

Secrétariat général à la Ville

Mission de l'animation territoriale et des ressources

Les Rencontres de la Ville

Quels services pour les habitants des quartiers de la politique de la ville ?

29 septembre 2011

Auditorium du Secrétariat général à la Ville
5, rue Pleyel, Saint-Denis

Secrétariat général du Comité interministériel des villes (SG-CIV)

. **Jean-Louis Kiehl**, Président de la Fédération Crésus, Directeur de Crésus Alsace

La lutte contre le surendettement

M. Jean-Claude MAS

Je propose qu'on enchaîne directement avec l'intervention de Jean-Louis Kiehl, président de la Fédération Crésus et directeur de Crésus Alsace, chambre régionale de surendettement social, regroupant 25 associations affiliées à Crésus, donc travaillant sur le surendettement social et la lutte contre les exclusions. Dans le contexte économique actuel, il me semble que les chiffres de surendettement sont très inquiétants, ils étaient en progression l'année dernière, cette année aussi ?

M. Jean-Louis KIEHL

Cette année également probablement.

M. Jean-Claude MAS

Dans ce cadre-là, comment travaillez-vous ? Comment faites-vous face ? Cela vous oblige-t-il à expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement des habitants, à innover en termes de partenariat ? Comment faites-vous ?

M. Jean-Louis KIEHL

Absolument. L'un des grands reproches que nous faisons à la législation française est de ne pas s'être penchée sur la prévention, c'est-à-dire de faire de la maîtrise du risque en ce qui concerne les personnes de terrain et nos concitoyens fragiles, de les détecter beaucoup plus tôt et d'ouvrir un dialogue avec la banque, qui est souvent coupé parce que, quand le client devient un débiteur, il n'est plus du tout un client. Ce que je reproche aussi au système français, et je vous le démontrerai, c'est le problème d'accès au crédit des populations fragiles. Bien sûr, il existe des dispositifs, qui ont d'ailleurs été créés par la politique de la ville, à l'époque par Jean-Louis Borloo, par l'instauration des micro-crédits personnels. Il existe déjà un micro-crédit professionnel, qui permet aux populations fragiles qui n'entrent pas dans les scores classiques et à qui le banquier, à juste titre, ne peut peut-être pas faire un crédit directement, d'obtenir un crédit. Avec un mécanisme d'accompagnement, on peut permettre à ces personnes de créer une entreprise et d'être engagées, et votre banque également, dans le micro-crédit professionnel et également personnel, mais# cela me paraît insuffisant.

Le but, je crois, une des finalités de la politique de la ville, est de corriger des inégalités et de remonter les gens vers le droit commun. En fait, dans une société idéale, on n'aurait presque pas besoin de politique de la ville et, en matière de crédit à la consommation, d'accès au crédit, nous aimerions que cet accès soit élargi.

En France, on estime que le surendettement est une fatalité : c'est la perte d'emploi, le divorce, la maladie, le fait d'être précarisé dans un quart (25 %) des situations ; mais, pour 75 % des cas, il s'agit d'un problème d'éducation budgétaire, de mauvais produits proposés au public. Il n'y a pas de mauvais produit, mais on critique souvent le crédit renouvelable. Il est utile lorsqu'il est utilisé pour faire une jonction entre deux périodes où il y a une perte de revenus et 15 jours après on le recouvre. Le découvert bancaire peut également être extrêmement périlleux. Vous disiez que, dans les quartiers en difficulté, 73 % des publics accèdent au découvert bancaire : c'est très utile, mais il peut être mal utilisé et générer, ce qui est parfois un scandale, des frais bancaires qui sont nécessaires. Les banques ont une activité industrielle, il faut les défendre, mais, lorsqu'il y a des dérèglements, lorsque vous avez 400 € de revenu et que vous vous retrouvez avec 300 € de frais bancaires par mois, il appartient à la

banque d'arrêter l'hémorragie, de trouver une solution, de dialoguer. Je crois qu'il y a beaucoup d'efforts à faire, c'est de la médiation. Nous faisons de la médiation à ce niveau-là. Quand les ponts sont coupés, c'est très difficile, les banques ferment la porte, il y a une perte de confiance qui est au cœur du métier bancaire, et le dialogue est alors très difficile à renouer.

En France, le constat est alarmant. Un dossier de surendettement est déposé toutes les 3 minutes aujourd'hui. Je rappelle la loi Neiertz, qui régleme les quartiers fragilisés. Les quartiers de la politique de la ville sont touchés de plein fouet par ces situations et, croyez-moi, lorsqu'un ménage dans un quartier en difficulté sombre dans le surendettement et bénéficie d'une procédure – certes, il peut y avoir dépassement et ce n'est pas la solution idéale, une créance se rembourse – il est amené à rembourser sur 8 à 10 ans et n'a plus aucune perspective d'avenir. Cela brise les familles, crée de la violence, génère également du trafic et des choses extrêmement graves, des incivilités et de la douleur. Je crois que la France n'a pas pris les mesures qui s'imposent.

Je vais vous montrer un graphique qui a fait sauter en l'air la ministre de l'Économie. Nous étions la seule association à le démontrer : en France, le taux de pénétration du crédit, le montant moyen d'endettement, est très faible. Si vous prenez les nouveau-nés, vous divisez l'encours de 140 milliards de crédits à la consommation par 60 millions d'habitants, vous arrivez à 2 000 € à peu près. Or, la situation est tout autre, il n'y a que 9 millions de ménages qui accèdent au crédit à la consommation ou qui ont un crédit à la consommation et, là, le montant est beaucoup plus important. Par ailleurs, le montant moyen d'un dossier de surendettement en France est de près de 40 000 €, alors qu'il est de 15 000 € en Belgique. En Belgique, on détecte et on arrête les gens beaucoup plus tôt.

Chez nous, malheureusement, nous n'avons pas ce que nous défendons depuis de nombreuses années, un fichier des crédits, c'est-à-dire un registre national des crédits qui centraliserait les crédits, permettrait de développer les crédits vers des populations auxquelles on n'ose pas tout à fait prêter. Lorsqu'on prête à un jeune en banlieue, on se dit que, si on lui fait un crédit, il va peut-être en prendre un deuxième. Le banquier est donc très prudent, alors qu'avec un registre de crédit, on éviterait que ce jeune se présente et reprenne un troisième crédit ailleurs, un quatrième et, ensuite, qu'il plonge. Cela permettrait de développer le crédit à la consommation, le crédit en général, qui est une source de richesse et, en même temps, d'arrêter cette hémorragie absolument scandaleuse : le montant moyen du dossier de surendettement est de 40 000 € en France, alors qu'il est de 15 000 € en Belgique et de 22 100 € en Allemagne.

Tous les pays européens se sont dotés d'un registre des crédits, sauf la France ; l'Allemagne l'a fait depuis 1928. Il n'y a que l'Afghanistan et l'Ouzbékistan qui n'en ont pas. J'espère que les banques, cette fois-ci, accepteront que le registre des crédits se mette en place. Il y a bien sûr la crainte que l'on exploite le fichier, mais, quand on veut protéger un fichier, on peut. Nous sommes dans un pays démocratique, c'est donc un débat oiseux. C'est aussi une volonté de protéger le marché, c'est-à-dire d'éviter que la concurrence ne se déploie, parce que, le jour où il y aura un registre des crédits, il est vrai que des entreprises dynamiques vont s'installer en France et peut-être proposer des crédits à des taux plus intéressants, mais il y aura alors plus de compétition parce qu'il y aura plus d'informations et de sécurité dans la distribution du crédit. Il y va de l'avenir de notre pays, de l'avenir aussi de nos banlieues.

Je rappelle que 40 % de la population française n'accède pas au crédit ou n'accède qu'à un type de crédit très cher puisque, bien sûr, le taux est calculé en fonction du risque. Lorsqu'on prête à 19 %, on peut prendre un peu plus de risque. Les plus fragiles accèdent donc à un type de crédit qui n'est pas adapté : le crédit renouvelable, le crédit de trésorerie. Il faut promouvoir le crédit amortissable, c'est-à-dire que vous empruntez 3 000 €. Vous expliquez cela à un jeune de banlieue qui veut acheter une voiture d'occasion : il emprunte 3 000 € sur

36 mensualités, c'est ce que l'on appelle un crédit amortissable ; à 6 ou 7 %, cela fait 700 € d'intérêts. S'il prend un crédit renouvelable, autrefois on pouvait le rembourser sur 10 ans puisqu'on prenait une petite mensualité, et cela faisait 9 000 € d'intérêts. C'est tout simple, vous voyez que, si vous expliquez cela aux populations, vous les prévenez contre le risque de prendre un mauvais crédit.

En Europe, le taux moyen d'exclusion du crédit est de 15 %. Tous les pays qui enregistrent des crédits ont un fonds d'exclusion, parce que le crédit permet à quelqu'un d'acheter une voiture pour aller travailler par exemple ou un équipement indispensable et, chez nous, c'est un peu freiné.

Notre association a produit une étude sur les conséquences sanitaires du surendettement : 95 % des ménages surendettés affirment qu'ils sont en situation de dépression, ils n'ont aucune envie de reprendre du travail. Le surendettement cause donc des dégâts collatéraux extrêmement graves, d'où l'importance de le prévenir : on ne l'empêchera pas, mais on peut le prévenir, le rendre moins grave qu'il n'est chez nous. 75 % des personnes n'ont plus envie de travailler lorsqu'ils sont surendettés ; quand on vous saisit votre salaire à travers des ATD (avis à tiers détenteur), finalement pourquoi travailler ? 98 % des surendettés indiquent vivre des conflits conjugaux qui conduisent aux violences ou aux séparations, voire aussi à des situations de tendances suicidaires : nous avons eu quelques drames récemment.

Notre association intervient en complément d'actions du service public. Nous n'avons pas à nous substituer aux services sociaux, mais le droit du surendettement en France est absolument extravagant, très complexe. Ce sont des procédures avec des irrecevabilités, il faut se défendre devant le juge. Notre mission est donc d'accompagner ces gens, même lors des procédures, de renouer le dialogue avec la banque, ce qui paraît indispensable. En Alsace, nous avons la chance d'avoir un redressement judiciaire, c'est-à-dire que l'on peut traiter de manière très efficace le surendettement sans passer par une procédure de la Banque de France, c'est une procédure extrêmement rapide. Jean-Louis Borloo voulait l'étendre à l'époque sur toute la France, mais malheureusement je me suis heurté à l'opposition du Sénat qui m'a dit : « si on ouvre ça aux Corses... [inaudible-rires] ! ». C'est un manque de confiance en nos concitoyens.

Nous avons mis en place des actions très dynamiques avec des bailleurs sociaux qui nous signalent les personnes dès le premier impayé ; cela nous permet d'entrer en contact avec ces personnes et d'éviter un second impayé, d'éviter l'expulsion et de reconstruire le budget. On appelle cela de la prévention et ces actions fonctionnent bien. Il faut travailler, et c'est aussi un des secrets, vous le disiez tout à l'heure en matière de police, avec les réseaux, c'est très important. Nous faisons de même pour le gaz, nous l'expérimentons et nous espérons pouvoir le développer dans d'autres régions. Nous faisons de l'éducation budgétaire, nous allons dans les CFA enseigner aux jeunes ce qu'est un budget et nous souhaitons le faire également dans les quartiers en difficulté. Nous avons ouvert des petits séminaires pour les personnes dans les quartiers en difficulté : nous leur expliquons ce qu'est une banque, comment tenir ses comptes, qu'un chèque n'est pas une lettre de change, qu'il faut donc la couverture, etc., et j'ajouterais pour faire d'eux des consommateurs avisés. Je pense que c'est l'avenir.

Le dernier point que nous avons développé, c'est tout nouveau, est une plateforme nationale : les banques, lorsqu'elles ont un client fragile, peuvent nous l'orienter à travers un extranet et nous reconstruisons le budget avec lui. Nous avons démarré l'an dernier avec 500 dossiers, nous passons à 5 000 et nous en traiterons 100 000 en 2015. La banque qui, dès qu'elle a un client en difficulté, peut le mettre en relation et ce sont des banques qui, chez nous, avec une vision sociale de la reconstruction, construisent le budget de ces personnes : 85 % de personnes évitent ainsi le surendettement. Nous pouvons renégocier les prêts, apporter un soutien moral, donner des pistes pour la recherche d'emploi. Ce dispositif tout nouveau va prendre de l'ampleur. Il permet de construire un consommateur et des citoyens dans les

banlieues et, partout, des acteurs économiques impliqués. Nous demandons aux banques, aux établissements financiers de jouer le jeu au lieu de fermer les yeux et d'attendre que la personne soit à genoux. Je crois que c'est un dispositif d'avenir avec, comme je vous le disais, 85 % des premiers accompagnés qui ont évité le surendettement et qui ont repris le courage d'entreprendre. Je vous remercie.

Applaudissements

M. Jean-Claude MAS

Pensez-vous que la politique de la ville pourrait être un avis dans la généralisation de ce type de dispositif ?

M. Jean-Louis KIEHL

Absolument. Il y a des synergies à jouer, peut-être des expérimentations à faire sur des quartiers, je suis pour les expérimentations. Crésus a démarré très petit, nous étions une association il y a vingt ans et nous sommes aujourd'hui 25 avec 115 points d'accueil. Nous pourrions imaginer prendre un quartier très difficile, en partenariat avec les établissements bancaires et financiers, avec les bailleurs, avec les problèmes d'énergie (gaz, électricité) et expérimenter un accompagnement dynamique concerté et de coopération.

M. Jean-Claude MAS

Il est 12 h 40. Nous devons finir à 12 h 45, je propose que nous allions jusqu'à 12 h 55, si tout le monde est d'accord, cela nous permettra, sur les 20 minutes qui restent, à la fois d'écouter les contrepoints et de faire un dialogue avec la salle.

Rapidement, un petit éclairage ou une réaction des deux contrepoints qui sont à mes côtés. Nous allons commencer par Aïssa Sago, directrice de l'association Femme Relais et médiateurs interculturels à Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis. Vous avez eu un panorama un peu large des différents services proposés, des modes d'adaptation et de médiation qui ont été mis en valeur. Vous vouliez intervenir pour, peut-être, apporter des éléments d'illustration ou d'actions locales qui font écho et référence à ce qui vient d'être évoqué.

Contrepoints

Mme Aïssa SAGO

Bonjour, je suis très heureuse d'être là et de rencontrer les personnes qui viennent d'intervenir sur des sujets que nous avons essayé de traiter depuis plusieurs années avec l'impression de n'être pas compris. Aujourd'hui, je suis contente de voir traiter ces sujets, que nous avons commencés par bricoler dans les quartiers parce que nos compatriotes, nos voisins avaient du mal à s'insérer dans la société, et même dans le quartier, parce qu'ils avaient des difficultés de compréhension, des difficultés de langue, qui ne leur permettaient pas d'aller vers les services qui existaient. Nous avons l'impression qu'ils n'existaient pas dans les quartiers. En faisant le tour de la question, je me demandais comment il pouvait y avoir tous ces problèmes alors que tous ces services étaient là.

Nous avons commencé par aller voir la police en disant qu'il y avait un problème. Comment se fait-il que les habitants du quartier ne savent pas quel est vraiment votre rôle ? Nous avons essayé d'organiser une réunion avec la police. Cela a été très difficile, compliqué, parce que l'idée était de faire en sorte que les habitants et la police puissent s'écouter et qu'il n'y ait pas de conflits. À l'époque, on ne s'appelait pas des médiateurs parce que c'était presque interdit,

nous n'existions pas. Mais nous savions que ce que nous faisons était de la médiation, même si on ne savait pas le dire. Finalement, aujourd'hui, je me rends compte que nous avons pris conscience que la médiation est peut-être une des manières de régler les problèmes des quartiers. Nous avons traité les dossiers de surendettement sans savoir vraiment ce qu'il fallait faire, l'idée était pour nous de prévenir les personnes en mettant des petites actions en place pour leur dire comment acheter moins cher, comment ne pas consommer de produits qui ne sont pas à notre niveau financier. Petit à petit, des personnes nous ont amené leurs dossiers de crédit et nous nous sommes renseignés pour savoir comment remplir un dossier de surendettement, comment faire pour que ces personnes puissent s'en sortir, que cela ne soit pas une honte pour ces personnes d'être en surendettement.

C'est pourquoi j'avais prévu aujourd'hui de donner des exemples concrets du travail que nous faisons. En vous écoutant, je n'avais plus envie de parler parce que je me suis dit que je n'avais plus rien à dire. Tout a été dit et je pense que nous allons vers des solutions en continuant dans ce sens, les services se rendent compte qu'adapter leurs offres et accepter la médiation est la meilleure des solutions pour les habitants des quartiers.

Je vais quand même donner un exemple. Avec le service de police d'Aulnay-sous-Bois, nous travaillons avec le bureau des victimes et nous avons pris l'habitude au départ d'accompagner les gens, surtout les femmes, qui avaient peur d'aller porter plainte, qui ne savaient pas en gros en quoi cela consistait et quelles étaient les conséquences. Souvent, en arrivant au commissariat, nous nous sentions un peu rejetées en nous disant qu'à partir de là c'était confidentiel, mais les femmes ne voulaient pas rentrer seules, elles avaient besoin de ce soutien et besoin d'être comprises. Souvent, on a l'impression qu'elles comprennent le français, mais il y a des mots qu'il faut leur décoder. Non pas forcément qu'on parle la même langue, mais on a l'habitude de parler avec ces personnes et de leur décoder certaines choses. Au commissariat d'Aulnay, ils se sont rendu compte que l'intervention d'une femme relais permettait d'aller beaucoup plus vite et, surtout, que les personnes poursuivaient plus souvent leur plainte et allaient jusqu'au bout de leur démarche. Avec cela, nous avons travaillé avec le bureau des victimes, qui a intégré un psychologue au commissariat et le commissariat fait maintenant appel aux Femmes relais quand une personne ne comprend pas ou a du mal à s'exprimer en français.

Avec la banque, nous accompagnons les familles qui, souvent, pensent qu'elles n'ont pas le droit d'ouvrir un compte parce qu'elles vivent dans les quartiers, qu'elles ne parlent pas français et ne travaillent pas. L'idée était de pouvoir prendre un rendez-vous à la banque, de les accompagner et, surtout, de leur expliquer les offres qu'on peut leur faire parce que, souvent, elles signent sans se rendre compte et, plus tard, elles voient sur leur relevé de compte qu'on leur a enlevé telle ou telle somme. Notre rôle est vraiment de leur expliquer ce qu'on leur fait signer.

Nous avons constaté qu'au niveau des responsables d'agences, il y a plus d'ouverture quand je viens moi-même demander une explication pour m'informer. Cette ouverture est aujourd'hui faite dans beaucoup de services. Les services publics aussi bien que les services privés se sont rendu compte que la présence d'un tiers ne pouvait fonctionner que si ce tiers ne faisait pas partie de l'institution elle-même : la relation de confiance se passe mieux avec une femme relais qu'avec la personne du service.

Applaudissements

M. Jean-Claude MAS

Pour compléter les propos d'Aïssa Sago, cela rejoint une question internet qui a été posée. Visiblement, il y a des expériences d'associations qui accompagnent des habitants vers les services bancaires par exemple, pourquoi ne pourrait-on pas imaginer aussi le contraire ?

C'est-à-dire que des agences qui feraient le constat que des clients ont des difficultés pour écrire ou pour comprendre le document puissent faire appel à des écrivains publics ou à des associations du quartier. Il me semble que, dans ce sens-là, c'est un peu moins vrai, il y a probablement des partenariats à créer ou à inventer de ce point de vue.

M. Gilbert COULOMBEL

Une réaction rapide. J'aurais pu réagir tout à l'heure sur le positionnement des banques, mais je crois que nous sommes tous assez d'accord pour dire que nous avons différentes situations de difficultés. Il peut y avoir une insouciance passagère, ce qui ne rentre pas du tout dans le cadre des populations dont vous vous occupez. Il y a des indécidables, et Dieu sait si nous en souffrons en matière de crédit, cela ne rentre pas non plus dans le cadre de notre dialogue. Et il y a des accidents de la vie où des personnes sont réellement en difficulté : en l'occurrence, nous travaillons assez étroitement en ce qui nous concerne avec l'association à laquelle appartient Madame Sago dans le nord de la Seine-Saint-Denis. Nous avons des relations tout à fait proches avec différentes associations.

Cependant, en ce qui concerne les moyens de paiement alternatifs au chèque dont nous avons parlé tout à l'heure et des frais qui arrivent sur le compte, je dis juste au passage que, dans l'environnement où le banquier est considéré comme un voleur, le moyen de paiement alternatif chez BNP Paribas, et vous pouvez le vérifier partout, est gratuit. C'est-à-dire que vous avez l'accès à un compte et, gratuitement, à une carte bleue à débit automatique, deux chèques de banque par mois, etc. L'accès aux moyens bancaires de base pour les personnes est donc gratuit chez nous.

M. Jean-Claude MAS

Monsieur Zoberi voulait intervenir rapidement.

M. Mansour ZOBARI

Oui, vous nous avez interpellés concernant l'aide des entreprises en direction de la médiation. C'est quelque chose que nous avons fait. Je ne me suis pas étalé sur ce point parce que vous m'aviez demandé de concentrer mon propos sur les produits, mais nous avons accompagné le programme Emploi jeunes pendant des années et nous continuons à accompagner un certain nombre de structures et de fondations. Les écrivains publics, les médiateurs, nous avons connu cela à travers la fondation Agir contre l'exclusion : nous avons monté des points de services aux particuliers, nous avons accompagné le réseau des PIMMS (points d'information et de médiation multiservice) et nous accompagnons d'autres dispositifs. Depuis un certain temps, il y a bien des initiatives qui mériteraient d'être connues avec les associations, avec les acteurs du terrain. Nous ne pouvons rien faire les uns sans les autres, nous sommes chacun un maillon et il faut que nous conjuguions nos efforts pour faire en sorte d'avancer.

