

## GESTION DE PROXIMITÉ DANS LE CONTEXTE DE LA VILLE DE HAVIROV ET SON RÔLE DANS LE PROJET SUREURO-NAS.

Je m'appelle Pavel Merta et je suis Directeur de l'organisme gestionnaire Agence immobilière municipale S.A.R.L. (Mestská realitní agentura s.r.o.- MRA) qui gère l'ensemble de logements de la Ville de Havirov. Je pense qu'il est nécessaire d'accentuer spécialement le fait que MRA, S.A.R.L. est uniquement gestionnaire de ces logements, la municipalité restant propriétaire. Cet organisme a été créé par la ville de Havirov qui est en même temps le propriétaire unique de la société. C'est à partir d'un Mandat de gestion précis que MRA S.A.R.L. réalise sa mission pour le compte de son autorité de tutelle et actionnaire unique.

### 2. Ville de Havirov

La Ville de Havirov est située au Nord-Est de la République tchèque, à proximité des frontières avec la Pologne et la Slovaquie. Elle est située sur la partie sud du territoire du Bassin Silésien (bassin d'houille).

#### **2.1. Descriptif succinct de la Ville de Havirov**

La Ville de Havirov est une ville nouvelle de la République tchèque. Sa construction sur le territoire de 4 villages a commencé après la deuxième guerre mondiale, en 1947. La ville a été conçue comme pourvoyant une capacité de logements, indispensables au temps du développement fort de l'industrie lourde - mines et métallurgie. La création officielle de la ville date de 1955.

La technologie de la construction des immeubles a été jusqu'à la fin des années 50 début des années 60 classique, à base de briques. Les technologies de prefabrication lourde ont suivi jusqu'au début des années 90. La partie la plus ancienne de la ville a son propre style architectural caractéristique, appelé « réalisme socialiste ». Ce style est aujourd'hui déjà protégé par l'institut de protection des monuments.

La croissance de la ville a suivi le développement rapide de l'industrie lourde. En 1955 la ville comptait 11 500 habitants, en 1985 le pic est atteint avec 94 000 habitants. Sur ces dernières années la ville connaît une dépopulation, la ville comptant à ce jour 81 000 habitants.

Conçue comme cité dortoir, elle n'a pas de réel tissu économique. ni même de terrains disponibles pour le développement d'un tel tissu. Les limites de la ville s'arrêtent pratiquement aux derniers immeubles d'habitation.

#### Points faibles de la ville:

- taux de chômage élevé – environ 18%;
- vieillissement de la population (en 1970 7% de personnes âgées, aujourd'hui 14%);
- baisse du nombre d'habitants (départs emplois + baisse du taux de natalité);
- absence de la maintenance au niveau du patrimoine de logement;
- liaison incomplète de la ville et de la région avec le réseau autoroutier tchèque;

#### Points forts de la ville:

- bon niveau de qualification des chômeurs (ouvriers et techniciens qualifiés, ancien personnel des mines et des usines métallurgiques );

- Fort engagement des équipes municipales dans la revitalisation du tissu économique et social de la ville;
- environnement de qualité (Havirov – ville de verdure et de fleurs);
- bonnes conditions pour les séjours de vacances dans les alentours de la ville (montagnes Beskydes, deux barrages, ...)

