

IR DSU

“ L’ingénierie locale de la politique de la ville ”

Enquête annuelle

Octobre 2020



Préambule

Chaque année l'IR-DSU réalise une enquête nationale sur une thématique liée à la politique de la ville et au développement social urbain abordée sous le prime de l'ingénierie sociale urbaine. Ce travail annuel qui mobilise les professionnels du DSU des collectivités locales a une triple visée :

- Identifier et qualifier à partir du terrain des enjeux essentiels émergents,
- Les porter à connaissance des partenaires nationaux et notamment de l'agence nationale de cohésion des territoires et
- Partager au sein de la communauté des professionnels de la politique de la ville les analyses de leurs impacts sur les pratiques professionnelles dans le cadre de la formation de pairs à pairs.

Le choix de la thématique annuelle d'enquête relève d'un processus systématique à l'IR-DSU : le croisement des propositions des professionnels réunis dans les groupes de travail et les réseaux régionaux, débattu et validé en conseil d'administration. La méthode d'enquête est également propre à l'inter-réseaux : un questionnaire quantitatif permet de déceler les enjeux qui sont ensuite mis en débats puis approfondis lors de temps de travail collectifs régionaux.

Dans les trois dernières années, l'IR-DSU s'est ainsi attaché à examiner l'ingénierie nécessaire à la mise en œuvre des contrats de ville, puis les conséquences de la montée en puissance de l'intercommunalité sur l'ingénierie de la politique de la ville et enfin la prise en compte des enjeux de coopération par les équipes projets.

Pour 2020, l'IRDSU avait souhaité faire un point sur les apports de l'ingénierie sociale urbaine territoriale dans un contexte de renouvellement des exécutifs locaux.

La covid-19 est venue percuter l'objet de l'étude ainsi que la méthode retenue.

L'IR-DSU a donc ajusté le champ de l'enquête pour intégrer les impacts de la pandémie pour les habitants des quartiers, les réponses apportées dans les territoires et ouvrir un volet plus prospectif sur l'exercice du DSU demain.

Les ateliers régionaux en présentiel étant impossible à tenir et les professionnels peu disponibles compte tenu de leur mobilisation pour les urgences liées au Covid, l'IR-DSU a privilégié une démarche qualitative.

Pour cela un panel de 50 professionnels de la politique de la ville a été constitué sur la base du volontariat et de la disponibilité. Chaque professionnel s'est vu dans un premier temps adresser un questionnaire sur le spectre des missions liées à la politique de la ville et au DSU, les compétences et savoir-faire spécifiques mobilisés par les équipes projets.

Dans un second temps, chaque professionnel a été interrogé à distance à travers un entretien qualitatif sur l'exercice de son métier, sur la relation au territoire et à ses habitants et sur l'impact de la pandémie et de la crise sociale ainsi que sur les évolutions souhaitées ou pressenties à l'échelle des politiques publiques et leurs impacts sur les métiers de la cohésion sociale et urbaine.

L'IR-DSU a également réalisé une interview croisée de deux professionnels co-fondateurs de l'IR-DSU ayant vécu l'émergence de la politique de la ville ; ce qui nous a permis d'ajouter des éléments sur l'évolution de notre profession depuis 40 ans.

La matière ainsi collectée a nourri les échanges au sein du comité technique de l'enquête et avec le conseil d'administration : ce sont l'ensemble de ces contenus et des hypothèses qui ont émergé qui sont présentés dans ce livrable.

Sommaire

Qui sont les professionnels du DSU en 2020 ? P 5

Des professionnels de la politique de la ville très diplômés
Entre spécialisation, structuration hiérarchique et couverture territoriale : une forte diversification des métiers
Un mouvement « d'intercommunalisation » qui a profondément recomposé les équipes politique de la ville

Parcours en DSU P 10

Des professionnels engagés : un DSU incarné
Un engagement qui prend racine dans quatre terreaux
Une envie et une motivation toujours intactes

Des professionnels dans l'action territoriale P 13

Une approche qui prend racine dans le développement local
33 missions essentielles pour les équipes locales politique de la ville
Des missions qui renvoient aux compétences des métiers du développement local
Zoom sur les compétences mobilisées par les professionnels de la politique de la ville en matière de co-construction et d'animation
Une enquête qui dessine 2 profils type de professionnels de la politique de la ville
ZOOM sur l'alourdissement de la charge administrative ressenti par tous les professionnels

Quartiers Populaires et Covid 19 : quels impacts sur les pratiques des professionnels ? P 23

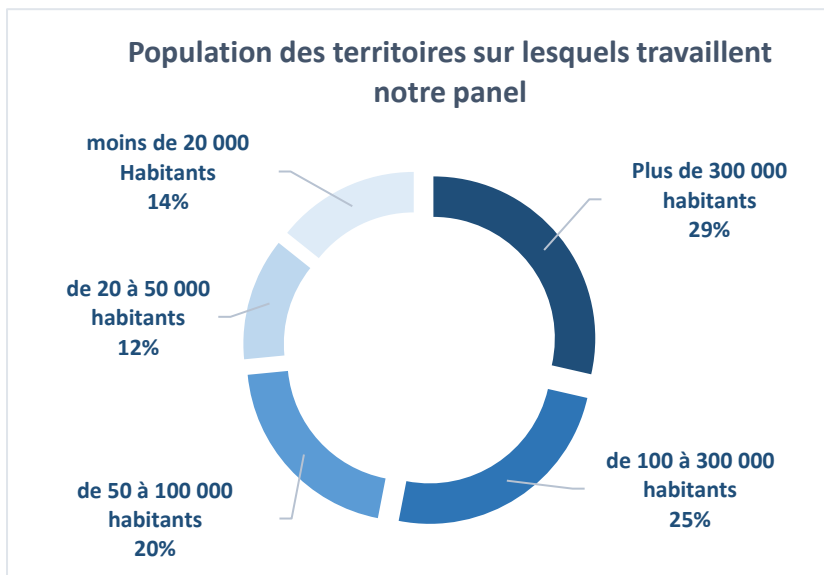
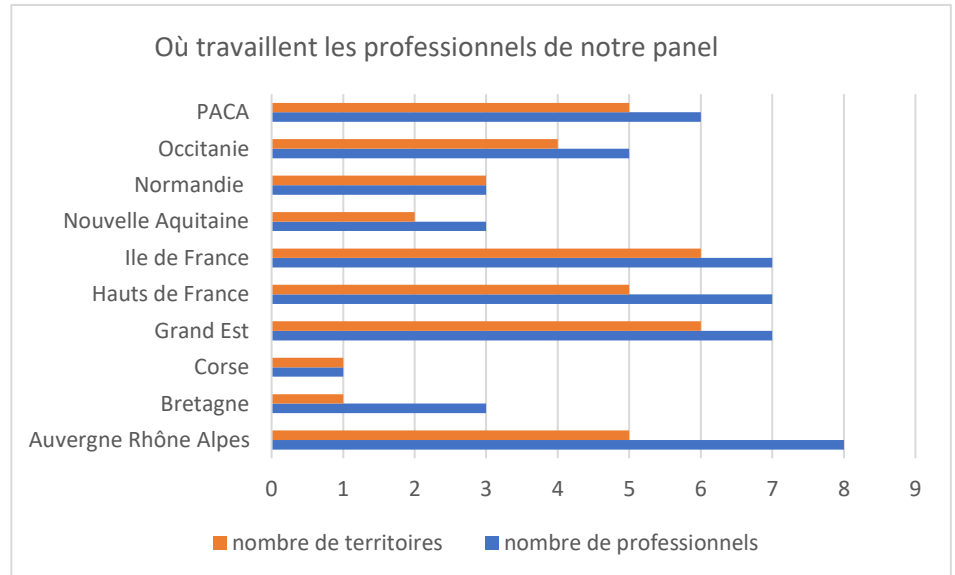
Investissement des équipes : des choix locaux qui ont généré de grands écarts
Des urgences sociales qui ont « réanimé » les professionnels

Quel DSU demain ? Enjeux et premières pistes P 26



Le panel des enquêtés

Notre panel de 50 professionnels est composé à parité de 25 hommes et 25 femmes travaillant sur 38 territoires de la politique de la ville situés dans 10 régions



Les territoires sur lesquels travaillent nos 50 professionnels sont de taille très diverse puisque que le plus petit compte 12 500 habitants et le plus grand 2,1 millions d'habitants*.

*Nous avons pour cela comptabilisé la population de l'employeur (ex : je suis salarié d'une commune = population de la commune ; je suis salarié de l'EPCI ou j'occupe un poste mutualisé = population de l'EPCI)





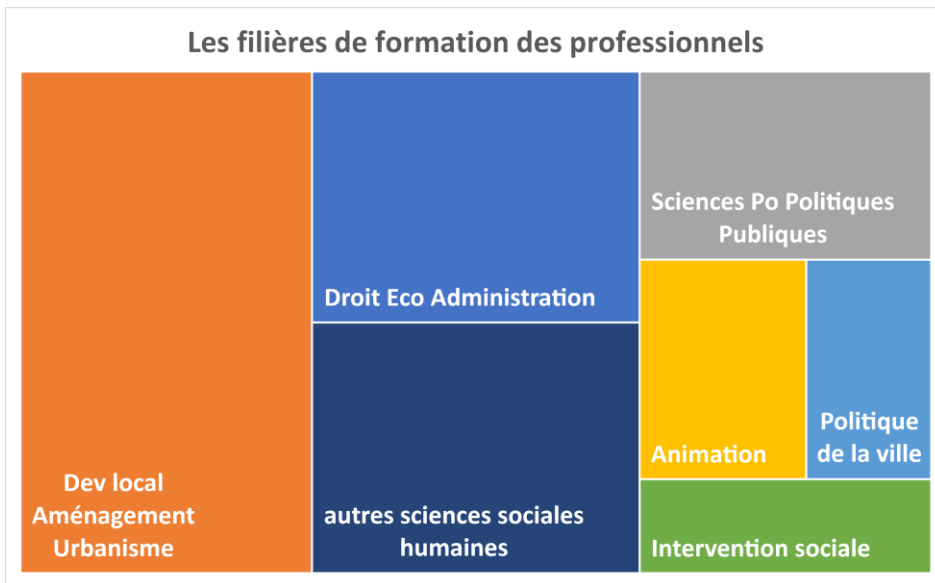
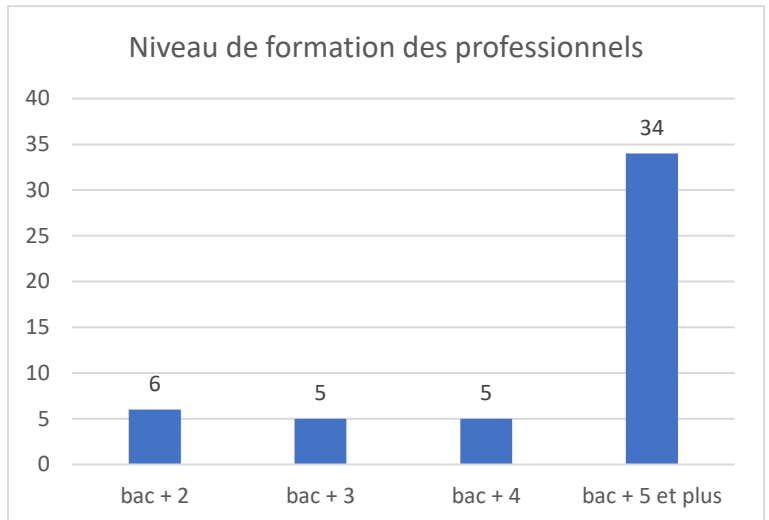
Qui sont les professionnels du DSU en 2020 ?

I - Des professionnels de la politique de la ville très diplômés

68 % des professionnels de notre échantillon a en effet une formation bac + 5 et plus.

Les professionnels ayant une formation bac +2 sont des professionnels d'une part ayant plus de 18 ans d'expérience et d'autre part issus des filières de l'Animation.

Le niveau de formation initiale n'induit pas un poste particulier : de très nombreux chargés de développement et chargés de mission sont aujourd'hui recrutés à bac + 5 y compris sur des postes de catégorie B.



Si 32 % des professionnels de notre échantillon sont issus des formations en développement local, aménagement du territoire et urbanisme, le graphique ci-dessous traduit la grande diversité des formations initiales des membres des équipes projet locales.

