

Quelle ingénierie pour mettre en œuvre les contrats de ville ?



SOMMAIRE



| | |
|---|----|
| L'enquête 2016 de l'IRDSU | 3 |
| 1- L'ingénierie dans le contrat de ville | 5 |
| 2- Les enjeux pris en compte en termes d'ingénierie | 12 |
| 3- Que retenir de cette enquête ? | 20 |
| ANNEXE : Pour aller plus loin | 22 |

L'ENQUÊTE 2016 DE L'IRDSU

L'IRDSU réalise en partenariat avec le CGET, chaque année depuis 2008, une enquête nationale auprès des professionnels de la Politique de la Ville et du Développement Social Urbain, quelles que soient leurs responsabilités ou leurs fonctions dans les équipes-projet locales. L'enquête 2016 s'est attachée particulièrement à **la situation et à l'évolution des équipes-projet et de l'ingénierie en charge de la mise en œuvre de la Politique de la ville** au niveau local.

QUI A RÉPONDU À CETTE ENQUÊTE ?

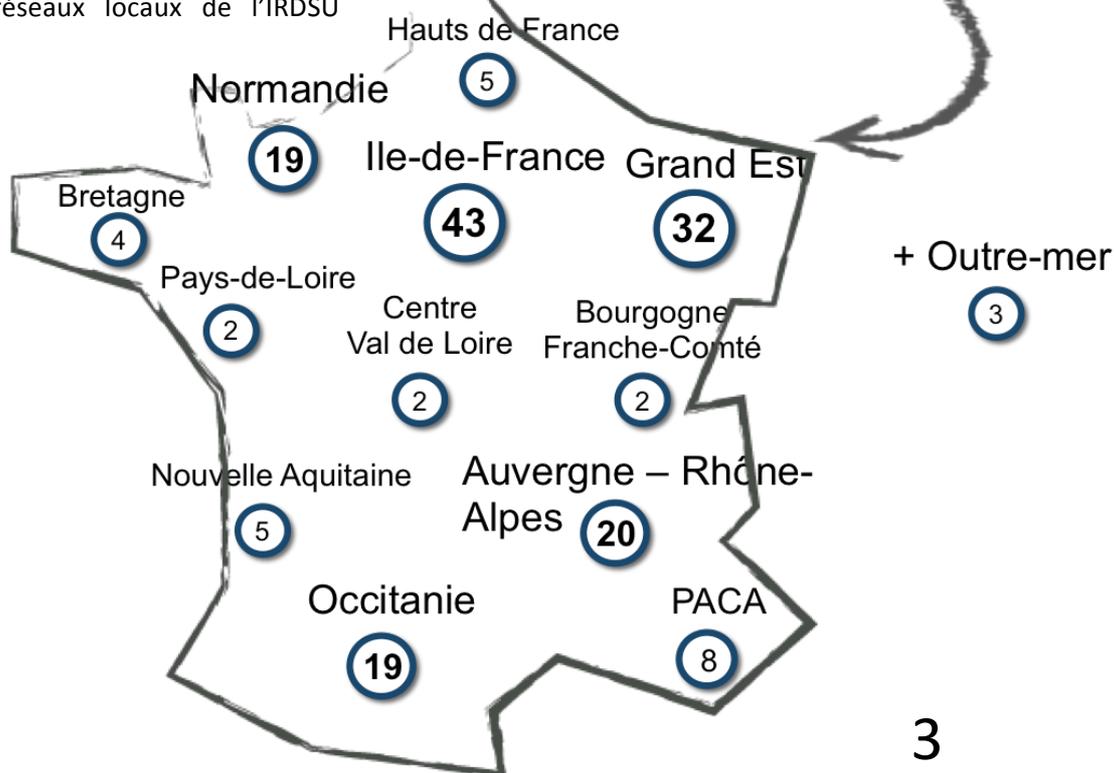
L'enquête a été menée de décembre 2015 à juin 2016 en s'appuyant sur :

- 1 questionnaire en ligne diffusé sur le site de l'IRDSU, comprenant une trentaine de questions -> 70 réponses
- 8 groupes de travail de chefs de projets organisés par les réseaux locaux de l'IRDSU