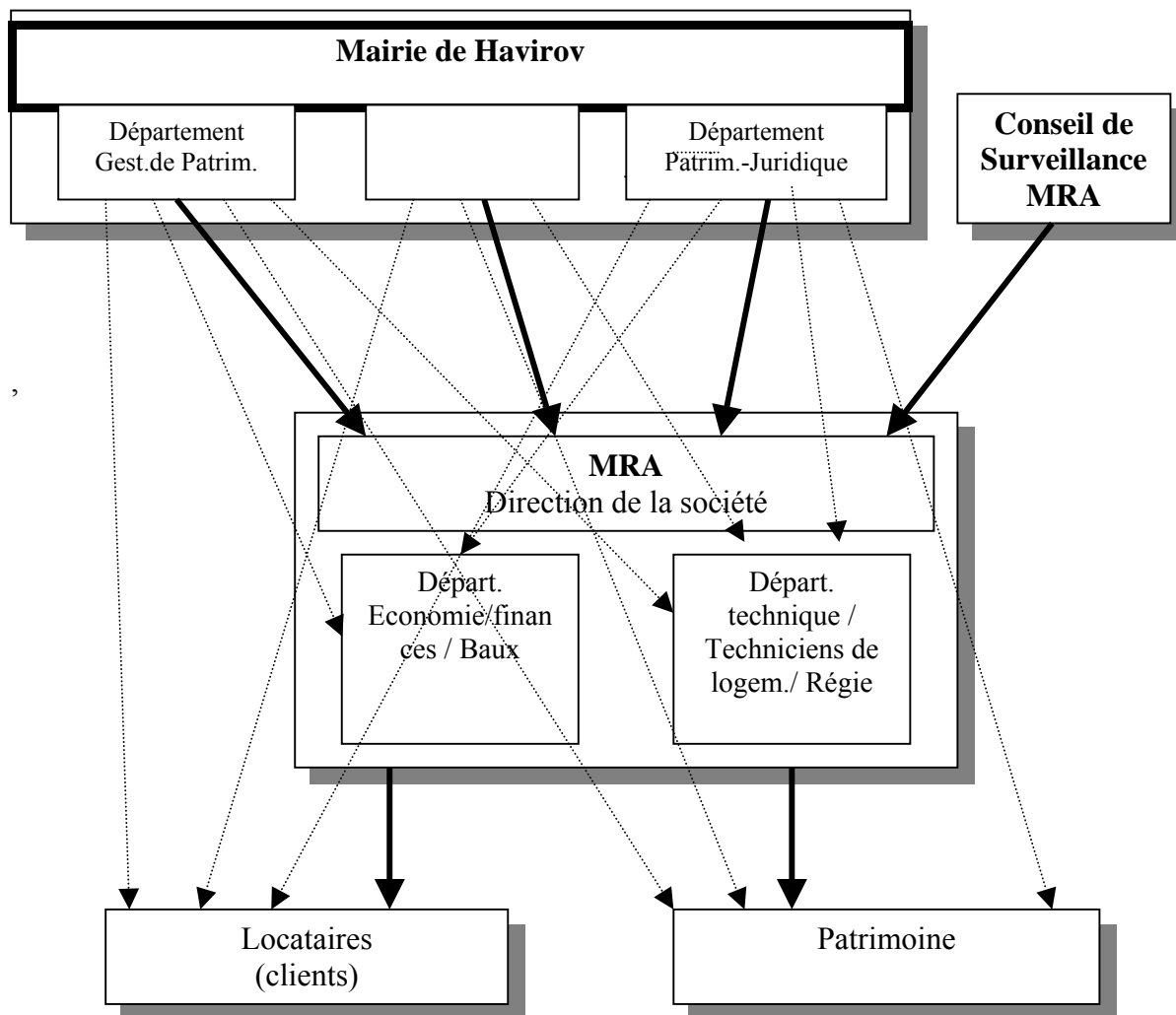
## 2.2. Havirov et Logement

La ville de Havirov compte 34 200 logements, dont 12 000 en propriété d'OKD (Société de Mines) et au devenir problématique, 10 000 logements coopératifs, 7 700 logements en propriété de la ville (anciennement logements d'Etat) et 4 500 logements dans les maisons de familles ou privatisés dans les immeubles collectifs.

## 3. Mestska realitni agentura, s.r.o.-MRA (Agence immobilière municipale, S.A.R.L.)

MRA, S.A.R.L. a été créé par la Ville de Havirov en 1995, comme conséquence des changements nationaux en Tchécoslovaquie après 1989, et du transfert de la propriété des logements de l'Etat aux communes.

Avant restructuration, les liens de MRA avec l'organisation et le fonctionnement des services de la Mairie étaient les suivants:



L'organisation des relations se caractérisait par un tissu de liens et de compétences formels et aussi informels, dont la confusion et la rationalité contestables menaient à des dysfonctionnements significatifs.

La société MRA, S.A.R.L. avait une structure interne classique centralisée, avec un siège, où, en cas de besoins, tous les clients devaient se rendre.

### **3.1. Début des changements de système - projet européen PHARE de Partenariat « HAVIROV » (08/1998-03/2000)**

Le projet de coopération bilatérale entre la Ville de Havirov et l'Association DELPHIS.

Objectifs du projet:

- Amélioration de la gestion du patrimoine de logement de la ville.
- Mise en place d'un Plan de patrimoine comme outil de gestion permettant au gestionnaire définir dans le temps un programme global des actions pour l'ensemble de son patrimoine.
- Modernisation et restructuration de la structure municipale de gestion existante.