E come évolution

La diversité des formations des professionnels de la politique de la ville qui était très forte lors de la création des postes de chef de projet en 1990 -puisque le métier n'existait pas et qu'il n'y avait donc pas de formation y préparant, persiste. Elle avait déjà été confirmée en 1999 par une enquête de l'IR-DSU qui mettait en lumière que les professionnels étaient issus à parts égales du monde de l'urbanisme et de l'aménagement, de l'éducation populaire et de l'animation ; le troisième tiers rassemblant des professionnels issus de formations très diverses. Dans le patchwork actuel, la diminution du nombre de professionnels issus de l'éducation populaire et de l'animation est réelle.

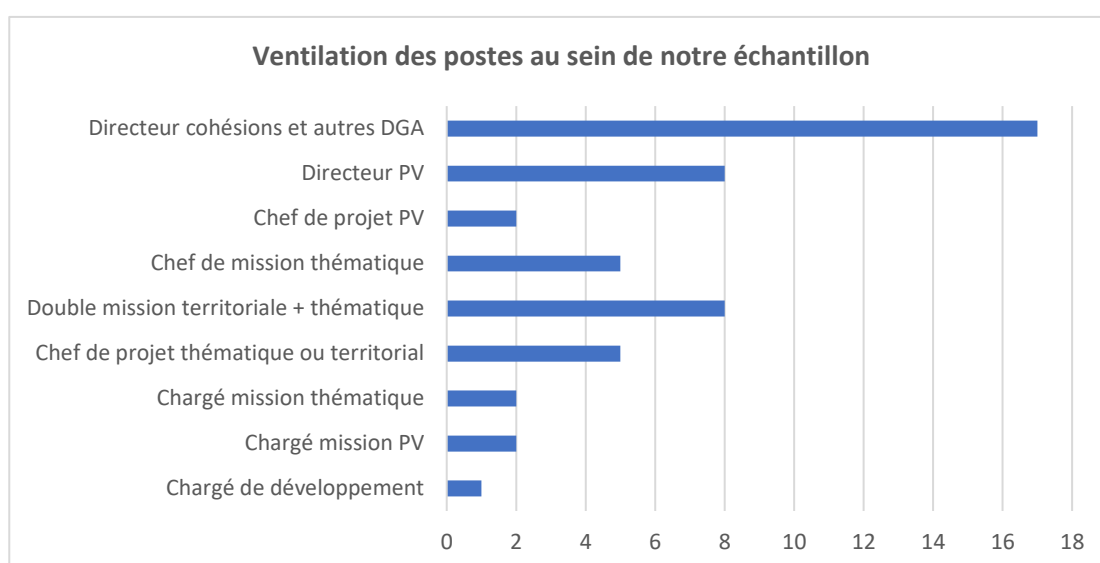




II - Entre spécialisation, structuration hiérarchique et couverture territoriale : une forte diversification des métiers

Le classique triptyque qui composait les équipes locales politiques de la ville - chargé de développement, chargé de mission et chef de projet politique de la ville - a largement évolué ; une évolution que l'on retrouve dans la diversité des intitulés de postes.

Notre échantillon compte ainsi neuf types de postes qui sont révélateurs des choix d'organisation de la politique de la ville à l'échelle locale et de la diversité du positionnement des missions liées à la politique de la ville dans les organigrammes. Cette ventilation nouvelle est le corollaire de la très forte diminution du co-financement par l'état de l'ingénierie locale de la politique de la ville.



Pour ce qui est des postes de chargés de missions et de chef de mission notre échantillon révèle une multiplication des missions thématiques transversales en lien avec les piliers et priorités du contrat de ville :

- les enjeux d'égalité femmes - hommes et la lutte contre les discriminations,
- la démocratie locale, la participation citoyenne et la concertation
- le développement économique et emploi
- le programme renouvellement urbain
- le cadre de vie et la GUSP
- la sécurité et la lutte contre la délinquance

La montée en puissance de l'intercommunalité a également fait émerger des **doubles postes** où le professionnel est en charge chargé de mission/ chef de projet politique de la ville sur un ou plusieurs QPV et d'une thématique à l'échelle intercommunale. Ces postes concernent 12 % de notre échantillon.



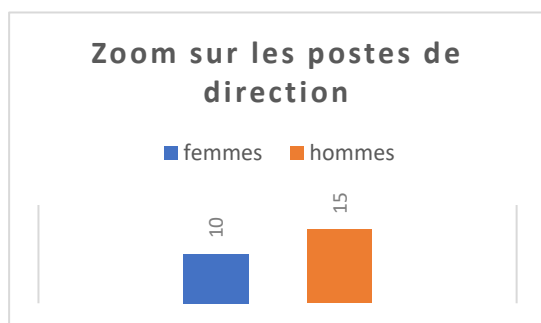
Dans les métropoles, on assiste à la création de postes **de chefs de projets et responsables de territoires sectorisés sur un ou plusieurs QPV, ayant comme périmètre** l'ensemble de l'action de la collectivité. Il est à noter que le territoire géographique de ces postes peut parfois dépasser les seuls périmètres des QPV.

L'enquête réalisée en 2019 par le réseau *DSU Occitanie* a, elle, mis en lumière dans les territoires nouveaux entrants de la politique de la ville et notamment ceux ne comportant qu'un QPV au sein d'un large territoire, que 2/3 des professionnels de la politique de la ville interviennent sur **un autre domaine d'action** que cette dernière ; 40 à 60 % de leur temps de travail étant consacré à cet autre domaine. Dans ces sites entrants, la politique de la ville permet de développer l'ingénierie transversale et donne des impulsions sur des thématiques qui n'étaient pas abordées.

Sur les 25 postes de direction occupés par les professionnels de notre échantillon, seuls 8 concernent le périmètre stricto sensu de la politique de la ville ; 17 embrassent des périmètres élargis aux **cohésions** (sociale et urbaine) voire à la citoyenneté, à l'enfance-jeunesse à la démocratie participative et vie locale. La direction des CCAS et la coordination des centres sociaux sont elles aussi du ressort de ces directions.

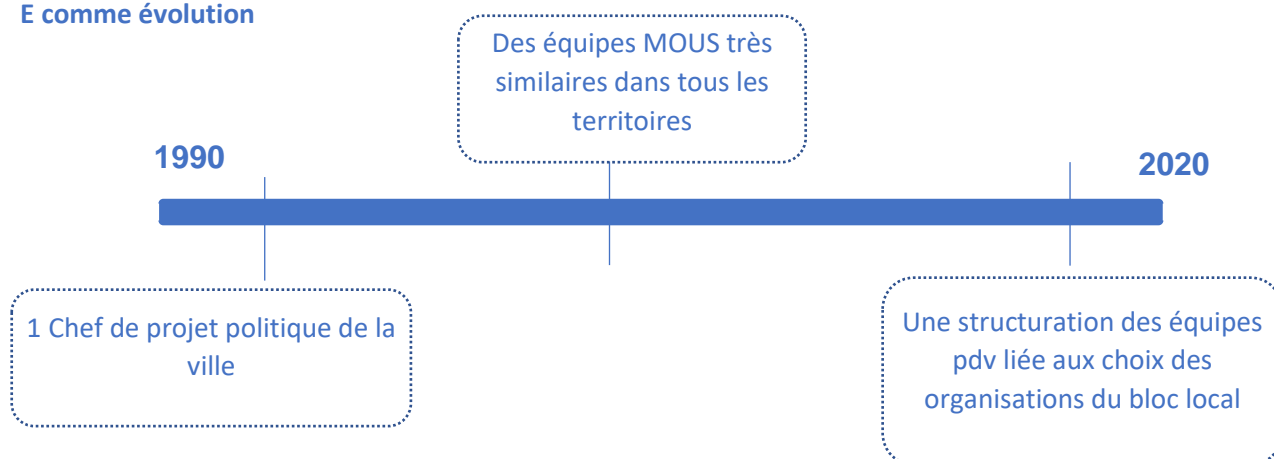
Cette diversification et l'élargissement des champs d'intervention des professionnels confirme la transversalité intrinsèque de la politique de la ville.

Ces croisements de plus en plus fréquents d'entrées « publics » et d'entrées territoriales conduisent les professionnels à devoir jongler avec des échelles d'intervention, des zonages, des systèmes d'acteurs, des approches et des méthodes différents.



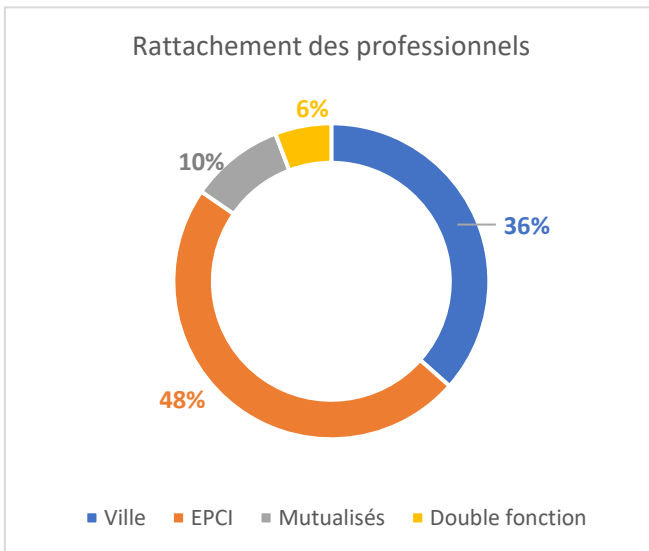
Au sein de notre échantillon, 40 % des postes de direction politique de la ville, cohésion sociale sont occupés par des femmes alors qu'à l'échelle de la fonction publique territoriale les femmes occupaient, en 2017, 52 % des postes de direction (*chiffres annuels de la direction générale de l'administration publique*).

E comme évolution



III - Un mouvement « d'intercommunalisation » qui a profondément recomposé les équipes politique de la ville

Une montée en puissance de l'intercommunalité dans le champ de la politique de la ville qui se poursuit



Comme l'enquête IR-DSU 2017 l'avait dessiné, le mouvement de transfert de la compétence politique de la ville à l'échelon intercommunal se poursuit.

Dans notre échantillon, 64 % des professionnels sont aujourd'hui rattachés à un échelon intercommunal : 48% directement, 10 % dans le cadre de la mutualisation des services et 6% dans le cadre d'une double mission l'une s'exerçant à l'échelon communal, l'autre à l'échelon de l'EPCI.

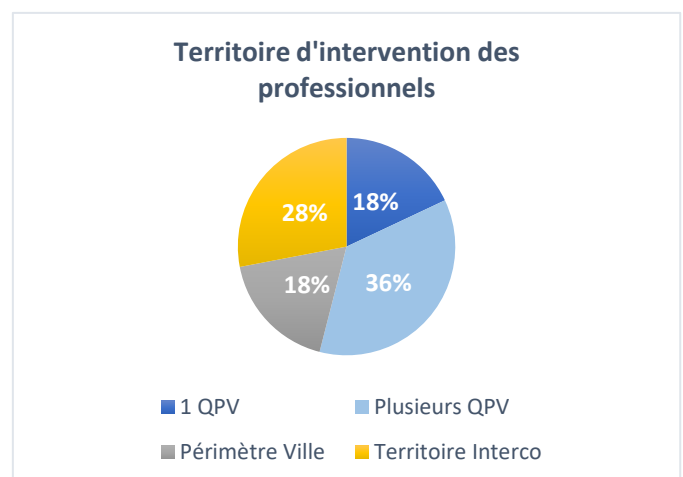
36 % des professionnels de la politique de la ville ont encore la commune comme employeur. C'est le cas dans les 7 villes de moins de 20 000 habitants de notre échantillon comme dans des villes cœur de métropole beaucoup plus importantes.

Une partie des postes politique de la ville dimensionnés à l'échelle de l'intercommunalité est née de la refonte de la géographie prioritaire qui a entraîné l'entrée de « petits » quartiers situés dans des environnements ruraux ou péri-urbains.

L'achèvement de l'organisation de la coopération intercommunale, symbolisé par la mutualisation des services est, dans notre échantillon, effectif dans des territoires de moins de 50 000 habitants comme dans les métropoles. Il est donc directement et principalement lié, comme notre enquête de 2017 l'avait identifié, à l'ancienneté du fait intercommunal sur le territoire.