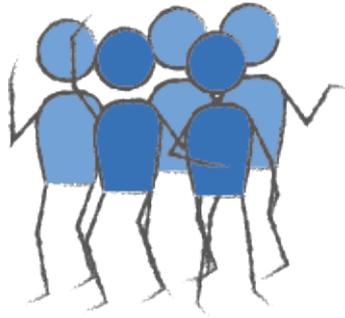
(Lorraine, Champagne-Ardenne, Île-de-France deux fois, Languedoc-Roussillon, PACA, Basse Normandie et Rhône-Alpes) -> plus de 50 contributions

- 1 groupe de travail de directeurs de la Politique de la ville co-organisé avec l'association AMADEUS -> 10 contributions
- 2 groupes de travail de délégués du Préfet co-organisés avec le CGET en Ile-de-France et en Rhône-Alpes -> 10 contributions
- 1 « atelier du CA de l'IRDSU » centré sur les préconisations des professionnels -> 25 contributions

= plus de **160 PROFESSIONNELS**
de 12 régions



sur
10
participants



5
travaillent pour une
COMMUNE



4
pour une
INTERCOMMUNALITÉ



1
pour l'État
ou une
association



3
travaillent dans un territoire
intercommunal de
+ de 300 000
habitants



3
dans un territoire
intercommunal de
100 à 300 000
habitants



4
dans un territoire
intercommunal de
- de 100 000
habitants

L'échantillon est donc représentatif de la diversité de la communauté professionnelle aujourd'hui en charge de mettre en œuvre la Politique de la ville au niveau local.

Environ 25 contributions concernent des "sites entrants" de la nouvelle géographie prioritaire de la Politique de la ville.

Et cette synthèse a été enrichie par les conclusions :

- d'un travail sur la mise en œuvre des conseils citoyens avec une mise à jour "un an après" de l'enquête nationale 2015

s'appuyant sur 10 entretiens individuels et un atelier animé à l'occasion de l'AG de l'IRDSU ;

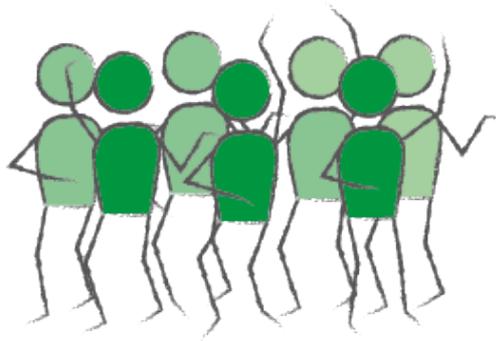
- d'une enquête sur la mobilisation des dispositifs "développement économique et emploi" dans les quartiers de la Politique de la ville s'appuyant sur un questionnaire en ligne complété par 42 professionnels ;
- du travail des réseaux DSU Île-de-France et Val-de-Marne sur les enjeux de la Politique de la ville dans la métropole du Grand Paris et les futurs EPT.

1- L'INGÉNIERIE DANS LE CONTRAT DE VILLE

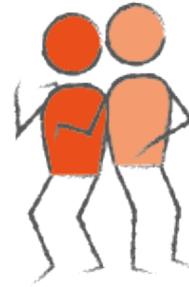


L'INGÉNIERIE est-elle explicitement abordée dans le contrat de ville ?

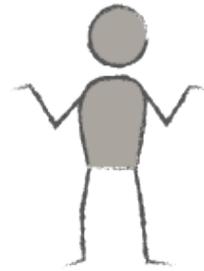
sur
10
participants



7
OUI



2
NON



1
« autre »



Et quand elle est abordée...



1 considère qu'elle n'est abordée que pour le **PRINCIPE**



2 que c'est une simple description de **L'EXISTANT**



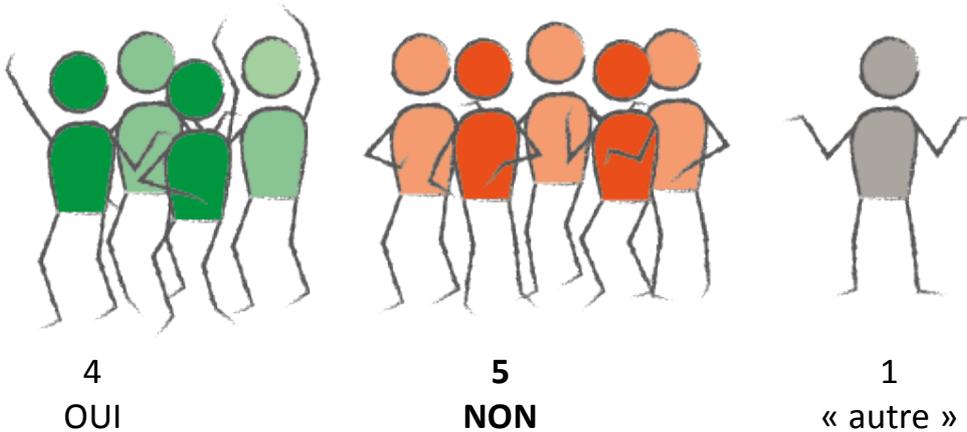
1 que c'est une **PROPOSITION** d'évolution, mais qui n'est portée que par l'équipe