Un audit initial effectué dans la première phase de la réalisation du projet, a identifié les défauts suivants:

- Doublons et incompétences dans les liens entre le propriétaire et le gestionnaire, ainsi qu'entre le gestionnaire et le client;
- Responsabilités respectives ( ex : gestion des impayés, de la maintenance, etc...) mal définies;
- Définition du mandat de gestion entre le gestionnaire et le propriétaire insatisfaisante;
- Organisation interne de l'organisme gestionnaire inadaptée;
- Connaissance du patrimoine au niveau de son état technique et de maintenance faible;
- Inexistence des outils de management adéquats.

Les conséquences de dysfonctionnements identifiés ont été suivantes :

- Impayés en croissance rapide, sans déclenchement des mesures adéquates,
- Perte des vraies responsabilités dans un ensemble de délégations flou et erroné.
- Mauvais état technique du patrimoine de logements, allant s'aggravant;
- Peu de possibilités d'action de la part du gestionnaire sur ses clients du fait de la mauvaise définition de ses compétences dans le mandat de gestion;
- Mauvais climat social sur certains sites.

Actions réalisées et objectifs atteints en coopération avec l'association Delphis dans le cadre du projet:

- Collecte de données sur le patrimoine sur un quartier pilote (quartier de Sumbark) réalisée;
- Définition technique d'un programme de réhabilitation des ensembles;
- Budgétisation et phasage du programme de réhabilitation;
- Propositions de restructuration des compétences MRA et des services municipaux.

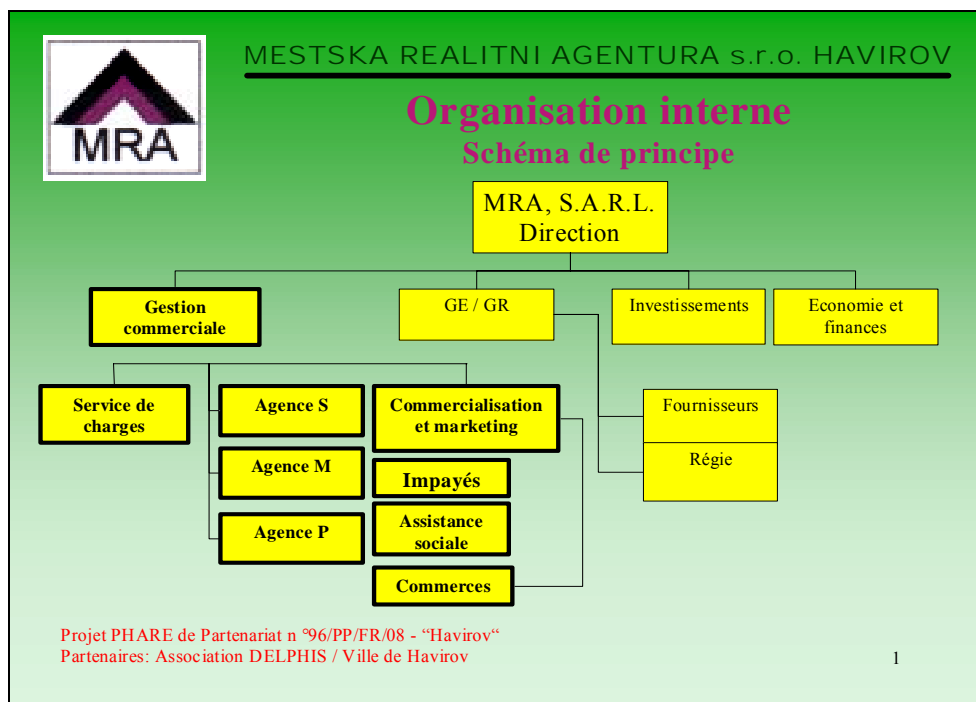
Les résultats atteints ont mené à la définition de nouveaux objectifs opérationnels:

- Création d'une gestion commerciale de la clientèle,
- Mise en place d'une gestion de proximité,

- Informatisation des données sur le patrimoine.

La décision de mettre en œuvre les conclusions du projet PHARE partenariat a été prise par les autorités municipales. L'acceptation des conclusions du projet a été une condition indispensable pour la mise en œuvre de ces résultats des préconisations qui est passée par:

- Approbation d'un nouveau mandat de gestion,
- Mise en œuvre d'une nouvelle structure d'organisation, (voir le schéma ci-dessous),



- Décentralisation progressive et mise en place de la gestion de proximité.