M. Jean-Claude MAS

C'est une liaison parfaite avec l'intervention de Jean-Jacques Vaudé, qui voulait positionner ce débat sur l'approche territoriale. Je rappelle que Jean-Jacques Vaudé est délégué général de l'Association nationale du réseau d'acteurs des plateformes espaces et maisons de services publics (Apem-SP). Je vous laisse la parole pour quelques minutes et nous élargirons ensuite avec la salle.

M. Jean-Jacques VAUDÉ

Bonjour. Je voulais préciser que, pour nous agents du service public, la notion de service public s'entend comme une notion globale. Quand une personne franchit l'accueil polyvalent de la maison de services publics, elle est tout à la fois usager, habitant, citoyen, client,

administré. Il s'agit donc de dépasser l'offre, pour évoluer vers une réponse qui prenne en compte la demande, les attentes et les besoins des habitants, qu'elle soit sociale, éventuellement marchande et toujours citoyenne. Tout le monde comprend qu'une femme en recherche d'emploi avec deux enfants sera sensible au fait de trouver, dans la plateforme de services publics, un certain nombre d'agents de services publics constitués en groupes de projets (sécurité sociale, caisse d'allocation familiale, services sociaux, juridiques, etc.) qui vont mailler à la fois leurs prestations spécifiques, mais aussi des projets de prévention avec l'ensemble des acteurs du territoire. En ce sens, on peut dire que le territoire et la coordination des acteurs et des ressources dépassent en fait cette opposition entre médiation et adaptation qu'on nous a proposée autour de cette table ronde. C'est bien un ensemble du maillage territorial, des ressources et des acteurs, qui va permettre, dans des liens entre les agents de service public de proximité et des associations, d'arriver à jouer sur les deux tableaux.

Pouvons-nous envisager un service global rendu aux habitants sur un quartier ? La réponse est oui. À la maison de services publics de Saint-Denis, j'ai pu constater que les agents étaient heureux de s'investir dans une dimension globale et, surtout, et c'est l'essentiel, que les habitants étaient satisfaits de cette approche ; ils le disent puisque, au sein de la démarche, il y avait la démarche quartier, c'est-à-dire une démarche participative, en quelque sorte une évaluation directe du service rendu avec des séances d'expression publique permettant aux habitants de dire s'ils sont satisfaits ou pas.

Pour nous l'important est vraiment cette notion de service global. J'avais envie de renvoyer une question à Monsieur Zoberi pour savoir si, dans son approche des produits, vous avez une réflexion en termes de santé publique par rapport au phénomène d'obésité, parce qu'on nous dit que, par exemple comme aux États-Unis, un citoyen sur deux sera obèse dans les quelques années à venir ?

M. Jean-Claude MAS

Peut-être allons-nous regrouper plusieurs questions de la salle et on laissera ensuite des propos conclusifs à ceux qui auront été interpellés. Qui veut intervenir sous forme de question si possible et de façon assez concise ? Nous aurons ensuite des interventions regroupées.

M. André CASSOU (La Poste)

Ma première remarque est pour remercier le directeur de la BNP Paribas d'avoir rappelé que La Poste participait largement au réseau des établissements bancaires, puisque c'est le premier réseau bancaire aujourd'hui : 750 zones urbaines sensibles desservies par 900 établissements de La Poste.

Ma deuxième remarque concerne le droit au compte. Si on arrive en France à un taux de bancarisation total, c'est pour la bonne et simple raison que les pouvoirs publics ont confié à la Banque postale une mission de service public qui s'appelle l'obligation de compte. Si les pouvoirs publics ont décidé de cette mission de service public, c'est qu'ils devaient vraisemblablement penser que, pour l'ensemble du réseau bancaire, cela n'allait pas de soi. Je pense que cela ne va pas encore tout à fait de soi et que nous arrivons à un taux de bancarisation aussi important parce que les pouvoirs publics ont décidé à un moment donné de confier à la Banque postale, et à elle seule, cette obligation de compte. Cela veut dire que la Banque postale ne refuse aucun demandeur de compte. Je ne suis pas sûre que ce soit le cas partout.

M. Jean-Claude MAS

D'autres interventions ?

M. Laurent GIRAUD (France Médiation)

France Médiation est un réseau d'acteurs et de médiation sociale. J'ai juste quelques précisions aussi sur les questions de médiations parce que nous en avons beaucoup entendu parler. Nous avons vu, dans les interventions, qu'il y avait une vraie confusion entre la fonction de médiation et le métier de médiateur. Nous pouvons tous avoir une fonction de médiation et je pense que cette fonction doit être réintégrée dans certains services, services d'accueil par exemple, pour savoir gérer un conflit quand on se fait aggraver en direct ou techniquement. C'est une véritable compétence que doivent développer certains services. Mais au-delà de cela, depuis plusieurs années, nous voyons apparaître un véritable métier de médiateur social avec un cadre de référence. Ce cadre de référence date pratiquement de 2001 et il y a aujourd'hui une charte de la médiation sociale, avec une définition et un cadre déontologique qui permettent de garantir à la fois le processus de médiation et la qualité du médiateur. C'est sur ce terme-là que je voudrais revenir un peu parce qu'Aïssa Sago, et je l'en remercie, a bien précisé qu'effectivement le médiateur a un rôle de tiers impartial et neutre. Cette position garantit le bon processus de médiation.

Nous voyons se développer aujourd'hui des services de médiation qui sont dans ce cadre : tiers neutre impartial. Je dis cela par rapport à une remarque que nous avons entendue. Je remercie d'ailleurs Monsieur Masurel qui a initié, avec le SG-CIV, une vraie réflexion sur la reconnaissance des métiers de la médiation sociale où, effectivement, tous ces principes sont repris et vont servir, je l'espère, à faire reconnaître ce métier. Nous parlions de reconnaissance ce matin, si certains intervenants sociaux ont besoin pour avancer à la fois de formation et d'un véritable travail d'organisation et de management, je pense que cette reconnaissance arrivera et permettra de véritablement préciser ce secteur qui a une place cruciale et essentielle aujourd'hui entre les institutions et les habitants des quartiers.

M. Jean-Claude MAS

Votre intervention fait écho à une question internet que je pose, mais qui ne mérite pas forcément une réponse tout de suite, sur le fait qu'il est difficile, pour un médiateur social, de repérer les postes existant dans les quartiers ; il y aurait donc par moments un problème entre l'offre et la demande. La personne regrette aussi que beaucoup de ces postes de médiateurs sociaux soient fléchés sur le dispositif adulte relais : quand on n'est pas éligible à un poste d'adulte relais, on est écarté de cette démarche professionnelle de travail sur la médiation. Voilà donc un élément de commentaire reçu par internet. Nous allons prendre encore une ou deux interventions de la salle et, ensuite, nous bouclerons la table ronde avec les questions qui ont été posées.

M. ? [ne s'est pas présenté]

Je vais être très court. Pour la police, vous avez parlé d'autorité et autres, pourquoi ne faites-vous pas des campagnes de communication publique par rapport à votre utilité sur le plan social et l'intermédiation avec la population. Je crois que vous auriez beaucoup à gagner à le faire en grand au lieu de le faire timidement.

M. Philippe TIRELOQUE

Nous faisons surtout de la communication locale puisque chaque commissariat a une offre adaptée à son secteur d'activité. Mais il est vrai que je suis assez pour une communication beaucoup plus générale. Ce que nous voulons éviter, ce que nous craignons toujours aussi quand nous avons une offre de service importante, c'est que le système s'auto-engorge et soit immédiatement parasité par un certain nombre d'habitudes. Parce que c'est aussi la difficulté de notre matière. Mais c'est vrai que la communication est plutôt locale et on peut mieux faire là-dessus, je suis d'accord avec vous.

M. Jean-Claude MAS

Monsieur Zoberi, pouvez-vous répondre à la question de santé qui a été posée par l'un des contrepoints ? Ensuite, nous bouclerons avec Aïssa Sago qui voulait réagir à la question sur internet à propos de la médiation sociale, si vous voulez bien.

M. Mansour ZOBERI

Tout d'abord, je voudrais parler de la médiation sociale. C'est un sujet que nous connaissons très bien, et depuis très longtemps, puisque, outre avec l'IHESI, l'INHES maintenant et le CNV, nous avons travaillé ces questions au Conseil national des villes (présent aujourd'hui avec un certain nombre de membres). Pour répondre directement à votre question : bien sûr, quand on vend des produits, à un moment donné, il faut se questionner. Nous avons été une des premières entreprises en France à mettre en place le curseur nutritionnel, il y a maintenant plus de 5 ans, et l'indice carbone sur l'ensemble de nos packagings, de manière à ce que l'information circule et que les gens sachent ce qu'ils mangent. Bien sûr, nous avons un service en interne qui s'occupe de la nutrition. De plus, nous avons accompagné un jeune, qui maintenant nous accompagne dans nos vérifications ; il a été lauréat d'une opération montée par la politique de la ville, le Talent des cités et il fait de l'apprentissage à la nutrition dans les quartiers. Ce jeune Talent des cités 2007 travaille maintenant avec nous pour faire un certain nombre de vérifications sur la qualité de nos produits. Talent des cités est une opération qui fête aujourd'hui ses 10 ans.

M. Jean-Claude MAS

Monsieur Coulombel, vous vouliez réagir à ces propos ?

M. Gilbert COULOMBEL

Non, mais peut-être aux propos de mon collègue de La Poste. Quand il s'agit des quartiers difficiles, nous ne sommes jamais assez nombreux. Il ne s'agit donc pas d'opposer les services publics d'une part et les services privés d'autre part. Je pense que nous avons tous des obligations en la matière. Pour revenir sur le droit au compte que vous évoquiez, sans avoir effectivement en ce qui nous concerne une obligation de service public, nous avons eu à peu près 400 ouvertures de compte imposées en 2009, 550 en 2010 et 450 sur les huit premiers mois de 2011 en Île-de-France hors Paris. Nous sommes donc en phase d'augmentation sur ce plan-là et nous donnons donc notre part aussi. La présence dans les quartiers, y compris pour des établissements privés comme celui que je représente, peut aussi, il faut admettre, répondre à une obligation citoyenne de notre part, qui n'a pas forcément les mêmes références et les mêmes critères en matière de retour sur une rentabilité parfois un peu incertaine. Mais c'est une obligation citoyenne.

M. ? [ne s'est pas présenté et hors micro]

Heureusement qu'il y a la Banque postale dans les quartiers parce que si on attend après les banques, on peut attendre longtemps. Elles se tirent les unes après les autres, c'est le problème. Et je ne parle pas du Crédit Agricole à Lille !

M. Gilbert COULOMBEL

Je ne connais pas le problème de Lille, mais, par contre, si vous voulez m'écouter juste un instant, je ferai tout à l'heure une analyse de tous les quartiers de la région parisienne dont on parle parfois et sur lesquels nous sommes présents. J'en ai une liste tout à fait impressionnante, mais je ne connais pas la situation de Lille, j'en suis absolument désolé.

M. Jean-Claude MAS

La dernière prise de parole est pour Aïssa Sago sur la médiation sociale, en réponse à une question internet. Il est bien que nous finissions sur les enjeux de la médiation sociale.

Mme Aïssa SAGO

Pourquoi le métier de médiateur social est-il centré sur dispositif adulte relais ? Tout simplement parce que, au départ, le dispositif adulte relais a été créé justement pour essayer de faire en sorte que les associations des quartiers puissent étendre leurs missions à toute la population, et non simplement aux voisins ou à la communauté, et aussi pour permettre de régler les difficultés d'insertion des femmes qui exerçaient dans ces quartiers. Il était donc prévu que ce soit une passerelle et, aujourd'hui, les seuls employeurs des médiateurs sociaux sont les associations. Nous savons très bien que, sans ces financements, les associations ne pourraient pas employer des personnes avec leurs fonds propres. Aujourd'hui, le métier n'est toujours pas reconnu, il faudra attendre cette reconnaissance pour qu'il puisse être développé par d'autres employeurs que les associations.

M. Jean-Claude MAS

Nous avons pu rattraper un peu du temps perdu, mais pas tout, c'était une mission impossible. Nous arrêtons là pour reprendre à 14 heures. Bon appétit et à tout à l'heure. Merci.

Applaudissements

Les services dans les quartiers : quelle couverture géographique ? Quelle accessibilité ?

M. Antoine LOUBIÈRE

Bonjour. Je suis rédacteur en chef de la revue *Urbanisme*, dont vous pouvez récupérer le dernier numéro avec les dossiers réalisés en partenariat avec le SG-CIV, en particulier sur cette question de la politique de la ville. Ce ne sont pas tout à fait les mêmes questions qui sont traitées aujourd'hui, mais c'était ma minute de publicité !

J'ai l'honneur d'animer une table ronde qui va s'inscrire dans la continuité des débats de ce matin sur la question des services dans les quartiers. Nous allons nous interroger sur la couverture géographique et l'accessibilité. Nous verrons que l'accessibilité n'est pas forcément que physique et que le numérique peut aussi changer un certain nombre de choses. Pour ce faire, nous allons enclencher le débat avec nos deux élus, par des présentations de villes de banlieue assez différentes. Avec Alain Cazabonne, nous irons dans l'agglomération bordelaise. Maurice Charrier qui n'est plus maire de Vaulx-en-Velin, mais a une petite idée de ce qui s'y passe encore – il est toujours vice-président de la communauté urbaine du Grand-Lyon, en charge de la politique de la ville et du renouvellement urbain, et membre du Conseil national des villes – évoquera ensuite la manière dont s'est passée la recomposition du centre-ville de Vaulx-en-Velin. Nous avons l'Agence régionale de santé, représentée par Marie Pirlet, qui s'occupe plus spécifiquement des contrats locaux de santé, et La Poste, avec Laura Serrano-Blot, qui représente la direction régionale du Nord-Pas-de-Calais. Nous avons également deux contrepoints : Claire Scopsi, maître de conférences en sciences de l'information au Cnam, et Monique Houvre, responsable des ressources humaines à la RATP. Nous allons commencer par un premier témoignage. Alain Cazabonne va nous parler de sa bonne ville de Talence, une ville connue pour ses problèmes de quartiers : c'est une ville qui est partie prenante du campus universitaire de Bordeaux, une ville en ZRU (zone de redynamisation urbaine), avec un certain nombre de problèmes, notamment sur cette question des services puisque, tout récemment encore, une supérette a fermé, un tramway passe, mais un peu au large du quartier, il y a donc des questions de desserte. Vous m'aviez dit, lorsque nous nous sommes vus, que vous aviez réussi à garder une grande poste, mais que d'autres à côté avaient été fermées. Alain Cazabonne, vous avez 10 minutes pour parler de votre ville.

Comment penser l'articulation des services des quartiers avec ceux de leur environnement ?

M. Alain CAZABONNE

Talence, qui a 42 000 habitants, est une ville universitaire, comme vous l'avez dit, avec un quartier de politique de la ville d'environ 6 000 habitants pour lequel nous sommes en train de vivre une requalification. Je ne vous cache pas que c'est compliqué, je ne vais donc pas entrer dans des explications, car je dépasserai largement les 10 minutes. C'est un quartier qui a des difficultés en termes économiques et en termes d'emplois, mais qui a aussi pas mal d'atouts en termes d'espaces naturels, d'équipements sportifs, puisque là où il y a de l'espace on peut réaliser des équipements collectifs. Lorsqu'on est dans une ville située en dehors d'une agglomération, on se doit d'assumer toutes les compétences. Étant dans une communauté urbaine, toute une série de compétences est prise par la communauté urbaine. Il nous reste donc à assumer tout aux yeux des habitants et, dans la réalité, nous nous limitons quand même à un certain nombre de compétences, bien évidemment tout ce qui est l'état civil – il y a

parfois nécessité d'avoir des mairies annexes dans les quartiers – la sécurité, autrefois assurée par les gardes champêtres et aujourd'hui par la police municipale, un peu la police nationale par sa présence de proximité, des gardes, des ASVP (agents de surveillance de la voie publique), etc. Il y a également la mission des aménagements de toute nature qui permettent l'activité commerciale que vous évoquiez et, en même temps, toutes les manifestations sportives et culturelles, ainsi que les aménagements qui permettent à des économies de s'installer. Voilà notre part de responsabilités.

Comment s'exerce cette responsabilité ? C'est à la fois plus facile et plus compliqué parce que nous sommes en intercommunalité. Bien sûr, dès qu'il y a un problème dans un quartier, même si ce n'est pas ma communauté urbaine, les habitants vous disent que vous êtes président de la communauté urbaine, même si cela ne relève pas de votre compétence : il faut que le maire soit efficace dans ce domaine-là.

Nous avons parlé du transport, le transport est une compétence communautaire et, lorsque le tramway a été réalisé à Bordeaux – je suis bien placé pour en parler puisque c'était ma délégation à l'époque – il a fallu innover un certain nombre de villes, 7 sur les 27, et les habitants du quartier sensible voulaient naturellement être desservis. Il y a eu un gros problème de réalisation, en ce sens qu'il y avait déjà une ligne vers le campus universitaire, là où il y avait beaucoup d'utilisateurs potentiels. Lorsqu'il s'est agi de faire une fourche pour desservir le quartier de Thouars, tous les habitants de Thouars (6 000 habitants) ont voulu le tramway. J'avais la mission de convaincre les 20 maires de la communauté urbaine, qui ne le voyait que dans 10 ou 15 ans, de faire une autre ligne à Talence. Ce n'était pas facile. Le deuxième élément, sur le plan économique, si on devait faire une fourche pour aller sur ce quartier de Thouars, est qu'il y avait 6 000 habitants desservis à Thouars, mais le maire de la ville suivante de Gradignan ne souhaitait pas le tramway. Il fallait expliquer qu'il y aurait une fourche pour 6 000 habitants d'un côté et, de l'autre, une fourche qui allait à l'université pour 60 000 étudiants, plus le service de Pessac derrière avec 45 000 habitants (ce qui faisait donc 100 000 habitants potentiels d'un côté et 6 000 de l'autre) et essayer de trouver un exploitant qui accepte cette décision. Pour le maire, ce n'est donc pas facile, mais il faut expliquer pourquoi on ne peut parfois pas assumer tout de suite le même transport en commun dans les quartiers, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de transport en commun. Naturellement le tramway, pour ceux qui le connaissent – et je ne suis pas chauvin ! – est l'un des plus jolis tramways faits en France, il fonctionne très bien, trop bien même, car il est saturé.

Après, il faut des services de proximité, la Poste notamment. Nous nous sommes battus pour que la Poste reste dans les quartiers en difficulté, ce qui n'a pas été le cas partout sur la ville. Mais nous ne sommes pas là pour nous lancer des piques. Les services de sécurité sont assurés par la ville seule, puisque la police de proximité, la Police nationale, a disparu. Nous avons installé toute une série de services à la population dans ce qu'on appelle le château de Thouars, un ancien château du XIII^e siècle aménagé au cœur du quartier, où il y a les services pour la petite enfance, les femmes battues, les avocats, etc., tous les services qu'une ville peut attendre. Pour le centre commercial, nous avons engagé une très lourde opération qui démarrera le 1^{er} janvier 2013. Nous sommes prêts à démarrer maintenant, mais, comme vous le savez, en France tout est simple : nous avons donc bien expliqué aux populations que les lois de concertation, les études, les marchés publics nous amènent à attendre pratiquement 14 mois, ce qui sera un temps d'inactivité.

Là se trouvait donc un centre commercial avec un magasin Mutant. Ce magasin vient de fermer. Naturellement, que fait le maire ? C'est de sa responsabilité, vous le savez. Il a fermé tout simplement parce qu'il perdait de l'argent depuis des années. Le panier moyen était de 5 € alors qu'à côté, à 200 m, sur une autre commune, un Lidl s'était installé qui, lui, n'a pas de population autour. Lidl est venu, pardonnez-moi l'expression, vampiriser notre clientèle au détriment de ce Mutant. Naturellement, nous nous sommes interrogés, harcelés par les

habitants qui voulaient des commerces de proximité. Nous avons fait une réunion et nous leur avons dit que, si ce magasin fermait, c'est qu'ils n'y allaient pas beaucoup et qu'ils allaient plutôt à l'autre. Je ne connais pas un commerçant qui ferme s'il gagne de l'argent. Mais il fallait que nous trouvions des solutions de remplacement. Nous sommes donc partis sur des réflexions soit en interne avec le CCS pour essayer d'ouvrir une espèce de vente de produits secs et une halle couverte pour des produits frais avec des commerçants ambulants qui viendraient en permanence, parce que les travaux de démolition démarreront dans un an. Il nous faut donc assurer cette période, ce qui est un peu compliqué. Nous nous sommes adressés à tous les grands groupes de distribution, mais aucun ne veut venir pour 14 mois, et on les comprend. Voilà donc nos difficultés sur le plan commercial, mais nous devons apporter une réponse. Cela montre bien que le maire, dans une agglomération, n'est pas seul à décider par rapport au tramway, n'est pas en état de décider par rapport aux commerces, mais il a l'obligation d'apporter l'amorce d'une solution et de fournir ce service de proximité.

