

CONTRIBUTION A LA MISSION BREVAN-PICART
NOTE DE REFLEXION

□ UN CORPUS (UNE CULTURE PROFESSIONNELLE) DSU A IDENTIFIER, CONSOLIDER, ET NE PAS LAISSER PERDRE.

⇒ **Une identité professionnelle partagée par quelques centaines de professionnels autour de principes éthiques qui fondent le pourquoi de notre action :**

- La lutte contre toute forme d'exclusion, de ségrégation et d'inégalités de droit ou de fait
- Le combat pour l'accès de tous à l'intégralité de ses droits et devoirs, la liberté du choix d'élection de domicile, l'égalité d'accès à l'éducation, la culture et l'emploi...
- La promotion des valeurs de fraternité et de solidarité pour l'amélioration de la condition humaine et la recherche du bien commun...
- Les progrès de la démocratie au niveau local, national et mondial sont pour nous une condition favorisant la mise en œuvre de ces principes.

Cette philosophie en chantier s'accompagne de la recherche de qualités fortes comme l'engagement, la conviction, la ténacité... qui participent aussi de l'identité professionnelle, et dont le contenu des échanges au sein des réseaux est l'illustration.

⇒ **Une identité fondée une spécificité forte : la fonction transversale autour de laquelle se sont développées des figures professionnelles :**

- Chefs de projet quartier
- Chefs de projet de contrat de ville
- Agents de développement
- Directeurs de projet urbain GPU ou pas
- Directeurs de projet (agglomération)
- Les agents thématiques appartenant aux équipes MOUS

Cette fonction transversale évoque le travail inter-institutionnel, interprofessionnel et trans-hiérarchies mais aussi les liens à construire entre politiques publiques et société civile, entre acteurs publics et privés....

Cette fonction qui, malgré des avancées, reste très difficile à mettre en œuvre doit être fortement réaffirmée dans les missions assignées aux professionnels des nouveaux contrats
Car pratiquement, la majorité des problèmes est de nature transversale et le simple " face à face " n'est le plus souvent pas suffisant pour les résoudre.

⇒ **Le CORPUS DSU s'est diffusé au sein de systèmes d'acteurs de plus en plus larges dans deux directions :**

- Des fonctions transversales internes aux institutions, en premier lieu les villes (chargé de mission DSU, Direction DSU...), l'Etat (sous-préfet Ville, mission ville, DDE, SGAR...), également les HLM (développeurs de quartiers...) aujourd'hui au sein de certains conseils généraux.
- L'évolution des métiers traditionnels dans les services des villes ou de l'Etat (délégués de l'Etat) ,dans certains services urbains (transporteurs, Poste...), également dans le développement des plates-formes de services publics.

⇒ **Malgré cela la culture DSU n'est pas définitivement acquise : elle n'a pas fait système**

- Elle est plus souvent portée par des individus (et identifiée à eux), que par les organisations et les institutions ; ses acquis sont souvent remis en cause au départ de ceux qui l'ont portée.
- Elle heurte profondément les structures hiérarchiques, les modes traditionnels d'organisation et de production des services, le confort lié à la mise en œuvre de règles conformes à la norme, la conception descendante de l'action publique qui est encore dominante.
- Elle s'inscrit dans un paysage institutionnel français, plus marqué par la répartition des compétences issues de la décentralisation et parfois une conception féodale du pouvoir que par le partage des responsabilités pour construire des solutions partenariales.
- Le rôle des professionnels du DSU dans ces processus est peu évoqué ; les discours mettent l'accent avec raison sur la mobilisation nécessaire des services de droit commun, mais ne doivent pas sous-estimer la nécessité de développer de nouveaux modes de gouvernance territoriaux pour construire du sens partagé, de l'échange, de l'intelligence collective et des coopérations entre les multiples acteurs publics / privés concernés par la politique de la Ville.

⇒ **En quoi consistent les formes de gouvernance dans lesquelles s'inscrit l'activité des professionnels du DSU ?**

- Sur l'objet de la politique de la ville, il s'agit d'aborder de façon intégrée et systémique, le fonctionnement d'une société locale, en mettant l'accent sur les systèmes de relations entre les différents acteurs pour les optimiser :
 - citoyens et pouvoirs publics
 - acteurs sociaux et économiques
 - entre la société et son environnement
 - entre les différentes politiques publiques...en prenant en compte les configurations spécifiques de chaque système local.

La conséquence en est que les politiques à mettre en œuvre ne peuvent être standard mais adaptées aux contextes et doivent s'inscrire aussi dans des échelles plus larges (agglomérations, régions, nation, Europe...) en les articulant.

Le principe de la gouvernance est : les questions sont communes, les solutions sont spécifiques.

⇒ Quelles sont les capacités requises pour exercer nos missions ?