Décentralisation progressive (création des agences) et mise en place de la gestion de proximité (implantation de gardiens).

### Mise en œuvre: les étapes.

- 04/2000** ⇒ Assemblée générale de la société approuve :
- un nouveau Mandat de Gestion, avec l'entrée en vigueur à partir du 01 06 2000 ; (nouvelle définition et répartition de compétences);
  - un planning concret pour la mise en place de trois Agences décentralisées;
  - sources financières budgétées pour la mise en place des Agences,

### **A partir du 01 06 2000**

⇒ Lancement des changements au niveau de l'organisation interne de MRA, qui menaient à la création de la Gestion de clientèle décentralisée (projet de trois Agences) et de la Maîtrise d'ouvrage. Un service juridique a été également créé, reprenant la responsabilité entière du recouvrement de la dette des impayés.

### **A partir du 01 07 2000**

⇒ Restructuration des services de la Marie mise en œuvre (suppression du Département de logement,...). Comme conséquence un nouveau budget de la ville

a été élaboré et approuvé par l'Assemblée Municipale (=Conseil Municipal en France).

**Avant la fin de l'année 2000**

⇒ Deux Agences physiquement mises en place.

**02 2001**

⇒ Troisième Agence mise en place, ainsi que le nouveau siège de MRA installé dans des locaux rénovés.

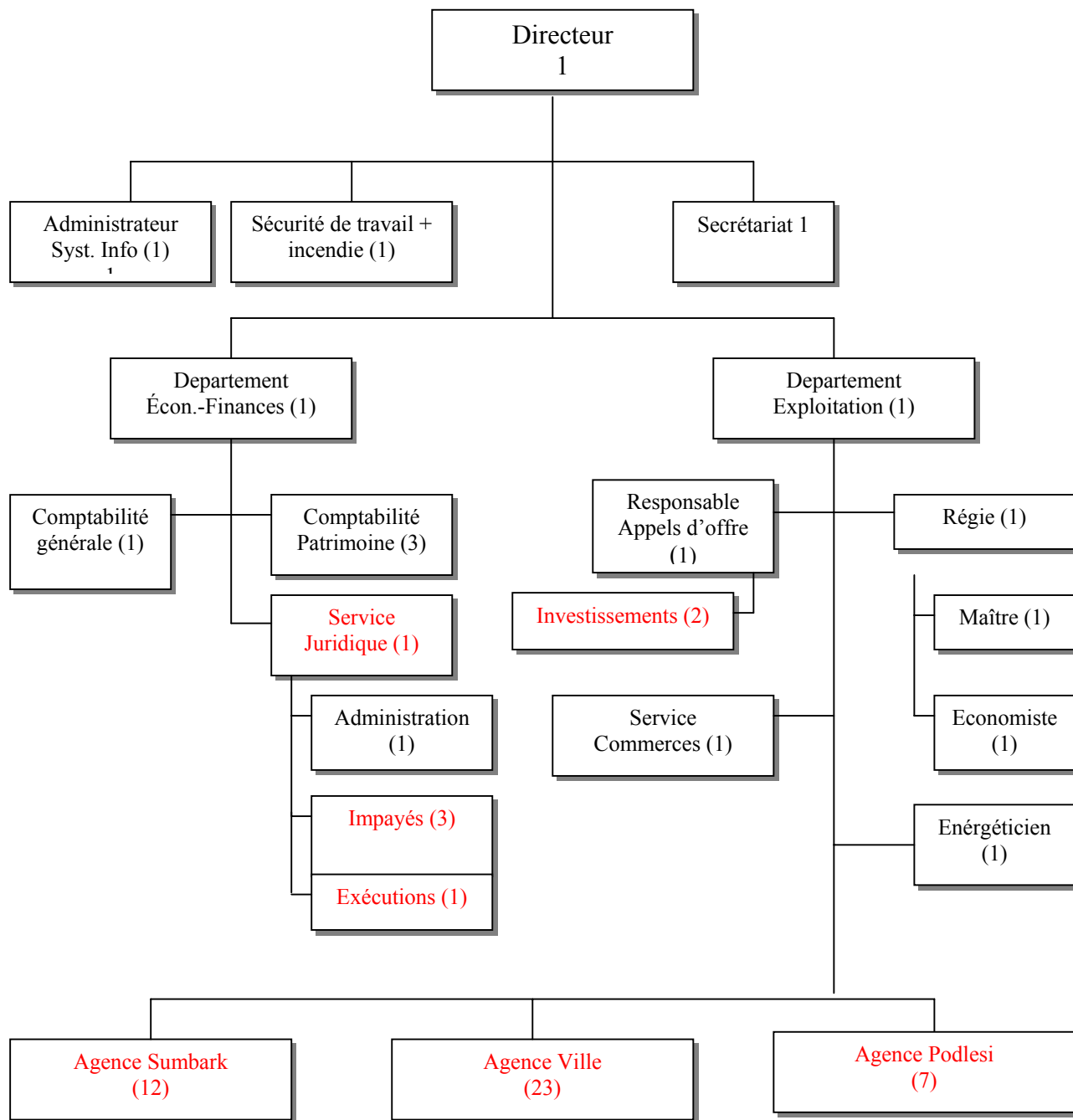
⇒ Un réseau Intranet reliant l'ensemble de services internes et externes de MRA en temps réel mis en place;