Il y a également un problème, que nous n'avons pas évoqué lorsque nous nous sommes rencontrés, le problème du culte. Nous avons naturellement dans la ville, ville universitaire à la population très variée, deux églises catholiques, un temple, une église des Saints des derniers jours et d'autres groupuscules. Et nous avons un lieu de prière que la ville avait mis à la disposition des musulmans. Ce lieu existe depuis 7 ans, il n'y a aucun problème, sauf que, comme il est trop petit, le vendredi, à la prière, les musulmans prient dans la rue, ce qui n'est pas souhaitable ; de plus, ils ont un gros problème de stationnement. Les musulmans ont donc voulu acheter un terrain à la ville, nous avons trouvé un terrain, nous avons eu une délibération en avril pour le mettre en vente et tout se passait normalement. Mais il y a 3 semaines, nous avons vu affiché dans le quartier de Thouars un faux fac-similé d'une information municipale signée de mon nom, mais sans ma signature manuscrite, avec l'en-tête de la mairie de Talence : il disait que la ville avait décidé de vendre un lieu de prière aux musulmans à un prix préférentiel – ce qui est interdit et ce qui est faux – et que, désormais, ce quartier serait soumis à la loi de la Charia ; de plus, le maire rappelle que les femmes musulmanes doivent s'habiller correctement, qu'il ne faut pas sortir les chiens pendant le ramadan ni tuer le porc, etc. N'importe quoi ! Naturellement, il y a eu un mouvement de la population se demandant ce qui se passait, pourquoi le maire traitait ce quartier ainsi. J'ai déposé plainte immédiatement pour usurpation de titre et de fonction, ce que le procureur a pris au sérieux et une enquête est en cours. On pense, mais on ne peut l'affirmer, que ce sont des groupuscules d'extrême droite, mais il faut le prouver. Nous en sommes là.

J'ai donc fait le tour du quartier la semaine dernière et, en rencontrant les habitants, je leur ai demandé s'ils savaient qu'il existait un lieu de culte depuis des années. Personne ne s'était rendu compte que ce lieu de culte existait, hormis ceux qui habitaient à côté pour les raisons que j'évoquais tout à l'heure de présence et de stationnement. Cela montre bien que, partant d'une situation qui est acceptée par tous, hormis quelques extrémistes, dès lors qu'il y a un projecteur mis sur un projet, cela peut devenir un problème difficile et pour lequel, naturellement, le maire a l'obligation d'apporter une solution. La solution a été simple : le dépôt de plainte et l'explication. Il faut faire le tour de tous les habitants pour expliquer, ce qui paraît une chose difficile. Les problèmes de proximité et d'aménagement sont à prendre en compte avec doigté. On ne peut pas équiper un quartier de tout parce que, sinon, les gens n'en bougent plus. Il faut donc l'équiper des services essentiels et, pour ce qui est de la culture et des sports, amener des échanges entre les villes. C'est un équilibre qui est assez délicat à mener. En revanche, nous avons l'obligation d'avoir des transports en commun efficaces pour permettre aux habitants de la ville de se déplacer d'un lieu à un autre, de manière à ce que tout le monde puisse vivre ensemble.

Applaudissements

Un exemple de bonne articulation entre rénovation urbaine et urbanisme commercial

M. Antoine LOUBIÈRE

Merci beaucoup, Monsieur le Maire, c'était tout à fait passionnant. Ma question sur le lieu de culte était innocente, je ne savais si on en avait parlé et, comme ce matin, il y avait une allusion aux mosquées, cela m'a fait penser à cette question des lieux de culte qui, d'une certaine manière, sont des services privés. Mais je ne savais pas que vous étiez, vous aussi, dans une histoire assez intéressante du point de vue de la société française.

Maurice Charrier, vous avez un boulevard pour apporter le regard d'un maire de banlieue qui est dans une communauté urbaine. Je crois que vous n'avez pas trop à vous plaindre de la communauté urbaine, parce que, si un certain nombre de choses ont pu se faire en termes financier et technique, c'est aussi grâce à la communauté urbaine.

M. Maurice CHARRIER

Effectivement, c'est un sujet que j'aborderai. Je dois vous parler d'un exemple de rénovation urbaine avec un développement commercial. Vaulx-en-Velin est une ville de 42 000 habitants, dont un peu plus de 80 % de la population vit dans des quartiers classés politique de la ville catégorie 1 – c'est-à-dire que ses habitants ont le niveau de revenu le plus bas de la région Rhône-Alpes – et elle est certainement parmi les 20 communes dont les populations ont les revenus les plus bas. Pour dire que la situation économique et sociale est quand même particulièrement préoccupante.

Nous avons donc eu à travailler sur un sujet particulièrement important, la restructuration de ce que nous appelions le centre-ville. Vous avez, sur cette diapositive, ce morceau de la commune, que nous appelions le centre-ville, qui est un territoire au cœur des quartiers classés politique de la ville, au cœur du grand ensemble. C'était essentiellement une dalle commerciale de 25 000 m², toute en bardage, repliée sur elle-même, avec malgré tout un certain nombre d'équipements tout autour : palais des sports, centre culturel, l'ENTPE (École nationale des travaux publics de l'État) et l'école d'architecture. La caractéristique est qu'il n'y avait pas d'habitants dans le centre-ville. Il y avait un grand espace vert, un champ, que l'on avait fait bloquer au développement urbain de la commune en se disant que ce serait peut-être une opportunité, et cela l'a été. C'était donc un centre construit en 1977, que nous avons démoli à peu près en l'an 2000 : il n'a donc vécu que 23 ans. Mais je dois dire qu'au départ il a bien vécu, la preuve en est que même l'enseigne Ikea était venue s'y implanter avant d'aller, comme elle le fait maintenant toujours, s'implanter aux entrées des agglomérations au bord des autoroutes : nous avons eu le premier magasin Ikea de France dans le centre commercial du Grand Vire.

En 1977, quand ce centre a été ouvert, il n'y avait pas de problème, il fonctionnait très bien et je dois dire que je n'en veux pas à mon prédécesseur de l'époque d'avoir eu cette idée d'installer un centre commercial là. Sauf que, au fil des années, le contexte a évolué, d'abord le contexte urbain. À l'époque, Vaulx-en-Velin était à l'extérieur du périphérique, alors que, maintenant, nous sommes à l'intérieur ; la ville a donc été englobée dans le développement de l'agglomération et le centre commercial a changé de statut : de périphérique, il est devenu intégré dans le tissu urbain. À partir de là, il est devenu une grande surface de 6 000 m² gérée par Auchan, mais il n'était pas en rapport avec les attentes économiques d'Auchan, il était trop petit pour cette enseigne qui est partie avant les événements d'octobre 1990, je tiens à le préciser, car c'est un grand différend que j'ai avec Monsieur **Musier**. Le contexte social a aussi changé. Quand le centre commercial a été ouvert en 1977, les effets de la crise économique et sociale n'étaient pas ce qu'ils sont devenus après, avec les baisses du pouvoir d'achat, une évasion de la population, en particulier des couches moyennes, etc. Pendant des

années, nous avons essayé un acharnement thérapeutique, nous avons amélioré l'accessibilité, agrandi les portes, fait des puits de lumière, mais les magasins fermaient malgré tout les uns après les autres. Jusqu'au moment où, en 1994, la décision a été prise de détruire totalement les 25 000 m² de dalle. Voilà donc pour vous donner un peu l'historique du projet.

À partir de là, nous en sommes venus à l'idée qu'il nous fallait véritablement construire un centre-ville dans lequel on pouvait trouver des commerces. Notre objectif était d'arriver à cette solution, que vous ne reconnaissez plus du tout puisque la dalle commerciale a été totalement détruite. Nous avons reconfiguré totalement la ville, tout d'abord par une trame urbaine qui, véritablement, relie le nouveau centre-ville à l'ensemble des quartiers qui l'entourent. Cela a été un parti pris important.

En ce qui concerne les conditions de la réussite, tout d'abord je crois que l'on ne peut pas développer de commerces si on n'intègre pas cette problématique commerciale dans la mise en œuvre d'un projet de développement territorial global, associant renouvellement urbain, développement social et culturel. Sinon, le commerce n'y vient pas ou, s'il y vient, il est éphémère. Cela veut dire que, pour nous, il a fallu d'abord amener la population sur le centre-ville, avec un effort de diversification de l'offre de l'habitat, même si nous avons continué à faire du logement social. Ensuite, nous avons amélioré la qualité de l'espace public. Nous avons le même mobilier urbain et les mêmes matériaux que ceux que vous trouvez rue de la République et à la Cité internationale à Lyon. Nous avons aussi veillé à l'arrivée des transports en commun, notamment une ligne forte de trolleybus qui va se doubler, lors du prochain mandat, d'une ligne de tramway. Nous avons aussi implanté et mis en valeur un certain nombre d'équipements culturels ou sociaux que nous avions déjà, le palais des sports et le centre culturel, intégré le campus (l'école d'architecture et l'ENTPE) dans le centre-ville. Je salue Monsieur Perdrizet, alors directeur de l'ENTPE, qui nous a accompagnés dans cet effort. Nous avons aussi construit un lycée pour lequel nous avons discuté avec le Rectorat le programme pédagogique pour travailler sur l'excellence, installé un planétarium et un pôle d'astronomie, créé le Festival de jazz, la fête de la science, etc. Un maximum de services sont arrivés, que ce soit le commissariat, Pôle Emploi, la maison du département, une crèche, une halte-garderie, un centre social, un centre de sécurité sociale, etc., et la Poste avec 4 bureaux. Je crois que c'est la première condition de la réussite.

La deuxième condition est que la communauté urbaine, qui nous a fortement aidés, et pas seulement financièrement, a décidé il y a des années de concevoir un développement multipolaire de son territoire avec le développement de l'hyper-centre, mais également une volonté de développer des centres périphériques (Vaulx-en-Velin, Vénissieux, Bron, etc.) En plus, nous bénéficions d'un schéma directeur d'urbanisme commercial qui organise les équilibres commerciaux sur l'agglomération lyonnaise.

La troisième condition est le fort engagement public. Maintenant l'investissement privé arrive pour le commerce, pour les activités tertiaires et pour l'immobilier. Mais, au départ, il a fallu, pendant de longues années, un effort considérable de l'action publique. Pour permettre au groupe Casino d'implanter son centre commercial – et Casino doit beaucoup particulièrement à Antoine Guichard qui, à l'époque, a eu un coup de cœur sur ce projet – nous avons créé une société d'économie mixte, avec la communauté urbaine, la Caisse des Dépôts, la Caisse d'Épargne et la Serl (la société d'aménagement). La quasi-totalité des commerces qui se sont implantés sont aujourd'hui dans des murs qui appartiennent à l'action publique, y compris à des bailleurs sociaux ou à la Serl. Il est donc très important d'avoir un engagement public important préalable au partenariat public-privé.

Une autre condition est la qualité de l'offre commerciale. Nous avons fait un très gros travail avec les chambres consulaires, la Chambre de commerce et d'industrie et la Chambre des métiers, qui nous ont énormément aidés, par exemple pour définir ce que pouvaient être une gestion intégrée du commerce et une animation intégrée de la rue commerçante.

Il y a aussi eu un travail sur la sécurité situationnelle, parce que c'était, après 1990, une petite préoccupation pour beaucoup d'entre nous, et un travail sur la qualité commerciale. Et là, il faut bien avouer que Casino nous a sorti une bonne épine du pied.

La dernière condition de la réussite est la durée. Cela fait dix ans que nous travaillons sur ce centre, il a considérablement évolué et nous avons encore pour presque une décennie de travail. C'est la raison pour laquelle, après avoir été 25 ans maire de Vaulx-en-Velin, j'ai jugé qu'il fallait que je laisse un peu du job à mon successeur. Voilà, selon moi en tout cas, les conditions de la réussite.

Pour finir, voici quelques photos qui vous montrent l'évolution du centre. Vous voyez là une phase du développement du centre-ville, qui a commencé par la construction du lycée et l'aménagement d'un certain nombre d'espaces publics, on voit encore la dalle commerciale pour partie. Là, vous commencez à voir la démolition de la dalle commerciale, la poursuite des programmes immobiliers et le réseau de voiries qui commence à irriguer. Voilà maintenant à quoi cela ressemble : ici l'hôtel de ville, là le parc des libertés et des droits de l'homme. Il s'agit d'un urbanisme relativement classique avec des espaces commerciaux, des trottoirs, des arbres, des stationnements et, au-dessus, des activités tertiaires et des logements diversifiés. Casino a une surface de 2 000 m² environ et a décidé de doubler cette surface de vente et de s'intégrer dans un programme immobilier. Une quarantaine de boutiques sont installées et il reste encore environ 300 m² à commercialiser.

Applaudissements

M. Antoine LOUBIÈRE

Merci beaucoup, Monsieur le Vice-Président. Nous avons eu un exemple différent de Talence, encore que la question d'une autre centralité dans l'agglomération bordelaise se posait, puisque, sur le passage du tramway, vous avez d'une certaine manière réaménagé un centre-ville dans une zone urbaine sensible, alors que là, à Vaulx-en-Velin, c'était presque toute la zone qui était sensible. Le centre étant lui-même au cœur du grand ensemble, d'une certaine manière, vous avez tout traité en même temps : les services, l'accessibilité, la diversité de l'habitat, l'offre commerciale. Nous avons une approche globale intégrée.

Nous allons continuer la série de témoignages dans le Nord-Pas-de-Calais avec Laurence Serrano-Blot, qui va nous parler de la Poste dans les zones urbaines sensibles, de la manière dont, aujourd'hui, cette présence postale évolue, se reconfigure en tenant compte des singularités et des spécificités à la fois des quartiers et de la région.

La présence postale

Mme Laura SERRANO-BLOT

Oui, effectivement je souhaiterais souligner que nous évoluons et que nous sommes là aussi depuis longtemps. Mes propos se partageront en trois phases pour rappeler que la Poste est présente dans les quartiers depuis longtemps et de façon dense, qu'elle est engagée et que, aujourd'hui, en particulier depuis début 2011, elle est renouvelée. Dans un premier temps, la Poste est donc présente. Je vous invite, si vous ne l'avez pas déjà, car il a été distribué tout à l'heure, à récupérer cette petite brochure qui parle de la Poste comme acteur de la politique de la ville : vous aurez, sur la première page notamment, quelques rappels chronologiques.

La présence de la Poste dans les quartiers s'inscrit chez nous depuis 1991. Dans le cadre de sa réforme, la Poste a été conduite à se transformer d'administration en établissement public. En même temps, elle a signé avec l'État des textes qui lui donnent l'obligation de contribuer à l'aménagement du territoire. La présence de la Poste est donc ancienne, elle se fait en premier

lieu sous l'angle de l'aménagement du territoire. André Cassou l'a rappelé fort opportunément ce matin : 900 bureaux de poste desservent les 750 Zus de France. Nous sommes présents partout dans toutes les Zus. On pourrait également chiffrer la présence de la Poste dans les quartiers en Cucs qui vont au-delà, bien évidemment, des Zus.

Nous sommes présents au titre de nos missions de service public. Les trois principales, qui nous concernent aujourd'hui, sont : la mission de contribution à l'aménagement du territoire, la mission de service universel pour la distribution et la collecte de courriers et de colis et la mission d'accessibilité bancaire, qui a été également opportunément rappelée tout à l'heure puisque seule la Banque postale est chargée de cette mission de service public et d'intérêt général.

Le maillage de la Poste est aujourd'hui dense. Toutes les Zus ont au moins un bureau de poste, certaines communes en ont 4, 5, 6, voire 8, comme à Roubaix, qui est une ville entièrement en Zus : elle compte 8 bureaux et un relais de poste commerçant qui vient d'être créé. Nous arrivons donc encore à créer des bureaux ou des points d'accès aux services postaux, y compris dans les Zus.

Dans la région Nord-Pas-de-Calais, 97 points de contact desservent les 73 Zus. La population de cette région résidant en Zus représente un peu plus de 10 % de la totalité de la population. Avec la population des quartiers en Cucs, on monte à 26 %. Ces 10 % de la population ont accès, dans leur quartier, à 13 % du réseau de points de contact de la Poste de la région. Le maillage est donc dense et l'usage par les habitants est intense, c'est-à-dire que ces 10 % de la population vivant en Zus représentent 20 % des visites des bureaux de poste chaque jour, soit à peu près 30 000 personnes (30 % des opérations) chaque jour dans un bureau de poste en Zus.

Effectivement, tout à l'heure, Monsieur le Maire, vous parliez de la nécessité de prendre en compte et parfois de rappeler aux usagers des services publics ou privés que ces services peuvent disparaître s'ils n'ont pas d'utilité. Dans les Zus, les points de contact de la Poste sont très fréquentés et ils sont fréquentés par une population fragile.

Ce matin, j'ai entendu dire que les fragilités et les vulnérabilités n'étaient pas bien définies. Il se trouve que nous avons mené une étude pour pouvoir mieux mettre en œuvre notre contrat de présence territoriale, qui organise et cadre notre mission d'aménagement du territoire. Cette étude a été menée pendant plusieurs mois dans tous les points de contact situés dans les Zus ou qui desservent les Zus, sur l'ensemble du territoire métropolitain, y compris les DOM. Elle a permis d'identifier quatre grandes familles de fragilités ou de vulnérabilités, que nous souhaitons traiter, dans le cadre de ce contrat de présence postale et de la politique de la ville, mais nous ne les traiterons pas seuls. La fragilité financière, évoquée ce matin avec Crésus, est un grand classique, il n'y a pas de surprise, hélas ! Les fragilités sont aussi administratives, car beaucoup de nos clients des Zus ont des difficultés à avoir une situation administrative claire (pièces d'identité en cours de validité, logement, statut administratif tel qu'il est communément admis, etc.). Les fragilités sont aussi cognitives, vous en avez parlé ce matin Madame : la barrière de la langue pour des personnes étrangères, mais aussi, pour des personnes françaises, difficultés à comprendre les concepts de dématérialisation d'opérations financières par exemple ou la nécessité de remplir un document et d'indiquer toutes les références nécessaires pour réaliser une transaction postale bancaire. La dernière fragilité est physique, c'est le handicap, que nous souhaitons prendre en compte et en charge aussi dans les Zus.

Dans les bureaux d'un centre-ville classique, nos guichetiers peuvent être confrontés à une ou deux de ces fragilités, alors que, dans les Zus, ils ont affaire à un cumul de difficultés qui va augmenter le niveau de tension, diminuer l'accessibilité pour les clients et rendre le travail des guichetiers plus difficile, qui sont finalement bien démunis.

J'arrive à la deuxième phase de mon propos. La Poste est engagée dans la politique de la ville, d'abord dans les bureaux de poste, mais aussi dans tous ses autres métiers, les métiers de la distribution de courriers et de colis, d'imprimés publicitaires avec Médiapost. Elle est engagée aussi avec la Banque postale. Nous devons, en interne, nous mettre en réseau et en synergie de façon à pouvoir apporter une réponse globale et à avoir une entente et une écoute globales vis-à-vis des territoires, c'est-à-dire des acteurs publics (élus, pouvoirs publics, État, CAF, Département, CCS, acteurs associatifs). Dans les Zus, le tissu associatif est en général riche ; dans le Nord-Pas-de-Calais, il l'est particulièrement : cela tient à la culture ouvrière militante de cette région, à la solidarité ouvrière, telle que certains historiens ou sociologues l'ont décrite. Dans notre compréhension mutuelle vis-à-vis des territoires, nous devons maintenir cette approche globale de la présence de la Poste dans les quartiers, passer de l'idée d'une obligation de service public de contribution à l'aménagement du territoire, qui nous amène à être présents physiquement, à une ardente nécessité d'être également présent intellectuellement. Nous avons parlé ce matin d'empathie et de compréhension, nous devons aller aussi sur ce champ-là.

La Poste, dans la politique de la ville, contribue sur quatre de ces cinq champs. Dans le champ de l'éducation et de la formation par exemple, elle est dans les régions, dans les départements, dans les communes. Elle va être quasi systématiquement – c'est le cas dans la région Nord-Pas-de-Calais – partenaire des écoles de la deuxième chance – nous sommes loin de l'affranchissement et de l'envoi de courriers et des opérations bancaires – pour les aider et les accompagner dans leur recrutement, faire des échanges, mieux se connaître entre entreprises, jeunes et territoires par l'intermédiaire de stages de découverte. Je pense à l'instant à une jeune fille, qui est dans l'école de la deuxième chance de Roubaix. Dans le cadre de ces stages de découverte, elle s'est retrouvée à l'accueil du bureau de poste principal de Roubaix – elle n'était pas seule – qui reçoit entre 1 200 et 1 500 visites par jour. Cela lui a permis de découvrir la Poste et d'accueillir nos clients, de les orienter vers le bon service et le bon interlocuteur. Nous nous sommes rendu compte qu'elle parlait huit langues ; elle qui avait perdu de vue depuis longtemps l'Éducation nationale, qui était en voie de quasi-désocialisation, était pleine de potentiel. Aujourd'hui, nous cherchons à l'accompagner pour l'amener aux portes de classes d'apprentissage. La politique de la ville passe aussi pour nous par des recrutements systématiques par des classes d'apprentis et des classes de professionnalisation pour tous nos métiers. Demain, cette jeune fille sera peut-être guichetière de l'un de nos bureaux de Roubaix. Le Nord-Pas-de-Calais ne se réduit pas à Roubaix, mais il se passe beaucoup de choses dans cette ville, je le précise. Cette jeune fille est entrée à la Poste avec un emploi jeune, elle a fini sa période d'emploi jeune et a été « CDIisée », elle est aujourd'hui postière depuis quelques années, toujours à Roubaix. Native de Roubaix, elle habite toujours le même quartier où est le bureau de poste dans lequel elle travaille. Depuis les dernières élections municipales, elle est en plus conseillère municipale. Pour nous, c'est aussi une fierté de pouvoir accompagner des jeunes éloignés de l'emploi et de la formation vers un épanouissement qui peut aller jusqu'à l'épanouissement citoyen.

La Poste contribue donc à la politique de la ville dans le champ de l'éducation et de la formation. Tout à l'heure, j'ai évoqué Médiapost. Médiapost est une entreprise filiale de la Poste qui fait la distribution de publicités non adressées. Elle recrute systématiquement, comme cela a été évoqué ce matin par Casino, par des mises en situation. Elle propose à ses salariés de passer le certificat de formation générale – nous sommes là plus proches de l'alphabétisation et de l'apprentissage des savoirs clés – qui n'est pas l'école de la deuxième chance. C'est vraiment interne à la Poste, qui le fait dans le cadre du temps de travail. La Poste accompagne donc des personnes très éloignées de l'emploi ; beaucoup d'entre elles restent dans l'entreprise, d'autres, une fois qu'elles ont acquis ces connaissances et qu'elles

ont retrouvé une confiance en elles, des compétences et des savoirs clés, peuvent se diriger vers d'autres formations ou d'autres emplois.

