

## L'inscription dans le temps

Le programme doit avoir une durée définie *a priori* mais il doit être conçu de manière à ce que son achèvement n'entraîne pas l'arrêt des activités engagées ; sa réalisation doit tenir compte des temporalités propres à chacun des acteurs, ainsi que des modes de financement qui sont extrêmement variables. L'action d'une municipalité est souvent limitée à la durée d'un mandat électoral. En revanche, certains organismes fonctionnent sur des durées plus longues. Les individus et particulièrement les jeunes fonctionnent, eux, dans des temporalités brèves de quelques mois. Les techniciens professionnels s'investissent en fonction du déroulement de leur carrière. Les financements sont souvent soumis à la loi de l'annualité budgétaire.

Un programme s'étendant sur plusieurs années doit se traduire rapidement par des réalisations concrètes et perceptibles par les commanditaires et les bénéficiaires, sans quoi ses promoteurs risquent de perdre toute crédibilité même si l'essentiel des résultats réside dans le travail de fond fait auprès des différents partenaires. Il faut donc programmer les actions dans le temps en démarrant par celles qui ont une efficacité symbolique immédiate, tout en engageant des actions à plus long terme.

## Localisation

La localisation des activités a un impact décisif, sur un plan symbolique et pratique : des locaux isolés des centres de décision situés dans des lieux peu fréquentés vouent l'opération à l'échec. La visibilité des locaux et de l'action par les habitants est importante. Un maître d'ouvrage nous a signalé que lors des opérations de réhabilitation il installait systématiquement son équipe opérationnelle (techniciens, architectes, gestionnaires) sur le site, afin qu'ils soient en permanence en contact avec les locataires pour s'imprégner des problèmes.

On oublie encore trop souvent d'assurer la publicité des équipements et des services par des panneaux ou des écrits, et de nombreux habitants ignorent jusqu'à leur existence.

L'organisation de l'espace est un bon analyseur des conditions d'accessibilité du service.

Il faut également accorder de l'attention à l'organisation interne des espaces de travail et des lieux de réunion, pour favoriser la communication et les rapports de travail.

Il peut être judicieux d'installer certaines activités dans des logements vacants au pied des immeubles ou encore à proximité d'un centre commercial très fréquenté afin de faciliter l'accueil des usagers.

## Systèmes d'information et de communication

Un programme de développement social repose pour une grande part sur la mise en place de nouvelles formes d'information et de communication entre les acteurs. Il s'agit de favoriser de nouvelles relations entre les institutions et leur environnement, en leur sein tout d'abord, entre elles, entre elles et les usagers, et surtout entre les usagers eux-mêmes.

Ce rôle de médiation doit être entendu dans un sens dialectique, « ils unissent et ils séparent en même temps », comme le signale M. Serre en utilisant la métaphore du pont. C'est par leur intermédiaire que les habitants d'un quartier sont mis en relation, mais la fonction de séparation peut l'emporter sur l'union. Comme le montre P. Vidal-Naquet<sup>3</sup> à propos de la notion de pays, comme nous l'avons nous-mêmes vu à propos des techniques de communication<sup>4</sup>, c'est souvent à travers les institutions que se forment les identités collectives qui sont en partie des constructions institutionnelles. Les organismes sociaux ont dans une certaine mesure pris le relais de l'univers du travail dans la fabrication du sentiment d'appartenance à un groupe ou à un territoire : les individus se reconnaissent comme habitants de tel ou tel type de cité HLM, comme fréquentant telle école ou tel équipement, ou comme membres d'une association. Ces

3. P. Vidal-Naquet, C. Dourlens, L. Arnodin-Chenot, *Autonomie locale et décentralisation*, Paris, Anthropos, 1986.

4. M. Bonetti et J.-P. Simon, *Communication et dynamique urbaine*, Paris, ADEL, CSTB, 1986.

organisations opèrent un marquage social, établissent des coupures entre les groupes et des relations entre eux. Ces appartenances sont fréquemment vécues sur le mode négatif, résultant d'une dévalorisation sociale par les autres. Cette image négative qui leur est renvoyée rejaillit sur les relations internes, renforçant les processus d'exclusion et de ségrégation.

Les habitants d'une cité HLM n'ont généralement pas choisi de vivre ensemble, leur cohabitation résulte des procédures d'attribution, du mode de financement des immeubles et de la politique des organismes de logement social. Or ces organismes, en même temps qu'ils rassemblent les gens dans un espace, les traitent individuellement car ils gèrent avant tout des logements, ils ne gèrent pas les conséquences relationnelles de leur politique et contribuent ainsi à leur isolement social.

