la gestion du quartier par les habitants, la réduction des dysfonctionnements, la meilleure représentativité des participants...

Les écueils à éviter

- Ne pas dédier suffisamment de temps pour porter une vraie démarche participative.
- Institutionnaliser la participation

Quelques propositions d'actions participatives proposées

- Confier la réalisation de certaines tâches (entretien de petits espaces extérieurs, halls d'immeubles...) aux habitants pour les impliquer directement dans la vie du quartier et en parallèle diminuer leurs charges locatives
- Dédier des budgets participatifs à la réalisation d'action de GUP
- Proposer un numéro vert pour faciliter la saisine par les habitants en cas de dysfonctionnement du quartier
- Sélectionner des habitants des quartiers (ex : par tirage au sort et acceptation de la charge) référant de la propreté, du tri sélectif, de la lutte contre les incivilités... qui soient relais des attentes du quartier

Élargir le périmètre d'action des démarches de GUP et l'intégrer au droit commun

L'élargissement du périmètre (géographique et thématique) de mise en œuvre figure dans le trio de tête des actions proposées afin de pérenniser les démarches de Gestion Urbaine de Proximité. Elle est d'ailleurs également associée à l'intégration de la démarche aux politiques de droit commun des collectivités et des bailleurs. Actuellement la GUP est perçue tantôt comme une **politique publique à part entière**, tantôt comme un « **outil** » de mise œuvre des politiques publiques.

Pourquoi élargir la démarche

Les démarches de GUP sont obligatoires dans les quartiers prioritaires en rénovation urbaine. Il est souhaité par les participants que le législateur commande l'élargissement de la démarche pour le légitimer. Ils indiquent néanmoins que les collectivités et les bailleurs sont en mesure de prendre l'initiative de l'agrandissement du périmètre d'action de la démarche, et/ou de son intégration à leur droit commun.

Le choix de l'élargissement du périmètre de la GUP répond à des objectifs sociaux et économiques fondamentaux. Il s'agit d'abord de traiter équitablement⁵ et non égalitairement les différents quartiers d'un territoire, ainsi que de réduire les coûts de gestion par une meilleure coordination des actions sur un territoire.

Un élargissement géographique à plusieurs échelles

Deux types d'élargissement sont proposés :

- un **élargissement de la convention généralisé** à toute la ville⁶ ou à toute l'agglomération
- un **élargissement de la convention, ponctuel**, pour seulement certains quartiers de la ville ou de l'agglomération (quartiers d'habitat social, quartiers en difficulté ou en déclin, choix en fonction de problématiques spécifiques⁷...). Dans cette configuration, il est proposé que les secteurs soient retenus sur la base de diagnostics menés sur les problématiques sociales des quartiers de la ville.

Plusieurs préalables à l'élargissement des démarches de GUP favoriseraient sa réussite :

- Élaborer une définition partagée localement de la GUP avec les différents partenaires. De sorte que grâce à cette définition chacun de la GUP parle un langage commun sur ce qui entre ou non dans cette démarche partenariale.
- S'appuyer sur la convention signée dans le cadre des PRU et sur les projets de territoire du contrat de ville pour élaborer une convention de gestion sur un territoire plus large.

Il est souhaité que la gouvernance et la mise en œuvre des démarches de GUP sur le territoire restent de la compétence de chaque commune concernée afin de pouvoir rester en proximité. Néanmoins, il est proposé que l'intercommunalité soit chargée d'un appui à l'ingénierie et à la stratégie de la démarche et garante du bon fonctionnement de celle-ci.

⁵ Il s'agit de considérer que les quartiers prioritaires ayant des difficultés particulières nécessitent une attention renforcée. Un traitement égalitaire au contraire considère que chaque quartier mérite la même attention qu'elles qu'en soient les difficultés.

⁶ Plusieurs villes se sont lancées dans l'expérience, notamment [Angoulême et Saintes en région Poitou-Charentes](#) et [Dreux en région Centre](#).