M. Antoine LOUDIÈRE

Madame, il faudrait raccourcir. Peut-être pourriez-vous nous parler des évolutions, de la place du numérique, des nouveaux services, et de la façon d'habituer les usagers ?

Mme Laura SERRANO-BLOT

Oui. C'est dommage parce que, du coup, je vais être très frustrée ! Je vous invite à venir me voir à la fin de la deuxième table ronde. Je continuerai à vous exposer ce que fait la Poste. Les postiers sont formidables, comme vous l'avez compris !

Pour répondre à votre interpellation, dans l'évolution et le renouvellement de la Poste, j'ai dit que nous devons travailler en réseau. Cela a aussi été évoqué ce matin. La Poste a des métiers, elle doit rester sur ses cœurs de métiers et, pour accompagner les clients fragiles et développer l'accessibilité à ses services, elle souhaite s'associer et s'appuyer sur des expertises et sur des réseaux. On a parlé de Crésus ce matin, mais cela peut aussi être la fondation Face, les PIMMS.

Les services de la Poste, que l'on soit en Zus, au fond de la Lozère ou en centre-ville à Paris, sont accessibles physiquement par les points de contact (bureaux de poste, relais poste), mais aussi par internet. Dans les quartiers où la fréquentation des bureaux de poste est très forte, nous mettons aussi à disposition tous ces canaux d'internet ou les automates pour affranchir son courrier directement. Mais cela nécessite parfois un apprentissage. Tout à l'heure, vous me disiez qu'il faut savoir apprendre à utiliser un outil internet ou une nouvelle technologie, il faut savoir aussi mesurer son usage. C'est ce que nous souhaitons faire en nous appuyant sur Roubaix et son grand projet de ville, notamment le volet de développement de la ville numérique. Nous travaillons actuellement autour des clientèles fragiles et des populations vulnérables qui fréquentent ces bureaux de poste pour associer une sorte d'éducation populaire 2.0, c'est-à-dire transmettre les savoirs clés en nouvelles technologies et leur construction par le tissu associatif, en se servant de l'exemple de l'utilisation des services de la Poste.

Je suis obligée d'être très brève. Si vous voulez plus d'information, n'hésitez pas à venir me voir.

Applaudissements

M. Antoine LOUBIÈRE

Merci beaucoup.

Mme Laura SERRANO-BLOT

Il y a quand même une chose que je voudrais ajouter, pour boucler un peu avec Monsieur Cazabonne : à la Poste, nous n'opposons pas l'intérêt général et la performance économique. C'est en marchant sur ces deux jambes-là que l'on peut progresser, que l'on peut s'améliorer et évoluer. Cela peut expliquer certaines évolutions, mais c'est toujours un dialogue. Si vous êtes encore un peu chagrin par rapport à votre bureau de poste, c'est probablement parce que le dialogue n'était pas encore tout à fait fluide. Il ne peut que s'améliorer.

M. Alain CAZABONNE

Je n'ai rien contre les bureaux, mais les trois autres bureaux de poste sont devenus agences postales parce que la ville est fragile financièrement. Voilà pour le maintien !

M. Antoine LOUBIÈRE

Marie Pirlet, vous représentez l'Agence régionale de santé Île-de-France qui, justement, propose des contrats locaux de santé dans les collectivités pour articuler l'offre sanitaire de proximité de manière plus globale. Vous allez nous expliquer cela et nous verrons après s'il y a des questions. C'est une question que j'avais posée à Monsieur le Maire dans notre entretien préparatoire, il m'avait dit qu'il n'y avait pas de problème. Maurice Charrier, vous n'en avez pas parlé, nous pouvons donc considérer que vous n'avez pas de souci.

M. Maurice CHARRIER

Il y a sans doute des soucis de santé publique, mais en tant qu'équipements et offres sur notre ville, non car Vaulx-en-Velin est très intégré dans l'agglomération lyonnaise et donc dans le réseau des Hospices civils de Lyon. Nous avons quand même obtenu un résultat en la matière, puisque nous avons ouvert à Vaulx-en-Velin un centre de santé mutualiste, subventionné par l'Anru, qui évolue pour remplacer un centre de santé municipal en très grande détresse. Ceci dit, malgré cet effort, nous avons quand même l'amorce d'un désert d'offres médicales. Mais il n'y a pas que là, il y a aussi les zones rurales. Je serais donc assez favorable à ce que l'on fasse le même système que pour les pharmacies, c'est-à-dire des quotas pour l'implantation des médecins. Mais, si on propose cela...

M. Antoine LOUBIÈRE

On y reviendra peut-être. J'avais oublié de dire que Talence avait été labellisé « atelier santé ville » : vous nous en direz un mot tout à l'heure.

Les équipements de santé de proximité, quelle articulation avec l'ensemble de l'offre de soin ?

Mme Marie PIRLET

Bonjour à tous. Je reviens sur les trois grandes missions des Agences régionales de santé et, pour vous situer un peu le contexte de l'Agence, vous dire pourquoi un investissement prend forme en Île-de-France pour les contrats locaux de santé (CLS) alors qu'il y en a peut-être moins dans d'autres régions et, enfin, quelles sont les conditions de la réussite et l'articulation avec les ateliers santé ville.

Les trois grandes missions des Agences régionales de santé sont d'améliorer l'espérance de vie en bonne santé, de promouvoir l'égalité devant la santé et de développer un système de santé de qualité accessible et efficient. On s'insère donc parfaitement dans la question des services pour les habitants des quartiers de la politique de la ville.

Le contexte de la loi HPST (hôpital, patients, santé et territoires) précise que la mise en œuvre d'un projet régional de santé peut faire l'objet de CLS, notamment avec les collectivités territoriales. Par ailleurs, le comité interministériel des villes a précisé, dans sa réunion du 18 février 2011, qu'il fallait favoriser l'articulation des ateliers santé ville et des CLS. C'est donc là le contexte général.

Pourquoi un investissement fort en Île-de-France ? L'Île-de-France compte un peu plus de 1 300 communes. Nous avons recensé les communes qui avaient des dynamiques santé. On entend par dynamique santé un atelier santé ville, une ville inscrite comme ville santé OMS, une ville avec un volet santé dans le cadre de son agenda d'ATI, une ville avec un centre municipal de santé actif, etc. Sur ces communes, nous en avons recensé un peu plus de 150 ayant une véritable dynamique santé, en tout cas à notre connaissance. Parallèlement, nous savons aussi qu'en Île-de-France, 65 ateliers santé ville ont été créés et fonctionnent.

L'Agence s'est donc fixée comme objectif très ambitieux de signer 80 CLS de proximité en 2011. Pourquoi 80 CLS en 2011 ? Parce que nous avons l'intention de ne pas casser cette dynamique santé et de travailler avec les collectivités territoriales justement pour organiser la santé sur le territoire de la collectivité en question et, surtout, pour essayer de la rendre plus organisée et plus efficiente avec l'ensemble des partenaires concernés.

Sur l'articulation entre les CLS et les ateliers santé ville, nous essayons au maximum, dans chacune des villes concernées par un CLS, de travailler en étroite collaboration avec l'atelier santé ville. Le périmètre du CLS est en fait plus large que le périmètre de l'atelier santé ville. Pour les CLS d'Île-de-France, nous avons déterminé le périmètre comme étant celui de la commune, de la communauté d'agglomérations ou de la communauté de communes. Nous travaillons en particulier à réduire les inégalités sociales et territoriales de santé, bien sûr en priorité sur les quartiers de la politique de la ville, mais aussi sur les autres quartiers pour ne pas créer un écart encore plus grand entre ceux qui bénéficieraient des services et ceux qui n'en bénéficieraient pas.

Sur les périmètres thématiques, le CLS est aussi plus large que l'atelier santé ville, puisqu'il aborde non seulement tout ce qui est du domaine de la prévention de la santé, mais aussi tout ce qui relève du soin de premier recours. Vous parlez d'un centre de santé tout à l'heure. Il est vrai que le travail que nous nous attachons à faire, dans le cadre des CLS, est d'examiner quel est l'état de l'offre de santé de premier recours : Y a-t-il un centre de santé à proximité ? Y a-t-il l'envie de créer une maison de santé pluriprofessionnelle ? Nous aidons donc la collectivité territoriale, en termes d'expertise, à faire ce diagnostic. Nous travaillons d'abord sur un diagnostic partagé avec l'ensemble des partenaires et la collectivité territoriale et, bien sûr, les services de la politique de la ville. À partir de ce diagnostic partagé, nous travaillons avec les habitants.

L'Agence fournit donc un certain nombre d'indicateurs, de priorités : en Île-de-France, selon les zones, les priorités ne sont pas les mêmes au fin fond du Val-de-Marne, dans une zone très rurale, ou bien en plein centre de Paris, les problèmes de santé ne sont pas les mêmes, les problèmes d'accès ne sont pas non plus les mêmes. Selon l'endroit où l'on se situe, on précise les actions à mener dans le cadre du CLS. Nous travaillons donc sur les trois champs de responsabilité de l'Agence : la santé publique, l'offre de premier recours et l'offre médico-sociale. Nous travaillons aussi sur l'ensemble des déterminants de la santé, c'est pourquoi nous avons à cœur de travailler avec les collectivités territoriales, puisque c'est au sein d'une collectivité territoriale que l'on retrouve tout ce qui relève du transport, de l'environnement, de l'habitat, qui a une influence énorme sur les problèmes de santé. Nous essayons aussi de sensibiliser l'ensemble de la collectivité territoriale, et pas seulement ceux qui ont à travailler sur le champ de la santé, pour que l'ensemble des déterminants de la santé soit pris en compte dans le cadre de ce CLS.

Sur les ressources et les moyens mis en œuvre, il y a beaucoup de moyens humains et beaucoup d'expertise. Nous mettons l'expertise de l'Agence au service des collectivités. Il n'y a pas de moyens financiers supplémentaires. L'idée est de mettre à plat l'ensemble des dispositifs et de faire en sorte de les rendre plus efficaces. On se rend compte bien souvent, lorsque l'on se met autour d'une table et qu'on met à plat l'ensemble des dispositifs, que certains font doublon, que d'autres sont mal utilisés ou que des ressources ne sont pas connues ; c'est donc le moment opportun pour essayer de rendre efficace tout cela.

Nous nous sommes rendu compte que la première condition de la réussite était vraiment de partir d'un diagnostic partagé pour que l'on puisse absolument travailler ensemble avec l'ensemble des acteurs qui ont ou qui peuvent avoir une influence sur la santé. J'ai un exemple précis concernant un problème d'accès au dépistage du cancer du sein. Nous savions que, sur la commune concernée, les femmes n'allaient pas se faire dépister au cabinet de radiologie parce qu'il était trop loin et qu'elles n'avaient pas de moyen de transport. Il a suffi

que le maire mette en place une navette pour transporter les femmes à un horaire précis pour que le dépistage de cette petite ville du Val-d'Oise passe d'environ 30 % à environ 60 %. Une navette fonctionnant une fois par semaine a donc permis de doubler le taux de dépistage de la ville. Ce sont quelquefois des choses très simples, mais nous les découvrons en travaillant ensemble.

La seconde condition de réussite d'un CLS est bien sûr de tenir compte de manière spécifique de l'articulation à avoir entre le CLS et la politique de la ville, puisque nous avons une ressource formidable avec les travaux menés dans le cadre de la mise en place des ateliers santé ville. Des diagnostics avaient déjà été faits, ils sont bien sûr à compléter, mais la dynamique existe déjà : elle est à élargir et il faut mettre ensemble des ressources financières avec l'aide de l'Agence.

Enfin, et ce n'est pas la moindre des conditions de réussite, il faut associer l'ensemble des habitants et des professionnels, exercer une véritable démocratie sanitaire, ce qui n'était pas toujours le cas dans le passé et qui n'est pas non plus facile à mettre en place.

Sur les 80 CLS prévus pour 2011, nous en sommes à 68 communes engagées aujourd'hui dans cette procédure.

Applaudissements

M. Antoine LOUBIÈRE

Merci Marie Pirlet. Je vais me retourner vers Alain Cazabonne. Quelle a été votre démarche pour la labellisation de Talence en atelier santé ville ?

M. Alain CAZABONNE

Nous avons suivi deux pistes principales. L'une s'appuie beaucoup sur la prévention, notamment des jeunes qui ont des conduites à risques. Tous les ans, nous faisons deux ou trois manifestations dans les écoles et en faisant venir des représentants de santé ou des médecins de service pour parler des dangers des conduites à risque. Nous faisons aussi de l'accompagnement de personnes pour les soins. Nous sommes également en discussion avec d'autres villes voisines, notamment Bègles et Villenave, avec la participation des médecins, pour que ces médecins accueillent des personnes en grande difficulté. Très souvent, on voit les personnes au chômage depuis un certain temps se dégrader très rapidement, non seulement en présentation, mais également en santé. Ce sont des gens qui ne vont pas souvent voir le médecin. Il y a donc toutes ces démarches pour les amener à se reconstruire et nous comptons beaucoup sur la participation des médecins. Pourquoi pas un contrat ? Je suis tout à fait favorable au contrat, la seule condition que je pose est qu'il dure, parce qu'on nous engage tellement sur des contrats et, au bout de 2 ou 3 ans, on part nombreux et on se retrouve tout seul. C'est un peu le côté négatif des contrats, ils ne durent pas.

Mme Marie PIRLET

La durée de vie des CLS correspond à la durée du programme régional de santé. Le programme régional de santé a une durée de vie de 5 ans, les CLS ont donc une durée de vie de 5 ans, avec justement cette possibilité de prévoir des pluri-annualités pour certains financements, selon leur origine bien sûr, puisqu'il n'y a pas de financement spécifique pour les CLS. Nous utilisons tous les financements à disposition, que ce soit les financements pour la prévention et la promotion de la santé, les financements qui concernent les centres de santé ou la mise en place des maisons de santé pluriprofessionnelles. Selon les sources, nous essayons donc, dans le cadre d'un contrat, de faire en sorte que les financements perdurent sur la durée du contrat.

M. Antoine LOUBIÈRE

Il nous reste un petit quart d'heure. La question du transport a été assez présente, même si nous avons basculé sur la santé. Monique Houvre, vous allez nous donner l'éclairage de la RATP, bien connue de nos services.

Contrepoints

Mme Monique HOUVRE

Je crois que je suis une des rares représentantes du monde du transport, en dehors de nos élus qui sont bien concernés par cette question. Depuis ce matin, j'entends des choses fort intéressantes qui font doublement écho, car, hier, à la RATP, nous avons organisé un forum sur la question des civilités, ce qui est quand même assez proche de ce dont nous parlons depuis ce matin. D'ailleurs, je dirais que cela tombe bien, si vous me permettez cette expression, parce que, finalement, c'est à peu près ce que j'ai entendu hier avec des acteurs de secteurs très différents, notamment, comme aujourd'hui, des sociologues, des représentants de la police, de l'enseignement et des quartiers.

Avant de parler de transport, j'ai juste envie de dire que nos deux représentants de la Poste et de la Santé ont dit des choses qui ont été dites en leitmotiv hier, c'est-à-dire qu'il faut vraiment arriver à travailler ensemble. Ce ne sont pas les actions d'une seule entreprise ou d'un seul secteur, c'est vraiment une communauté de pensée, et surtout d'actions, parfois d'abord par des expériences au niveau local. Nous avons d'ailleurs très souvent des partenariats avec la Poste, en ce moment par exemple dans la zone de Pavillon-sous-Bois, en Île-de-France, pour arriver à faire comprendre les mécanismes de validation des transports, qui sont toujours assez compliqués. Le fait de s'unir aide vraiment beaucoup. Normalement, je dois faire contrepoint, mais je souhaitais dire que, pour faire contrepoint, il faut déjà savoir travailler ensemble. Après, on verra comment on fait.

Cela dit, par rapport à tout ce qui s'est dit au niveau du transport résonne pour un représentant des transporteurs que je suis. Par exemple, les discussions sur les trams, que vous évoquiez comme une difficulté pour arriver à négocier telle ligne par rapport à tel élu, sont très compliquées. Du point de vue du transporteur, on peut dire aussi l'inverse, c'est-à-dire que vous disiez, et je comprends bien votre petite pointe de chauvinisme, Monsieur Cazabonne, que le tram de Bordeaux était beau : c'est vrai ! Mais le T3 sud n'est pas mal non plus ! D'ailleurs, François Saglier, que vous connaissez bien, est mon ancien directeur. C'est pourquoi, sans doute, il a beaucoup œuvré pour que le T3 sud soit beau. Tout cela résonne dans nos têtes parce que nous avons les mêmes difficultés. Par exemple, quand on dit qu'on veut aller sur le boulevard des Maréchaux à Paris, il y a toujours des élus qui viennent nous dire qu'ils aimeraient bien qu'on passe par telle ou telle rue. C'est donc toujours très compliqué.

Je suis aussi tout à fait d'accord avec ce que vous avez dit, tous les deux, sur le fait d'avoir une vision globale des projets pour ne pas développer un aspect plutôt qu'un autre, parce que c'est souvent ce que nous avons fait dans les années soixante : on commençait par faire des villes nouvelles et on se rendait compte après qu'il n'y avait pas d'infrastructures (écoles, commerces, universités, etc.). C'est la globalité, j'en suis bien d'accord.

Par contre, ce qui manque un peu dans vos discours, et c'est pour cela que l'on m'a demandé d'être là – je suis le contrepoint RH –, c'est que, d'une certaine manière, tout cela ne fonctionnerait pas si on n'avait pas d'autres types de dimensions. On parle de l'accessibilité depuis ce matin sur le plan physique, urbain, cognitif même, mais il faut aussi que ceux qui assurent le transport se sentent dans des situations plus ou moins supportables, voire

agréables, sinon on aura beaucoup de mal à rendre le service que l'on doit rendre à la population. Avec Jean-François, nous nous connaissons bien, car nous avons travaillé sur ces aspects de la diversité il y a quelques années. Le sociologue bien connu que vous avez cité tout à l'heure, Isaac Joseph, disait que, pour avoir un bon réseau, il faut qu'il y ait au moins trois acteurs : le concepteur, l'utilisateur et, évidemment, l'acteur de terrain, le conducteur, celui qui va assurer le service. Avec le plus beau réseau, le plus beau maillage, le plus beau projet d'urbanisme, si l'ensemble des partenaires ne sont pas là et ne sont pas efficaces, si on ne leur permet pas de rendre ce service, on va passer complètement à côté de ce que nous voulons faire.

C'est pourquoi nous avons recruté, depuis un certain nombre d'années, des conducteurs issus des quartiers dits sensibles, qui ressemblent donc un peu à la population qu'ils transportent – deux tiers de nos recrutements sont issus de ces quartiers sensibles – mais, maintenant, je dirais qu'il y a presque un quatrième acteur, c'est celui que citait ce matin Jean-François Revah, c'est le manager de proximité. Monsieur Rojzman en a parlé aussi en disant que cela représentait une vraie difficulté maintenant. Pourquoi ? Parce que nos managers de proximité sont souvent plus anciens dans l'entreprise que ceux qui ont été recrutés, ils n'arrivent plus à se reconnaître parmi ces populations. Le vrai problème, si on veut que le service rendu par le service public que nous sommes, et que vous représentez tous autant que vous êtes ici, fonctionne, il faut que l'ensemble fonctionne en synergie et en alchimie. Or, les managers de proximité ne sont pas suffisamment outillés. Monsieur Rojzman disait ce matin que, dans certains secteurs, notamment la police, ils refusaient carrément de continuer d'encadrer ces populations. Chez nous, ce n'est pas le cas, mais ils sont quand même assez démunis. Je fais là un tremplin pour Monsieur Perdrizet qui, juste après, va parler de formation et d'accompagnement : il est clair que, si on ne prépare pas une population, on n'arrivera pas à mener à bien le service rendu à la population. L'excellence d'un maillage, l'excellence d'un projet ne se fera que si l'ensemble de ses acteurs est au top, sinon cela ne fonctionnera pas.

Applaudissements

M. Antoine LOUBIÈRE

Avant de donner la parole à Claire Scopsi, qui est intéressée par la question du numérique. Monsieur le Maire, nous avons abordé cette question lors de notre entretien préliminaire, vous m'aviez mentionné l'existence de boutiques privées il y a 7 ou 8 ans à Talence, qui avaient fermé. Parallèlement, vous aviez évoqué des espaces publics numériques autour d'une association. Pouvez-vous nous en dire deux mots ?

M. Alain CAZABONNE

Je confirme juste que François Saglier est un excellent chef de projet, c'est lui qui a conduit le projet de tramway à Bordeaux, je l'ai donc bien connu. Je suis donc rassuré pour ce qu'il va faire chez nous.

Concernant le numérique, nous avons eu une expérience avec des jeunes du quartier qui avaient monté des téléboutiques, parce qu'il y avait une communauté maghrébine importante et donc des problèmes de communication avec le pays. Cette boutique fonctionnait assez bien, mais les jeunes ont eu une autre opportunité, la boutique a fermé et les téléphones portables sont arrivés. Presque tout le monde est maintenant équipé d'un téléphone portable, y compris les enfants de 10-12 ans. D'autres ont essayé de monter une téléboutique, mais il n'y avait plus de chaland suffisamment nombreux.