C'est en valorisant les pratiques culturelles et les modes d'expression des groupes dominés que l'on peut renverser ces représentations. On connaît le décalage entre le sentiment d'insécurité qui peut se développer dans une population et la réalité des problèmes, décalage qui est dû à la circulation des rumeurs à la suite de ces événements traumatisants. Or, les rumeurs s'amplifient quand l'incident n'est pas réellement traité par l'information et fait l'objet d'une mise en scène spectaculaire <sup>5</sup>.

Il faut identifier les réseaux de communication, les relais d'information et les leaders d'opinion qui produisent ces représentations afin de modifier leur rôle. Les commerçants constituent une cible stratégique car ils sont aux nœuds de ces réseaux; étant souvent victimes de vols ou d'agressions, ils amplifient ces problèmes. Il en est de même pour les gardiens d'immeubles.

La communication est d'autant plus un enjeu au niveau local que se développent de nouvelles techniques de communication (télématique, réseaux vidéo) <sup>6</sup>.

5. C. Bachmann, L. Basier, *Mise en images d'une banlieue ordinaire*, Paris, Syros, 1989.

6. M. Bonetti et J.-P. Simon, *Écrans pour tous*, Paris, ADELS CCI, 1987.

## Intermède

### Un projet de développement social fondé sur la constitution d'un comité de pilotage et des groupes d'objectifs

[Ville de Montreuil, quartier de La Noue]

Ce quartier est traversé de vives tensions sociales liées principalement aux difficultés de gestion de l'habitat, des équipements et de l'espace urbain.

Ce dispositif vise à améliorer le fonctionnement du système de gestion urbaine, à travers une démarche de développement progressif allant de l'amélioration à la transformation du système en passant par une phase d'adaptation.

Une réhabilitation est envisagée à terme mais un tel investissement aurait une efficacité limitée s'il ne s'inscrivait comme l'aboutissement d'un processus de transformation du système de gestion urbaine.

La conduite de ce projet repose sur :

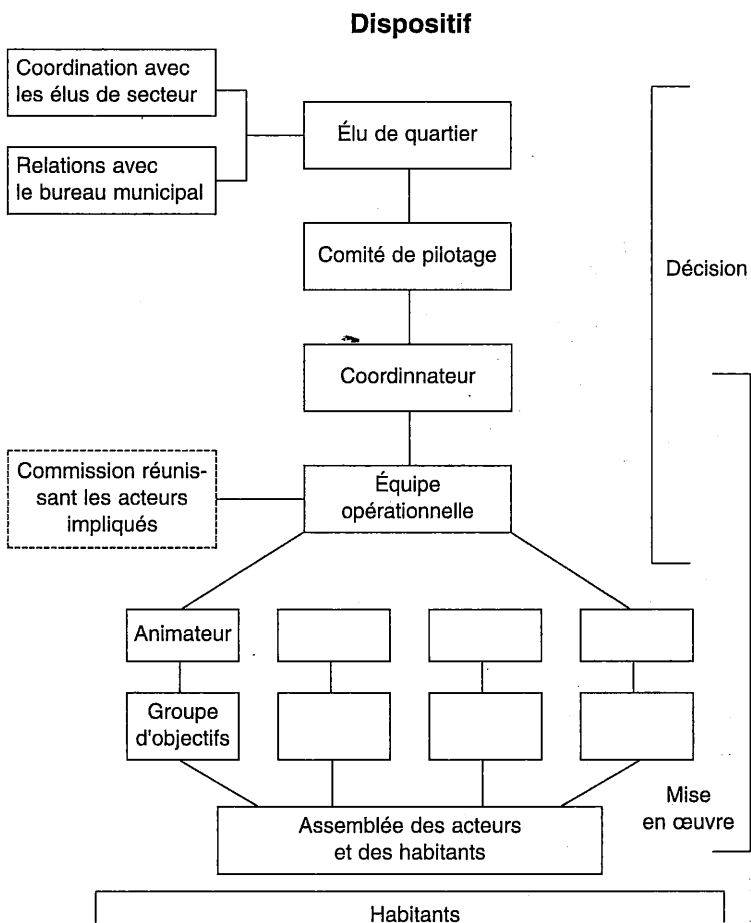
- l'identification de l'enjeu central qui concerne la reconstruction de l'espace public pour favoriser son réinvestissement par les habitants, à travers l'amélioration du système de gestion urbaine;
- la construction d'un groupe de pilotage restreint présidé par l'élu du quartier réunissant les bailleurs et les services techniques, sociaux et culturels de la ville;
- la mise en place de « groupes d'objectifs » animés par les membres du comité de pilotage réunissant des techniciens et des habitants;
- la création d'un réseau de relais de communication entre les organismes publics et privés intervenant sur le quartier et les habitants;
- la création d'une fonction de coordinateur de projet assurant l'articulation entre les différentes instances, la mobilisation des partenaires et la cohérence entre les initiatives engagées;
- l'articulation de ce dispositif avec les élus chargés des activités sectorielles (urbanisme, affaires scolaires et sociales, etc.) et le bureau municipal.