⁷ Brest a choisi de nouveaux quartiers hors géographie prioritaire à soumettre à la démarche de gestion urbaine en fonction des difficultés constatées « [Le cadre de vie des quartiers c'est l'affaire de tous !](#) », 10 septembre 2013, Blois

Les participants attirent l'attention sur les **difficultés que peut représenter un élargissement du périmètre en matière de gouvernance**. La conduite de la démarche peut être rendue difficile si elle met en place un dispositif trop complexe rendant la gestion et la coordination des acteurs inopérantes.

Intégrer la GUP au droit commun, un enjeu d'équité

Le pendant de l'élargissement géographique de la démarche est son intégration au droit commun des partenaires. Elle se décline à travers les projets des villes/EPCI/bailleurs et à travers la mise en œuvre des projets.

L'intégration de la GUP au droit commun des partenaires consisterait en sa prise en compte à travers leurs documents stratégiques et de planification : le Plan Stratégique de Patrimoine et la Convention d'Utilité Sociale des bailleurs (y compris l'exonération de TFPB), le Plan Local de l'Habitat, le Plan Local d'Urbanisme, le PADD ou de Transport Urbain des villes-EPCI... Elle devrait également être articulée avec les autres dispositifs de la politique de la ville (ex : CUCS/ nouveaux contrats de ville ; CLSPD...). Pour ce faire, la convention de GUP pourrait **être un volet contrat de ville pour lesquels l'articulation avec les documents de planification est sera requise**.

En outre, certaines des actions menées dans le cadre de démarches de GUP sont financées sur une ligne dédiée provenant des crédits dédiés à la politique de la ville. Il est donc souhaité que les **actions relatives à la gestion « ordinaire » des quartiers le soient sur les crédits de droit commun** afin de libérer des crédits spécifiques de gestion « spécifique » sur certains quartiers.

Pour aider à cette intégration au droit commun, il est proposé que **chaque partenaire recense ses propres actions de droit commun sur le cadre de vie et les communique aux autres**. Cet échange sur les interventions possibles de chacun permettrait de coordonner les actions et d'éviter une substitution des crédits politique de la ville au droit commun.

De même, un **bilan partagé des enjeux urbains et sociaux** sur les différents quartiers serait à même d'aiguiller les partenaires sur leurs besoins spécifiques (politique de la ville ou non) et de mieux répartir le droit commun en fonction des besoins.⁸

À noter !

La réussite de l'élargissement de la démarche et de son intégration au droit commun dépend directement du portage politique et du soutien de la direction générale.

Sans une impulsion forte des élus (soutien politique et moyens) et des directions générales tant pour les collectivités que pour les bailleurs (pour évolution des organisations en interne), le coordonnateur GUP ne pourra pas faire évoluer les pratiques professionnelles et les partenariats.

Proposer un pilotage en deux temps du dispositif

Toute démarche de GUP nécessite la mise en place d'un comité de pilotage. Une suggestion des participants consiste à **distinguer, pendant le comité de pilotage, un temps consacré au volet technique, et un temps au volet social de la GUP**. L'aspect gestion sociale fait défaut aujourd'hui dans un certain nombre de conventions GUP, une telle organisation imposerait sa prise en compte.

Des temps d'animations locales des démarches pourraient réunir différents services, y compris techniques, des villes, des agglomérations, des bailleurs ainsi que les délégués du préfet. Ils permettraient de **réunir en groupe de travail, par territoire, diverses compétences**, d'échanger sur les métiers, sur des informations sur le territoire et ses habitants ou encore de capitaliser les expériences de GUP reproductibles à l'ensemble du territoire pour chaque structure.

L'animation du dispositif peut rester à la ville ou aller vers les centres sociaux ou les mairies de proximité. **Elle doit impérativement utiliser les partenariats déjà existants sur les quartiers.**

⁸ C'est l'objet des diagnostics qui serviront de base aux contrats de ville : question 46 de la [Foire aux questions](#)

Élargir les partenariats et leurs objets

Le partenariat est la condition de la réussite des démarches de GUP. Les partenariats techniques collectivités-bailleurs-services de l'État sont bien repérés et doivent maintenant prendre en compte les aspects sociaux de la gestion des quartiers (actions en faveur du civisme, actions en faveur de la mobilité ou de l'insertion professionnelle...). Ils peuvent être aidés en cela par des partenariats nouveaux ou renouvelés avec les centres sociaux, les médiateurs, les représentants de locataires, les associations de commerçants, les syndicats et plus largement, les habitants.

