

**FABRIQUER,
GÉRER ET ANIMER
LA VILLE ENSEMBLE
QUELLE PLACE DE CHACUN,
ÉLUS, TECHNICIENS,
CITOYENS ?**

SYNTHÈSE DE L'ATELIER 1

Des actions de proximité
aux grands projets de
restructuration urbaine

Sur les territoires, actions de proximité et projets de grande ampleur (rénovation urbaine, réhabilitation..) se mènent dans un même temps et touchent parfois aux mêmes espaces.

- **Comment la discussion entre élus, techniciens, agents de proximité et habitants s'organise-t-elle autour d'un projet de grande ampleur mené sur le long terme (réhabilitation, rénovation urbaine...) ? Et sur un micro-projet ?**
- **Comment les agents de proximité et les habitants prennent-ils leur place dans un « grand projet » ? Et à l'inverse, comment des équipes de coordination (maître d'oeuvre, maître d'ouvrage) prennent-ils place dans les actions de proximité ?**

Sites témoins >

Les Minimes à Grenoble (projet de gestion de site)
et le PRU du quartier du Perrier à Annemasse

Les idées fortes du débat

L'implication forte des équipes de gestion de proximité, aux différentes phases des projets a été soulignée comme un élément-clef pour prendre en compte leur « expertise du quotidien ».

L'expérience des projets de gestion de site questionne directement les cultures professionnelles et les modes de faire au sein de l'organisation : dans le cas des Minimes (Actis) c'est bien le binôme chargé de clientèle / chargé de patrimoine qui est placé en position de chef de projet. Ce projet, basé sur un management décentralisé et participatif, a eu un vrai effet d'entraînement sur le partenariat local : basé sur un diagnostic fin des usages et de la vie d'une résidence, il a finalement « *fait des petits* » en débouchant sur un programme de réhabilitation beaucoup plus ambitieux (façades, espaces publics), amenant la ville et le bailleur à moduler leurs priorités d'intervention. Au final, on assiste même à l'émergence d'une dynamique de quartier.

Dans le cadre de projets urbains plus lourds, l'existence d'**équipes pluridisciplinaires et intégrées** (PRU / GUSP et participation), implantées sur site, favorise une gouvernance partagée au plus près du territoire ; elle amène le chef de projet urbain à mieux connaître et prendre en compte les habitants, à ajuster le projet au fil de l'eau tout en favorisant un travail amont avec les services gestionnaires (voirie, PU, espaces verts, collecte).

Des actions de proximité
aux grands projets de
restructuration urbaine

Sur ce plan un point faible a été noté par les équipes de gestion (espaces verts en l'occurrence) : « **le défaut, en général, c'est le suivi** ». La transversalité s'effiloche ou disparaît trop souvent après la livraison d'un nouvel espace, alors que le **lien maîtrise d'ouvrage / services gestionnaires / usagers gagnerait à se poursuivre dans le temps**. La question du suivi en aval se pose fortement, entre la prise de relais des services gestionnaires, les retours du terrain, les ajustements éventuels en fonction des usages et de la gestion. Quelle capacité les acteurs se donnent-ils à continuer à collaborer voire à **ré-intervenir après la livraison** (adaptation de l'entretien courant, actions complémentaires ou correctives en termes d'aménagement ou d'accompagnement etc) ? Comment veiller aussi au parfait achèvement et aux finitions, essentiels aux yeux des habitants ?

« le défaut, en général,
c'est le suivi »

La concertation représente un enjeu-clé, pour lequel les équipes sont souvent conduites à « *inventer en marchant* » au fil du projet. Il est essentiel de veiller à renouveler le langage, à diversifier et adapter les modes de dialogue avec les habitants pour toucher un large spectre et « aller à la reconquête des sans-voix », à fortiori dans un quartier dépourvu de dynamique associative. Il est tout aussi important de bien connaître le site et ses codes, et de se mettre à la place des habitants (complexité des questions urbaines, parfois décalage par rapport à des préoccupations plus immédiates, peu de temps pour participer).