Une extension des périmètres d'intervention des professionnels qui se confirme

Si 54 % des professionnels de l'échantillon exerce toujours à l'échelle d'un ou de plusieurs QPV, 46% des professionnels interrogés interviennent eux à l'échelle de l'ensemble du territoire de la ville voire à l'échelle de l'ensemble du territoire intercommunal.

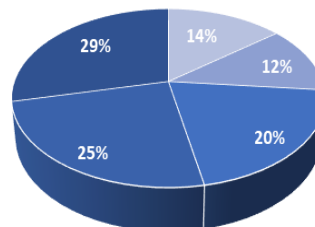


Intercommunalisation oblige, les échelles territoriales auxquelles les professionnels travaillent ont très nettement évolué.

La part des professionnels qui travaillent dans des territoires de moins de 50 000 habitants est tombée à 26 % dans notre panel.

Les trois autres quarts des professionnels se répartissent presque identiquement entre les territoires de 50 000 à 100 000 habitants, ceux de 100 000 à 300 000 habitants et ceux de plus de 300 000 habitants

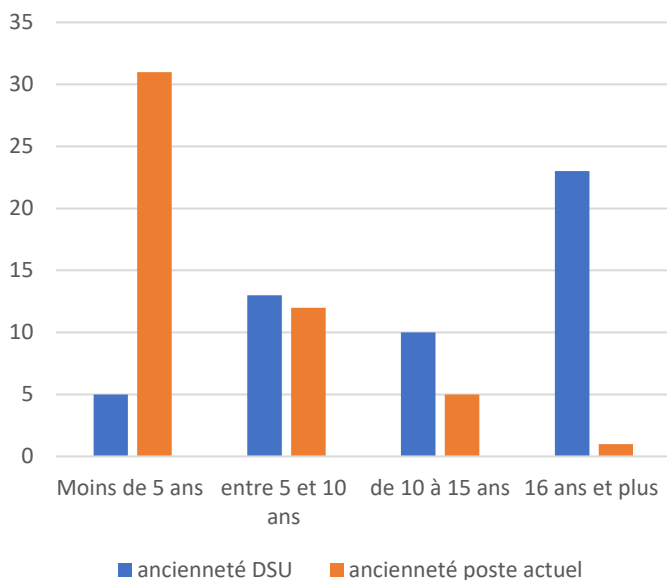
L'IR-DSU: le réseau des professionnels de tous les territoires



■ <20000 habitants ■ 20 à 50 000 ■ 50 à 100 000 ■ 100 à 300 000 ■ 300 000 habitants et plus

Une recomposition qui a induit une forte accélération des évolutions de postes des professionnels de la politique de la ville

Ancienneté des professionnels



En effet, alors que 46 % des professionnels de l'échantillon ont 16 ans ou plus d'expérience en politique de la ville / DSU, 62 % ont moins de 5 ans de présence sur leur poste actuel.

Pour les professionnels confirmés, la recomposition territoriale en redessinant les organigrammes a favorisé, dans les 4 dernières années, les progressions hiérarchiques et les évolutions de postes sur le même territoire.

Compte-tenu de la pyramide des âges des chefs de projets les plus expérimentés et de leurs départs progressifs à la retraite, on voit arriver assez massivement une jeune génération de chargés de mission / chefs de projet « juniors ». La rotation sur ces postes est forte en Ile-de-France.

E comme évolution

Après la première phase de co-mandatement des postes de chef de projet politique de la ville par le maire et le préfet puis la phase de municipalisation des équipes, on assiste clairement à une « intercommunalisation » des équipes politique de la ville. Elle a donné lieu à une reconfiguration des équipes et à de fortes évolutions de postes.



Parcours en DSU

I - Des professionnels engagés : un DSU incarné

Le choix de ce titre formalise une réalité, le plus souvent ignorée, qui constitue une réelle plus-value de l'ingénierie locale : pour 100% des professionnels interrogés pendant cette enquête, l'orientation vers les métiers de la politique de la ville, au sein d'une collectivité locale, est à minima un choix et souvent une quasi « vocation ».

Quels que soient les postes occupés - et on a vu qu'ils étaient très divers, les domaines de formation initiale, la génération, l'ancienneté dans le métier, **les motivations de ce choix sont similaires** pour tous les professionnels de notre échantillon. Ces motivations relèvent des champs de **l'engagement et de l'utilité sociale** : tous les professionnels de notre échantillon citent la volonté de contribution à la réduction des inégalités en se mettant au service des habitants via le levier de l'action publique locale. Cette culture de l'engagement se traduit par ailleurs, pour plus de la moitié d'entre eux, par une implication à titre personnel dans le monde associatif. C'est d'ailleurs sur ce socle que l'IR-DSU a vu le jour et continue à s'alimenter.

Ce choix de « s'engager en politique de la ville » s'effectue pour 80 % des professionnels directement au sortir des études ; 20 % des professionnels ont fait une première partie de parcours professionnel en tant que salarié du secteur associatif de l'animation socio-culturelle à l'intervention sociale avant de décider de rejoindre la fonction publique. Quant au choix de devenir fonctionnaire territorial, il est perçu par les professionnels expérimentés comme par les plus jeunes comme une possibilité réelle de « peser », via l'action publique, sur les enjeux des quartiers.

« Pour moi l'engagement, c'est évident, c'est implicite. [...] On travaille dans les endroits où il y a le plus de pauvreté et donc de problématiques sociales. Travailler pour ces territoires-là avec la méthode qu'on utilise, pour moi ça permet de concilier des engagements que j'ai envie d'avoir dans un rôle professionnel. Je ne pourrais pas être aux finances, être RH... ça ne me parlerait pas ! »

« Dans la politique de la ville, ce qui me plaît, c'est que c'est vivant. Y a beaucoup de terrain. On rencontre des gens. On peut être à l'initiative de projets. Mettre les mains dans le cambouis. C'est là aussi où on se rend compte à quoi on sert, la politique qu'on porte et la plus-value qu'elle peut apporter. »

« Moi je pars du principe que quand on fait ce métier en PV, on est tous plus ou moins militants professionnels. On porte des choses : on n'est pas sur un métier alimentaire, loin de là. »

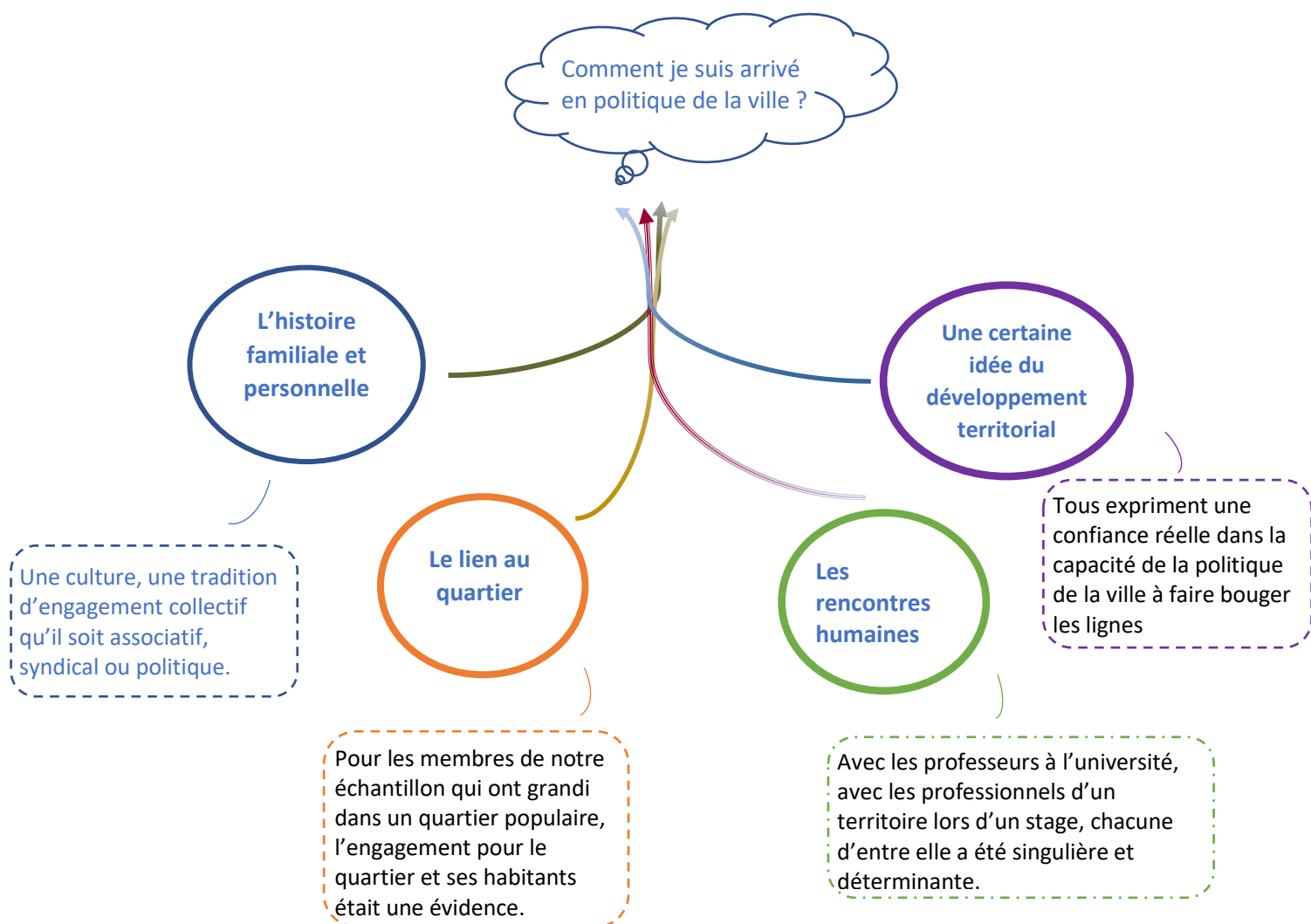
« Ce qui m'intéresse dans le job, c'est la notion de développement, de projet qui en plus doit s'appliquer dans des quartiers dont les populations sont les plus pauvres du territoire. [...] Je ne me verrais pas faire autre chose. »

« Moi, ce qui m'intéresse ce sont les territoires et les personnes les plus déshérités, les plus fragiles. La puissance publique doit mettre en place des correctifs, des politiques volontaristes. Je suis très convaincue par la formation, la sensibilisation, la prise de conscience pour que les gens deviennent acteurs. »

« Quelque chose autour du service aux habitants, d'une histoire collective, de voir l'évolution du territoire, comment on peut essayer d'emmener un maximum de personnes autour d'un projet positif ! »



II – Un engagement qui prend racine dans quatre terreaux qui s'additionnent souvent et s'enrichissent



« Mes parents étaient ouvriers. Je suis vraiment le produit de l'École de la République. Et je trouve que sur la PV, finalement, les valeurs qui m'animent sont les mêmes que celles qui m'animaient en tant qu'enseignant. C'est-à-dire d'être au service des populations, des habitants pour lesquels les conditions personnelles ne sont pas très favorables pour s'en sortir. On peut actionner des leviers, soutenir ou imaginer des dispositifs pour améliorer les conditions de vie des gens.