Concrètement, cela passe par plusieurs conditions qui demandent autant de compétences particulières :

- savoir créer le climat de confiance sans lequel rien ne se fait
- “ allumer le feu du désir ”, créer les conditions de l’envie et de la possibilité du changement.
- cela passe par ce qu’on appelle aujourd’hui le diagnostic partagé autour de la démarche de projet, c’est-à-dire la capacité d’animer un leadership autour d’un noyau de personnes pour fédérer les énergies, gérer le temps, valoriser les réussites et les inscrire dans le long terme, lever les obstacles et conduire les processus ;
- cela passe aussi par des connaissances tirées de l’analyse institutionnelle
- cela évoque encore la fonction nécessaire d’interpellation (être capable de dire ce qui fait mal sans devenir bouc émissaire).
- savoir animer les réseaux d’acteurs : ce qu’on appelle le travail en réseaux correspond à des compétences multiples et méconnues :
 - la capacité à animer dans la durée des relations stables, non hiérarchiques, inscrites dans le temps
 - l’organisation de l’échange d’expériences comme processus d’apprentissage permettant de réfléchir collectivement aux conditions de réussite ou d’échec des politiques menées, de mutualiser l’analyse (tirer de l’expérience de l’autre la découverte de ce qui est commun et spécifique) pour créer des solutions opérationnelles nouvelles. Les échanges contribuent aussi à créer les conditions des processus de créativité qui produisent de l’innovation.
 - la capacité à faire “ se causer ” des cultures professionnelles différentes tout en respectant les déontologies propres à chacun,
 - l’apprentissage des coopérations concrètes fondé sur l’apprentissage de la négociation conflictuelle (ne pas nier les oppositions, les dépasser en créant de nouvelles réponses, apprendre la prise de risque).
 - la construction de responsabilités nouvelles, inscrites dans des logiques de résultat, fondées sur le contrat, et l’évaluation des résultats.
 - la coproduction de réponses nouvelles entre citoyens - usagers / techniciens et élus (le fameux triangle) avec, en particulier, les savoir-faire sur l’implication des habitants et une attention prioritaire concernant les plus exclus.
- La capacité à organiser l’articulation des échelles de gouvernance.(articulation des faits, des acteurs, des dispositifs, des échelles). Il s’agit de toujours chercher à équilibrer les logiques verticales par des logiques horizontales reliant les gens et les choses à un niveau donné et reliant les niveaux entre eux.
- Il s’agit de construire les synergies issues de ces articulations.
- Les démarches Service Public de Quartier qui ont été animées par les équipes MOUS sont l’illustration de ces principes et méthodes. Elles ont souvent produit des transformations dans les “ process ” et les modes d’organisation des services

Il y a là un énorme travail pour identifier, mettre à jour des pratiques encore peu formalisées et ne pas laisser perdre ces compétences : en particulier au profit des jeunes générations de professionnels.

⇒ Propositions

- Au niveau des Contrats de Ville en 2000, organiser des sessions de formation inter-institutionnelles pour progresser à la fois dans le partage des valeurs et du sens et dans la mise au point opérationnelle des conventions thématiques et territoriales.
Ces sessions basées sur les principes de l'animation de réseau, renforceraient les échanges de pratiques entre institutions et permettraient d'y intégrer les nouveaux acteurs des contrats de Ville.(y compris des habitants).
Ces sessions seraient à monter conjointement avec le CNFPT, les organismes de formation de l'Etat, les centres de ressources...

⇒ Autres propositions

Au niveau de la DIV et des partenaires nationaux, mettre en place un cadre de réflexion prolongeant la mission confiée à Mme BREVAN et M PICART.

Actions possibles :

- Installer une fonction-identification et gestion des compétences DSU en s'inspirant des méthodes mises en œuvre dans l'industrie (cf. Le Monde du 1/12/99, " Conserver l'intelligence " et " chercheur d'or gris ")
- Produire des fiches-métiers du DSU inspirés de la méthode Documentation pour le Progrès de l'Homme (cf. les recueils de fiches édités par la Fondation pour le progrès de l'homme)
- Utiliser la technique des arbres de connaissance inspirée par Michel SERRES.(méthode mise en œuvre dans certaines régions, en Poitou-Charentes :voir Claude Fourcade chef de projet à La Rochelle)
- Obtenir l'inscription de ces principes dans les formations accédant aux fonctions publiques (formations initiales, prises de poste, permanente) sans les figer.

L'inter réseaux souhaite être partie prenante de cette réflexion.

□ POSITIONNEMENT DES EQUIPES :RENFORCER LA POSITION TRANSVERSALE**⇒ Rappel de la position de l'Inter-Réseaux DSU**

- Réaffirmer le positionnement transversal des équipes
- Multimandatement à tous les étages à partir des missions assignées et des territoires retenus. Le mandat devra être donné à l'ensemble de l'équipe via son chef de file et à chacun des membres de l'équipe (lettres de mission). Il serait souhaitable que les principes de fonctionnement soient établis après un audit de l'organisation conduit par le directeur de projet (cf. proposition du groupe de travail Pilotage de la Commission Cavalier).
- Caractère plus collectif des équipes intégrant les agents des services ordinaires nécessités par les priorités du projet.