Plusieurs points-clefs ont été mis en évidence :

- séquencer le projet, par étapes et par échelles « micro-locales », pour aller vers une dimension très concrète et visible aux yeux des habitants. La concertation est alors possible quand le projet est dans le concret, dans le quotidien.
- se projeter sur deux échelles de temps (l'urgence, le quotidien / le + long terme), en tenant compte du fait que les différents acteurs n'ont pas le même ressenti en termes de temporalité (habitants-gestionnaires-concepteurs-élus)
- prendre en compte ceux qui ne s'expriment pas dans les réunions publiques : « *ce qui marche le mieux, c'est les rencontres individuelles plus que collectives* ».
- en restant dans un cadre collectif, donner toute sa place à la dimension informelle et conviviale (hors « concertation sur projet ») : « *les sans-voix, ils en ont de la voix... mais pas dans une réunion publique le soir, plutôt à l'occasion d'une randonnée, d'une fête ou d'un repas-tapas* ».

« les sans-voix, ils en ont
de la voix... mais pas dans
une réunion publique le
soir, plutôt à l'occasion
d'une randonnée, d'une
fête ou d'un repas-tapas »

Reste à voir la manière dont ces expressions, souvent informelles et éclatées, peuvent s'agréger pour être entendues par les décideurs, produire de la parole et du débat collectifs. La présence sur le terrain d'acteurs-relais (élus ou techniciens, fédérations...) pouvant aider à cette cristallisation, peut être déterminante.

Ceci renvoie aussi à la **dynamique sociale**, très différente selon les quartiers, et à son évolution dans le temps ; les habitants sont-ils collectivement structurés ou pas, revendicatifs ou plutôt résignés ? Voit-on un changement au fil du projet, avec quelle manifestation, quels impacts (exemple : augmentation de la réactivité et de l'exigence des habitants, augmentation des coûts d'entretien et de maintenance...) ?

.../...

Des actions de proximité
aux grands projets de
restructuration urbaine

« On est arrivé à leur faire
voir que ce qu'ils ont dit,
on l'a pris en compte et
on l'a fait »

Les enjeux de confiance et de crédibilité ont aussi été mis en évidence. Il est essentiel de veiller à faire un retour systématique aux habitants sur la manière dont leur parole a été entendue et prise en compte ; « *on est arrivé à leur faire voir que ce qu'ils ont dit, on l'a pris en compte et on l'a fait* ».

Pour une équipe-projet et pour les élus, cette exigence peut prendre différentes formes :

- vigilance sur la prise en compte de l'avis des habitants par le(s) concepteur(s)
- souci de faire clairement retour aux habitants, par différents canaux.
- explicitation des arbitrages
- existence et mise en valeur de résultats positifs et concrets sur le court terme.

Quelques préconisations et facteurs-clefs mis en évidence :

- Mettre dans le **cahier des charges** des grands projets un volet « concertation », en y intégrant la question du « retour aux habitants » et de la visibilité.
- Promouvoir la **transversalité** du côté des équipes techniques (exemple : maîtrise d'ouvrage, coordination d'un projet urbain / GUSP et participation / services gestionnaires)
- Clarifier le **portage politique** en interne aux organisations (collectivités, bailleurs) en recherchant là aussi une forte transversalité ; donner ainsi un cadrage clair et un point d'appui solide à la conduite d'un projet au plus près du territoire.
- Déployer une **présence régulière** des élu(e)s impliqué(e)s et de techniciens en proximité, bien identifiés par les habitants.
- Assumer l'**adaptation des projets au fil du temps** et des enseignements du terrain : mettre en place un suivi partagé (gestionnaires, habitants-usagers, concepteurs..) en aval des livraisons ; prévoir le cas échéant la nécessité d'interventions complémentaires, en réservant des moyens pour cela.
- Déployer des **formes et des formats d'échanges très diversifiés** avec les habitants, en lien étroit avec les associations, les acteurs du développement social et de l'animation.