### Le comité de pilotage

C'est le lieu d'élaboration des orientations et de la stratégie de développement. Il ne vise pas à décider des actions que doivent engager les organismes qui interviennent dans ce quartier, mais à élaborer des orientations communes, de manière à inciter chaque

organisme à infléchir son fonctionnement dans ce sens. Il permet également de coordonner les différentes initiatives et de les inscrire dans un plan d'action.

Une fois définies des orientations communes, il s'agit de demander à chaque organisme quelles sont les actions qu'il envisage d'engager dans ce cadre pour améliorer, adapter, voire à terme transformer son fonctionnement.



### Les groupes d'objectifs

Ces groupes sont des lieux de coopération entre les organismes gérant le quartier et les habitants. Ils portent sur des actions transversales à engager pour favoriser l'investissement de l'espace public par les habitants.

Ces actions visent à associer par exemple les techniciens chargés de la maintenance et les animateurs sociaux, et sont susceptibles d'inclure des aménagements de l'espace, des initiatives en matière de formation du personnel ou d'adaptation des modes d'organisation.

### Le réseau de relais de communication entre les organismes et les habitants

Il s'agit de mobiliser les personnes qui sont au nœud des réseaux de communication informels entre les habitants afin qu'elles jouent un rôle de transmission de leurs demandes et qu'elles les informent des initiatives engagées par ces organismes pour répondre à ces demandes.

### Le rôle du coordinateur de projet

Le coordinateur est chargé de faire fonctionner ce dispositif, d'assurer la communication et l'information entre les différents partenaires, et de réguler leurs relations. Il doit s'efforcer d'infléchir leurs initiatives et de les intégrer dans un plan d'action dont il suit la mise en œuvre, en intervenant pour faciliter sa réalisation.

### Intérêt et limites du dispositif

Le principal intérêt du dispositif concerne :

- la mobilisation des responsables politiques ;
- le fait d'avoir fondé le projet de développement sur une identification de l'enjeu majeur concernant le fonctionnement du quartier ;
- la centration de l'action sur le fonctionnement du système de gestion urbaine ;
- la construction d'un lieu de réflexion et de coordination réunissant les principaux responsables des organismes assurant la gestion du quartier ;
- le fait de s'efforcer d'intégrer les initiatives des différents organismes dans le cadre d'orientations communes et de viser un processus d'amélioration progressive de leur action ;

– le développement de l'expression de la demande des habitants et de la communication avec les organismes gérant le quartier en les associant à l'élaboration des projets.

Les limites tiennent pour l'essentiel aux difficultés pour faire évoluer les pratiques et les modes de fonctionnement des organismes, et à leur difficulté à s'inscrire dans un plan d'action commun.

L'examen de ces différents dispositifs de coopération et des démarches qui sous-tendent leur mise en œuvre montre que l'on retrouve chaque fois les mêmes difficultés et les mêmes enjeux :

– difficulté à formuler des orientations concernant le devenir envisageable du quartier concerné et à construire une stratégie avant d'engager l'action ;

– difficulté à construire une instance réunissant les principaux décideurs ;

– difficulté à favoriser l'expression et la prise en compte de la demande des habitants.

## Méthodes d'intervention et stratégies de développement

Un programme peut paraître séduisant en soi mais s'avérer irréalisable ou conduire à un échec si sa conception et sa mise en œuvre ne sont pas sous-tendues par une stratégie cohérente qui consiste à :

– identifier les actions susceptibles de modifier la situation que l'on veut traiter et de susciter l'adhésion des acteurs ;

– repérer les acteurs prêts à soutenir le projet, capables de jouer un rôle dynamique, et ceux qui seront hostiles ;

– cerner les difficultés, les obstacles, les résistances au changement et les moyens d'y faire face, de les atténuer ou de les contourner ;

– choisir les actions prioritaires qui permettront de crédibiliser la démarche entreprise, car elles peuvent se traduire rapidement par des résultats tangibles et avoir une portée symbolique ;