⇒ Le processus du recrutement du personnel pour le poste „Gardien“ (le dernier élément humain dans la mise en place de la gestion de proximité) lancé.

**QUELQUES CHIFFRES :**

<b>MRA S.A.R.L. en chiffres</b>	<b>au 31/12/2002</b>	<b>au 31/12/2000</b>
<i>Nombre de logements gérés:</i>	<b>7 950</b>	<b>7 700</b>
dont logements de la Ville de Havirov	7 682	7 656
logements de la Ville d'Orlova	204	0
logements privatisés	44	44
<i>Nb. de bâtiments commerciaux gérés:</i>	<b>20</b>	<b>13</b>
<i>Effectif:</i>	<b>135</b>	<b>90</b>
dont gestion:	85 (y compris 42 gardiens)	40 (y compris 2 gardiens)
femmes de ménage	16	17
régie	34	33
<i>Chiffre d'affaire:</i>	<b>51,4 mil.Kc (1,7 mil.Euros)</b>	<b>32 mil.Kc (1,06)</b>
dont gestion :	26,3 mil.Kč (0,87 mil.Euros)	19,2 (0,64)
régie	25,1 mil.Kč (0,84 mil.Euros)	12,8 (0,43)
<i>Maîtrise d'Ouvrage:</i>	<b>270 mil.Kc (9 mil.Euros)</b>	<b>90 (3,0)</b>
dont investissements	200 mil.Kc (6,7 mil.Euros)	35 (1,17)
GE/GR et dépannage	70 mil.Kc (2,3 mil.Euros)	55 (1,83)
<i>Créances (cumul impayé loyers + charges)</i>	<b>31,9 mil.Kc (1 mil.Euros)</b>	<b>37,3 (1,24)</b>
<i>Croissance annuelle de créances</i>	<b>0,6 mil.Kc (0,02mil.Euros)</b>	<b>9 (0,3)</b>

**UNE NOUVELLE STRUCTURE :**



**4. Suite du développement de la Gestion de proximité – projets réalisés en coopération avec l'Association DELPHIS**

La Mairie de Havířov, ainsi que MRA S.A.R.L. manquent d'expériences propres dans le domaine de la gestion de proximité. C'est pourquoi d'autres projets réalisés qui développent ce concept et cherchent des applications qualifiées, adaptées ont été mis en oeuvre. Ils conjuguent trois axes principaux :

1. L'amélioration de l'excellence professionnelle ( ex : démarche Qualité)
2. La professionnalisation de la gestion de proximité ( ex ; définition précises des postes, formation professionnelle adaptée des gardiens,....).

3. L'implication active de M.R.A. dans le processus de renouvellement urbain de la ville d'Havirov.

#### **4.1. Projet Développement de la Vie Sociale et Modernisation du Patrimoine des Gestionnaires de la Moravie du Nord et Silésie (DevSoMo)**

Un projet bilatéral franco-tchèque où les partenaires l'Association Delphis, Ville de Havirov, MRA S.A.R.L. et l'Association nationale des bailleurs avaient comme objectifs:

- Continuation de la restructuration de la gestion locative et développement du système de la gestion de proximité axé sur l'amélioration de la vie sociale dans le patrimoine géré ainsi que dans les quartiers.
- Préparation à la certification de qualité de l'activité de gestion.

