

Ingénierie des nouveaux contrats de ville Éléments de travail sur l'Agir ensemble

La configuration des nouveaux contrats de ville est une configuration en rupture avec plusieurs décennies de politique de la ville, pas tant sur le fond et les enjeux que sur la manière de procéder.

Enjeux de changement

Des changements de nature, d'échelle et de rythme se conjuguent pour générer cet effet de rupture :

- Le souhait de l'Etat de privilégier dorénavant les dispositions de droit commun ;
- Le recentrage sur des territoires prioritaires du point de vue de l'indicateur de pauvreté retenu ;
- le primat des intercommunalités comme chefs de file des projets locaux de cohésion sociale ;
- l'accentuation des écarts entre les territoires, du point de vue économique, social et environnemental d'où la politique en faveur de l'égalité des territoires ;
- les adaptations dont les populations font preuve pour faire face à une crise qui s'installe durablement.

Face à ces changements l'Etat et ses partenaires examinent les voies pour :

- accroître le pouvoir d'agir des habitants et le recours à la concertation ;
- faire émerger de nouvelles formes d'ingénierie ;
- développer les gouvernances locales pour faire converger les connaissances et les ressources.

Cette approche représente un potentiel important d'action et de motivation qui pourrait compenser une partie de la raréfaction des moyens spécifiquement fléchés en direction de la politique de la ville.

Cependant, l'allègement de l'enveloppe financière nationale, l'objectif de faire converger les ressources locales, s'accompagnent d'un enjeu immatériel très important : moins de financements spécifiques signifie plus d'intelligence collective. L'intelligence collective ne se décrète pas, elle se suscite et s'anime. Elle est le résultat d'une volonté persévérante.

L'intelligence collective recherchée présente une autre caractéristique, c'est qu'elle ne peut être modélisée de manière unique et descendante.

Son propre est de se présenter sous des jours variés en fonction des interrelations singulières d'acteurs concrets sur des territoires avec des spécificités.

Par rapport aux générations précédentes de politiques de la ville, les directives 2014 devront proposer un cadre souple pour l'« agir ensemble » des acteurs concernés.

L'enjeu est très important : déstructuration des systèmes d'acteurs et faible performance d'un côté si l'on s'y prend mal ; motivation, innovation, résultats concluants et visibles si l'on s'y prend bien.

Cadre pour l' « Agir ensemble » dans les nouveaux contrats de ville

La feuille de route décrivant les missions des futures équipes projets des territoires bénéficiant d'un contrat de ville, doit être accompagnée de trois compléments :

→ Le **nouveau paysage local des principales parties prenantes** et de leur sphère d'influence,

→ L'explicitation de la **vision du succès** qui sous-tend la conception de la nouvelle ingénierie des contrats de ville,

Il s'agit de revisiter ou vérifier le sens et la pertinence de quelques principes dans la lutte contre la pauvreté : la subsidiarité, la complémentarité entre la puissance publique et l'action des citoyens, notamment.

→ Une typologie des **partis pris** envisageables, réalistes, accessibles sur le terrain, et compatibles avec la vision de l'Etat,

Parti pris no1 : **la priorité à l'implication des habitants et l'abondement public**

Le levier privilégié est la participation active et accompagnée des habitants (cas de Loos-en-Gohelle, logique de certains agendas 21)

Parti pris 2 : **la combinaison des ressources publiques de droit commun**

Le levier privilégié est la mise en transversalité des acteurs et de leurs moyens d'action (cas des plans pluriannuels de lutte contre l'illettrisme, cas des pactes territoriaux pour l'insertion des conseils généraux)

Parti pris 3 : **la conditionnalité des aides aux actions locales**

Le levier privilégié est le plan d'action coproduit par les opérateurs locaux (cas des contrats territoriaux financés par la région Rhône-Alpes dans le domaine du développement économique et dans le domaine de l'emploi / formation)

Parti pris 4 : **l'accompagnement de la résilience**

Le levier privilégié est le soutien des solidarités et de leurs formes émergentes (cas de la direction de la Prospective et du dialogue public du Grand Lyon)

→ Un **chemin de référence**, souple, permettant, selon les cas, une inflexion des pratiques locales de gouvernance et d'ingénierie, compatible avec la prise en compte continuée des populations en difficulté concernées.

Le chemin de référence composé de 4 étapes pourrait être commun à tous les territoires, ceux-ci ayant la possibilité, au sein du processus de choisir un parti pris ou un autre.

Etape 1 : L'autodiagnostic du système d'acteurs

Etape 2 : Le choix d'un parti pris

Etape 3 : La formation – action des acteurs

Etape 4 : L'élaboration d'un schéma de coopération

Etape 1 : L'autodiagnostic du système d'acteurs

Le diagnostic porte sur le croisement entre les volontés politiques et techniques, les besoins voire les obligations, et les capacités d'action ; sur les savoir-faire à développer pour améliorer les collaborations, les obstacles éventuels à lever, les motivations et les ressources des acteurs en place ; sur la compréhension systémique et partagée des mécanismes générateurs de pauvreté ou de solidarité.

Etape 2 : Le choix d'un parti pris

C'est la décision clôturant l'étape de l'autodiagnostic. Un parti pris fort et clairement énoncé est nécessaire pour fédérer, motiver, orienter la cohérence des actions et des investissements et donc obtenir un résultat probant.

Il s'agira en outre d'apprécier l'ampleur du changement visé, du fait de l'écart entre les pratiques actuelles et le parti pris ; de définir un calendrier de conduite du changement préservant la continuité des actions en faveur des quartiers en difficulté.

Etape 3 : La formation – action des acteurs

La formation – action des acteurs porte essentiellement sur les compétences techniques et psycho sociales nécessaires à l'un ou l'autre des partis pris, en fonction des acquis et des manques évalués, selon les partis pris :

- techniques et postures pour le pouvoir d'agir des habitants,
- techniques et postures pour l'adaptation et la co mobilisation du droit commun,
- techniques et postures pour la mise en réseau des acteurs locaux,
- techniques et postures pour l'accompagnement de la résilience.

Etape 4 : L'élaboration d'un schéma de coopération

Autrement dit, une trilogie adossée aux besoins spécifiques et prospectifs du territoire, constituée par :

- des axes stratégiques de coopération,
- un plan d'action convergent,
- la gouvernance avec ses modalités de pilotage et de régulation.

Les modalités de pilotage et de régulation visent à faire progresser les coopérations et à démultiplier leur portée (actions synergiques).

→ L'échelle de l'intelligence collective

Au stade de **latence**, les acteurs fonctionnent dans une logique d'expert ou de domaine de compétence (territoire d'action). Ils participent à une démarche plus large, uniquement lorsqu'ils sont concernés. Il n'y a pas de cohésion des acteurs.

Le stade de **l'appartenance** représente le début de la logique de la coopération. La relation à l'objectif commun reste très individuelle mais les acteurs s'identifient au groupe. Les zones de confort des acteurs sont plus larges que leur seule expertise.

Au stade de **l'équipe constituée**, on observe de nombreuses interactions. En outre certains acteurs ont pour rôle de gérer les interactions et de faire évoluer le cadre. L'équipe constituée montre une véritable communauté d'objectifs et de pratiques.

Le stade de **l'équipe – action** fonctionne au maximum de la logique de coopération. La cohésion est forte. Les décisions sont fluides.

Enfin au stade de **l'excellence**, les acteurs font preuve, collectivement, d'intelligence des situations, de co solidarité : tous les objectifs sont partagés. Le soutien d'autrui est acquis à l'avance.

Remarque : dans un collectif d'acteurs, les acteurs peuvent en être à des stades différents.