« Ce que j'ai trouvé intéressant c'est le côté développement local, travailler à résorber les écarts dans un même secteur un même territoire et d'être sur une entrée territoriale. Ce qui m'anime aujourd'hui c'est d'être dans des politiques qui sont d'une part partenariale, avec la complexité que ça amène, [...] et d'être sur des politiques qui sont en bordure. »

« J'ai grandi dans le quartier, après les colos, la marche des « beurs », je suis devenu animateur et bénévole dans des associations [...] Moi j'y suis né, dans un QPV, donc j'ai vite compris qu'il fallait se prendre en main... Je suis dans le territorial car je considère que c'est un contre-pouvoir et un supplément d'âme pour l'Etat : les associations pallient ce que l'Etat ne voit pas [...] Je suis très content, on peut faire bouger les choses [...] ça me plaît énormément »

« C'est grâce à au DESS que j'ai fait connaissance avec la PV. Une des responsables pédagogiques de ce DESS était chef de projet en PV, et je pense réellement que c'est elle qui m'a transmis ce goût-là. »



III – Une envie et une motivation toujours intactes chez les professionnels confirmés comme chez les nouveaux

Chargé de mission débutant comme directeur de la cohésion sociale confirmés, ils restent convaincus motivés, passionnés, mûs par l'humain et l'utilité sociale

« La politique de la ville me passionne, parce que je trouve que c'est très diversifié, ça nous permet de travailler avec énormément de monde au niveau partenarial, d'être là au bon moment pour faire le bon contact, pour enclencher l'initiative ou l'expérimentation qui va faire boule de neige. Je trouve ça vraiment passionnant. »

« Pour moi ça a du sens parce qu'on agit dans toutes les dimensions pour faire en sorte que les gens soient bien dans leur quotidien [...]. C'est l'humain qui m'anime. »

« J'avais les yeux qui pétillaient de trouver ce genre de job, ce mélange d'action publique et de société civile, sur des dynamiques participatives sans lesquelles on ne peut pas faire grand-chose sur le fond. [...] C'est cet ensemble d'approches-là qui m'a complètement forgé. »

« L'intérêt pour la PV et ce qu'elle représente comme capacité à influencer les politiques publiques car ça aussi c'est extraordinaire d'être dans un milieu professionnel qui permette d'avoir l'accès à ceux qui décident. Avec des éléments d'explications, des arguments, des logiques de travail qui sont liées à des projets territoriaux, donc, la vraie vie des gens quoi. En soit, cette logique-là m'a tout de suite séduit et je me suis dit, là il y a vraiment du sens. »

« Ce qui me motive c'est de voir qu'à mon échelle j'arrive à aider les gens, à proposer des choses qui font avancer l'urbain, la ville. Je sers à quelque chose. [...] On est les docteurs d'un quartier en termes social. J'ai la (re)-connaissance des gens, c'est important. Les acteurs viennent nous remercier quand on termine un projet. »

« Ce qui m'intéresse ce sont les territoires et les personnes les plus déshéritées, les plus fragiles. La puissance publique doit mettre en place des correctifs, des politiques volontaristes. Je suis très convaincue par la formation, la sensibilisation, la prise de conscience pour que les gens deviennent acteurs. La politique de la ville, ça intervient dans tous les domaines et c'est intéressant de voir les cultures professionnelles se rencontrer sur un sens commun, une direction commune. C'est un endroit où y a de la recherche, de l'application : c'est un lieu d'innovation.

« C'est le seul métier, seul domaine professionnel où on ait autant de champs d'intervention, d'échelles différentes d'intervention (de l'habitant jusqu'à l'étude nationale sur certains sujets) : c'est quand même une amplitude de thématique, une multiplicité de problématiques qui est absolument fantastique, qu'on ne retrouve pas dans d'autres pratiques professionnelles »

*« Je suis passé de l'urbanisme aux questions sociales. Moi, j'avais fait le tour de la question urbaine par l'entrée *hard*. En fin de carrière, j'avais envie de toucher au plus important, et la période Covid l'a montré encore plus : toutes les fonctions *soft* ont été importantes. Dans nos quartiers, la question du *soft* est primordiale. »*

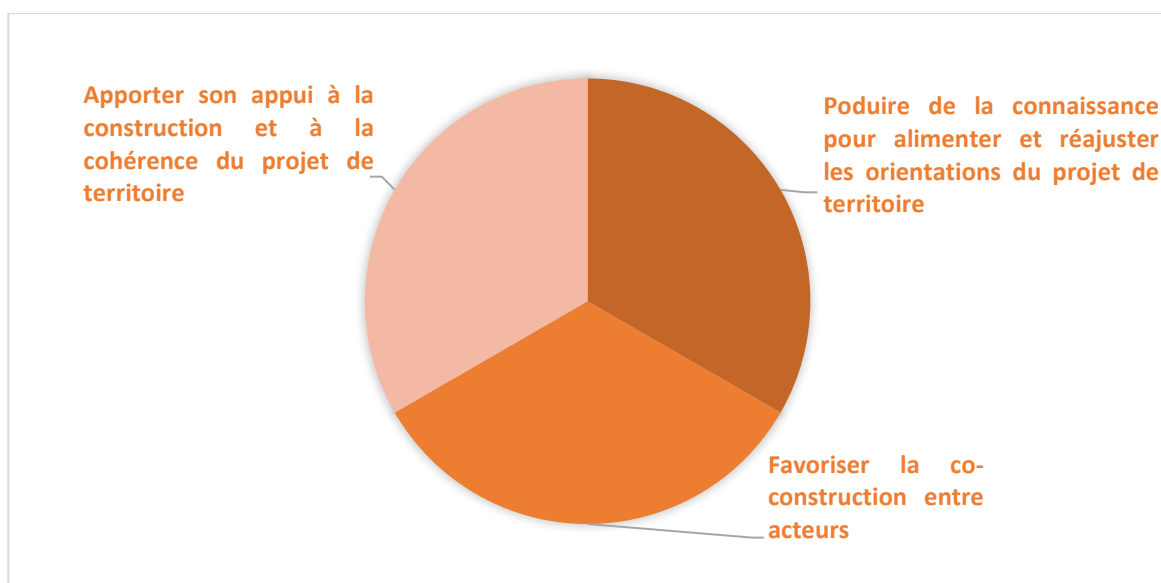


Des professionnels dans l'action territoriale

I - Une approche qui prend racine dans le développement local

Quels que soient les postes occupés par les professionnels de notre échantillon, l'inventaire des tâches et missions pour lesquelles ils sont mandatés fait apparaître qu'une très large part de celles-ci est commune à l'ensemble des professionnels. Chaque professionnel la/ les réalisant en fonction de son poste, son échelle hiérarchique et/ou territoriale.

Ces tâches et missions qui peuvent être rassemblées en 3 domaines d'intervention qui se rattachent tous au projet de territoire



Que l'échelle d'intervention des professionnels soit celle d'un quartier prioritaire ou celle de l'ensemble du territoire intercommunal, ces trois domaines renvoient très explicitement aux champs du développement local.

Cette manière d'envisager la construction d'un projet à l'échelle du territoire, inclusif pour l'ensemble des habitants, est au cœur même de l'ingénierie locale du DSU. Elle représente une posture dont l'essence et l'intérêt sont parfois compliqués à expliquer au sein même de certaines organisations locales ; elle peut également générer parfois des tensions avec une vision étatique encline à se positionner sur le déploiement de concepts déjà pensés et conçus.

La place centrale du projet de territoire permet aux équipes de réinterroger chaque orientation et projets à l'aune de la cohérence de ce projet et met l'accent sur leur capacité à faire émerger des idées nouvelles, à expérimenter à partir des ressources des territoires et à affirmer que la prise de risque est intrinsèque à leur fonction.

« ...le propre des développeurs, c'est de se questionner en permanence sur où on va, pourquoi on y va comme ça. On fait du développement, il y a une part de gestion, c'est sûr, mais il y a surtout une grosse part de prospective, de réflexion, de construction pour l'avenir, d'adaptation pour des enjeux en mutation. C'est une approche beaucoup plus globale et prospective. »

II – 33 missions essentielles pour les équipes locales politique de la ville

Pour chaque domaine d'intervention, les professionnels ont classé les missions et tâches qu'ils accomplissent selon quelles leur apparaissent primordiales ou moins essentielles. Parmi les 33 tâches listées, les 22 premières -figurées en gras, constituent pour 80 % des professionnels le cœur de leur activité.

<p>Apporter un appui au projet de territoire</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formuler des alertes lorsque la situation le justifie 2. Apporter une expertise aux projets portés par d'autres directions dans les quartiers 3. Élaborer sur la base de sa connaissance du terrain et de la veille, des notes, rapports et éléments pour nourrir la réflexion des élus et de la DG. 4. Proposer les réponses aux orientations stratégiques du territoire 5. Conseiller les élus et la DG dans la définition des orientations stratégiques en matière de PV 6. Garantir la cohérence des projets soutenus avec le projet de territoire et avec les autres dispositifs et démarches intercommunales : Contrat Local de santé, Projet Alimentaire de territoire, PLUI, PCAET, stratégie de développement économique
<p>Produire de la connaissance</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extraire des bilans des expérimentations des éléments importants pour la connaissance du territoire 2. Identifier les signaux faibles qui remontent du terrain et les mettre en perspective 3. Poser un diagnostic : croiser et analyser les données et les signaux de façon à mettre en lumière des évolutions et nouveaux enjeux 4. Mettre en place une veille sur les nouvelles approches et pratiques <ul style="list-style-type: none"> • Centraliser et analyser les données des partenaires
<p>Favoriser la co-construction</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Assurer l'interface avec les correspondants de l'Etat 2- Identifier les acteurs susceptibles de mettre en place une réponse aux priorités du territoire 3- Informé et mobiliser les acteurs du territoire sur les dispositifs existants 4- Animer la gouvernance politique de la ville 5- Mettre en place les outils permettant de favoriser la construction collective 6- Informé et convaincre les autres directions, services communaux et intercommunaux 7- Identifier la couverture partenariale du territoire 8- Mettre en place des outils de l'interconnaissance 9- Explorer et expérimenter des modes d'implication et d'association des habitants 10- Maintenir une proximité et un lien avec les habitants 11- Proposer des hypothèses pour combler des éventuelles carences d'acteurs 12- Négocier avec les acteurs / partenaires pour finaliser leur implication <ul style="list-style-type: none"> • Convaincre les élus et/ou la DG de la nécessité et l'intérêt de la participation et de la co-construction • Négocier l'articulation des volets et des thématiques du contrat de ville • Accompagner les porteurs de projets dans le montage, la mise en oeuvre et l'évaluation de leurs projets • Mettre en place les outils permettant de favoriser les coopérations • Mettre en place les dispositifs réglementaires de participation et de concertation des habitants • Animer les instances de pilotage technique et politique de chaque dispositif • Mettre en forme les outils et les temps d'évaluation avec les habitants et les partenaires- • Mettre en place les outils du reporting et des bilans • Mettre en forme les outils et les temps d'évaluation au sein de la collectivité • Assurer la gestion administrative et financière des différents dispositifs



D'autres missions plus spécifiques sont centrales pour certains professionnels

Responsables service / directeurs	<p>Animation, management d'équipes de 3 à 140 personnes :</p> <p>Donner une vision globale à des équipes sectorisées qui n'interviennent pas sur la globalité du projet mais qui le déclinent soit sur un territoire, soit sur une thématique, pour qu'elles se sentent mobilisées dans un projet plus large.</p>
Chargé de développement /chargés de mission	<p>Animation des outils de participation citoyenne</p> <p>Animation du Conseil Citoyen</p> <p>Participation aux actions sur le terrain : animation, coordination, logistique</p>

III – Des missions qui renvoient aux compétences des métiers du développement local

Ces tâches et missions mobilisent des compétences qui ont déjà fait l'objet de nombreux travaux de recherche universitaire et qui restent encore d'actualité.

Les professionnels de la politique de la ville se retrouvent ainsi dans la composition et l'articulation des bouquets de compétences en ingénierie territoriale figurées ci-dessous par Kirchner, Trognon, Bergeron, Cayre, Lardon, Seguin-Callois en 2011 dans leurs travaux sur « Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale, Projet IngéTerr. »



IV - Zoom sur les compétences mobilisées par les professionnels de la politique de la ville en matière de co-construction et d'animation

Le professionnel de la politique de la ville : un stratège relationnel

Les missions relevant de la co-construction et de l'animation et du développement des partenariats apparaissent comme un volet central des missions réalisées par les professionnels de la politique de la ville. Pour ce volet, l'analyse sémantique des intitulés de ces missions confirme leur ancrage dans la dynamique du développement ; on y parle acteurs partenaires, processus, méthodes et collectif.



Pour mener à bien ces tâches et missions, les professionnels insistent sur les compétences personnelles et relationnelles mobilisées.

Tous les professionnels se décrivent avant tout comme des « **facilitateurs** » « **médiateurs** », « **animateurs de collectifs d'acteurs mouvants** », de véritables **stratèges relationnels** ; Ils mettent en avant :

- leurs aptitudes à « aller vers » les habitants, les associations, les partenaires institutionnels...
- leurs capacités à croiser connaissance du territoire et commande locale ou nouveau dispositif national
 - ✓ pour identifier les acteurs mobilisables sur telle thématique,
 - ✓ pour faire dialoguer des interlocuteurs issus de cultures métiers très différentes
 - ✓ pour aller chercher l'adhésion,
- et leur sensibilité pour capter les signaux faibles et les analyser.