⇒ Constat actuel

- L'Etat a un discours politique national fort sur les nouveaux contrats de ville
- L'Etat a peu d'exigences particulières dans l'application de ses principes au plan local.

⇒ Conséquence

INTER-RESEAUX DSU

- Les nouveaux contrats de ville, autrefois tenus à distance, retrouvent de la valeur et deviennent objets mimétiques de pouvoir pour les organisations. La conséquence en est la tendance à privilégier les conceptions traditionnelles hiérarchiques : les fonctions de conception “ en haut ”, les fonctions d’exécution “ en bas ”, la tendance à parfois remettre en cause le positionnement transversal.

⇒ **Notre proposition**

- Que l’Etat affiche sur la base de ces principes un cadre de référence et d’exigence qui soit lié aux financements de tous les étages des équipes. L’objectif étant de garantir des dispositifs de maîtrise d’œuvre et de pilotage intégrés et cohérents, communiquant bien en interne et en externe.

□ METIERS/EMPLOI / STATUTS : REDUIRE LA PRECARITE ET FAVORISER LA MOBILITE.

⇒ **Se référer à la déclaration de Claude Bartolone en décembre 1998 (3^{ème} journée nationale de l’inter réseaux) : “ Il faut redonner du lustre aux professionnels de la Ville ”**

⇒ **Il faut insister sur les richesses issues des hybridations entre origines professionnelles diverses et fonctions Politique de la Ville. Le principe de ces croisements fructueux doit guider la recherche d’une structuration professionnelle.**

Cette diversité n’est pas bonne en soi mais doit être pensée en interrelation avec les contextes locaux et de la mutation profonde que constitue la révolution en cours des techniques et modes d’organisation.

Les professionnels du DSU participent de cette mutation à partir des questions posées par la politique de la ville.

⇒ **L’important est de développer avec les employeurs, la DIV et les partenaires nationaux, des stratégies de moindre précarité, de meilleure régularité de l’emploi et de mobilité facilitée en passant d’un couple insécurité-immobilité à un couple plus positif sécurité-mobilité.**

Trois directions principales sont à rechercher en même temps :

- Favoriser l’intégration des équipes DSU à la fonction publique territoriale en aménageant la loi du 16 décembre 96 et le décret du 27 décembre 1996 et permettre ainsi leur recrutement par concours réservé ou sur titre avant le 17 décembre 2000 ; une circulaire d’application de cette loi pourrait concerner les professionnels du DSU pour leur intégration dans l’une des deux filières généralistes en prenant en compte la diversité des statuts actuels.
- Rendre possible l’accès à des fonctions de développement dans les différents services de l’Etat :
 - Mission Ville des Préfectures
 - SGAR ,DRE
 - Sous-préfet ville
 - Services déconcentrés de l’Etat, service de l’emploi....

- Grands organismes publics (CAF, ...)

Il y a là un levier important d'une modernisation de l'Etat sur l'objet de la politique de la ville.

- Organiser au niveau régional et inter-régional un dispositif actif et dynamique favorisant la mobilité des professionnels et l'ouverture de passerelles auprès de nouvelles catégories d'employeurs (Conseils Généraux, Conseils Régionaux, monde HLM, projets urbains (GPV et autres), grandes entreprises de services (Poste, EDF-GDF, France-Télécom...).

Un tel dispositif concernerait les professionnels quel que soit leur statut (fonctionnaires ou contractuels) et constituerait un "vivier de développeurs" à la disposition des employeurs quel qu'ils soient (cf. proposition du groupe de travail de la commission Cavalier).

Il nécessitera un travail peu réalisé à ce jour d'analyse et d'écriture des offres et des demandes pour expliciter les objectifs attendus, le contexte du poste, le profil du poste, les qualités souhaitées ...

- Pour nous, la création d'une nouvelle filière développement dans la fonction publique territoriale ne serait pas la bonne solution car elle risquerait de figer la culture DSU. Il faudrait plutôt réfléchir à comment structurer les fonctions transversales au croisement des filières des métiers (cf. la réflexion qui s'engage au CNFPT).
- À court terme, nous demandons une coresponsabilité de l'état au plan local et national pour ne pas laisser faire n'importe quoi (contrats de six mois, bricolages divers concernant le portage) et aider à rechercher les moins mauvaises solutions.

⇒ **Il faut aussi mettre l'accent sur des nouveaux processus de formation-capitalisation à construire avec les partenaires concernés.**

Il s'agit, tout au long des parcours professionnels, de permettre la prise de conscience et la formalisation des processus de développement qui marchent.

On peut s'inspirer ici de ce qui se fait dans les centres de ressources mais aussi des méthodes de capitalisation mises en œuvre par la Fondation pour le Progrès de l'Homme (fiches DPH).

Ça suppose qu'il soit accordé aux professionnels qui le veulent la possibilité de consacrer une partie de leur temps à ces démarches (avec formalisation et organisation des échanges à partir de ces travaux.).

INTER-RESEAUX DSU
20/01/2000