#### **4.2. Projet Léonardo « Insertion, reconversion et formation du personnel de proximité des organismes du logement social en Europe » (Novembre 2001 – Octobre 2004)**

Un projet européen avec une participation internationale large (F, I, SE, CZ), avec les objectifs suivants:

1. Création d'un cycle de formation professionnelle du personnel pour la gestion de proximité.
2. Favoriser par le biais d'une formation professionnelle adaptée l'intégration sociale et économique de jeunes sans qualification et d'adultes provenant de secteurs en restructuration.

Les besoins du contexte de Havirov correspondent entièrement aux objectifs du projet :

- Volonté de professionnaliser la gestion de proximité via la formation des gardiens déjà mis en place,
- Création d'un nouveau type d'emploi permettant d'exploiter la main d'œuvre qualifiée disponible, issue du processus de restructuration de l'industrie lourde, essentiellement des mines.

### **5. Projet SUREURO NAS (Avril 2002 – Avril 2004)**

#### **5.1. Historique du projet**

A partir du janvier 2001 l'association Delphis dans le cadre de ses responsabilités d'organiser l'élargissement du projet SUREURO et d'associer la République tchèque, organisait le consortium tchèque. La Ville de Havirov et MRA S.A.R.L. sont devenus membres de ce consortium, MRA selon le schéma appliqué de Sureuro en tant que coordinateur du partenariat tchèque, apporta également un site pilote (projet national) pour les tests et l'application des outils et méthodes transférés et adaptés du projet SUREURO.

#### **5.2. Projet pilote à Havirov**

MRA avec la ville ont choisi comme site pilote un ensemble du quartier Sumbark, dans sa partie construite à la fin des années 80, au début de 90, qui n'a pas été entièrement achevée (notamment espaces collectifs, services,...). Un ensemble de trois tours dans la rue Jedlova est d'une part mal conçu au niveau de la disposition des parties communes (halls d'entrée dangereuses), qui est également très isolé par rapport au reste du quartier.

Une autre situation spécifique se présente dans la rue Stredni – une barre avec 168 petits logements, où un niveau est occupé par une résidence pour les personnes âgées, ce qui génère souvent des conflits d'âge avec des nombreuses familles avec des petits enfants.

Objectifs principaux du projet pilote:

- intégrer au maximum les habitants du site dans la réalisation du projet de réhabilitation durable, lancer ainsi une coopération durable avec les habitants dans le processus de réhabilitation et du développement du site,
- définition du programme de réhabilitation intégré (prendre en compte des aspects sociaux, techniques de base, de sécurité, d'énergie et d'environnement),
- résidentialisation du site (Jedlova) permettant d'organiser l'espace autour de 3 tours et améliorer ainsi la qualité de vie de ses habitants, en créant également un lien entre le site et le reste du quartier,
- développement de la gestion de proximité comme d'un phénomène indispensable et conditionnel pour un développement durable du site,
- mise en place d'une gestion stratégique de patrimoine.

La réalisation des actions du projet sont garanties tant par le propriétaire – la Ville de Havirov – ainsi que le gestionnaire de ces immeubles et le coordinateur principal du projet SUREURO NAS pour la partie tchèque, MRA, S.A.R.L.

## **6. Conclusions.**

Le propriétaire du patrimoine du logement municipal à Havirov – la Ville de Havirov, ensemble avec MRA S.A.R.L. ont « saisi » l'outil appelé „gestion de proximité“ comme outil de l'importance du premier rang dans l'effort de la mise en œuvre de la réhabilitation durable et du développement durable du patrimoine en général. Comme il s'agit d'un nouveau phénomène dans le contexte tchèque, les deux partenaires s'efforcent ensemble de chercher systématiquement des solutions optimales et des démarches utilisant au maximum des expériences et des nouveaux enseignements des pays européens. C'est pourquoi ils s'engagent activement dans des projets de coopération européenne dans le domaine concerné. L'association Delphis a joué dans ce processus un rôle principal et ceci par le fait, qu'elle a fourni, relativement à long terme un patronage qualifié pour cette problématique, et par la participation directe à la réalisation des projets a fourni également une quantité énorme de conseils et d'expériences pratiques.

Nous sommes conscients que nous nous trouvons au début de cette nouvelle voie dans la gestion de logements, néanmoins les premiers résultats positifs se présentent déjà.

Fait à Havířov le 15 09 2003