Une nouvelle organisation à coût constant

Qu'elle soit élargie géographiquement ou intégrée au droit commun, les participants s'accordent pour affirmer qu'une démarche de GUP de cette envergure nécessite :

- des **référents GUP pour chaque bailleur (ou un référent inter-bailleurs)**
- **et un pilotage par un coordonnateur dédié à temps plein sur la GUP.**

Il est possible d'imaginer un cofinancement du poste par les principaux bénéficiaires de cette démarche grâce à la diminution des coûts de gestion, ou encore de flécher une partie de la DSU sur ce poste. L'intérêt d'intégrer la démarche au droit commun consiste en outre à ne pas mobiliser de budgets à part dans les différents services, mais à mieux les coordonner.

Les lignes de crédits politique de la ville pourraient alors être allouées aux conseils de quartiers dans le cadre de budgets participatifs (quand il y en a) pour que les habitants puissent financer les petits aménagements ou les actions dont ils ont besoin.

Le moment est propice pour proposer des projets de GUP

Deux échéances à venir sont des opportunités pour élargir le périmètre et/ou le champ des démarches de GUP :

- **les élections municipales** : lorsque les équipes municipales seront reconduites, ou installées, le moment sera propice pour proposer une démarche de projet de GUP innovante dans le cadre des projets de territoires (à différentes échelles : quartiers, mairie, intercommunalité) qui seront mis en œuvre. Il serait alors intéressant de caler la durée des conventions de GUP sur le mandat municipal, à l'instar des futurs contrats de ville, pour faire coïncider les projets et les calendriers.
- **Les sorties de conventions ANRU, évaluation des PRU et la préparation des Plans Stratégiques Locaux** : chaque site en rénovation urbaine a fait l'objet d'une convention de GUP dont l'effectivité et l'efficacité n'ont pas été égales partout. Il s'agit aujourd'hui de saisir ces opportunités pour proposer de vrais projets de gestion urbaine qui permettront de pérenniser les investissements et d'améliorer le cadre de vie y compris dans les quartiers non rénovés.

Plébiscite pour une évaluation *in itinere*

La conduite d'une démarche de GUP intégrée au droit commun, ou élargie à toute la ville peut s'avérer délicate. Il est essentiel de prévoir les modalités de suivi pour établir des **bilans d'action réguliers** (annuel par exemple) **ainsi que les modalités d'évaluation quantitative et qualitative**. Une attention particulière devra être accordée au choix des questions évaluatives.⁹

Deux évaluations peuvent être imaginées :

- Une **évaluation intermédiaire** à trois ans afin de s'assurer que le projet de GUP répond bien aux besoins des territoires, ou, dans le cas contraire, pour le réorienter.
- Une **évaluation en fin de convention** qui formalisera les avancées en matière de gestion et qui pourra également servir de bilan d'activité sur le cadre de vie pour la municipalité.

⁹ Villes au Carré, avec le soutien des DRJSCS Centre et Poitou-Charentes, a lancé deux cycles de formation sur « [L'évaluation participative de la réussite éducative](#) », menés par Jean-François Bernoux, consultant en stratégie du développement social et évaluation des politiques sociales. Une expérience à transposer ?



Se préparer aux nouveaux contextes

Si les élections municipales peuvent être l'occasion de trouver des élus plus intéressés sur l'amélioration du cadre de vie, le contraire est également envisageable.

Dans le contexte global de baisse de moyens, deux écueils sont possibles :

- certains élus et services souhaitent conserver leur champ d'action et ne facilitent pas les échanges d'information en interne : il s'agit alors de démontrer la plus-value de l'échange d'information interne
- La difficulté à dégager une ligne budgétaire dédiée à la GUP : il s'agit d'encourager le cofinancement du poste

Les participants appellent fermement à **éviter les ruptures entre deux démarches de GUP**, qu'elles soient liées aux sorties de conventions, aux changements de coordonnateurs... Le redémarrage d'un dispositif est toujours plus long et plus difficile : réanimation du partenariat, remobilisation des services... Il est proposé de faire des avenants aux conventions qui arriveraient à échéance, en attendant la signature des nouveaux contrats de ville.