Par ailleurs, nous avons mis en place une initiation à l'informatique. Mon collègue disait qu'il était un peu fâché avec tout cela, je m'y suis mis un peu, mais pas à la vitesse des jeunes. Nous avons bien senti qu'il était nécessaire d'initier les jeunes et les moins jeunes à

l'informatique. Une association, la Souris, fait l'apprentissage du fonctionnement de l'ordinateur et d'internet. Elle fonctionnait au départ avec l'aide du Conseil général et de la ville, dans des proportions à peu près équitables et, progressivement – et c'est pourquoi je disais que j'aimais bien les contrats qui durent – la ville a assuré 70 ou 80 % du financement. À côté, nous avons une autre association, les Seniors, qui a lancé, dans le château de Thouars, une initiation spécifique pour les seniors, parce que l'on se rend compte qu'il ne faut pas la même pédagogie, la même formule, la même vitesse pour ces deux types de clientèle. Sur ces deux aspects, il y a donc ces deux associations.

Au sein des deux médiathèques de Talence, nous venons d'inaugurer une cyber-base il y a 15 jours, où nous avons mis 14 postes informatiques à disposition, avec des animateurs qui sont là pour apprendre les nouvelles technologies au public inscrit à la médiathèque.

Mme Claire SCOPSI

Je suis vraiment le contrepoint parce que la mélodie que je joue n'est pas celle de la journée. Je n'ai pas d'activité publique, je viens ici pour témoigner d'un phénomène que j'ai observé à Paris dans le quartier de Château-Rouge, qui se trouve dans la Goutte d'Or, dans le X^e arrondissement, mais que l'on peut observer et que vous avez observé tout le temps, même si le phénomène est terminé pour Talence. Dans tous les quartiers où vivent des immigrés, de toutes les villes occidentales – c'est vrai également en Amérique du Nord ou en Amérique du Sud – se sont ouvertes des téléboutiques vers la fin des années 2000, au moment où le haut débit est arrivé et où des connexions ADSL ont été installées dans les municipalités. Ces téléboutiques proposent des accès téléphoniques, mais également, progressivement, des accès à internet et divers services et produits liés à la téléphonie (vente de téléphones portables ou d'accessoires).

À Château-Rouge (5 ou 6 rues autour d'un marché), ce phénomène est tout à fait impressionnant puisque, en l'espace de 6 mois, 80 boutiques se sont installées, consacrées à ces activités de communication. Je me suis posé la question de la raison pour laquelle ces boutiques se créaient en si grand nombre : pour couvrir quels besoins et pourquoi à cet endroit ? Il faut dire qu'en 2000 les accès internet publics collectifs n'existaient pas dans ce quartier : la Poste ne s'était pas positionnée, Pôle Emploi n'était pas encore équipé, la médiathèque non plus. Si l'on n'avait pas d'ordinateur chez soi, on n'avait pas d'autre solution que d'aller dans ces téléboutiques.

Si nous reprenons les travaux que nous a présentés Sergio Porta tout à l'heure, nous pourrions dire que les téléboutiques sont des services secondaires de la vie quotidienne. Elles se sont groupées à cet endroit autour d'un service primaire drainant – puisque c'est le vocabulaire qui a été utilisé – c'est-à-dire les boutiques de produits exotiques qui se sont sur-développées depuis une vingtaine d'années autour du marché de ce quartier. Le quartier de Château-Rouge attire 20 000 clients chaque week-end autour de ces boutiques privées, qui vendent des produits africains, caribéens, asiatiques, qui ont été créés au départ par des Chinois : l'ensemble de ces boutiques génère un chiffre d'affaires équivalent à celui d'un hypermarché. Ces produits se sont positionnés pour répondre aux besoins des migrants. La communication et le numérique ont pris le même positionnement, comme un commerce de communication destiné à couvrir les besoins des personnes qui sont séparées de leurs familles et qui ont des besoins de communications internationales, avec des offres de services étudiées, une couverture horaire extrêmement importante, 7 jours sur 7, tard le soir pour répondre aux besoins du décalage horaire ou des horaires des usagers. Sont aussi proposés des services tout à fait étonnants de traduction ou d'écriture d'emails, de rédaction de CV, associés à un bouquet d'autres services qui n'existaient pas en France auparavant : un photocopieur, un fax, une cabine pour prendre des photographies, une cabine téléphonique et internet. Il y a donc un ensemble complet de services utilisables pour un migrant qui a besoin de faire beaucoup de

dossiers administratifs, ce qui est une particularité des migrants. Ces téléboutiques ont également trouvé un créneau avec les commerçants locaux et les petits entrepreneurs du quartier qui les utilisent parce qu'ils y trouvent tous les médias dont ils peuvent avoir besoin. Dès le début, il y avait les téléphones portables et les gens, en sortant de la cabine téléphonique, sortaient le portable de leur poche pour passer un autre coup de fil. Il y a une combinaison de l'utilisation de différents outils, du téléphone portable, du téléphone fixe à la maison, de la carte téléphonique que l'on va consommer en une seule fois, qui vont avoir des usages différents et combinés en fonction des besoins et des coûts des communications offertes. Aujourd'hui, à Château-Rouge, il y a encore plus de boutiques qu'auparavant. Cette activité ne s'est pas arrêtée et s'étend au fur et à mesure que les commerces ethniques s'étendent. Si vous voyez le même phénomène sur vos territoires, je serais très curieuse de savoir ce que vous en pensez.

M. Antoine LOUBIÈRE

Avez-vous une question sur ce thème avant que nous concluions ?

M. Alain CAZABONNE

L'expérience des téléboutiques chez nous était une expérience privée, à l'initiative d'un jeune ; un autre a retenté mais, financièrement, il n'a pas tenu. J'ai évoqué aussi ce que la ville avait fait pour l'apprentissage de l'informatique, mais il y a aussi pas mal d'associations ainsi qu'un service public qui met à disposition une connexion internet, un photocopieur. D'autres associations, comme le centre d'animation jeunesse, le centre social, ont elles-mêmes la possibilité de mettre à la disposition de la population des ordinateurs pour envoyer des emails à l'étranger. Ce ne sont pas des services publics, mais des services sont mis en place. C'est pour cela que l'activité elle-même de la téléboutique a paru moins intéressante parce qu'il y a eu beaucoup d'initiatives privées ou associatives.

M. Antoine LOUBIÈRE

Y a-t-il une question, plutôt sur ces thèmes ?

M. Alain SARTORI

Je travaille à Villiers-le-Bel comme chargé de mission pour l'information des habitants. J'avais une réflexion à propos de ce qui a été évoqué par Monsieur Charrier, les déserts médicaux. Villiers-le-Bel, comme d'autres villes, a été frappée par cette question de la fuite ou du départ des médecins. En réagissant, la ville a travaillé avec d'autres organes pour réaliser une maison médicale.

Très récemment, dans une rencontre organisée par le pôle ressources et Jean-Claude Mas sur la question des discriminations, nous avons vu réapparaître une question, le refus par un certain nombre de praticiens, par exemple des dentistes ou des gynécologues, d'une certaine catégorie de la population. Ce constat était partagé par des professionnels très différents. Villiers-le-Bel est dans la démarche de signer un CLS et nous travaillons donc actuellement avec l'Agence régionale de santé. Cette question est, me semble-t-il, celle de l'accessibilité. Comment, entre contraintes et coopération avec les professionnels de santé, à partir de constats soulevés tant par les usagers que par les professionnels, arriver à tendre la barre dans le sens d'une meilleure couverture et de répondre réellement aux besoins ?

M. Alain LOUBIÈRE

Qui veut répondre ?

M. Maurice CHARRIER

En faisant référence aux quotas d'ouverture des pharmacies, puisqu'on ne peut ouvrir une pharmacie si on dépasse le seuil de 2 500 habitants, etc., je posais la question de la carte sanitaire. Je me souviens, en 2006 ou 2007, avoir voulu réunir une quarantaine de médecins généralistes de ma commune pour leur poser la question des gardes de soirées et de week-end. Sur les 42 médecins, 9 sont venus et 3 se sont déclarés prêts à participer à la mise en place d'une maison médicale de garde. Il a fallu que l'on s'associe avec deux autres communes, Bron et Décines, ce qui fait environ 110 000 habitants, pour avoir les capacités d'ouvrir une maison médicale de garde. À partir de là, il a fallu réfléchir à sa localisation. Nous l'avons mise à Décines pour qu'elle soit desservie par la ligne de tramway qui traverse d'est en ouest l'agglomération lyonnaise, Vaulx-en-Velin entre autres, et Décines. Mais il a fallu se mettre à trois communes.

Il y a donc vraiment un problème. Cela m'ennuie parce que je peux considérer que le travail des médecins est de plus en plus compliqué, de plus en plus dur, mais j'avais quand même des médecins qui me disaient qu'ils travaillaient 3 jours par semaine et que cela leur allait très bien. Je ne juge pas, je constate. Je ne fais pas ce métier, je n'ai donc pas à porter de jugement, mais je constate. Nous avons fait faire un diagnostic santé par l'Observatoire régional de la santé et nous avons une couverture santé des plus faibles, d'où ce projet avec la Mutualité française et l'ouverture d'un centre de santé mutualiste, qui assure la CMU, le tiers payant, etc., ce qui est particulièrement important pour notre population.

Puisqu'on aborde les questions de santé, j'ai été coopté par la fondation du dispensaire général de Lyon, qui gère les centres de santé mutualistes de l'agglomération lyonnaise, d'autant plus que comme vice-président de la communauté urbaine, j'ai quelques demi-heures de loisir. Nous avons aussi un autre problème à gérer, c'est l'accès au droit. C'est vrai pour la santé, mais aussi pour un tas d'autres choses : les gens ne connaissent pas leurs droits, ils ne savent pas où s'adresser. Dans le domaine de la santé, il est vrai que certains sont sur-assurés, d'autres sous-assurés : ils sont parfois assurés trois fois pour les enfants scolarisés et n'ont pas d'assurance pour autre chose. Il y a une proposition, dont j'ai discuté dernièrement avec le Préfet dans le cadre du CLS de l'agglomération lyonnaise dont j'ai la charge, remettre sur pied ce que l'on appelle des habitants relais pour mener un double travail : d'abord un travail d'information sur les droits, dans le domaine de la santé entre autres, puis un travail d'accueil de la santé de la mutualité française, parce que c'est un sacré problème : l'illettrisme, l'incompréhension, etc. Il y a tout un travail d'accueil qui entraîne des problèmes de gestion de centre de santé. On ne veut pas faire de l'abattage, on ne peut pas demander aux médecins de faire 5 visites médicales à l'heure, mais ils passent un temps fou à expliquer après la visite les démarches qu'il va falloir faire. C'est souvent eux qui prennent rendez-vous chez un spécialiste parce que la personne ne se sent pas capable de le faire. Nous avons besoin de ce travail de médiation.

Quand on parlait tout à l'heure de la médiation de la Poste et du partenariat interentreprises, il y a sur l'agglomération lyonnaise, et cela existe ailleurs, tout un réseau de points multiservices qui associent la SNCF, Veolia pour l'eau, les transports en commun, la Poste, etc. Il a fallu convaincre les élus pour développer ces points multiservices, parce que beaucoup voyaient là des sous-services publics, alors que ce sont des lieux de médiation entre les services publics et les publics en très grande détresse, qui ont besoin d'un lieu un peu neutre pour parler de leurs problèmes. Ces points multiservices ont beaucoup d'importance.

Je finirai sur un autre point, parce que je l'ai oublié, mais vous l'avez un peu évoqué. Comme condition de réussite de tout ce que j'ai montré, il y a quand même les moyens financiers, parce qu'il en avait quand même pour 80 millions d'euros mine de rien ! Il faut les trouver. Nous avons fortement bénéficié de l'apport de la communauté urbaine et de l'Anru. Il y a aussi la qualité des moyens humains, la formation, la disponibilité, etc., et l'importance de définir les maîtrises urbaine et sociale pour porter l'ensemble de ces projets.

M. Antoine LOUBIÈRE

Merci, Maurice Charrier.

Mme Marie PIRLET

Pour ce qui concerne l'accès aux droits, je crois qu'il faut absolument insister pour dire que c'est le domaine de l'assurance-maladie et que les caisses primaires d'assurance-maladie, en particulier, sont très présentes. Cela fait partie de leurs objectifs, il faut donc absolument travailler avec elles. Nous, Agence, nous travaillons bien sûr avec elles, mais je crois que les collectivités territoriales doivent aussi se retourner vers leurs caisses.

Pour ce qui concerne la mise en place des maisons de santé ou des pôles santé, il est vrai que le rôle de l'Agence a plusieurs dimensions. Nous travaillons très fortement sur la territorialisation, c'est-à-dire que nous essayons de voir sur quelles zones les besoins sont les plus prégnants en fonction des indicateurs de démographie médicale, d'augmentation des besoins de santé, etc. C'est l'aide que peut et que doit apporter l'Agence. Nous avons aussi un axe de travail sur l'information puisque les professionnels de santé concernés ne connaissent pas ou connaissent peu les modalités de mise en place de ces nouvelles maisons, leurs obligations, leurs avantages, etc. Nous avons donc un axe d'information très fort là-dessus. Nous essayons aussi, dans la mesure de nos moyens et possibilités, d'accompagner les collectivités territoriales sur ces volets lorsqu'elles sont concernées, parce qu'il y a là aussi à travailler sur tout ce qui est ingénierie de projet. Nous disions tout à l'heure qu'il faut être plusieurs pour arriver à quelque chose, je suis intimement convaincue que la totalité est plus que la somme des parties. Je crois que c'est Aristote qui disait cela.

M. Antoine LOUBIÈRE

Merci.

M. Luc FARALDI

Merci Antoine Loubière et merci à tous ses invités. Nous allons maintenant passer à la dernière table ronde de notre journée. Nous avons vu cette implication entre les facteurs spatiaux, les facteurs humains, l'émergence des problématiques liées à internet et, plusieurs de nos invités ont insisté, la question des ressources humaines, de la formation et du management. C'est de cela que nous allons maintenant parler.

Quelles modalités d'accompagnement, de management et de formation pour les agents des services publics ?

M. Michel DIDIER

Je vous propose de commencer. Nous avons quelques petits problèmes de projecteur, mille excuses pour les intervenants qui avaient pensé pouvoir s'appuyer sur une présentation PowerPoint. Nous avons pris du retard, il faut que nous terminions à l'heure parce que j'imagine qu'un certain nombre d'entre vous ont des trains à prendre. Nous allons donc essayer d'être le plus resserré possible dans nos interventions et, quand même, de prendre le temps qui convient parce que, si nous sommes effectivement en fin d'après-midi, le sujet de cette table ronde est extrêmement important.

Nous allons parler de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire de la façon dont on écoute, on soutient, on accompagne, on forme les agents qui sont en première ligne dans les quartiers au contact des habitants. Toute une série d'agents de services publics ont été cités ce matin, les gardiens d'immeubles, les enseignants, les policiers, les postiers, les travailleurs sociaux, etc., toute une série de métiers dont l'exercice est différent selon qu'ils interviennent dans un quartier sensible ou ailleurs. Il faut à la fois qu'ils puissent rendre le service attendu aux habitants, un service de qualité et, en même temps, que ce soit supportable au regard du contexte dans lequel ils interviennent. Les agents qui interviennent dans ces quartiers sont confrontés à beaucoup de difficultés.

La première difficulté est liée au contexte d'intervention dans un quartier sensible. Cela a été dit ce matin à plusieurs reprises, cela nécessite à l'évidence un accompagnement particulier pour faire face à des situations difficiles, parfois dures. Ce matin, il a été rappelé les situations de violence auxquelles les agents des services publics étaient confrontés. Il faut aussi prendre en compte les problématiques sociales et culturelles spécifiques qui sont celles des habitants de ces quartiers. Nous avons beaucoup d'exemples d'actions qui montraient bien qu'il fallait de l'information, de la médiation, de la formation au plus près d'un certain nombre de personnes qui ne parlent pas la langue et qui n'ont pas la culture de nos dispositifs et de nos administrations. En bref, exercer son métier dans un quartier sensible, c'est probablement être obligé d'adapter son cœur de métier d'origine : on n'est pas prof à La Courneuve de la même façon qu'à Henri IV. On pourrait ainsi faire beaucoup de comparaisons tant l'exercice du métier est différent selon qu'on a affaire à des environnements difficiles ou pas. Nous voyons bien derrière tout cela l'importance des compétences. Monsieur Revah en a parlé ce matin, il faut certes des compétences techniques pour intervenir dans ces quartiers, mais aussi des compétences relationnelles et une capacité à engager des relations avec les habitants de ces quartiers. La première difficulté est donc liée au contexte d'intervention.

La deuxième difficulté est que nous avons affaire aujourd'hui à une énorme transformation au sein des différentes institutions qui sont en charge de gérer et de manager les services publics. Nous en aurons sans doute un exemple tout à l'heure avec Pôle Emploi. Je crois que toutes les institutions sont traversées par ces enjeux de modernisation, d'amélioration de la performance, de la qualité de service, dans les contraintes budgétaires que nous connaissons. Nous voyons bien que cela a des conséquences en matière de redéfinition des missions, de définition des référentiels métiers, de travail en partenariat aussi, puisque, dans cette affaire, il y a sans doute à rechercher aussi des coopérations sur le terrain et travailler avec des réseaux d'acteurs. Finalement, c'est aussi une manière de s'apercevoir qu'on n'est pas tout seul à supporter le poids de la misère du monde et qu'on peut être meilleur quand on travaille en partenariat avec d'autres professionnels sur un même territoire.

Nous allons donc regarder concrètement, et c'est ce que je demanderai aux intervenants, ce que font les différentes institutions représentées ici et celles qui sont dans la salle, en matière de recrutement : comment on attire, comment on fidélise, comment on valorise les agents qui interviennent dans ces quartiers ? Nous allons parler de formation initiale et de formation continue. Nous allons parler aussi de management, d'encadrement des équipes, d'organisation de travail et sans doute aussi de partenariat.

Pour ce faire, nous avons invité à la fois des personnes qui ont réfléchi sur ces questions, des représentants d'institutions qui sont en charge d'animer et d'accompagner des agents qui sont sur le terrain, et des personnes qui ont des responsabilités territoriales ou qui ont une vision de ce qu'il convient de faire sur un territoire donné.

Avant de vous présenter les différents intervenants, je souhaite aussi que, à travers les apports des intervenants et du débat dans la salle, nous puissions identifier quelques propositions, suggestions ou préconisations, que nous pourrions approfondir ultérieurement, notamment sur les enjeux de formation initiale et continue des personnels qui sont sur le terrain. C'était une des mesures du CIV de février dernier de réfléchir à ces enjeux de formation.

Je vais d'abord vous présenter François Perdrizet, qui a déjà été présenté tout à l'heure, qui est ingénieur général honoraire des Ponts-et-Chaussées, à qui je donnerai la parole en premier. En fait, il a, d'une certaine manière, spontanément, rencontré, auditionné, interviewé toute une série de personnes, agents de services publics ou responsables de services, et a fait une synthèse de ce travail qui sera prochainement publiée. Je lui demanderai d'introduire notre débat en expliquant la méthode de travail qu'il a choisie et, surtout, quels sont les premiers enseignements de son travail et quelles seraient les préconisations qu'il pourrait soumettre aux différents intervenants et participants de cette journée.

Ensuite, nous entendrons Madame Pujolle, responsable des ressources humaines chez un bailleur social important, Pas-de-Calais Habitat, qui gère 40 000 logements, dont 30 à 40 % dans des zones sensibles. Elle nous dira quelle est la stratégie de son organisation pour accompagner et pour former des gardiens d'immeubles, des responsables d'antennes locales, et illustrera un certain nombre d'actions, dont certaines ont été très récemment valorisées.

Je donnerai ensuite la parole à Monsieur Roger Vrand, sous-directeur de la vie scolaire, des établissements et des actions socio-éducatives à la Digesco, au ministère de l'Éducation nationale. C'est là aussi un énorme enjeu de savoir comment on accompagne les enseignants et les personnels scolaires. Il nous en parlera tout à l'heure et nous parlera aussi de ce qui est fait en matière de recrutement et de formation. Il nous donnera quelques exemples de ce qui est fait dans le cadre du dispositif Clair en particulier, du travail engagé avec les parents.

Dominique Vermaudon-Prat est directrice du programme Diversité à Pôle Emploi. Elle nous dira quelles sont les problématiques de Pôle Emploi au regard des enjeux que j'indiquais à l'instant : à la fois une transformation très importante de l'institution et l'obligation de répondre aux habitants qui viennent à Pôle Emploi. On voit bien à quel point ils attendent une qualité de service au regard de la situation qui est la leur.

Enfin, Cyprien Avenel est sociologue, membre du conseil scientifique de l'Onzus. Il intervient ici en tant que directeur de recherche à l'Observatoire national de l'action sociale décentralisée (Onasd), car il pilote une recherche d'actions sur la gouvernance locale de la cohésion sociale. Il nous dira ce qu'il en est du côté du travail social. Les travailleurs sociaux sont présents dans ces quartiers et on voit bien qu'il y a beaucoup d'interrogations sur les métiers, les formations et les missions qui leur sont données. Je lui demanderai de bien vouloir synthétiser tout ce qu'il a entendu en interviewant les responsables des villes et des conseils généraux (7 villes sont impliquées dans cette recherche d'actions).

Nous aurons un contrepoint, comme dans les deux tables rondes précédentes, avec Christine Wils-Morel, sous-préfet de l'arrondissement de Saint-Denis, qui remplace au pied levé – et vraiment je l'en remercie vivement – Raphaël Le Mehauté, le préfet délégué pour l'égalité des

chances des Bouches-du-Rhône qui a été convoqué *in extremis* à une réunion au ministère de l'Intérieur à la même heure aujourd'hui et qui ne peut donc pas être présent parmi nous. Christine Wils-Morel connaît très bien ces questions, connaît très bien la politique de la ville, elle a été sous-préfet de ville en Moselle, elle est aujourd'hui sous-préfet à Saint-Denis. Inutile de vous dire qu'elle connaît bien les quartiers dont nous parlons. Elle réagira à ce qu'elle aura entendu et nous donnera son point de vue.