3 que c'est une **PROPOSITION** portée **POLITIQUEMENT**



L'INGÉNIERIE a-t-elle été MODIFIÉE dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville ?



La première leçon est donc que **l'élaboration du contrat de ville n'a majoritairement pas été accompagnée d'une réflexion locale sur l'ingénierie et sur les ajustements à apporter.**

Elle n'a pas été considérée comme un enjeu stratégique ou parfois elle n'a pas pu être abordée car la réorganisation autour du rôle de l'intercommunalité est en cours.

Et le plus souvent elle n'a été abordée que pour faire face à des contraintes externes à la Politique de la ville et qui ont fortement impacté les équipes : réduction des budgets des collectivités dans 1 cas sur 2 ; réforme territoriale dans 1 cas sur 3 ; turn-over au sein des équipes dans 1 cas sur 3 ; et changements d'orientations politiques dans 1 cas sur 4.

En tout cas, lorsque l'ingénierie a été modifiée en lien avec les orientations du contrat de ville cela est passé principalement par une

intervention sur le service en charge de la Politique de la ville plutôt que par une réorganisation plus globale, au sein de la collectivité ou avec les autres signataires. On observe alors des créations de postes ou des réorganisation du service.

Plus rarement, les professionnels évoquent des formations, des mises à disposition ou des transferts d'agents, des regroupements de services.

Par ailleurs, contrairement aux Projets de Renovation Urbaine, **les contrats de ville n'ont pas été accompagnés d'une doctrine claire sur l'exigence en matière d'ingénierie.** Le financement des équipes est donc souvent devenu une "variable d'ajustement" renvoyant aux seules collectivités locales la responsabilité et le financement de l'ingénierie. Les contrats de ville s'inscrivent donc dans le mouvement durable de recul de la logique de co-

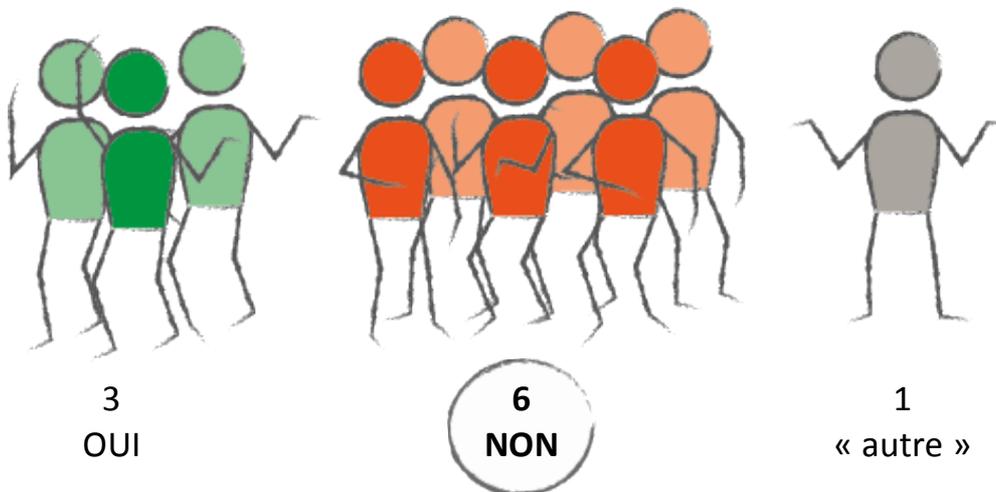
financement/co-mandatement des postes de chefs de projet qui prévalait avant les CUCS.