Si les professionnels expriment clairement **leur conviction de ne pas être au centre de l'écosystème**, ils revendiquent une spécificité de l'intervention sociale, cette capacité à aller sur le terrain, sur tous les terrains, y compris les plus complexes.

Cette capacité à s'adapter à ses interlocuteurs quels qu'ils soient - et ils sont nombreux à rappeler que dans la même journée ils peuvent dialoguer avec un habitant comme avec un préfet, à être accessible, à ressentir les enjeux comme les noeuds et les leviers, est un véritable différenciant de l'ingénierie locale de la politique de la ville.

Cette capacité de décentrage et d'ajustement permanent en fonction de l'interlocuteur comme celle de comprendre les jeux d'acteurs, les interactions entre les partenaires sont reconnues comme centrales par tous. Ces postures permettent de nourrir la co-construction sans que les partenaires n'aient l'impression que les équipes projets n'empiètent sur « leur domaine ».



L'animation du partenariat global comme des partenariats spécifiques à chaque projet au même titre que la construction de coopérations sont vécues comme deux sources de satisfaction professionnelles majeures par tous les professionnels, chacun à leur échelle.

Les professionnels rappellent tous que cela nécessite de s'appuyer sur les objectifs stratégiques initiaux du projet de territoire, du contrat de ville pour les articuler aux remontées de terrain pour une mise en œuvre adaptée, qui réponde aux besoins et aux enjeux d'évolution des quartiers.

« Il faut un niveau d'adaptation assez important. On est tout le temps en train d'ajuster, on est en veille constante sur ce qui se passe dans notre ville et dans notre agglomération pour qu'on soit vraiment au plus près de la réalité, qu'on s'adapte à la fois aux orientations globales et aux besoins. On a vraiment un élastique intellectuel, on est à la fois entre l'habitant, le politique, le technicien des autres services, les partenaires. On est tout le temps en train de changer de langage pour dire la même chose. »

« C'est avoir les pieds dans le terrain, dans le quartier, et la tête dans l'agglo : faire le lien avec la stratégie globale de territoire et le développement infra territorial. »

« L'esprit systémique et l'esprit d'écosystème sont indispensables pour dépasser les silos qu'ils soient internes à la collectivité ou aux partenaires. »

Ces compétences dessinent les premiers contours de la valeur ajoutée des équipes projets.

Les 5 A de la valeur ajoutée des équipes projets



Le professionnel de la politique de la ville : un stratège relationnel

« Du savoir-faire et du savoir-être, qui est une compétence aussi. La capacitation relationnelle, le chef d'orchestre. Je citerais le terme de facilitateur. Si demain je ne suis pas là, ça continue. Faire un pas de côté, ce n'est pas donné à tout le monde. [...] On est les seuls à avoir un contact avec les habitants jusqu'au préfet. C'est une compétence qu'on ne voit pas.

« Spécialiste de rien, il faut toucher à tout. Agir dans des thématiques où l'on n'est pas du tout expert mais on va chercher les acteurs qui ont l'expertise et travailler avec eux. La complexité est stimulante, on est dans des systèmes extrêmement complexes, il faut pouvoir tout comprendre et avoir les yeux partout, savoir recueillir et mobiliser énormément d'informations »

« La vraie plus-value, elle est là, dans la capacité à changer d'échelle et à synthétiser. Beaucoup ne pourraient pas adapter leur vocabulaire, leur pensée. Tu peux aller voir le préfet et lui dire 'Les habitants pensent ça'. T'as une légitimité. Et cette crédibilité elle est essentielle. »

« Animer les réseaux de partenaires où ils apprennent à se connaître, se rendent compte qu'ils peuvent mener des projets en commun, parvenir à des solutions... C'est satisfaisant. Et après ce stade-là, là où je me régale c'est quand je me dis là on co-construit quelque chose [...] »

« Ce qui est vraiment bottant, c'est quand on se retrouve au milieu d'une réunion, qu'on rassemble les partenaires, qu'on lance la démarche, qu'on lance les premiers questionnements, et puis que les acteurs n'ont plus besoin d'animateur, parce que ça fait comme un billard, ça se renvoie la balle ».

« Oser un diagnostic, entraîner les acteurs. C'est une grosse partie du métier d'amener les partenaires à se saisir de sujets dont ils n'ont pas envie de se saisir. C'est réunir le bon réseau, les bonnes ressources techniques, humaines, financières. Et surtout, tenter le coup. Et tirer les leçons si on s'est planté. Nos collègues de l'état civil ne peuvent pas faire d'erreur, mais nous on peut expérimenter. »

« On fait du tricot. ...ce qu'on fait, parce que c'est beaucoup de relationnel, de relations de confiance avec les acteurs de terrain ou les habitants, sur des choses qui mettent beaucoup de temps et qui ne se voient pas. Mais on l'a vu pendant le confinement : cette relation qu'on a aux acteurs de terrain nous permet de réagir, de nous mobiliser, parce qu'on a fait le travail en amont. Mais c'est invisible. Ça repose sur les personnes, beaucoup.

« Je ne suis pas tous les jours sur toutes les thématiques, mais j'ai la possibilité à tout moment d'intervenir au bon niveau pour déminer ou débloquer un point de blocage. Ce travail de diplomate, de négociateur est toujours au bénéfice du projet et de l'intérêt général »

« Poser des questions pertinentes impertinentes. Réinterroger le diagnostic des besoins du territoire à chaque nouveau projet pour savoir pourquoi et comment le décliner au mieux [...] Il faut une bonne capacité d'analyse des systèmes, des situations, des interactions interpersonnelles... »

« Pour moi, y a un fondamental qui est la confiance. La confiance, ça ne peut pas être du one shot. Quand t'oublies d'informer les habitants pendant 6 mois et que tu reviens avec un projet tout ficelé tombé de nulle part, là c'est encore pire. Donc la confiance c'est des instances régulières, dans la durée. [...] »

« Ce que je fais avec le plus de plaisir, c'est quand tu réussis à faire aboutir un projet avec les partenaires. T'es plusieurs autour de la table, mais il faut appeler untel, il veut pas tout de suite y aller, donc tu passes par un autre biais... Avoir ce niveau de coordination et cette capacité d'impulser des choses, des projets. J'aime bien. Alors c'est pas facile, parce que tu dois appeler, convaincre, trouver des subventions, aller trouver l'État, et tu reviens, tu vas voir les élus... ça, j'aime beaucoup. »

« Faire l'aller-retour entre le très stratégique, c'est-à-dire le politique et le très opérationnel. J'ai l'impression de faire l'ascenseur dans les deux sens, en horizontal et en vertical, à longueur de journée. En vertical pour faire du stratégique ou de l'opérationnel, et en horizontal pour faire toutes les thématiques. »



V - Une enquête qui dessine 2 profils type de professionnels de la politique de la ville

La période de crise aiguë que nous traversons depuis début 2020, qu'elle ait conduit à une mobilisation effrénée pour accompagner les réponses aux besoins criants des habitants ou à une mise en retrait forcée du terrain, a conduit de nombreux professionnels à se réinterroger sur leur posture professionnelle.

Pour rappel, l'IR-DSU qui travaille depuis plusieurs années sur ces notions de postures à partir des nombreux travaux en sciences sociales a retenu la définition d'un collectif de chercheurs :

La notion de posture définit une attitude, une manière d'être dans l'échange. Elle vient du monde du sport (position du corps) et a été ensuite utilisée dans le monde professionnel pour mettre en avant la spécificité de certains métiers.

Dans le contexte professionnel, la posture peut être définie par la manière dont le professionnel se situe en tension à l'intérieur des quatre pôles constitutifs de son intervention :

- ❖ *le cadre législatif des politiques publiques,*
- ❖ *l'institution/employeur (ses missions, son mode de fonctionnement),*
- ❖ *l'habitant dans ses différentes dimensions (personne, groupe, collectif, communauté)*
- ❖ *les valeurs, la déontologie professionnelle et les méthodes d'intervention.*

« Ces quatre éléments, en tension constante, correspondent ...à l'équilibre ou à la rupture qui se joue entre ces différentes forces, à la recherche permanente d'un choix parmi les possibilités engendrées par la situation...Il s'agit bien de forces tantôt opposées tantôt convergentes parmi lesquelles le professionnel aura à prendre place et à effectuer des choix¹ [1]

Enfin, la posture est singulière. Elle est la manifestation (physique et symbolique) d'un état d'esprit. « Façonnée par nos croyances et nos intentions, elle exerce une influence directrice et dynamique sur nos actions, leurs donnant sens et justification. »²

A partir de cet angle « postural », l'IR-DSU avait défini en 2017, dans le « carnet métier », des outils pour accompagner les professionnels dans les évolutions. Le « pas de côté » y était largement présenté comme un utile et nécessaire décentrage soit par rapport à sa vocation soit par rapport à son institution. Il permet de se dégager la part de libre arbitre si importante dans un rôle de médiation, d'intermédiaire entre les habitants et les acteurs plus institutionnels si l'interface est nécessaire et si la rencontre directe est émanée d'incompréhension de part et d'autre.

Quatre figures-type de professionnels y étaient identifiées :

L'expert du territoire, L'animateur diplomate, L'acrobate et Le stratège

Cette enquête a, elle, mis en lumière- à travers la parole des enquêtés, des histoires singulières. Tous ces récits ont dessiné un corpus commun très fort autour de l'engagement en DSU comme autour des missions effectuées par les professionnels de la politique de la ville et ce, quel que soit leur poste.

A travers ces parcours, ces convictions, cette implication de tous les instants, deux modes de relation au territoire et aux habitants ont émergé esquissant deux profils-type de professionnels qui viennent compléter les figures identifiées dans le carnet métier.

¹ DE ROBERTIS Cristina, ORSONI Marcelle, PASCAL Henri, ROMAGNAN Micheline « L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire » Presses de l'EHESP 2008

²] LAMEUL G, 2008 « Les TIC en formations d'enseignants et les postures professionnelles » in Savoirs n°17, p.73-94



2 profils de professionnels = 2 approches de la relation au territoire et aux habitants



Dans les « petits territoires » dotés d'un chef de projet épaulé par une petite équipe voire seul, l'hybridation entre ces deux profils est réelle.

Quel que soit le contexte territorial, les postures des professionnels ont un autre point commun : elles oscillent entre d'un côté l'humilité voire l'effacement et de l'autre côté le conseil et la diplomatie. Ces positionnements résultent d'un croisement entre choix individuels et contexte institutionnel. Pour ce dernier aspect, ils traduisent la vision de la collectivité de vouloir « faire avec » ou « faire pour » les habitants et son choix de politiques descendantes ou co-construites.