Nous reviendrons, tout à la fin, après les questions de la salle, à François Perdrizet qui nous dira si ce qu'il a entendu correspond aux attentes qu'il avait dans son introduction. Je lui passe tout de suite la parole pour une dizaine de minutes.

Présentation du rapport : « Des métiers de service public dans les quartiers sensibles »

M. François PERDRIZET

Bonsoir. Je vais vous présenter de façon très brève une investigation dont le thème était la formation-accompagnement des agents de services publics dans les quartiers difficiles.

Un mot d'abord sur la genèse de cette investigation. L'idée était de faire le point sur la politique de la ville pour voir s'il y avait des orientations à suggérer et ce qu'on pourrait dire. Il faut que je vous dise que j'ai habité Vaulx-en-Velin pendant 5 ans, notamment de 1995 à 2000, que j'en ai vécu à la fois les fiertés et les turbulences et que j'ai eu la chance de rencontrer Monsieur Rojzman qui était en train de former des gardiens d'immeuble. C'est le premier déterminant. Le deuxième déterminant était une conviction que j'ai acquise dans ma vie professionnelle, le fait que, pour vraiment faire des progrès, il faut de temps en temps introduire de nouvelles façons de travailler et les structurer. Bien sûr, on pense tout de suite aux métiers traditionnels liés à la politique de la ville en se demandant ce qu'il se passe dans ce domaine. Le troisième déterminant était le rapport cité tout à l'heure, paru en 2001 : *La ville, une nouvelle ambition pour les métiers*, de Claude Brevan et Paul Picard.

L'investigation elle-même commence de façon très simple, par une seule question qui, après, se divise en trois : Comment adapter chaque métier à la réalité des quartiers sensibles et comment aider ceux qui les prennent en charge ? C'est-à-dire : Que fait-on pour les nouveaux arrivants ? La deuxième question était : Que fait-on en matière de management et d'organisation ? La troisième : Quels sont les rapports avec les autres, avec l'environnement, avec les autres services publics, avec les publics privilégiés ? J'ai fait cette investigation sur cinq services : l'Éducation nationale, le logement social, la Police, la Poste et les transports publics. Je me suis arrêté là parce que c'était déjà le maximum de ce que je pouvais fournir, le maximum de mes forces.

Avant de commencer, je voudrais vous dire les impressions générales qui m'ont marqué et qui m'ont fait réfléchir. Certaines peuvent choquer certains intervenants, mais tant pis ! D'abord, de manière générale, nous avons parlé de la difficulté du métier. La difficulté du métier est vraiment, pour moi, la découverte du premier cadavre pour un jeune policier, les gens qui sautent par-dessus les guichets dans certains bureaux de Poste, ce que les chauffeurs de bus appellent les « irritants », c'est-à-dire les situations qui se reproduisent tellement qu'on a envie à la fin de tout bazarder, les menaces pour les familles et les gardiens d'HLM, etc. Il y a donc un tas de situations qui sont difficiles.

Toujours de façon générale, la deuxième chose est le rapport au temps étrange de la politique de la ville. Je revenais sur la politique de la ville dix ans après avoir été à Vaulx-en-Velin et je trouvais que cela avait avancé sans avancer. En fait, cela me faisait penser à un escalier roulant sur lequel on marche, mais on reste au même endroit. En le constatant, cela nous fait en fait réfléchir sur le fait que la situation des quartiers fragiles correspond à une fragilité

profonde qui ne se règle pas comme un trou à réparer ou une maladie à guérir, mais que cela demande de la persévérance, de l'imagination et, finalement, beaucoup de doigté. Donc des difficultés de métier et un rapport au temps étrange.

Je vais maintenant dire quelques mots sur chacun des services. À l'Éducation nationale, j'ai été frappé par la sollicitation des responsables des établissements. Vous ne pouvez pas être avec eux sans que, tout d'un coup, une situation nouvelle intervienne. Cela renvoie en fait à la question de savoir s'il ne faut pas réfléchir à l'organisation. Ma conviction est qu'il faut le faire, c'est urgent, notamment dans les quartiers difficiles. Autre chose, dans l'Éducation nationale, c'est un peu la déconnexion du vécu du quartier et du vécu de la majorité des enseignants. Dans le domaine du logement social, ce qui m'a le plus interrogé, c'est un chercheur du CSTB qui a dit : « Êtes-vous sûr que ce que vous êtes en train de faire va durer dix ans, parce que vous êtes en train de reproduire ce qui a été fait il y a dix ou quinze ans ? ». Il y a donc une interrogation sur la pérennité de la rénovation en cours. Une autre chose est frappante, l'évolution du métier de gardien d'immeuble avec l'alternative : faut-il s'appuyer sur un travail en réseau ou non ? La Poste a été ma déception et j'espère que je sortirai d'ici un peu réconforté, parce que je l'avais portée aux nues en matière de politique de la ville, et j'ai vu qu'il y avait, à partir de 2005, une stratégie qui a beaucoup privilégié la performance et l'aspect économique avec une mise sous le boisseau de la politique de la ville, à la fois dans le discours et dans l'organisation. Bien sûr, un autre volet a émergé : les populations fragiles dont nous avons parlé tout à l'heure. Les transports urbains ont la bonne surprise de voir l'implication qu'il y avait dans la sécurité, notamment dans les contrats locaux de sécurité, et les réflexions sur la diversité, avec pas mal d'initiatives sur la médiation. Tout cela pour vous dire un peu ce que j'ai ressenti.

Il y a 80 suggestions dans le rapport. Je crois qu'il y a un côté présomptueux pour quelqu'un, même s'il a fait 100 interviews, d'émettre des recommandations alors qu'il ne connaît pas exactement ce que les gens vivent et les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Je l'ai fait aussi dans l'esprit d'ouvrir des horizons, de libérer la parole. Je n'ai finalement pas hésité à émettre des suggestions, mais que je me garde bien d'appeler « recommandations » ou « conseils ». Je pense qu'il s'agit d'un matériau pour les responsables de chaque service, à la fois pour encourager des initiatives et pour réfléchir. La question est aussi de savoir si on peut transposer ce qui se fait ailleurs, le maillage des nouveaux arrivants entre les différents services au niveau d'un quartier ; c'est aussi d'encourager les partenariats entre services publics de façon générale. À mon avis, cela aura aussi un impact sur le Secrétariat général et ses deux agences, car ils sont les seuls à même de faire émerger certains métiers, de pouvoir organiser des transversalités, de pouvoir conforter certaines filières professionnelles et faire qu'au niveau de l'échange d'expériences et de la capitalisation, il y ait une structuration de ces modèles. Sur les 80 suggestions, j'en ai retenu 9.

Concernant la formation :

- Développer la connaissance du quartier et de ses interlocuteurs : c'est une immersion qui devrait avoir lieu pour tout le monde, tout le temps. Il y a eu des exemples très intéressants sur ce thème.
- Mutualiser, entre services publics, des formations telles que « les situations de violence » et « la gestion du stress » ; quand vous voyez que, dans chaque service, il y a quelque chose qui se ressemble, vous vous dites que, s'ils causaient ensemble sur ces thèmes, ce ne serait peut-être pas plus mal.
- Soutenir des initiatives sur la relation avec les parents, comme le collège des parents : c'est un peu une imagination, on l'entend beaucoup. Il y a des choses qui se passent à l'Éducation nationale sur ce thème, mais il pourrait se passer quelque chose à partir de la Poste et des transports. C'est plus que de l'information, c'est comment faire progresser un peu les gens sur

tel ou tel thème, de quoi ont-ils besoin, pour qu'ils puissent dire leurs besoins et faire qu'un processus de formation puisse les aider.

Après le niveau de la formation, il y a celui du management. La première suggestion est :

– Lancer une démarche « sens du service public » : c'est la Poste qui m'a inspiré ce genre de chose. Il faut pouvoir parler du service public autrement que comme on le fait aujourd'hui, notamment voir ce qui se passe s'il n'y a pas de service public au sens de savoir quelles sont les externalités que l'on va récupérer. On voit bien que tout le monde se passe la balle, dès que cela sort du cœur du métier – l'expression « cœur » de métier me révolte ! – on dit que c'est un autre. Le problème est que l'autre, on ne sait pas où il est. Le sens du service public me paraît une bonne démarche.

– Renforcer la formation de l'encadrement intermédiaire, cela a été dit par Madame Houvre, on le retrouve partout du brigadier-chef au contrôleur ou au régulateur dans les transports, partout. Mais quelle formation ces gens reçoivent-ils ?

– Réfléchir sur l'organisation de l'Éducation nationale. Je pense que, au moins dans certains quartiers, il faut absolument une autre organisation. Quelqu'un ne peut pas être responsable de 50 personnes environ, on ne peut pas demander aux gens d'être à la fois au moulin et ailleurs. C'est en fait ce qu'on demande à nos responsables d'établissement. Il y a donc un problème d'organisation, au moins dans ces quartiers difficiles.

Dernière chose, sur les partenariats :

– Une évaluation des contrats locaux de sécurité. C'est une démarche parfois très riche, parfois un peu sabotée et on a l'impression qu'il y a vraiment quelque chose en germe. J'ai l'impression qu'avoir une évaluation continue de ces contrats dépasse un peu l'aspect sécurité. L'expérience la plus intéressante que j'ai vue est dans un quartier de Mulhouse, à Bourzwiller, on voit bien qu'il y a un collège des parents en formation, un tas de choses au niveau de la sécurité : en fait, un dialogue habitants-professionnels se met en place et c'est important.

– Encourager le développement des PIMMS est également important. J'ai appris que c'était à peu près la même chose que les maisons de service public.

– Organiser une fertilisation des démarches innovantes est manifestement le rôle du Secrétariat général.

Au final, je voudrais dire que j'espère avoir été à peu près fidèle aux propos qu'ont tenu mes interlocuteurs, parce que ce sont eux qui sont la source de mes investigations et de mes recommandations. J'ai toujours une conviction dans le service public, qui n'est peut-être pas de mise aujourd'hui : il y a une responsabilité diffuse à assumer pour les personnes les plus exposées, ainsi que pour les générations futures, que seul le côté public peut assumer. Cette responsabilité est essentielle dans la coopération sociale. Je voudrais également remercier tous mes interlocuteurs, ceux que j'ai rencontrés, et tous les membres du service public qui les font vivre avec intelligence et dévouement.

Applaudissements

M. Michel DIDIER

Merci François Perdrizet. Vous auriez pu dire énormément de choses : j'ai vu votre pré-rapport et il est plein d'exemples de ce que verbalisent les gens sur le terrain. Merci d'avoir accepté de diffuser à la fois ce que vous appelez des impressions d'une part et, d'autre part, d'avoir ressorti quelques suggestions et pistes de votre réflexion, qui sont précieuses.

Je vais demander aux intervenants, en commençant par Madame Pujolle, de nous dire comment un bailleur social peut prendre en compte les situations qui ont été décrites. Monsieur Perdrizet disait qu'il y avait une évolution du métier de gardien d'immeuble. Vous-même, vous avez une stratégie d'implication très forte dans ce que l'on appelle la gestion

humaine de proximité, c'est-à-dire un service rendu plus près des habitants, y compris les transformations de l'organisation même de votre structure. Pouvez-vous donc à la fois réagir aux propos de François Perdruzet qui vous concernent et dire ce que vous avez engagé à Pas-de-Calais Habitat, en développant peut-être une ou deux actions : je pense à cette action de relation avec les locataires, les cafés-conversations, qui a été primée, je crois, au récent congrès HLM de Bordeaux. Il est donc important que vous puissiez nous en dire un mot.

Témoignages

Mme Hélène PUJOLLE

Je voudrais d'abord corriger une petite faute de frappe, je suis, certes, DRH, mais du Pas-de-Calais.

Quelques chiffres clés sur Pas-de-Calais Habitat : il s'agit d'un office public de l'habitat, qui couvre le territoire du Pas-de-Calais, sa collectivité de rattachement est le Conseil général. Nous couvrons 205 communes, gérons près de 39 000 logements et avons 860 collaborateurs. Comme exemple, je vais vous présenter essentiellement le public des gardiens d'immeuble, qui représente 130 collaborateurs. Je ne souhaite surtout pas, bien évidemment, négliger les autres métiers de l'entreprise.

Notre activité est une activité d'opérateur urbain qui repose sur trois piliers : la relation au client locataire, le progrès social et l'économie. Les zones sensibles représentent 37 % de notre parc avec 13 quartiers en périmètre Anru. En termes d'organisation de l'entreprise, le parti pris est une décentralisation, avec cinq directions territoriales et une quarantaine de points types pour une présence des équipes en proximité, avec une hiérarchie aussi en proximité : il s'agit d'éviter l'isolement et, en même temps, d'être très près des quartiers et des locataires. Une de nos particularités est que nos gardiens d'immeuble sont logés : au titre de leur contrat de travail, il y a une contrepartie qui est le logement de fonction ; le gardien vit donc dans le quartier, avec sa famille, 7 jours sur 7. C'est, certes, un avantage, mais c'est surtout une contrainte dans certains quartiers pour y faire venir certains collaborateurs et, surtout, les fidéliser. L'organisation de la DRH est, elle aussi, décentralisée avec un siège situé à Arras et la présence de cadres de la fonction RH dans chacune des directions territoriales, donc une connaissance plus fine de nos collaborateurs pour une réaction et des actions très concrètes basées sur la réalité de ce qui est vécu par les collaborateurs.

Je passe rapidement pour dire que nous avons certifié l'ensemble de nos processus. Voici un exemple de pilotage de la qualité de service. Nous avons un référentiel qualité avec des engagements, décomposés eux-mêmes en sous-thèmes. Ce référentiel est la charte de qualité de service que nous donnons à chacun de nos clients locataires sur l'aspect logement, elle donne lieu à une évaluation annuelle site par site, donc à hauteur de 40 sites. Cela permet de mettre ensuite en place des plans d'action pour améliorer la qualité de service sur chacun de ses champs, en impliquant les collaborateurs, mais aussi les partenaires sur les quartiers.

M. Michel DIDIER

Cette démarche qualité est-elle partagée et mise en œuvre par l'ensemble des agents ?

Mme Hélène PUJOLLE

Oui, y compris les gardiens, parce que ce sont les gardiens qui remettent la charte de qualité de service aux locataires quand ils prennent possession de leur logement.

M. Michel DIDIER

Cela veut-il dire qu'ils ont une formation par rapport à ce projet d'entreprise ?

Mme Hélène PUJOLLE

Vous avez cité à deux reprises, et je vous en remercie, la récompense qui a été remise à notre office, avant-hier, lors du congrès national des HLM qui se tient à Bordeaux. Cette récompense porte sur la relation entre locataires et l'office de logement social. Appelée « cafés-conversations », elle a été créée pour renouveler la charte des engagements que je viens de vous présenter, et la faire évoluer. Pour revisiter ces engagements et en créer de nouveaux, il a fallu faire travailler ensemble les collaborateurs de Pas-de-Calais Habitat, l'échelon hiérarchique, et, surtout, les locataires. La difficulté est que les locataires ont vu arriver peut-être la fin des réunions de cages d'escalier où on a beau organiser une réunion, il est très difficile d'avoir des participants ou ce sont toujours les mêmes qui viennent ; il est très difficile de mobiliser les personnes.

Nous avons donc souhaité créer un nouveau dispositif et nous avons choisi la convivialité autour d'un café : on sert un café, des petites viennoiseries et on accueille les locataires avec des invitations personnalisées, comme des VIP, de façon vraiment chaleureuse. Nous sommes allés jusqu'au bout dans l'imagerie du café avec l'image d'un café qui suit l'ensemble de ces représentations. Certes, on boit du café, mais on peut aussi jouer aux cartes : nous avons développé des jeux de cartes avec des mots clés sur ces thèmes de réflexion, ce qui permet d'introduire le débat. Nous avons un certain nombre de tables, avec des capitaines de tables, des collaborateurs de l'entreprise qui ont été formés pour tenir ce rôle, et nous invitons les locataires à prendre place autour de ces tables pour échanger avec nous sur la base des mots clés qu'on leur propose. Nous allons jusqu'au bout de la réflexion parce que, dans un café, certes, on discute, mais on fait aussi des rencontres. Le mode actuel des rencontres prévoit un format *speed dating* : au bout de 10 ou 15 minutes, on change de table, on change de voisins, et on continue la discussion, mais avec d'autres interlocuteurs sur d'autres sujets. Le rôle du capitaine de table est de faire tourner la parole, de faire échanger chacun et de recueillir le maximum d'informations pour, ensuite, faire une restitution en fin de journée à l'ensemble des participants, et cela en mobilisant, je le rappelle, l'ensemble de l'échelle hiérarchique de l'entreprise.

Le produit de sortie de ces cafés est une révision de notre charte des engagements, après concertation des locataires à la fin de cette année et c'est maintenant un schéma que l'on produit en interne. Par exemple, nous avons créé un groupe de travail avec des gardiens sur sites sensibles : nous les réunissons aussi sous ce format-là pour libérer leur parole, partager les sujets difficiles, s'ouvrir à des associations qui peuvent les accompagner sur ces sujets, en résumé travailler ensemble et avec les autres pour améliorer leur façon de travailler.

M. Michel DIDIER

Quelle est la part consacrée à la formation dans votre structure ?

Mme Hélène PUJOLLE

Le budget formation représente 3,5 % de la masse salariale.

En ce qui concerne les gardiens, et pour rebondir sur ce qui a été dit tout à l'heure, nous privilégions dorénavant les recrutements par la méthode des habiletés. Nous avons eu des résultats très intéressants, puisque nous sommes arrivés à féminiser la profession. Nous avons aussi recruté, en partenariat avec Cap Emploi, des travailleurs handicapés ayant des handicaps parfois extrêmement lourds sur cet emploi de gardien d'immeuble qui était vu comme un emploi pour lequel il fallait avoir des aptitudes physiques. L'emploi de gardien d'immeuble évolue, il y a de plus en plus de tri intégré des ordures ménagères et donc plus de containers ménagers à sortir, et la dimension est beaucoup plus relationnelle. Nous cherchons donc aussi des nouvelles compétences ; nous faisons évoluer les compétences en interne, mais, lors du

recrutement de nouveaux gardiens d'immeuble, nous mettons une attention toute particulière sur ce talent relationnel et cette capacité à converser avec des personnes de milieux différents, de cultures différentes, à gérer la précarité, le handicap, etc.

M. Michel DIDIER

Avez-vous déjà une première évaluation des résultats après la mise en place de cette politique de formation ? Les gardiens tiennent-ils le coup et restent-ils dans leur poste ?

Mme Hélène PUJOLLE

Chaque gardien, lors de son année d'embauche, suit un cycle en interne de professionnalisation personnelle. Nous constatons, puisque c'est une population prioritaire au titre de la gestion professionnelle des emplois de sous-traitance, très peu de mobilité sur les postes de gardien. Sur les quartiers sensibles et les immeubles les plus difficiles, quand bien même on va vers un gardien d'immeuble en lui disant qu'il fait bien ce métier et qu'on lui propose un poste dans une résidence un peu plus privilégiée, ils nous répondent : « non, je me suis maintenant habitué, ma femme a trouvé un boulot, mes enfants sont dans l'école du quartier, je ne souhaite plus bouger ». Nous en venons maintenant à nous dire : ne devrions-nous pas, au bout d'un certain moment, inciter, voire forcer à la mobilité, pour avoir à chaque fois un regard neuf et une implication sans cesse sur les quartiers ? C'est le côté plus positif. Le manque que nous avons identifié et que nous essayons de commencer à combler, c'est la formation et l'accompagnement des managers immédiats des gardiens. Au-dessus des gardiens, nous avons des responsables de sites. Jusqu'à présent, nous avons surtout fait confiance à leur bon sens, à leur implication et à leur bonne volonté. Aujourd'hui, nous voyons que cela ne suffit plus et nous construisons aussi un parcours de formation et d'accompagnement pour ces managers. Pour le parcours de formation des gardiens, nous avons surtout travaillé en interne avec des formateurs internes ; pour les formations de responsables de site, nous avons, certes, mobilisé des formateurs et des tuteurs internes, mais aussi des formateurs externes pour ainsi mutualiser, chaque fois que possible, ces formations avec d'autres organismes qui ont un champ d'activité similaire au nôtre, notamment avec d'autres bailleurs du Nord-Pas-de-Calais. Certes, nous avons des spécificités d'organisation et d'outils, mais les difficultés et les limites du management sont les mêmes. Il faut donc les partager et construire sur tout cela.

M. Michel DIDIER

Merci beaucoup. Nous reviendrons dans le débat sur les différents éléments que vous nous avez présentés. Je m'adresse maintenant à Roger Vrand : vous avez un rôle national, central...

Applaudissements

... des responsabilités au niveau national, en charge de la violence scolaire. Je vais vous demander de réagir aux propos de François Perdrizet sur l'Éducation nationale. Ne faudrait-il pas modifier l'organisation ? J'ai noté aussi cette difficulté à avoir une connexion avec le vécu du quartier. Il est vrai que cette question est compliquée pour les enseignants. Quel est le bon positionnement à avoir ? Faut-il sanctuariser le travail à l'école pour permettre d'assurer les missions d'enseignement et d'instruction ou, au contraire, s'ouvrir sur le quartier, les différents acteurs pour avoir une gestion plus collective des situations auxquelles les enseignants sont confrontés ? Vous allez nous donner votre vision des enjeux pour l'Éducation nationale et ce que vous faites concrètement, notamment en matière de formation. Comment recrutez-vous les chefs d'établissement ? On voit bien qu'ils ont un rôle très important. Vous pourriez aussi nous expliquer ce qui est fait avec les parents, car je crois que

vous avez lancé un outil nouveau, la « mallette des parents », qu'il serait intéressant que vous nous présentiez.