Sensibiliser les élus, les directions générales et les techniciens aux démarches de GUP

Sensibilisation aux démarches GUP, pour en faire le pivot entre les politiques publiques

Les actions de sensibilisation aux démarches de GUP ont été plébiscitées par les participants. L'objectif général de ces actions de sensibilisation est de permettre la compréhension générale de la démarche par les élus, les directions générales et les techniciens des collectivités et des bailleurs ainsi que les agents de l'État.

Par cette compréhension globale, le portage politique et technique de la démarche pourrait être développé et faciliter la **mise en cohérence, l'articulation et le croisement des politiques publiques des partenaires de la GUP.**

Des objectifs de sensibilisation différents selon la hiérarchie

Des actions de sensibilisation ont été proposées à tous les niveaux hiérarchiques des collectivités, et des bailleurs, mais ne poursuivent pas les mêmes buts.

- **Pour les élus** : Il s'agit de plaider auprès d'eux l'intérêt de la démarche, de démontrer l'importance que représente leur soutien dans sa mise en œuvre, et, éventuellement l'intérêt de développer la démarche sur un territoire élargi.
- **Pour les directions générales** : il s'agit de démontrer l'intérêt d'une démarche GUP transversale et d'obtenir plus d'appui pour faire bouger les organisations.
- **Pour les techniciens** : il s'agit de leur expliquer en quoi consiste la démarche pour qu'ils puissent se l'approprier, et comment elle permet de rationaliser les activités de chacun en coordonnant les actions entre services et avec les partenaires, avec le soutien des directions générales.

Les gardiens, les relais habitants, les maisons de quartier, les centres sociaux, les associations peuvent également être destinataires des actions de sensibilisation aux démarches de GUP.

Les difficultés liées à la sensibilisation des élus

Les principales limites relevées par les participants consistent en la **difficulté de mobiliser les élus sur les questions de gestion et de maintenir leur engagement lorsqu'il existe.** C'est en cela que les actions de sensibilisation seront essentielles pour les élus.

De même, il est pointé que le temps des élus ne correspond pas toujours au temps nécessaire à la mise en œuvre des projets. C'est pourquoi il est préconisé que les **conventions de GUP tout comme les nouveaux contrats de villes, soient calées sur le mandat municipal.**

Une grande variété d'actions de sensibilisation envisageables

Plusieurs maîtres d'œuvre de ces actions de sensibilisation sont repérés :

- pour les agents des bailleurs : l'AFPOLS et les Écoles de la rénovation urbaine et de la gestion des quartiers,
- pour les élus et les cadres dirigeants : Villes au Carré, l'INSET, ou l'AMF
- pour les agents de terrain : le CNFPT et l'AFPOLS

Pour une meilleure efficacité, il est préconisé que les actions de sensibilisation soient organisées en inter-acteurs, à la manière des formations expérimentales inter-acteurs à la GUP organisées par l'ACSE¹⁰.

¹⁰ Niort et Tour(s)plus ont bénéficié de ces formations inter-acteurs financées par l'ACSE

Les actions de sensibilisation sont proposées sous différentes formes :

- réunions dissociées entre élus, DGA-DGS et techniciens pour libérer la parole
- réunions entre techniciens des collectivités et des bailleurs
- réunions par les DGA-DGS pour sensibiliser les élus
- trois demi-journées de visite sur le terrain et une demi-journée de comité de suivi
- rencontres avec de multiples partenaires : ville, agglomération, bailleurs, État, médiateurs des Conseils généraux, enseignants, coordonnateurs ASV
- groupes de travail pour élaborer une matrice partagée de la démarche
- formations locales interactives (ex. : expérimentation formation interactives de l'ACSÉ)
- fiches thématiques
- veille documentaire
- ...

Un budget à mobiliser sur le droit commun

Les actions locales pour les collectivités seraient mises en œuvre grâce aux financements de droit commun sur la formation (ressources humaines), et complétées par le budget de formation des bailleurs lorsque les actions sont interactives.