Finalement, **les équipes qui ont le mieux réussi la transition sont celles qui ont anticipé par rapport aux enjeux du contrat de ville** et qui avaient engagé leur réorganisation depuis

plusieurs mois, voire plusieurs années, par exemple dans le cadre des contrats de ville expérimentaux ou dans le cadre d'une mutualisation intercommunale déjà engagée. **Ce qui veut dire que ce travail d'adaptation des équipes est encore largement en cours dans la majorité des sites.**



La RÉPARTITION DES RÔLES entre commune-s et intercommunalité a-t-elle été modifiée dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville ?



En matière de rôle de l'intercommunalité les schémas que nous avons identifiés ces dernières années se confirment (voir l'enquête 2014 sur les enjeux des nouveaux contrats de ville), avec le **déploiement progressif d'un modèle d'animation/coordination intercommunale plus ou moins intégré, appuyé sur un réseau de référents communaux.**

L'enjeu qui apparaît clairement dans cette évolution est celui des fonctions des

professionnels au sein des équipes remaniées. Car la "mutualisation" ne se réduit pas à un simple transferts des agents ou des compétences. Elle s'accompagne souvent d'une redéfinition des missions. Or l'objectif de cette reconfiguration correspond souvent au positionnement de la Politique de la ville, avec l'intercommunalité, à un niveau "stratégique" en termes de logement, de développement économique mais aussi parfois d'ingénierie financière, d'animation du

partenariat institutionnel, d'observation ou d'évaluation.

Les professionnels ou les équipes, qu'ils soient transférés ou recrutés spécifiquement, sont alors plus mobilisés sur ces objectifs stratégiques que sur le développement social local lui-même.

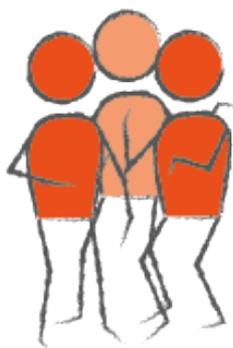
Beaucoup d'équipes ressentent donc actuellement un renforcement du niveau "stratégique" qui est en soi positif mais qui peut se faire au détriment de la capacité des équipes à accompagner les acteurs locaux ou à travailler au quotidien avec les habitants.



Et une ÉVOLUTION est-elle prévue dans les mois à venir ?



4
OUI



3
NON



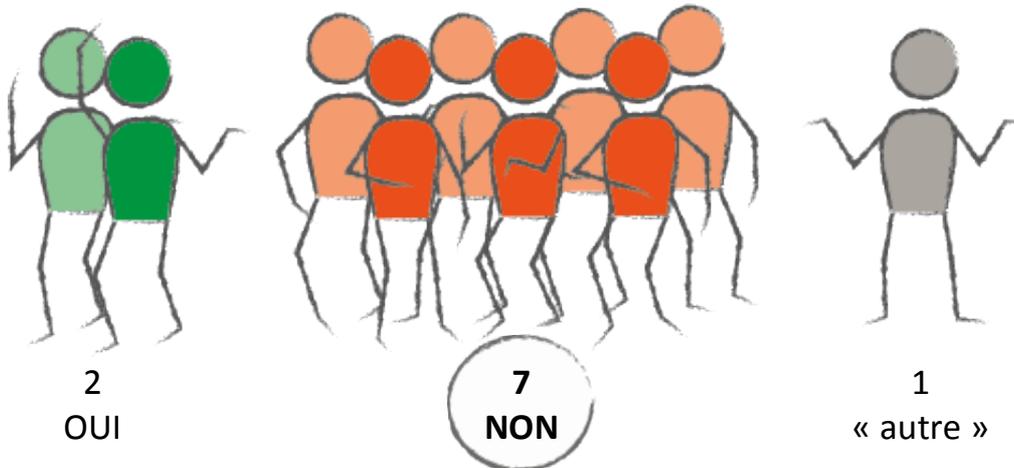
3
« autre » ou
« je ne sais pas »

Par ailleurs, les réponses des professionnels sont marquées par **une forme d'instabilité du paysage institutionnel qui se retrouve en reconfiguration permanente** (montée en charge de l'intercommunalité, mutualisation de services,

métropolisation, alternances politiques, etc.). Par exemple les $\frac{3}{5}$ des répondants déclarent s'attendre à une évolution de la répartition des rôles dans les mois à venir ou ne pas savoir à quoi s'attendre...



Le rôle de « L'ÉTAT LOCAL » a-t-il évolué au cours des derniers mois ?



Dans les quelques cas où ce rôle a évolué, il s'agit essentiellement d'une mobilisation plus importante des délégués du Préfet, sur des

questions comme les conseils citoyens ou la mobilisation des services de droit commun.