Quelques illustrations de la combinaison de ces profils avec les figures types du carnet métier

Le facilitateur expert	Le facilitateur animateur
<p>« Je recueille d'une part beaucoup de demandes et doléances d'interventions dans le domaine public. Je dois connaître beaucoup de dispositifs, savoir ce qu'il est possible de faire, ce qui relève de la compétence de qui...Par ailleurs j'ai un rôle d'interface entre les élus, les services municipaux et intercommunaux.</p> <p>L'animation de réseaux nécessite de s'adapter à différents publics, avoir le sens de la diplomatie, pouvoir aider les gens sans qu'ils aient l'impression qu'on empiète sur leur territoire... Il faut faire preuve de beaucoup de pédagogie, de sang-froid, de calme, de patience...</p>	<p>« Je mets le social et l'humain au cœur de mes démarches, autant que l'environnement. L'être humain ne peut pas vivre sans son écosystème, l'écosystème peut vivre sans l'être humain. L'animation des démarches de co-construction c'est ça le cœur du métier. Quand on se retrouve au milieu d'une réunion, que l'on rassemble les partenaires, que l'on lance la démarche et que les acteurs n'ont plus besoin de l'animateur. Il y a une dynamique territoriale qui prend.</p> <p>La principale compétence d'un animateur, c'est l'abnégation, c'est faire en sorte que ça puisse tourner sans lui. Cela ne sert à rien de mettre en place les projets si les gens ne sont pas mûrs et prêts à les porter. Il vaut mieux prendre le temps d'expliquer, de rassembler les gens, de trouver comment ils vont y trouver eux un intérêt, en quoi cela va leur rendre service. Je ne cherche plus à imposer ma vision des choses, je pars de ce que les gens peuvent avoir envie, leurs besoins je pars de leur élan ».</p>
Le stratège expert	Le stratège acrobate
<p>« Nous sommes techniciens, et ce n'est pas nous qui décidons, [...] on a des élus dans des villes, dans des intercommunalités, notre travail c'est de mettre en perspective, de proposer et de mettre en œuvre les choix de politiques publiques. Je me considère comme un outil d'aide à la décision. [...] c'est une question de posture, on est là pour apporter des ressources, pour apporter des éclairages et faire des propositions qui sont validées ou pas par nos élus.</p> <p>On est là pour diagnostiquer les besoins et pour réfléchir et proposer des réponses à ces besoins, soit on va les trouver dans des dispositifs et outils déjà existants, mais parfois ils n'existent pas, il faut les inventer et donc faire le tour de table des partenaires, il faut chercher toutes les ressources, qu'elles soient techniques, qu'elles soient financières, humaines, pour pouvoir mettre en œuvre, élaborer, proposer une réponse. Je crois beaucoup en l'intelligence collective, on n'est jamais plus intelligent qu'à plusieurs.</p>	<p>« Sur la forme, on doit être plus agile, flexible, innovant, moins descendant, plus horizontal, plus partagé... il faut coconstruire la démarche depuis le début. C'est un modèle intégré, global. Avec mon équipe on a une doctrine un peu sectaire dans la forme, les 5 C : coopération, convivialité, confiance, culot et le 5e j'ai oublié... C'est une posture qui facilite les choses avec les partenaires. Il faut animer une dynamique avec des outils nouveau liés au design de service public.</p> <p>Sur le fond, en PV on n'a pas suffisamment de stratégie à long terme. [...] Le contexte a amplifié et sécurisé nos objectifs autour de la transition environnementale. Le moteur de l'inclusion est très important. Demain sur le contrat on veut le réinventer, avec une nouvelle forme 2.0 qui nous permette de changer la donne avec un vrai projet de territoire à l'échelle de chaque quartier. Laisser beaucoup plus la place aux habitants : créer une communauté d'acteurs pas financeurs-financés mais une équipe au service d'un projet. «</p>



VI - ZOOM sur l'alourdissement de la charge administrative ressenti par tous les professionnels

Les professionnels de la politique de la ville sont confrontés à une augmentation des tâches de gestion liées au suivi et au reporting des différents cadres et dispositifs qu'ils animent et/ou pilotent.

Qu'ils soient chargés de développement, chefs de projet, directeurs, ils sont 85% à considérer que ces tâches administratives viennent trop largement amputer la capacité d'action et d'expérimentation et de mise en mouvement de l'écosystème local.

Les temps de construction et d'accompagnement des projets permettant de décliner de façon opérationnelle le contrat de ville sont ainsi terriblement réduits.

Pour de nombreux professionnels, ouvrir le chantier du juste dimensionnement de la part administrative de la politique de la ville est essentiel. Cela conduira à questionner de façon très opérationnelle la logique même de l'appel à projet annuel et plus largement l'atomisation des financements.

« Vu les montants qu'on demande, finalement la subvention sert à financer le poste qui remplit le dossier, c'est contre-productif. Rendre compte c'est important car c'est l'argent public. Il faudrait raisonner soit sur des seuils, des équivalences : on ne peut pas avoir les mêmes exigences pour donner 500 000 € à une grosse machine ou 1500 € pour le fonctionnement d'une asso. »

« ...ça me prend 9 mois de l'année, les bilans, la programmation... [...] Je passe les 2-3 mois restants à faire de la coordination, dans le meilleur des cas. [...] je n'ai même pas 1 mois pour tout le reste Sur le fond, zéro pointé, il n'y a pas de temps avec les associations, je ne peux pas faire bouger la programmation »

« La gestion administrative on n'en peut plus, mais on lutte ; mes élus ont poussé un « coup de gueule » récemment, en disant à la préfète ça suffit les COPIL tout le temps. Les appels à projet ça suffit. On a réussi à faire un appel à projets de 3 ans, mais on s'est battus. Tout le monde fait de la programmation qui se ressemble, parce qu'on n'a plus le temps. Normalement on fait des projets, on tente des trucs, et après si ça réussit ça passe dans le droit commun. [...] »

« Le suivi que l'Etat demande : « Justifier tout, ça me saoule [...]. Les suspicions envers les associations... ça va, quoi ! Pourtant, j'ai une formation de comptable. [...] Les bilans, ça nous prend un temps fou. [...] On pourrait faire un truc beaucoup plus simple, les assos elles galèrent à les remplir. La pauvre asso de quartier, faut bac+5, Y en a qui demandent pas parce qu'ils ont peur. »

« Aujourd'hui je suis dans l'incapacité de répondre à toutes les injonctions administratives qui se succèdent à un rythme effréné et qui m'em... profondément. « Je suis un développeur, je ne suis pas un gestionnaire »

« Ce qu'on constate, c'est une inflation des tâches administratives. Elles sont en partie nécessaires. Mais la parcellisation des fonds Etat, notamment, par la démultiplication des appels à projet rend notre travail complexe, lourd et chronophage »


« C'est ça le drame de nos collègues en PV : ils voudraient aller sur le terrain, mais ils sont tellement pris dans les bilans, les rapports, les tableaux de suivi, de programmation, les évaluations... qu'ils n'ont pas le temps de faire le corps du métier de la PV

« Depuis que le pôle PV dispose d'une cellule de gestion, c'est un appui très précieux. [...] Sur la partie purement budgétaire, marchés publics, juridique, etc., on sollicite les services concernés».

« Pour moi, gérer la programmation d'un contrat de ville, c'est très chronophage pour rien »

« La gestion administrative et financière ampute nos capacités d'action, d'autant manque des outils d'harmonisation et qu'elle sert à justifier des clopinettes. »





Quartiers populaires et Covid-19 : quels impacts sur les pratiques des professionnels ?

Investissement des équipes : des choix locaux qui ont généré de grands écarts

Dès le lundi 16 mars 2020, de nombreuses équipes projet sont plongées dans l'opérationnalité : intégrées dans les plans de continuité de l'activité, elles sont chargées par leurs directions générales de faire traduire dans les langues d'origine les consignes sanitaires et les attestations dérogatoires de déplacement, de les diffuser et les expliciter ; d'autres se voient confier la gestion des lignes d'appels d'urgence de la collectivité.

Après la gestion de ces premières urgences, ces mêmes équipes politique de la ville organisent des réponses au fur et à mesure de l'apparition des besoins (dépassant leurs champs classiques d'intervention) : urgences alimentaires, continuité pédagogique et accès aux droits sont les trois priorités pour lesquelles il a fallu construire et organiser rapidement des réponses locales. Pour les construire, les équipes projets ont mobilisés leurs capacités d'alerte, d'adaptation, d'agilité, d'animation et d'ajustement que nous avons identifiées dans la première partie de l'enquête : le repérage des besoins et la construction des réponses ont été accélérés et ont permis de précieux gains de temps.

Comment les professionnels ont-ils vécu ces semaines puis mois de crise ?

Un sentiment domine : la fierté professionnelle devant les capacités de mobilisation des habitants des quartiers, fierté professionnelle également d'avoir participé à l'élaboration et la mise en oeuvre des réponses locales.

Les réponses aux urgences sanitaires et alimentaires ont été symboliques de cette capacité de mobilisation. Qu'il s'agisse de la fabrication en urgence des masques, de la logistique de constitution de paniers d'aide alimentaires grâce à la mobilisation d'agriculteurs, de chef d'entreprises de logistique et de transports, tous s'accordent à saluer l'inventivité et la réactivité des réponses. Selon l'histoire et la culture du territoire, la collectivité a été en simple appui au secteur associatif, en co-structuration de réponse avec tous les acteurs publics, institutionnels comme associatifs et privés ou dans la maîtrise des réponses et de leur organisation.

La rapidité, la diversité et la force de ces mobilisations nourrissent les interrogations des professionnels devant les difficultés récurrentes rencontrées hors temps de crise à faire exister une mobilisation habitante « institutionnalisée ». Les exemples sont nombreux mais cette proposition adressée directement à une mairie d'une association communautaire de femmes (n'émargeant sur aucune ligne de subvention) à aider à la fabrication de masques en est une belle illustration. Après mise à disposition de tissus et élastiques par la commune, ces femmes ont fabriqué et donné 18 000 masques à la collectivité sans volonté d'implication dans au long cours.

Loin des professionnels la volonté de s'approprier toutes les manifestations de solidarité qui ont émergé sur les quartiers mais ils partagent un fort sentiment d'avoir été utiles et d'avoir par leur connaissance des écosystèmes locaux facilité la mobilisation complémentaire de tous les acteurs concernés. Pour beaucoup d'équipes, cette crise a favorisé au sein même des collectivités (élus, autres services, DG) la reconnaissance de tout le travail amont des équipes politique de la ville sur les quartiers : connaissance des acteurs, capacité à faire dialoguer des parties prenantes de cultures très différentes et agilité dans la construction des réponses !

Les professionnels sont également convaincus de la nécessité de reconstituer une proximité permanente avec les habitants qui, elle seule, permet la médiation, la pédagogie et la compréhension fine des besoins et points de blocage.



« De l'extérieur et même parfois de l'intérieur (de la collectivité) on a du mal à comprendre ce qu'on fait parce que c'est beaucoup de relationnel, de relations de confiance avec les acteurs de terrain ou les habitants : des choses et qui ne se voient pas. Mais on l'a vu pendant le confinement : cette relation qu'on a aux acteurs de terrain nous permet de réagir, de nous mobiliser, parce qu'on a fait le travail en amont. On a ce réseau prêt à réagir, cette méthode de travail. Mais c'est invisible.»

« Alors qu'on avait tous partagé le constat que certaines familles n'étaient pas dotées en équipement numérique, quand il a fallu anticiper la reprise de l'école, la direction de l'éducation de la ville pour connaître les intentions des parents de remettre leurs enfants à l'école, a envoyé des mails avec un formulaire Google form à remplir sur internet ! ...si on ne marche pas sur la tête là quand même . On voit bien que notre job c'est de remettre en permanence les directions de droit commun face aux réalités des habitants »

« Il y a eu très vite un problème alimentaire], qui a été contrebalancé par une vraie solidarité qui s'est organisée, avec un engagement qu'on ne connaissait pas auparavant : ça a été la belle surprise ! Que ce soit au niveau de la collectivité, avec énormément de collègues qui sont sortis de leur rôle pour aller au-devant du public, mais aussi avec des habitants, le tissu associatif. [...]

« Mon service a été en 1^{ère} ligne. C'est lui qui a animé la ligne téléphonique d'urgence. Cette ligne a été très utilisée et appréciée. Les habitants se sont sentis rassurés. Cela pose clairement la nécessité d'être plus proches. [...] On a aussi mis en place des services au fur et à mesure : petits marchés de quartier avec la police municipale en respectant les précautions, paniers solidaires...et a assuré toutes les petites urgences : attestations, courses, etc. On avait une petite équipe mobile. A la mairie, quel est le service capable d'offrir une réponse d'urgence ? Le DSU. »

« La crise a bien secoué et fait avancer les choses sur les initiatives et coopérations au niveau alimentaire. L'accès à la nourriture avec moins d'intermédiaires via les producteurs locaux s'est amélioré. On a mis en place une expérimentation, qui va perdurer je pense, pour les commandes groupées. Ça trainait dans nos dossiers et la crise y a mis un coup d'accélérateur. Sur la réduction de la fracture numérique, on a fait un bond en avant ...Ça a aussi renforcé la nécessité de la médiation : faire des choses compréhensibles et accompagner. [...]

« on a identifié aussi les initiatives, les talents, des différents acteurs et des partenaires qui se sont fortement mobilisés dans les quartiers, [...] on est dans l'idée de valoriser tout cela, gérer la mobilisation de la collectivité pour accompagner tout ça ; c'est vraiment une mise en lien et de la coordination »

A l'inverse dans certains territoires les services politique de la ville n'ont pas été inclus dans le Plan initial de continuité des activités initial. Certains directeurs sont parvenus à faire bouger les lignes, d'autres pas. Pour les équipes qui sont restées à l'écart du terrain, le sentiment de frustration a été énorme.