M. Roger VRAND

Je vais essayer de le faire en un minimum de temps, en réagissant dans un premier temps à vos propos introductifs, puisque vous avez souligné la diversité des situations selon les établissements et selon les territoires. Vous avez cité un établissement célèbre que l'on cite toujours dans ces cas-là. Je voudrais rappeler tout l'enjeu. Par-delà cette diversité des établissements et des territoires, les objectifs sont les mêmes. Les objectifs d'apprentissage ne varient pas et ils varient encore moins au moment où des tests internationaux, le test Pisa par exemple, nous amènent à être très vigilants sur nos performances pour les élèves les plus en difficulté ; et on nous dit que les écarts risquent de se creuser entre les meilleurs et les moins bons.

Comme préalable, puisque vous avez eu l'amabilité d'inviter la Direction générale de l'enseignement scolaire, je dirais que, bien évidemment, l'éducation est nationale. Je vais donc vous présenter rapidement quelques impulsions nationales. Une grande partie des choses qui répondent aux problématiques évoquées au cours de cette journée se met en place au niveau académique et au niveau local. Il y a donc une part importante laissée à la déclinaison, à l'initiative et à l'autonomie, à la fois des académies et des établissements.

Ce que j'ai notamment retenu dans les constats de Monsieur Perdrizet me semble faire, pour une bonne partie, écho à nos préoccupations, tout d'abord ce que vous avez appelé la « découverte du métier » et l'accent qu'il faut mettre à ce stade ; ensuite, concernant les questions d'organisation, vous avez été frappé par la sollicitation dont sont l'objet, voire dont sont victimes les chefs d'établissement : je crois effectivement qu'il faut y réfléchir. Vous savez tous dans cette salle que l'on réfléchit beaucoup à l'organisation de l'Éducation nationale, ce n'est pas tout à fait une nouveauté. Ce sur quoi nous nous centrons plus concrètement, c'est le fonctionnement d'un établissement scolaire, effectivement. J'entends dans vos propos la nécessité de réfléchir aux modalités de renforcer l'efficacité d'une équipe de direction et je vous dirai en quelques mots, dans un instant, par quelle direction nous essayons de répondre à cette question. Nombre de chefs d'établissement vous diront, et notamment dans des secteurs dits difficiles – ce que je dis n'est d'ailleurs pas contradictoire avec votre observation – qu'il est important, par exemple, d'être à l'entrée de l'établissement le matin pour voir comment les choses se passent, pour être justement dans cette situation de lien entre le quartier, les abords de l'établissement et l'établissement lui-même. Il est vrai que le métier de chef d'établissement est un métier à multiples facettes, avec une dimension managériale, une dimension de direction, mais aussi une dimension de présence auprès des acteurs.

Concernant la question de la déconnexion, pour reprendre votre terme, avec le quartier ou le vécu du quartier de la part des enseignants, je crois qu'effectivement, en tout cas pour ce qui concerne la question spécifique de l'enseignement, la question peut se poser en termes de bonne distance et de juste mesure. À cet égard, nous privilégions la relation avec les parents, pour faire en sorte que les parents puissent entrer dans l'école et en comprennent tous les mécanismes, les arcanes, si arcanes il y a.

Il y a donc trois impulsions nationales qui doivent évidemment trouver toute leur substance dans les déclinaisons académiques et locales : une sur le plan de la formation, une sur le plan du management et une sur le plan de la coopération. S'agissant des parents, ils sont évidemment beaucoup plus que des partenaires. Je me glisse donc dans votre canevas.

En ce qui concerne la formation, nous insistons beaucoup, depuis maintenant deux rentrées, sur l'ensemble des jeunes enseignants et des stagiaires, et cela vaut évidemment tout particulièrement pour ceux qui se retrouvent à exercer dans des secteurs d'éducation

prioritaire. Des expériences qui avaient été menées dans l'académie de Créteil ont de ce point de vue été retenues comme exemplaires pour la formation à la « tenue de classe ». C'est ainsi que nous l'avons appelée délibérément, même si le terme n'a pas manqué de poser questions et de susciter quelques interrogations, car, dans la tradition de la formation, il est plus usuel de parler de « gestion de classe ». Quand un enseignant a des difficultés, nous disons qu'il ne tient pas sa classe, qu'il ne sait pas tenir sa classe. La première question que se pose un enseignant, cette découverte du métier dont vous parlez, l'équivalent du cadavre peut-être pour le policier, est l'entrée dans la classe et savoir comment réagir face à un groupe d'élèves. Nous avons donc tout un dispositif de formations : des formations nationales à destination des formateurs, des déclinaisons académiques, une plateforme en ligne à laquelle les enseignants peuvent accéder, intitulée « la classe du côté professeur : tenue de classe », en liaison avec une autre plateforme, Néopass@ction, créée par l'Institut français d'éducation, qui est la nouvelle étape de l'INRP rattaché à l'École normale supérieure de Lyon. Il y a donc tout un ensemble d'actions sur cet objectif de donner très vite des outils pratiques, pragmatiques aux jeunes enseignants pour entrer dans la classe et la tenir. D'une façon plus générale, une clé USB, intitulée « Clé pour entrer dans le métier », est donnée à l'ensemble des enseignants stagiaires, c'est-à-dire de l'ordre de 15 000 personnes.

M. Michel DIDIER

Ces outils s'adressent donc aux enseignants qui viennent d'être nommés.

M. Roger VRAND

Aux enseignants stagiaires qui sont nommés sur un poste.

M. Michel DIDIER

Qui les forme ? Des spécialistes de la tenue de classe ?

M. Roger VRAND

Ce sont des enseignants chevronnés qui ont eux-mêmes fait l'objet d'une formation nationale. Le temps est court pour entrer dans les détails, mais, parmi les spécificités locales, puisque vous l'indiquiez dans votre rapport, je voudrais aussi rappeler ce qui peut encore se faire en Seine-Saint-Denis en matière d'aide aux enseignants pour trouver un logement.

Le point suivant, le management, est la nouvelle étape de l'éducation prioritaire que constitue la mise en place cette année du dispositif Éclair, Clair à titre expérimental l'an dernier sur une centaine d'établissements. Ont été identifiés dans ces établissements, qui représentent un peu plus de 300 établissements du second degré et 2 000 écoles, trois axes prioritaires :

– L'axe pédagogique avec un recours très large, aussi systématique que possible, par le biais de l'autonomie des établissements, en particulier dans les collèges, à l'innovation, l'innovation ayant évidemment pour objectif ce que j'indiquais à l'instant, à savoir une meilleure réussite dans l'acquisition de l'apprentissage.

– Un décloisonnement entre ce que nous appelons le pédagogique et la vie scolaire. Pour ce faire, nous avons mis en place de nouvelles fonctions qui, je crois, peuvent correspondre un peu à l'axe que vous indiquiez pour aider les chefs d'établissement à ne pas être sollicités partout au même moment. Nous avons mis en place la fonction de préfet des études sur un schéma qui peut être celui d'un préfet des études par niveau, chargé véritablement du suivi des élèves et du lien avec tous les acteurs qui sont autour de l'élève et avec les familles.

– Le troisième axe important de ce nouveau dispositif d'éducation prioritaire est de laisser plus de souplesse en matière de gestion des ressources humaines, en donnant plus de responsabilités, dans un premier temps, aux chefs d'établissement du second degré et, prochainement, à ceux des établissements du premier degré, et aux inspecteurs de l'Éducation

nationale qui supervisent, vous le savez, leur circonscription et un certain nombre d'écoles. Dans ce cadre, nous avons mis en place des postes profilés, sur lesquels les enseignants se portent candidats. Des entretiens de recrutement sont conduits au sein des établissements et le chef d'établissement, sur la base des profils de poste et de ces entretiens, propose ensuite un candidat au recteur. Le schéma administratif est presque identique, mais la démarche fonctionnelle est sensiblement différente puisque c'est le chef d'établissement qui, sur profil, propose au recteur le recrutement de ses enseignants.

M. Michel DIDIER

Cela veut dire concrètement que le chef d'établissement peut constituer une équipe avec laquelle il peut partager un certain nombre d'objectifs. D'ores et déjà, est-ce que cela marche ?

M. Roger VRAND

C'est l'objectif. C'est la vraie première rentrée où nous avons mis cela en place, puisque la première génération d'Éclair, celle de la rentrée 2010, était encore trop précoce pour qu'on ait eu le temps, vu la préparation que cela demande dans le mouvement académique, de la mettre en place. Cette année, nous pouvons en voir les premiers résultats, l'objectif est notamment de renforcer l'attractivité, bien sûr, l'adéquation au poste et la stabilité, puisque toutes les études ont montré que, dans des établissements difficiles, il est absolument essentiel d'avoir une équipe motivée, stable et faisant preuve de cohésion. L'objectif est bien de se donner les moyens de remplir ces trois conditions. Il faut donc pour cela renforcer l'attractivité des postes en définissant exactement quelle est la mission que les enseignants auront à accomplir et en les stabilisant sur une certaine durée.

Les tout premiers éléments que nous avons pour cette rentrée sont que ces postes sur profil ont été pourvus à partir des candidatures sur cette base à hauteur de 60 % ; pour une première année, c'est donc un indice positif. Il va falloir s'employer à le faire évoluer encore mieux.

M. Michel DIDIER

Dernier point, parce que nous allons revenir sur ces questions sur la valorisation pour que l'Éducation nationale reconnaisse le temps d'expérience consacré à l'exercice de la profession dans les quartiers difficiles. Je vous laisse terminer sur votre dernier point.

M. Roger VRAND

Le dernier point concerne la coopération avec les parties prenantes essentielles de l'Éducation. Avec les parents, nous avons étendu depuis l'an dernier une expérience qui avait été conduite dans l'académie de Créteil sur une cinquantaine d'établissements et qui avait fait l'objet d'une évaluation très précise et très scientifique par l'École d'économie de Paris : il s'agit du dispositif dit de la « mallette des parents ». Ce dispositif a été étendu à 1 300 collèges en France, ce qui correspond à l'éducation prioritaire et même un peu au-delà. Il vise, bien évidemment, ce type d'établissement et donne aux équipes des outils : un DVD avec des documents d'appui pour conduire des débats qui doivent permettre de faire entrer tous les parents dans l'école et les convaincre, s'ils ne le sont pas par avance, qu'ils peuvent être utiles et accompagner leur enfant quels que soient leurs difficultés, leur propre niveau scolaire ou leur passé scolaire. Il s'agit d'un dispositif que nous avons soutenu, que nous soutenons encore cette année dans l'ensemble de ces collèges, pour permettre notamment d'avoir des communications facilitées avec les parents d'élèves par le biais de SMS. Nous travaillons actuellement à la mise en œuvre de ce dispositif dans les écoles. Il existe au niveau de la 6^e de collège et nous sommes en train de travailler leur mise en place au niveau des cours préparatoires dans les écoles Éclair.

M. Michel DIDIER

Merci. Je pense qu'il y a encore beaucoup de questions à approfondir avec vous. J'imagine qu'il y aura des questions dans la salle. Vous avez plutôt parlé des parents qui venaient à l'école, on peut donc se demander pourquoi les enseignants n'iraient pas eux aussi dans le quartier.

M. Roger VRAND

Le but est de les faire venir, c'est pourquoi je parlais de SMS, on leur envoie des invitations par tous les moyens.

M. Michel DIDIER

Nous allons y revenir. Je passe la parole à Dominique Vermaudon-Prat. Il y a 120 antennes Pôle Emploi dans les quartiers de la politique de la ville, je ne sais pas combien cela représente d'agents. Comment, quand on est responsable d'antenne dans un quartier de la politique de la ville, arrive-t-on à assurer à la fois les missions issues de la fusion de l'Assedic et de l'ANPE, qui sont des services aux habitants, et à prendre en compte de manière spécifique la problématique des gens qui habitent les quartiers ?

Mme Dominique VERMAUDON-PRAT

Merci, Michel, de rappeler que la problématique de la ville, que nous connaissons depuis longtemps au sein de l'agence, a pris une autre dimension avec la création de Pôle Emploi en 2009. Le défi de Pôle Emploi est effectivement double : faire face à un chômage de masse qui perdure dans le temps, même s'il ne s'agit pas des mêmes personnes et qu'il recouvre une très grande hétérogénéité selon les quartiers, et créer un établissement en fondant trois grandes cultures d'entreprise, le réseau des Assedic (15 000 collaborateurs), le réseau de l'ANPE (25 000 collaborateurs) et les 1 000 collègues de l'Afpa, spécialistes de l'orientation professionnelle, qui nous ont rejoints tout récemment en avril dernier. Il est vrai que faire se conjuguer ces deux défis au moment même où, comme nous l'avons vécu et comme nous continuons à le vivre, la conjoncture s'est crispée suite à la crise financière de 2008, avec un chômage qui a explosé en 2009, c'était vraiment une gageure importante à relever.

Nous sommes à la fois fiers de la confiance qui nous a été faite par les pouvoirs publics de nous conférer aujourd'hui ce statut un peu exceptionnel d'opérateur public de l'emploi, qui travaille sur l'ensemble de la problématique de la chaîne de l'emploi et, en même temps, nous sommes très modestes sur la conduite de cette ambition. Nous voulons évidemment y aller, mais pas à pas en quelque sorte.

Un mot sur ce que cela représente par rapport aux quartiers. Je rectifie tout de suite, et c'est bien normal, les volumes. Nous nous occupons principalement, même si la loi nous a invités à nous préoccuper aussi des personnes en activité, des personnes qui sont sans emploi et des employeurs qui cherchent à recruter des compétences. Je vais évidemment me focaliser, tout au long de mon intervention, sur les habitants des quartiers à la recherche d'un emploi (à peu près 410 000). Je ne vais pas revenir sur leurs caractéristiques (moins formés, moins qualifiés, moins indemnisés surtout). Notre premier impératif est d'arriver à assurer le calcul de leurs droits très rapidement, de faire en sorte qu'ils n'aient pas de perte de revenu quand ils quittent malheureusement un emploi et de les accompagner dans leur recherche d'emploi.

Face à cela, les collaborateurs de Pôle Emploi sont présents sur 1 000 implantations locales, mais nous n'avons pas d'antennes, nous avons des « agences », c'est le mot que nous revendiquons. Effectivement, nous sommes présents dans environ 130 quartiers de la politique de la ville, ce qui fait que 13 % de nos implantations sont dans ces quartiers. D'après une récente étude que nous avons conduite avec le Secrétariat général du CIV, si on prend un

autre indicateur, la distance de moins de 100 m à vol d'oiseau, 22 % de nos implantations sont à moins de 100 m. S'il faut donner encore un autre chiffre, en gros, dédié aux quartiers parce qu'ils sont implantés dans les quartiers, cela représente environ 6 000 agents.

Face à cette construction d'une nouvelle maison commune, Pôle Emploi, qui s'était d'ailleurs fixé trois slogans (simplicité, efficacité et égalité), nous avons à inscrire, à indemniser et à accompagner les personnes dans leur recherche d'emploi. Notre première mission, ces deux premières années, a été de former l'ensemble de nos personnels à ce nouveau métier de conseiller : il doit être en capacité, au moins à un certain niveau, de mener des actions de base, c'est-à-dire pouvoir répondre aux besoins d'inscription, d'indemnisation et d'accompagnement à la recherche d'emploi. Pour vous donner un ordre de grandeur, chaque année nous essayons de nous améliorer sur la recherche de ce métier, ou de ces métiers puisque nous construisons pas à pas des référentiels métiers auxquels nous accrocher. Dans ce souci d'offrir un service simple et efficace pour tous, nous voulons pouvoir *a minima* proposer un seul lieu de rencontre à un seul moment pour résoudre ces trois missions de l'inscription, de l'indemnisation et de la recherche d'emploi. Ce que nous appelons aujourd'hui l'« entretien d'inscription et de diagnostic » a nécessité la formation de 18 000 agents cette année.

Dans cette charge qui pèse sur nous, à juste titre d'ailleurs, quelles sont les voies pour avancer encore ? D'abord, il est évident que nous sommes, comme bien d'autres, à la recherche de tout ce qui peut nous faire économiser du temps, c'est-à-dire de tout ce qui peut être, parce que très administratif ou ayant peu de valeur ajoutée, automatisé. Vous avez vu que nous essayons de rendre par internet ou par des plateformes téléphoniques beaucoup de nos services, ce qui, bien entendu, soulève des difficultés parce que c'est très utile et très apprécié – c'est ce que disent les enquêtes de satisfaction – pour les plus publics les plus autonomes, mais peut évidemment présenter certaines difficultés – et nous en sommes bien conscients – pour les publics moins autonomes et plus vulnérables. Nous essayons, bien entendu, dans les quartiers d'accueillir par une présence physique et de faire un accompagnement à l'usage de ces outils technologiques.

Tout cela pour dire que plus nous réfléchissons et nous essayons de mettre en place ces services d'automatisation, plus nous visons à dégager des personnels pour pouvoir trouver du temps disponible. Car nous savons que, pour les publics les plus éloignés de l'emploi, du temps sera nécessaire pour pouvoir formaliser une première expression d'un projet professionnel, projet professionnel qu'il faut confronter sans cesse au marché du travail, et pour amener les personnes à évoluer en leur apportant toute l'offre de service que nous pouvons en termes de formation, de détection, de consolidation du projet et de recherche d'offres d'emploi. Un de nos leitmotivs est quand même la confrontation au marché du travail avec des offres d'emploi à proposer aux personnes.

Nous savons que le chemin est long et qu'il faut le parcourir par étapes. Nous avons quelques pistes. En gros, aujourd'hui, les plans de formation – et je vais être claire avec vous – sont hypertendus. Un manager peut être à juste titre effrayé d'envoyer encore ses conseillers se former et, pourtant, il le faut, car nos métiers sont des métiers exigeants et parce que notre culture est encore à construire. Il faut que nous apprenions encore notre métier ensemble et toujours. Pour autant, les voies, non pas de traverse, mais les voies qui peuvent être conjuguées sont le tutorat. Nous croyons beaucoup que les plus expérimentés, les plus chevronnés peuvent venir appuyer les jeunes recrutés. Inversement, il peut y avoir du tutorat avec les anciens collègues de l'indemnisation qui peuvent aider leurs collègues dits du placement, et inversement. Nous pouvons aussi travailler et nous travaillons sur les mises en situation. Nous essayons aussi de développer les échanges de pratique. Vous avez pu observer, si vous fréquentez nos agences, que nous sommes fermés le vendredi après-midi. C'est un moment très privilégié où se tiennent les réunions d'équipe et où nous essayons de

faire des analyses de pratique pour nous constituer des réponses, qui sont souvent à imaginer au cas par cas et en fonction des situations qui se présentent pour telle ou telle équipe. C'est ce que nous faisons au quotidien depuis que nous sommes créés en Pôle Emploi.

Dans les perspectives, sur la politique de la ville plus particulièrement, nous avons lancé un groupe de travail, au début de l'année, avec quelques directeurs territoriaux de départements particulièrement concernés par cette problématique, qui nous sert un peu de vivier pour confronter les pratiques et les analyses que nous pouvons en faire. Nous avons tout à fait le sentiment que, dans les équipes qui sont confrontées à des situations difficiles, il faut pouvoir apporter un appui, en particulier aux managers. Nous essayons donc aujourd'hui d'identifier le contenu de cet appui. Nous pensons également qu'il faut donner plus de marges de manœuvres aux managers locaux. Il y a peut-être, c'est en réflexion, des adaptations possibles sur certaines conditions de travail, certains horaires d'ouverture, qui peuvent se négocier au niveau local. Nous pensons aussi en termes de mobilier et d'équipement informatique.

Nous pensons aussi qu'il faut mieux nous inscrire sur notre territoire en essayant, en dépit de ce que cela peut nous sembler être une contrainte compte tenu de notre charge de travail, de connaître mieux les acteurs du territoire. Il est vrai que nous avons déjà une évolution importante, qui consiste à mieux identifier ceux qui peuvent nous accompagner dans la prise en charge de l'offre de service ; elle demande parfois une expertise que nous n'avons pas et nous travaillons avec les missions locales pour les jeunes et avec les Cap Emploi pour les personnes en situation de handicap. Au-delà de ce partenariat, qui vient compléter nos compétences, nous réfléchissons, à partir du territoire de la politique de la ville, sur le fait que nous pouvons aussi être intéressés à rencontrer des enseignants sur un territoire, des conducteurs de bus, qui nous disent ce qui se passe, la vie du territoire, si nous-mêmes nous pouvons nous sentir éloignés, comme vous le disiez. Gérer les situations d'agressivité en *front office* fait partie de nos réalités et des choses que l'on pourrait certainement améliorer : cela fait partie des pistes et nous y réfléchissons actuellement.

M. Michel DIDIER

Dominique, merci. Il était passionnant de nous avoir permis de pénétrer dans les coulisses de Pôle Emploi, notamment le vendredi après-midi, et d'avoir fait écho à un certain nombre de réflexions sur le travail en interservices, dans une logique de coopération sur un territoire donné. Je passe tout de suite la parole à Cyprien Avenel pour un exercice épouvantable pour un sociologue, raccourcir encore son intervention, pour vraiment aller à l'essentiel de la situation actuelle du travail social, c'est-à-dire des gens dont la mission est d'aider les plus en difficulté. Quels sont, d'après toi, aujourd'hui les enjeux les plus importants qui apparaissent à travers le travail que conduisent les différentes villes ? Avec cet objectif du service rendu aux habitants et sachant que, en matière de travail social, le service peut être de rendre une aide individuelle à une personne ou d'accompagner ou mettre en mouvement des groupes dans un travail plus collectif.