Les actions de formation/sensibilisation collectives pourraient être proposées par, l'ACSÉ comme avec les formations interactives expérimentales, l'USH, le CNFPT ou Villes au Carré¹¹.

Se tenir prêt pour avril 2014

Les participants s'accordent sur l'intérêt de commencer les démarches de sensibilisation juste après les municipales de 2014 en ce qui concerne les élus et les DGS.

Ils alertent néanmoins sur leurs difficultés passées pour démontrer la plus-value de la GUP à certains élus. Ils attachent une importance particulière à cette démonstration pour les mobiliser sur la démarche, et souhaitent **s'appuyer sur la dynamique des élections municipales pour accrocher l'intérêt des élus et des candidats sur le cadre de vie des habitants**¹².

Des critères d'évaluation à élaborer au regard de la situation locale.

Le champ d'action de la GUP est si vaste que les marges de progrès sont importantes, d'autant que chaque territoire mène sa démarche de GUP de façon différente. Les actions de sensibilisation pourront être considérées comme des réussites dans de nombreux cas et selon les territoires. Par exemple :

- si le cadre de vie est présent dans le projet des candidats aux municipales
- si un coordonnateur est dédié à la gestion urbaine¹³
- si les techniciens coordonnent plus facilement leurs activités
- si la GUP est mieux articulée avec les autres politiques publiques de la collectivité
- si les collectivités et les bailleurs poursuivent un projet de gestion urbaine commun avec des objectifs partagés...

Pour aller plus loin



[Note argumentaire de promotion de la démarche de Gestion Urbaine de Proximité. Vers un « référentiel métier » pour les coordonnateurs et référents GUP](#)

Villes au Carré, juin 2012, 18 pages

Fruit des échanges dans le réseau des coordonnateurs GUP de Poitou-Charentes, ce document a vocation à argumenter simplement et efficacement en faveur de la GUP par des exemples précis et usuels.

¹¹ [Séminaire Gestion urbaine de proximité : état de l'art et perspectives - 6 et 7 décembre 2012, Angers ou la formation à la GUP 12-13-14 novembre](#)

¹² cf. Pour aller plus loin : Note argumentaire de promotion de la démarche de Gestion Urbaine de Proximité

¹³ cf. Pour aller plus loin : Vers un « référentiel métier » pour les coordonnateurs et référents GUP



Notes :





DES RESSOURCES POUR AGIR

Villes au Carré forme, informe et accompagne un réseau d'acteurs pluriels chargés du développement des territoires urbains en régions Centre et Poitou-Charentes. Lieu de ressources, d'échanges et d'expertises, il facilite depuis 2007 la conduite des politiques publiques de cohésion urbaine et sociale en régions.

Villes au Carré est membre du réseau national des centres de ressources de la politique de la ville.

MISSIONS

- **Former et mettre en réseaux** les acteurs de la ville, par thématiques ou par métiers.
- **Produire de la connaissance des territoires** à partir des expériences de terrain, de l'observation et de l'évaluation.
- **Assurer une veille mutualisée et diffuser** des informations sélectionnées.
- **Faciliter le débat** entre chercheurs et praticiens, avec l'appui des universités de Tours, Orléans, Poitiers et La Rochelle.
- **Contribuer par une expertise locale au niveau national.**

TERRITOIRES

Régions Centre et Poitou-Charentes

MOYENS HUMAINS

Cécile Dublanche, Directrice
Rosemary Trébuil, Assistante administrative et comptable
Estelle Péricard, Chargée de mission cohésion sociale
Marie Bizeray, Chargée de mission cohésion territoriale
Vianney Barbin, Chargé de communication
Jacques Quentin, Ingénieur en documentation



Villes au Carré

4, allée du Plessis - 37000 TOURS
Tél. : 02 47 61 11 85 - Fax : 09 70 06 45 95
Mail : villesaucarre@villesaucarre.org

Site : www.villesaucarre.org
Blog d'actualités: breves-villesaucarre.blogspot.com
www.facebook.com/villesaucarre