« Le DG n'a pas pensé à une spécificité « quartiers » dans le PCA ; il a fallu une note et 3 réunions pour qu'ils intègrent un volet social, de l'intervention humaine, de la médiation sur les quartiers. On était plusieurs à prendre conscience qu'on avait un rôle à jouer malgré le contexte qui ne nous en donnait pas. J'ai réussi à faire comprendre qu'il y a besoin de prendre en compte les situations habitantes : il fallait de la présence humaine sur le terrain »

« Tout le service a été confiné : ce travail à distance c'était hyper frustrant professionnellement ; impossible de prendre le pouls du quartier, constater observer, ressentir, des éléments sensibles qui pouvaient être hyper importants [...] »

« Ce qu'on a retenu de cette période, c'est qu'il faut absolument identifier des personnes mobilisables sur des services au public, c'est évident. Tout a été fait à l'arrache. Ce qui était un peu frustrant, c'était que le 15 mars c'était 'Tout le monde à la maison' et après on manquait de bras et il a fallu faire appel au volontariat [...]Moi sur mes 60 agents, j'étais tout seul au bureau. 80 % ou 90 % ont fait du phoning, du bénévolat, en EHPAD, à l'épicerie sociale, etc... »

« Tout le service était en télétravail considéré comme un service pas essentiel. C'était très, très compliqué de ne pas pouvoir aller sur le terrain. »
« En cas de crise comme ça, on devrait être mobilisés. On ne devrait même pas se poser la question. »





Des urgences sociales qui ont « réanimé » les professionnels

Pour les professionnels, l'étendue des solidarités qui se sont manifestées spontanément, l'inventivité comme la rapidité des initiatives déclinées, ont constitué un retour aux fondamentaux des métiers du DSU. « Il y avait urgence, la politique de la ville s'était un peu enkystée dans des logiques administratives et des temporalités affolantes. Du jour au lendemain il a fallu être réactif et efficace, faire différemment et ça nous a fait beaucoup de bien ».

A l'issue du confinement, l'élaboration des réponses estivales a prolongé cette dynamique. Pendant toute cette période comme depuis la rentrée, l'écosystème partenarial local de la politique de la ville, animé par les équipes projets a démontré sa plus-value et sa capacité à faire bouger les lignes et à s'affranchir de certaines règles pour le bien commun.

En mettant l'urgence sociale au cœur de la « machine locale », la Covid 19 a donné aux équipes une visibilité nouvelle. Leur réactivité et leur capacité à embarquer les partenaires dans la construction des réponses partenariales a généré une légitimité accrue vis-à-vis des autres services comme de la collectivité dans certains quartiers. La crise a démontré les capacités collectives à être plus agile, flexible, innovant, moins descendant, plus horizontal, plus partagé ; l'enjeu est de ne pas retrouver les travers d'avant la crise et notamment la complexité.

« On a vu la traduction concrète du travail de coordination en transversalité et comment tout ce qui était fait depuis plusieurs années prenait du sens : ces liens avec et entre toutes les structures locales, les acteurs locaux, les communes et l'agglo, chacun à sa bonne place.

« Il y a eu des moments forts au sein de cette crise avec la mobilisation de tous les acteurs face à l'urgence : des habitants, des jeunes, tout un tas de petits collectifs qu'on n'avait pas dans le radar, les entreprises du territoire... ils ont tous répondu présents »

« On a vu l'intérêt d'être dans une démarche plus fluide, émancipée quand nécessaire des carcans administratifs ou légaux : on était dans l'urgence. »

« On a construit une organisation pour qu'il se passe tous les jours quelque chose avec les collectifs, les associations et aussi la ville qui accompagne, propose des animations, des actions culturelles et sportives et s'assurent que le territoire est bien maillé, y compris dans les lieux où on était jusque-là moins présent. Les habitants nous font part d'un sentiment nouveau et agréable d'investissement de la collectivité ».

Répondre aux urgences exacerbées pendant cette crise a impliqué dans tous les territoires un allègement des cadres ; quels que soient les contextes territoriaux et la posture des professionnels, ils sont nombreux à souligner l'efficacité qu'a généré cet allègement.

Les professionnels s'interrogent aujourd'hui sur la méthode pour conserver durablement les marges d'action, l'autonomie et la confiance dont ils ont bénéficié (pour avoir su les créer) et donc la reconnaissance effective de leurs capacités à agir.





Quel DSU demain ? Enjeux et premières pistes

A l'issue de la première vague de Covid 19, les professionnels ont identifiés quatre enjeux majeurs pour le DSU de demain.

1 Ramener de la stratégie dans chaque intention, projet et action	2 Conserver l'agilité, l'inventivité, la possibilité d'expérimenter, le droit à l'erreur
3 Redonner de la place aux habitants et à leurs initiatives	4 Penser le lien social d'hyper proximité, renforcer la médiation, se rapprocher des habitants



Les premières pistes



Piste 1

Retrouver des marges de manoeuvre pour permettre la construction de réponses adaptées aux besoins de chaque territoire

La première condition pour que les équipes projets et les acteurs associatifs concernés retrouvent des marges de manoeuvre à la fois en termes de disponibilités, de fluidité est, de l'avis unanime des professionnels, **une révision en profondeur des appels à projets et notamment celui de la programmation annuelle « politique de la ville ».**

Celui-ci présente en effet aujourd'hui trois handicaps majeurs :

- 1) Tous les professionnels le soulignent, l'AAP Politique de la ville s'est, au fil des ans, transformé en un long et chronophage exercice annuel pour les équipes projets comme pour les porteurs de projets. Il peut représenter jusqu'à 80 % du temps de travail annuel des chefs de projets. En ne permettant pas aux équipes de dégager le temps nécessaire de l'accompagnement des projets, il induit la reconduction des réponses d'une année sur l'autre
- 2) L'AAP s'est considérablement éloigné de sa fonction première d'espace d'expérimentation d'idées et de projets innovants, répondant aux besoins réels des habitants voire co-portés par eux. Les crédits du BOP 147 sont en effet utilisés, par défaut, pour financer la reconduction quasi systématique de réponses associatives pérennes.
- 3) Les priorités des lettres de cadrages annuelles et les thématiques des appels à projets parfois très éloignées des orientations du contrat de ville viennent réinterroger ce dernier voire parfois le fragiliser.

Piste de travail : Cette évolution qui apporterait une réponse aux enjeux 1, 2, 3 et 4 nécessite une révision complète du schéma d'ensemble des financements, incluant une réflexion de fond sur le financement pérenne du fonctionnement des associations assurant des réponses structurantes comme sur la création d'enveloppes communes aux financeurs.

« On pourrait éviter aux acteurs associatifs de devoir déposer leur action chaque année [...] Cette logique annuelle est assez épuisante pour tout le monde, On passe énormément de temps à instruire les dossiers. [...] j'aimerais vraiment que cette crise permette à l'Etat de se dire : 'Je fais plus comme ça', qu'il y ait plus de fonds de microfinancement et participatifs : « ça nous permet de faire un travail très en lien avec les besoins des habitants. [...] C'est rapide, aussi, On a besoin d'agilité».

« [...] Il faut changer le système de programmation, mettre quelque chose de plus simple, de permanent, pas ouvert une fois dans l'année. »

« Il faut sortir de ce court-termisme que favorise l'appel à projets. [...] Pour pouvoir faire appel à des équipes pérennes : il y a des moyens humains à investir pour répondre aux besoins de médiation et d'accompagnement des gens dans leur parcours, ne serait-ce que pour les victimes de violences pour que ce ne soit pas qu'elles qui fassent le parcours du combattant avec leur histoire sous le bras.

« On a créé le premier budget participatif de fonctionnement y a 2 ans, et on a déjà fait évoluer le dispositif 3 fois. On est avec dans l'évaluation efficace. On n'attend pas 10 ans pour arrêter quelque chose qui ne fonctionne pas. Sur le fond, en PV on est tellement dans le curatif qu'on n'a pas suffisamment de stratégie





La crise a fait émerger de très nombreuses initiatives habitantes et citoyennes démontrant une capacité de mobilisation des habitants bien supérieure à celle atteinte dans nos dispositifs censés la favoriser.

Les Journées nationales de l'IR-DSU ont par ailleurs montré que les enjeux climatiques étaient très appropriés par les habitants des quartiers populaires. La sensibilisation à l'environnement auprès des scolaires porte ses fruits : un échantillon de jeunes interrogés dans ce cadre a démontré que tous étaient sensibilisés aux enjeux du tri sélectif ; dans ce même cadre, les mères interviewées ont toutes développé des pratiques vertueuses en termes de recyclage et de recherche d'une meilleure qualité de l'alimentation.

Pour autant, le passage de cette sensibilité individuelle à l'action collective dans le cadre d'un projet de territoire qui est inscrit dans les logiques de la politique de la ville reste encore trop cantonné à des initiatives ponctuelles proposées par des opérateurs associatifs externes au territoire.

Les dynamiques de coopérations et les initiatives qui ont vu le jour dans les quartiers pendant la crise sur les enjeux alimentaires peuvent permettre une première matérialisation de cette nouvelle approche en y incluant les réflexions sur les nouvelles filières (y compris d'insertion) sur les circuits courts, sur l'agriculture et la production maraichère locale. Les transitions paraissent donc porteuses d'une dynamique d'inclusion permettant aux habitants d'être acteurs de leur développement.

Pour engager les quartiers populaires dans de réelles démarches de transitions ayant bien comme objectif de dessiner un projet positif de territoire autour d'un récit fédérateur à construire collectivement, les professionnels voient émerger un fort enjeu de renouveau de l'accompagnement des initiatives des habitants.

Par ailleurs, la crise a mis en exergue les enjeux autour de l'isolement et du repli et donc les besoins de présence humaine sur le terrain : toutes les initiatives de porte-à-porte, d'appels récurrents et de suivis individuels ont été plébiscitées ; elle a questionné la capacité des services publics à proposer des espaces d'accueil au plus près des habitants. La chaîne humaine qui a permis la transmission entre les différents acteurs de la veille sociale a été fondamentale pour éviter les ruptures et que les personnes ne restent pas en situation critique. Le lien présentiel sur le terrain pour permettre l'explication, détecter les difficultés, éviter les fractures, permettre l'écoute a lui aussi été indispensable. L'organisation et la composition des équipes de proximité paraît un enjeu essentiel.

La crise en demandant aux adultes de se positionner notamment en co-éducateurs, a largement développé, comme l'a démontré ATD Quart monde, un sentiment de culpabilité, de ne pas savoir, de ne pas pouvoir. L'enjeu de redonner de la confiance va être massif dans les séquences post première vague pour les dynamiques individuelles comme collectives. L'enjeu d'identifier des espaces de médiation publique autour de ces enjeux du soft est essentiel pour ne pas cantonner la médiation à l'espace public ou à l'espace privatif des logements et qu'elle soit réappropriée par le service public.

Piste de travail : La création d'incubateurs de quartier sur le modèle des incubateurs de start-up accueillant les demandes, questionnements et idées des habitants des quartiers quelle que soit leur nature et dans une double logique d'espace de design des services publics et d'espace d'accompagnement des idées et projets, est une voie à explorer.

L'enjeu de ces espaces serait que chacun, quelle que soit son attente d'origine bénéficie d'une orientation vers les structures proposant la réponse adaptée- lorsqu'elle existe ou lorsqu'elle n'existe pas d'un accompagnement souple, réactif et adapté y compris pour à la création d'activité.



Piste 3

Repenser les objectifs et le fonctionnement de la gouvernance de la politique de la ville

La pandémie en ramenant les besoins essentiels des habitants des quartiers sur le devant de la scène a conduit de nombreux professionnels à se réinterroger sur le sens, le cap global des actions politiques de la ville. Elle a remis en exergue et nous l'avons largement souligné ci-dessus une tendance lourde à perdre le sens du projet au profit des procédures ou des dispositifs.

Par ailleurs l'appropriation des enjeux des transitions par les collectivités locales progresse et en son sein l'inclusion de tous les habitants et toutes les parties du territoire dans cette dynamique.

Or, politique de la ville et transitions répondent aux mêmes dynamiques et aux mêmes ressorts de développement local global : compréhension d'un système territorial, carte mentale de réseau de partenaires, croisement de connaissances, montage de projets d'actions etc... L'appréhension croisée de ces deux domaines devrait donc être facilitée.

A ce jour, de nombreux projets œuvrant pour l'amélioration d'un des enjeux des transitions climatiques, économiques et sociales existent sur les QPV sans forcément qu'une articulation des politiques publiques concernées, soit « pensée » et structurée.