LE "BINÔME" CHEF DE PROJET / DÉLÉGUÉ DU PRÉFET

Pour les professionnels, le rôle du délégué du Préfet se construit autour de 3 fonctions complémentaires :

- celle qui revient le plus est celle de la "mobilisation du droit commun" qui est concerné par le contrat de ville ;
- la 2ème fonction évoquée touche plus au partenariat et au co-pilotage du contrat de ville, par une implication dans son animation, dans le suivi des acteurs ou dans la préparation des instances de pilotage ;

(...)



- enfin, certains professionnels évoquent aussi un rôle de “relais et de conseil”, pour faire circuler les informations du national vers le local et inversement, rappeler la loi et venir en appui aux sites les plus démunis en ingénierie.

Les groupes de travail avec les délégués du Préfet ont permis de repérer d'autres enjeux :

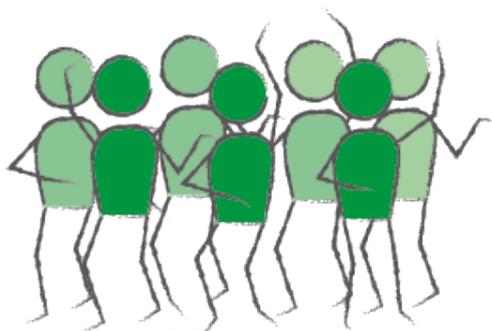
- le positionnement à trouver au sein de son institution exactement comme pour les chefs de projet, notamment sur la légitimité à interpeller les services de droit commun ;
- la compréhension mutuelle parfois insuffisante, non seulement des individus, mais aussi des cultures professionnelles ou institutionnelles ;
- la formalisation du partenariat et de la "répartition des rôles" pour éviter la trop grande dépendance aux relations interpersonnelles qui sont remises à plat à chaque changement de personne.

Le fonctionnement du "binôme" chef de projet/délégué du Préfet est donc stratégique aujourd'hui dans l'animation du contrat de ville et il manque certainement des espaces conjoints d'échange et de réflexion sur le sujet.

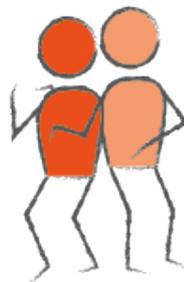
D'autant plus qu'au niveau local, même quand le "binôme" fonctionne bien, cela se fait sans véritable réflexion stratégique ou débat.



Avez-vous un interlocuteur au DÉPARTEMENT ?



7
OUI

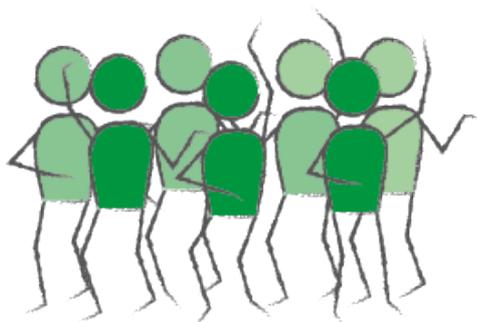


2
NON

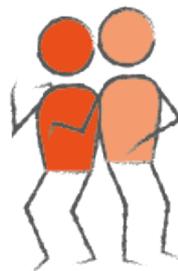


1
« autre »

Avez-vous un interlocuteur à la RÉGION ?



7
OUI



2
NON



1
« autre »

Les professionnels qui ont un correspondant au conseil départemental ou au conseil régional sont généralement en contact avec une personne identifiée "Politique de la ville", au sein d'une direction "cohésion sociale", "insertion", "habitat"...

Mais ils peuvent être aussi souvent en lien avec une personne plutôt sur une entrée territoriale qui n'est pas spécifiquement liée à la Politique de la ville

Leur rôle est la plupart du temps réduit, autour de deux fonctions principales :