M. Cyprien AVENEL

Je vais essayer d'aller très vite, non sans avoir souligné au préalable que mes observations s'appuient en grande partie sur la base d'une recherche d'action pilotée par l'Onasd, en appui avec le SG-CIV, une recherche d'actions sur la gouvernance locale de la cohésion sociale avec 7 villes (Bordeaux, Strasbourg, Valenciennes, Tourcoing, Besançon, Clichy-sous-Bois et Le Havre). Ce travail consiste à observer et à déboucher sur des préconisations stratégiques opérationnelles sur la façon dont on s'organise, au niveau des municipalités, pour mettre en œuvre l'ensemble des politiques d'investissement humain autour des enjeux de cohésion sociale, voire de vivre ensemble, avec les principaux partenaires des villes, notamment les collectivités locales et les départements, les services de l'État, les CAF, etc. Je le dis parce

que je pense que cela pourrait intéresser cette assemblée : le rapport final est prévu pour la fin de l'année, courant décembre. C'est un travail très qualitatif avec une série considérable d'entretiens menés auprès des maires, des élus, des services ainsi que des intervenants de terrain et des principaux partenaires. Nous comptons aujourd'hui pas moins de 350 entretiens. Il s'agit donc vraiment d'une plongée en profondeur dans le monde du gouvernement local.

On m'a demandé de parler du travail social très rapidement, mais il y a beaucoup à dire. Je pense qu'il est indispensable de pointer quelques éléments d'abord d'état des lieux, avant de se demander quel accompagnement, quel management du service social, parce que l'accompagner, certes, mais la vraie question est pour quoi, dans quelle finalité et pour quel objectif. L'enjeu est en fait la question du positionnement stratégique du travail social dans les politiques de cohésion sociale.

On entend partout aujourd'hui que le travail social est en crise. On dit qu'il faudrait sans doute relativiser parce que, en fait, ce n'est pas une nouveauté : la crise du travail social est même une tradition, il a toujours été en crise, c'est même, dans une certaine mesure, son identité première, sa manière d'être, parce que son objet est justement la crise. Le travail social intervient toujours dans les failles, les tensions, les contradictions, les zones d'ombre de la société. J'ai envie de dire plus positivement que la crise est son cœur de métier. Une fois dit cela, je crois qu'il faut quand même prendre au sérieux, parce que cela ressort de l'observation, que ce sentiment de crise dépasse peut-être même le travail social parce qu'il a subi de nombreux chocs : crise économique, immigration, diversité culturelle, ségrégation territoriale, enracinement profond de l'individualisation des modes de vie, des identités, etc.) Tout cela a révélé les fortes limites de l'intervention sociale contenant une remise en question. Comme je n'ai pas beaucoup de temps, j'insisterai sur un point, le problème de la formation initiale et continue du travail social qui, je crois, est un enjeu clé. C'est, je crois, le point critique, c'est une question de posture, de stratégie du travail social et, finalement, il ressort fortement l'idée qu'il faut faire évoluer le système de la formation initiale. Pourquoi ? Parce que le système de formation du travail social, même s'il y a des ajustements à faire, est inspiré d'un scénario qui me paraît totalement révolu, celui des années soixante, des Trente Glorieuses, du plein-emploi, qui consistait à réadapter individuellement ce que l'on appelait à l'époque des « inadaptés sociaux ».

Aujourd'hui, ce n'est plus du tout cela, puisque la dimension collective et sociétale des problèmes sociaux et des inégalités appelle un tout autre développement du social centré sur des enjeux de cohésion sociale, et non plus sur les enjeux d'inadaptation sociale. Je dis cela parce que nous observons, *de facto*, un travail social aujourd'hui en décalage avec la réalité. Par exemple, il y a un décalage permanent entre un ensemble de critères théoriquement ponctuels et transitoires des aides sociales, des dispositifs d'insertion, etc., et les situations réelles de précarité durable, persistante. On entend cela comme une rengaine : les travailleurs sociaux sont toujours invités à intervenir sur les conséquences des situations de fragilité, sans véritablement disposer des moyens d'agir sur les causes, d'où le thème de l'usure du professionnel.

C'est important, car tout cela engendre pour le travail social une sorte de surcharge de tâches, souvent administratives, qui par ailleurs s'empilent les unes sur les autres. Le quotidien est celui-ci : accueil, évaluation, accès au droit, orientation et, de moins en moins, accompagnement, qui est pourtant le cœur du métier du travail social. Du coup, le travail social est de plus en plus associé à l'exécution des dispositifs et de moins en moins à la créativité, à l'innovation et au développement. Le risque, notamment dans le département, est de voir le travail social se transformer en une sorte d'instruction de flux de dossiers de masse et de contrôle administratif des personnes. En tout cas, si on considère que le cœur de métier est l'accompagnement, on peut penser que, oui, le travail social est en train de perdre de son âme.

Je n'ai pas le temps, mais il me semble important qu'au jour le jour, au quotidien, sur le terrain, on se débrouille, on renoue les relations, on bricole ; je définis d'ailleurs volontiers la relation d'aide sociale comme la rencontre de deux bricolages, celui du travail social et celui de l'utilisateur. Mais il y a un malaise persistant et le travail social est un peu dans le monde de la plainte, qui vient d'un écart assez fort, et de plus en plus fort, entre les pratiques réelles et les représentations des pratiques idéales. Du coup, il faut, je crois, revenir aux fondements du travail social. Quel est le travail social aujourd'hui ? Quel est son projet ? Quel type de travailleurs sociaux veut-on former ? Pour quelles finalités ? Dans quelles conditions ?

Pour redire autrement ce que je viens de dire, le travail social n'aurait plus aujourd'hui de projet, il n'a que des missions. Il me semble donc tout à fait important de redonner un projet politique au travail social. C'est en définissant un projet que l'on va retrouver le sens des missions. Il me semble d'autant plus important aujourd'hui de retrouver le sens des missions, qu'il y a peut-être de plus en plus un lien entre le sens et l'efficacité, plus précisément, entre la perte de sens de l'activité quotidienne et l'inefficacité de l'action publique. Réintroduire du sens dans les politiques sociales est devenu, je pense, une condition de l'efficacité. Dans la recherche d'actions au niveau des villes, mais aussi des partenaires comme les départements, nous sommes, nous le voyons bien, dans une étape où les collectivités territoriales cherchent à appréhender autrement leurs responsabilités sociales, tant sur le plan du sens, que sur le plan de l'organisation des moyens pour les mettre en œuvre. Les enjeux du travail social se situent clairement au niveau de la reconstitution territoriale de la cohésion sociale et du vivre ensemble.

En deux mots, cela veut dire qu'il ne s'agit pas seulement de soutenir, même si c'est indispensable en premier lieu, les populations les plus en difficulté, à travers le fameux *case work* des années soixante, mais de s'engager véritablement dans une intervention plus globale sur la société, avec une approche plus transversale des besoins sociaux. Il s'agit moins de réparer, même si c'est indispensable, que de compenser et de produire un enrichissement du lien social dans une conception plus globale : préventive, participative et émancipatrice, pour le dire avec des grands mots. Du coup, en termes de professionnalité, ce n'est pas seulement une réflexion interne au travail social, mais beaucoup plus l'inscription stratégique du travail social dans l'ensemble des politiques publiques locales, c'est une question de synergie de l'ensemble des politiques publiques. Il faudrait que je parle aussi du fameux rendez-vous manqué du travail social et politique de la ville, qui avait été diagnostiqué par Raymond Picard il y a bien longtemps.

Aujourd'hui, force est de constater, même si je pourrais nuancer, que nous sommes encore dans ce monde-là. Pourtant, l'articulation des projets humain, urbain et social est fondamentale. Je dirais que l'enjeu, aujourd'hui, est bien de construire, d'accompagner, de manager une professionnalité qui est basée non pas seulement sur l'aide individualisée, qui enferme le travailleur social dans la culture de la protection et de la réparation, mais beaucoup plus sur le développement et le territoire. Le travail social doit investir, parce qu'il n'a pas véritablement investi le territoire en France, contrairement à ce qu'on dit souvent, comme espace de citoyenneté.

Pour aller vite, dans les années 1960 et 1980, on a formé les professions de l'éducatif, avec notamment l'institution des conseils d'action sociale. Dans les années 1980 à 2000, on a formé des professionnels de l'insertion, avec la montée de la thématique de la lutte contre les exclusions. Aujourd'hui, avec le concept de cohésion sociale, pour bien vivre ensemble, je crois qu'il faut qu'on apprenne à former de véritables professionnels du développement, pour la politique de la ville par exemple, des organisateurs de quartiers pour faire une translation un peu aléatoire avec ce qui se passe au Québec. C'est donc véritablement une articulation entre formation professionnelle, travail social et développement local, les trois étant étroitement interdépendants et ne devant pas être séparés.

M. Michel DIDIER

Merci Cyprien Avenel, encore une fois en m'excusant de ne pas vous laisser le temps suffisant pour développer ces actions. Nous avons voulu absolument parler de cette question dans notre table ronde, d'abord parce qu'il y a un point commun entre tous les intervenants : la question du sens des missions du service public. C'est vraiment un enjeu pour tout le monde. Ensuite, on voit bien qu'il y a un rapport entre ces métiers et le territoire sur lequel ils interviennent avec l'ensemble des acteurs. Merci d'avoir repositionné cette question du côté du travail social, sachant que cela pourrait mériter d'autres développements puisque l'action sociale a aussi des nouveaux métiers, comme les médiateurs sociaux qui sont en train de se faire reconnaître comme des métiers à part entière.

Je me retourne vers Hervé Masurel, parce que je ne sais pas de combien de temps je dispose encore, mais il faut absolument que Madame Wils-Morel puisse donner son point de vue, en tant que sous-préfète de Saint-Denis en réaction à chaud, immédiate, en disant ce qui lui a plu, ce qui ne lui a pas plu et ce qu'il manque. Ensuite, sauf s'il y avait une question absolument fondamentale, je demanderai à Hervé Masurel de clôturer cette journée.

Christine Wils-Morel, vous êtes sous-préfète, en charge de l'organisation de l'intervention publique, du point de vue de l'État sur les quartiers en difficulté. Que vous ont inspiré ces différents exposés ?

Contrepoints

Mme Christine WILS-MOREL

Je vais vous faire simplement quelques remarques très pratiques. Comme vous les savez, je n'ai rien préparé, je vous ai écoutés et, évidemment, j'ai un peu d'expérience du terrain, comme vous l'avez dit.

De prime abord, je crains que, malgré les dispositifs nombreux qui existent en matière de politique de la ville, nous ne touchions pas les plus fragiles et les plus vulnérables. En fait, je me fais cette réflexion depuis que je suis en Seine-Saint-Denis, puisque la situation sociale des habitants est quand même assez dramatique. Je vois bien que la réorganisation de l'ensemble de nos services, on peut parler de Pôle Emploi, on peut parler de la RGPP, tout cela ne nous amène pas forcément à plus de proximité de terrain, et toute la difficulté est là.

Évidemment, il faudrait que le service public puisse s'adapter, notamment dans la formation initiale. Je ne parle pas des compétences techniques, mais, bien sûr, des compétences pour comprendre les cultures différentes des nôtres. Je suis dans un arrondissement de 400 000 habitants, dont 40 % sont des étrangers en situation régulière, je ne parle pas de ceux qui ne sont pas en situation régulière. Vous voyez toute la difficulté, je le vois tous les jours, ne serait-ce qu'au guichet du séjour étranger de la sous-préfecture, le temps que passent les agents à essayer d'expliquer les papiers qu'il faut remplir, comment il faut faire pour faire telle démarche, etc. Tout cela demande un temps infini, qui n'est pas reconnu, j'allais dire, dans l'affectation des effectifs du ministère de l'Intérieur, et c'est la même chose pour les autres administrations. Bien sûr, pour nos agents, il faut savoir gérer l'opposition, le conflit, le stress, l'incompréhension, et la violence quelquefois. Je pense que tout cela doit faire partie d'un paquet de formation initiale.

La deuxième réflexion est le travail en réseau et la déconnexion que l'on peut avoir quand on est agent du service public et qu'on ne travaille pas directement dans les quartiers. Je l'ai approché de très près parce que, vous le savez, nous sommes en train de travailler sur les Cucs expérimentaux – pour ma part, j'en ai deux – pour justement que les enseignants puissent sortir de l'école, parce que je crois qu'il faut sortir de l'école. Il ne faut pas simplement

essayer d'amener les parents à l'école, parce qu'il y a toute une frange de parents que l'on ne touchera jamais, il faut que les enseignants puissent aussi sortir de l'école et que l'on fasse un peu de formation interpartenariale, avec les collectivités et l'ensemble des services qui travaillent dans les quartiers. Nous avons prévu cet aspect des choses dans les Cucs expérimentaux pour aller au-devant des habitants et pour avoir une connaissance : par exemple, les enseignants nous ont dit que cela les intéresserait beaucoup de faire le tour des quartiers en rénovation urbaine pour savoir ce qu'est la rénovation urbaine ou ce qu'est la gestion urbaine de proximité. C'est quelque chose que nous sommes en train de travailler, nous allons y aller tout doucement.

La difficulté est aussi d'affecter des agents dans les quartiers. Vous parliez tout à l'heure des gardiens, c'était très intéressant. J'ai rencontré effectivement une association qui doit être une émanation de l'Union des HLM et qui propose des formations à l'emploi. Ils sont venus me voir en me disant qu'ils étaient prêts à recruter des gens dans les quartiers pour devenir gardiens d'immeuble, à les former, bien évidemment avec des aides financières, et, au bout de la formation, à leur donner un emploi. Vous imaginez bien que cela nous intéresse terriblement quand on sait que nous avons 25 % de chômage parmi les jeunes. Ils souhaitent aussi féminiser, vous en parliez également, cette fonction de gardien avec des capacités relationnelles. C'est un exemple de terrain. Il est donc difficile d'affecter les agents, les infirmières scolaires, les médecins scolaires : nous avons les postes budgétaires, mais nous ne trouvons personne ou pas grand monde.

Toujours dans le cadre de notre Cucs expérimental, nous allons essayer de passer des conventions avec les écoles d'infirmières – il y en a une à Bobigny et une à La Courneuve – et nous allons travailler sur le logement, de façon à pouvoir accueillir ces fonctionnaires, car je crois que c'est fondamental, vous l'avez évoqué aussi les uns et les autres.

Je me pose une question en matière d'éducation : Comment faire pour entrer en contact avec ceux des parents que l'on ne voit jamais ? Certes, c'est une grande question. Nous voyons bien qu'il y a des essais dans les écoles, on ne remet plus des prix en fonction du classement de l'élève, on fait aussi des prix, par exemple de la citoyenneté, on a un travail fantastique, on parle de performance dans l'école, vous le disiez vous-même. Il y a aussi toutes les compétences des enfants à devenir des élèves, parce qu'il faut les intéresser à l'école. Je vous donne un chiffre : 800 décrochages scolaires en Seine-Saint-Denis chaque année dont on sait que la moitié va rentrer dans le système avec les efforts de tous les personnels de l'éducation, les enseignements, les chefs d'établissement, et l'autre moitié aura un parcours chaotique.

Je reviens également sur Pôle Emploi, avec qui nous travaillons. Là aussi, il y a des antennes. Vous disiez 22 % d'implantations à moins de 100 m, mais pourtant, les élus réclament des implantations au sein des quartiers, vous le savez. Nous sommes confrontés à cette demande, car nous voyons bien qu'il faut aller au sein des quartiers pour mobiliser les jeunes, parce que les jeunes ne viennent pas vers nos dispositifs et c'est un vrai souci en matière de politique de la ville. Vous avez été réorganisés, je sais que le travail a été fait en très peu de temps, mais je constate encore qu'en Seine-Saint-Denis, à certains endroits, un conseiller traite 170 dossiers, alors qu'à d'autres endroits, il n'en traite que 100.

En ce qui concerne les travailleurs sociaux, vous avez raison, Monsieur, de dire que les travailleurs sociaux font de moins en moins d'accompagnement social, nous sommes dans une vraie difficulté à cause de cela. Je cite simplement par exemple les dossiers d'expulsion locative en Seine-Saint-Denis : dans l'arrondissement, c'est effrayant, j'ai 3 500 dossiers en stock, cela veut dire des situations familiales extrêmement difficiles. Lorsqu'on n'a plus de travailleurs sociaux, lorsqu'on ne fait plus d'accompagnement, nous sommes avec des cas dont nous ne savons plus que faire.

Voilà donc mes réactions de terrain face à ce que vous avez pu dire. Il y aurait certainement beaucoup d'autres choses, mais je m'arrête là.

Applaudissements

M. Michel DIDIER

Je remercie vraiment Christine Wils-Morel, parce que tout ce qu'elle a dit est la réalité. Il était donc extrêmement important qu'elle pointe ce qui lui paraissait déterminant et la marge des progrès qu'il reste à faire, même si tous nos intervenants ont, je crois, expliqué quelles étaient leurs démarches et leurs voies de réflexions pour l'avenir, et je les en remercie.

Je suis très embêté parce que nous avons vraiment beaucoup de retard. Je propose à François Perdrizet, plutôt que d'intervenir maintenant, qu'il nous transmette les réflexions que les différentes interventions lui ont inspirées, notamment au regard des questions posées en introduction à ce débat, de telle manière qu'Hervé Masurel puisse clôturer notre journée.

Clôture

M. Hervé MASUREL

Merci. Je pense qu'à cette heure de la journée, ce que vous apprécierez le plus dans ma conclusion, c'est qu'elle soit brève. Je vais donc m'y efforcer. Mais il y a eu tellement d'intervention et tellement de choses très importantes qui ont été dites aujourd'hui qu'il serait difficile de faire un résumé.

Sur le premier thème « Comment améliorer le service rendu aux habitants ? », nous avons bien perçu que cette amélioration est une préoccupation commune. Il est vrai que nous avons invité des gens qui en sont plutôt convaincus, cela biaise donc un peu l'impression que l'on peut en avoir. On voit ensuite l'extrême difficulté pour y parvenir : il y a naturellement une question de moyens, il ne faut pas se voiler la face, vous l'avez répété à l'instant, de moyens à dégager et c'est notre boulot, ici, au Secrétariat général du CIV, de rappeler à chacun que l'aide dans ces quartiers a instamment besoin de services publics de qualité.

Il y a aussi l'adaptation de ce service public. Nous avons vu aussi qu'il faut que l'on soit davantage à l'écoute des habitants, en trouvant des méthodes innovantes – certaines ont été citées aujourd'hui – à l'écoute aussi des agents des services publics, car, comme on l'a dit ce matin, ils ont une connaissance extrêmement précise de la situation et de ce que l'on pourrait faire pour essayer de l'améliorer.

Nous avons vu aussi l'intérêt de la médiation, la nécessité de cette médiation, d'avoir un tiers impartial qui puisse intervenir et aider. Nous voyons que, pour un certain nombre de services publics, notamment pour les populations les plus en difficultés, cette médiation est indispensable. C'est quelque chose de « rentable » pour le service public, nous avons eu plusieurs témoignages à cet égard : si celui qui vient vers un service est préparé, si on peut l'aider pour la suite à donner à sa démarche, ce sera autant de temps gagné pour tout le monde, cela fera une meilleure compréhension et pourra désamorcer un certain nombre de conflits.

Lors de la première table ronde de cet après-midi, nous avons vu qu'il est essentiel qu'il puisse y avoir un projet de territoire qui inclut cette problématique des services publics. Pour la prochaine génération des Cucs, je crois que c'est vraiment quelque chose qui sera essentiel. Il faut que nous réfléchissions, nous avons encore un peu de temps, pour trouver des formules qui permettent des engagements précis sur ces services publics, de la part des uns et des autres. D'ores et déjà, ce que nous sommes en train de faire, au titre des avenants expérimentaux aux Cucs, donne une certaine orientation sur les engagements précis sur le fonctionnement de ces services, mais il faut que tout cela vienne dans un contrat. Les élus ont

un rôle essentiel, incontournable, pour élaborer ce projet de territoire qui inclut les services publics.

Enfin, sur la formation, nous avons vu d'abord la nécessité de mettre l'accent sur ces formations et nous avons vu que la plupart des responsables de services ici présents veulent mettre le paquet sur cette formation. Cette formation, si nous avons plusieurs fois cité le cas du management de proximité, nous voyons qu'il y a un besoin qui émerge. Il serait effectivement assez logique, et je crois que chacun y gagnerait, à ce que nous puissions développer, ce qui a dû être développé dans un certain nombre de sites, ces formations interpartenariales. Les problèmes, nous l'avons vu aujourd'hui tout au long de la journée, sont souvent les mêmes, il serait d'autant plus logique qu'elles puissent, sur un quartier ou une commune, bénéficier à l'ensemble de ceux qui sont en contact avec le service public, le service au public. En plus, c'est un avantage essentiel, cela leur permettrait de se connaître.

Voilà autant de pistes pour nous. Nous avons un travail engagé qu'il faut que nous poursuivions activement sur tous les métiers de la médiation, leur reconnaissance, leur professionnalisation. Cela se traduira par des modifications de textes et d'autres actions. Sur la formation, il faut aussi, c'était une des demandes du Comité interministériel des villes, que nous arrivions à développer fortement les formations interpartenariales. Tout ceci s'insère dans cette réflexion préalable à la nouvelle contractualisation, avec l'élaboration des Cucs. Quand je dis tout cela, je n'ai naturellement pas fait une synthèse de tout ce qui a été dit. Nous allons maintenant essayer de tirer de tout cela tous les éléments utiles pour notre action.

En tout cas, merci de votre participation. Je regrette, et nous en tiendrons compte pour nos prochaines rencontres, qu'il n'y ait pas eu suffisamment de temps pour les questions, les réponses et les réactions de la salle. Il faudra que nous nous organisions pour que cela soit vraiment possible. Je rappelle aussi que vous pourrez accéder, d'ici une dizaine de jours, aux interventions des uns et des autres sur le site ville.gouv.fr et nous essaierons de donner le maximum de publicité à tout ce qui a été dit aujourd'hui, car je crois que cela peut intéresser beaucoup de gens sur le terrain.

Merci encore de votre participation, merci aux intervenants, merci à l'équipe qui a organisé cette journée. Je vous souhaite une bonne fin de journée et un bon retour chez vous.

Applaudissements