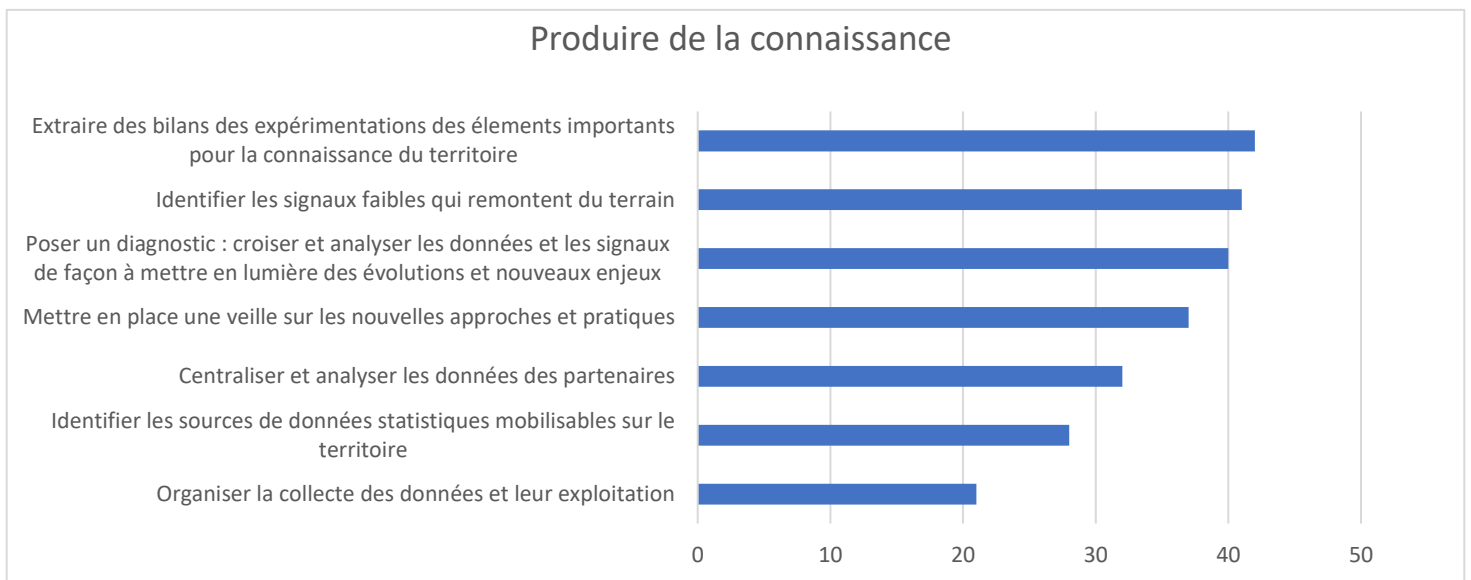
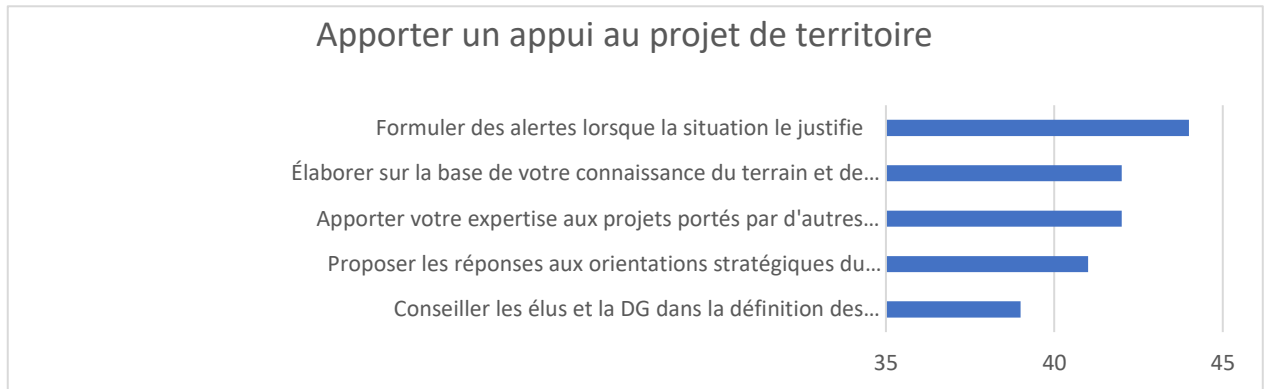
Un travail de fond est à engager s'agissant de l'interdépendance des enjeux écologiques, économiques et sociaux et leur prise en compte dans le cadre des futures contractualisations pour éviter la parcellisation des approches, l'atomisation des réponses et des budgets, et la multiplication de nouveaux silos. Ce travail ressort d'avantage d'une (r)évolution dans les approches et les méthodes que de la création d'une ingénierie spécifique fonctionnant en vase clos.

Piste de travail : Les professionnels de la politique de la ville sont volontaires pour animer le développement d'une approche décloisonnée des transitions qui permette à la fois d'intégrer les quartiers dans les approches globales des transitions proposées à l'échelle des territoires et d'intégrer une approche globale des transitions dans le contrat de ville ou tout autre futur contrat.

Cela implique l'évolution de la gouvernance des contrats de ville pour en faire des espaces de discussion, d'échanges, voire de confrontations d'approches différentes et donc de véritables temps stratégiques pour l'ensemble des partenaires.

ANNEXE 1

Nombre de professionnels déclarant une tâche comme primordiale (46 réponses)



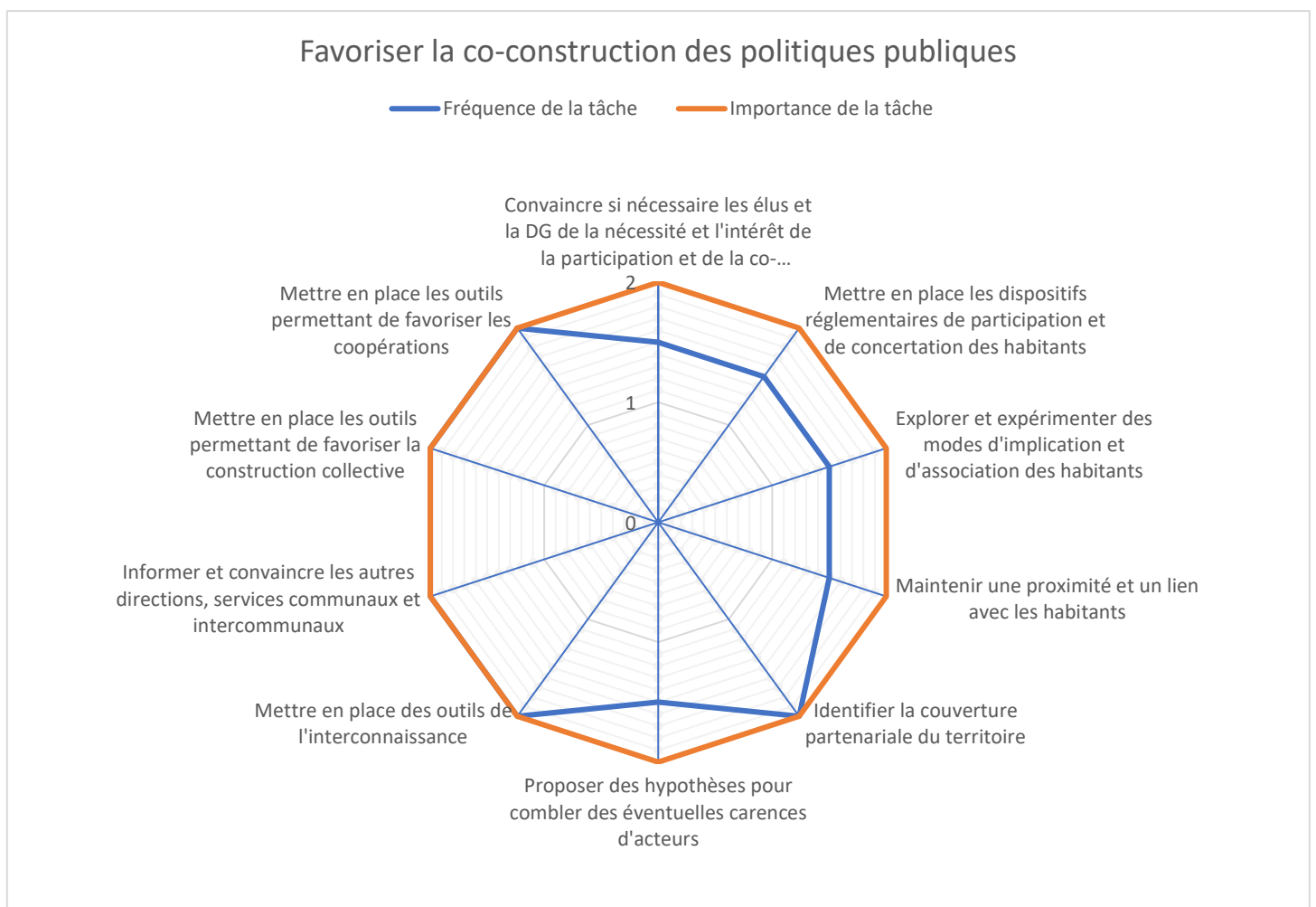
Favoriser la co-construction



ANNEXE 2

Exemples de grilles de positionnement établies pendant l'enquête pour permettre aux professionnels de travailler au sein des équipes locales sur le positionnement de chacun.

Ces grilles reprennent l'ensemble des missions et tâches identifiées par les professionnels et permettent à chacun de se situer par rapport à l'importance de chaque tâche dans son poste et à la fréquence à laquelle il la réalise.



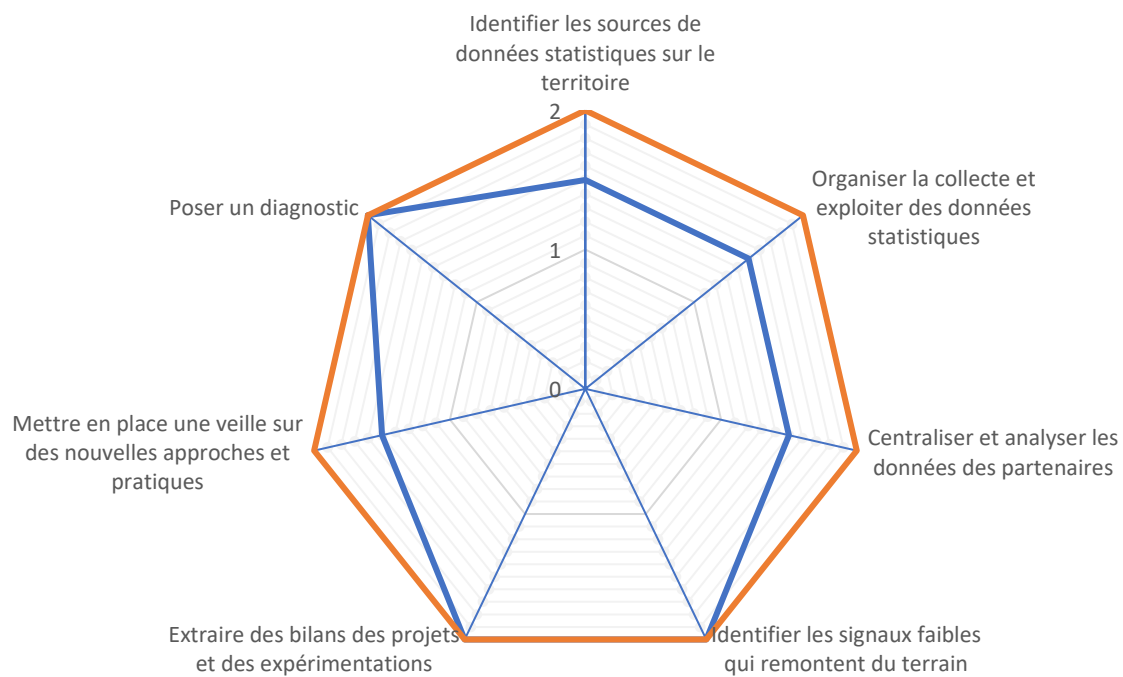
Favoriser la co-construction des politiques publiques - 2

— Fréquence de la tâche — Importance de la tâche



Production de connaissance

— Fréquence de la tâche — Importance de la tâche



Apporter un appui stratégique au projet de territoire

— Fréquence de la tâche — Importance de la tâche

