



9^{èmes} Journées nationales
des professionnels du
Développement Social Urbain
27-28-29 août 2014
TOULOUSE

NOUVEAUX CONTRATS DE VILLE
LES CLES DE LECTURE

INGÉNIERIE / ÉQUIPES PROJETS

La réforme dans la loi “Ville et cohésion urbaine” a fixé des ambitions fortes qui passent par des évolutions structurelles de la Politique de la Ville : mise en place de systèmes d’observation pertinents et dynamiques des territoires ; organisation du pilotage stratégique du contrat à l’échelle intercommunale ; identification et mobilisation des moyens de droit commun et des fonds européens ; engagement dans des démarches de participation qui développent le pouvoir d’agir des habitants ; articulation renforcée entre les dimensions sociale, économique et urbaine.

Ces ambitions nécessitent une évolution en termes d’ingénierie, d’organisation des équipes projets, de méthodes de travail et de gouvernance. Elles semblent plaider pour la mise en place d’équipes projets intégrées à l’échelle de l’EPCI. Elles nécessitent en tout état de cause que des inflexions soient apportées à l’ingénierie locale et au pilotage technique des contrats. Les premières leçons tirées des sites en préfiguration de contrats de ville montrent d’ailleurs bien la complexité et l’ampleur des évolutions à apporter (missions, composition, organisation, positionnement et relations interpartenariales).

Les préconisations du groupe de travail national sur l’ingénierie locale animé par le SG-CIV et l’ACSé et auquel étaient associés les réseaux de professionnels et d’élus l’ont fortement mis en avant.

Que dit la loi

- **La loi Ville du 21 février 2014 précise** : les contrats de ville fixent les moyens d’ingénierie pour l’élaboration, la conduite et l’évaluation du contrat de ville.
- La loi souligne l’enjeu important que constitue ces moyens d’ingénierie, qui devront être expressément prévus dans le cadre du contrat.



ENJEUX & QUESTIONS

1^{ER} ENJEU

Affirmer une nouvelle légitimité du « projet politique de la ville » et donc de l'ingénierie pour le porter

o Quel positionnement hiérarchique au sein de l'organigramme ? Quelle proximité directe avec le niveau de pilotage stratégique (DG et élus) ? Quel modèle et quelle **ORGANISATION** la plus adaptée au regard des compétences prises par la collectivité de rattachement ? Quels services et dispositifs à rattacher (équipes projets dédiées, équipes projets intégrées, équipes projets gestionnaires de dispositifs...) ?

o Quelles **INTERACTIONS** structurées entre services ? Avec les élus ? Avec les partenaires signataires du contrat de ville ? Quelles approches territorialisées et transversales pour dépasser la tendance naturelle à la segmentation ? Comment valoriser la capacité d'expertise et la plus value des équipes projets et de la politique de la ville en soi (effet levier, moyens supplémentaires...) à l'interne des collectivités, mais aussi dans les relations partenariales (tout particulièrement l'État, le Département et la Région) ?

o Comment retisser du lien et une **UNITÉ** au sein des équipes projets entre professionnels sectoriels et professionnels généralistes ? Comment recentrer les équipes sur la dimension projet de territoire et moins sur les dispositifs et ceci tout au long de la mise en œuvre du contrat et pas seulement lors de son élaboration ?

o Comment articuler et **EQUILIBRER** une proximité au terrain (participation citoyenne, lien avec les acteurs locaux) et une proximité au pilotage stratégique (englobant un poids important des tâches administratives et de gestion) ?

o Quelle organisation d'éventuelles équipes projets **INTER-COLLECTIVITÉS** ? Quelles modes de coopération des équipes entre le niveau EPCI et le niveau communal (y compris les hypothèses de mutualisation) ?



2ÈME ENJEU

Mobiliser des moyens à la hauteur des enjeux et du nouveau projet « politique de la ville »

o Quelle **RÉALITÉ** des équipes projets aujourd'hui sur les territoires en volume, en compétence, et moyens de travail à disposition ? Quelle réalité des équipes projets intégrées ? Quelle hétérogénéité sur les différents territoires ? Y compris dans les territoires de veille ?

o Quelles exigences et quels **FINANCEMENTS** de l'Etat et des autres signataires du contrat pour **LÉGITIMER** et renforcer ces équipes projets, notamment des équipes projets intégrées ?

3ÈME ENJEU

Changer les savoirs et les savoirs faire des équipes projets

o La nouvelle politique de la ville induit-elle une nouvelle **PROFESSIONALITÉ** des équipes en place ? La notion d'équipe projet intégrée ne nécessite-elle pas de nouvelles approches et de nouvelles postures professionnelles ? Faut-il mobiliser de nouvelles compétences ? Comment travailler avec des services/professionnels nouveaux ?

o Comment aider les équipes-projets à prendre en compte toutes les **DIMENSIONS** du projet : lutte contre les discriminations et égalité hommes/femmes, histoire/mémoire, fonds européens, projets intégrés (et contrat unique) prenant en compte les différentes échelles territoriales et les différentes dimensions urbaines, sociales, économiques et environnementales... ?

o Comment aider les équipes-projets à faire évoluer leurs **MÉTHODES DE TRAVAIL** et leurs **COMPÉTENCES** pour prendre en compte les enjeux de fond : participation des habitants et développement du pouvoir d'agir, mobilisation et adaptation des droits communs exigeant transversalité et inter-services, péréquation et solidarité locale (fiscalité, finances locales), mutualisation des services et raréfaction des moyens disponibles... ?

o Quelle **ACCULTURATION** progressive des équipes projets sur ces évolutions/mutations de fond ? Quel soutien individuel et/ou collectif ? Quelle formation et/ou qualification ? Quel accompagnement au changement ? Quelles démarches collectives (réseaux, échanges et partage d'expériences, centres de ressources...) ? Quelle prise de conscience des DG et des élus sur ces enjeux et quelle disponibilité laissée aux équipes pour cette acculturation ?



Pour aller plus loin



- **La synthèse des enseignements de la préfiguration des contrats de ville, présentée par le cabinet ASDO en février 2014** : http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/2._bilan_et_enseignements_-_asdo.pdf
- **Les actes de la Journée nationale « Quelles équipes-projets pour les Politiques de la Ville de demain ? », organisée par l'IRDSU et l'UNADEL en 2012** : <http://www.irdsu.net/irdsu/les-propositions/quelles-equipes-projet-pour-les-politiques-de-la-ville-de-demain-les-actes-de-la-journee-nationale-du-23-mars-2012/>
- **L'enquête 2013 de l'IRDSU 2013, « Organisation et équipes-projets, des enjeux pour les futurs contrats de ville »** : <http://www.irdsu.net/irdsu/les-projets/etudes-enquetes/enquete-2013-organisation-equipes-projet-des-enjeux-pour-les-futurs-contrats-de-ville/>
- **L'enquête DIV/IRDSU/AURES de 2008 sur la mobilisation du droit commun** : <http://www.irdsu.net/irdsu/les-projets/etudes-enquetes/enquete-ingenierie-divirdsu-2008-la-relation-au-droit-commun-la-mise-en-oeuvre-de-levaluation/>
- **Le référentiel de compétence « Cœur de métier » du développement territorial** : <http://www.congres-developpeurs-territoriaux.fr/wp-content/uploads/2013/04/R%C3%A9f%C3%A9rentiel-Coeur-de-m%C3%A9tier.pdf>