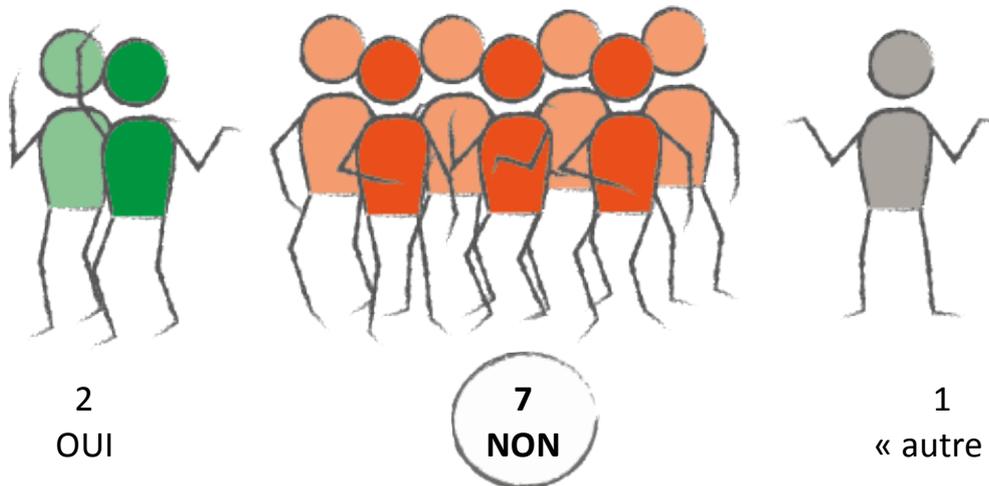
- l'interface avec les services du Conseil départemental
- le suivi des dossiers, principalement du point de vue de l'instruction et du financement.

Du côté des régions, les entrées "Rénovation urbaine" et "Fonds européens" sont souvent citées, mais dans un contexte d'incertitude marquée.

2- LES ENJEUX PRIS EN COMPTE, EN TERMES D'INGÉNIERIE, DANS L'ÉLABORATION DU CONTRAT DE VILLE



L'enjeu du DROIT COMMUN a-t-il été pris en compte en termes d'ingénierie ?



Les quelques sites qui identifient une prise en compte ne parlent **pas de réorganisation véritable, mais plutôt d'une amélioration des interactions avec les services dits "de droit commun"**. Cette amélioration s'appuie parfois sur quelque chose de peu formalisé et le plus souvent sur l'identification de "référents" au sein des autres services de la collectivité.

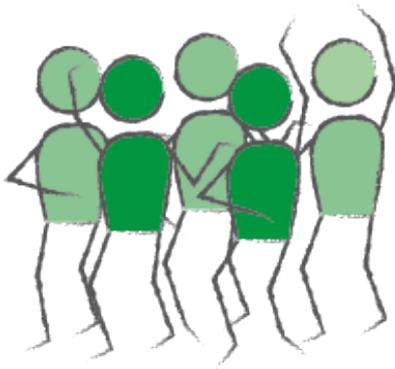
L'autre axe d'amélioration porte sur **des groupes de travail thématiques** réunissant l'ensemble des acteurs. Dans plusieurs cas, le fait que ces groupes soient animés par les référents de "droit commun", ou au moins co-animés avec eux, est perçu comme stratégique.

La transversalité est parfois assurée par les agents ou les équipes qui sont territorialisés, donc au contact de tous les services ou partenaires. Cette mobilisation a aussi pu passer par la création de nouveaux outils partagés d'identification des besoins, de suivi ou d'évaluation. Certains évoquent également des formations-actions impliquant le réseau d'acteurs locaux, par exemple autour du développement économique.

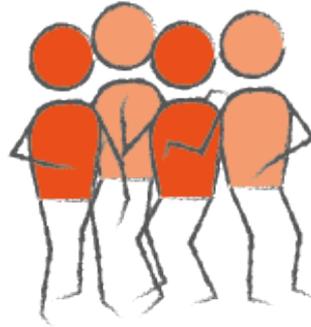
Enfin, **dans les sites entrants où une création de poste a eu lieu, on voit bien que la question du droit commun a été intégrée comme une dimension centrale** des missions du nouveau poste.



L'enjeu du LOGEMENT / RENOUELEMENT URBAIN a-t-il été pris en compte en termes d'ingénierie ?



5
OUI



4
NON



1
« autre »

Tout d'abord on observe que cet enjeu est **perçu comme "pris en compte" beaucoup plus que pour le droit commun**. L'antériorité du travail avec les équipes "rénovation urbaine" et la réflexion déjà engagée autour de la fin des PRU 1 semblent avoir joué. Le développement de la GUSP (Gestion Urbaine et Sociale de Proximité) et le travail autour de l'abattement TFPB (Taxe Foncière sur la Propriété Bâtie) ont également été des moteurs de ces évolutions.

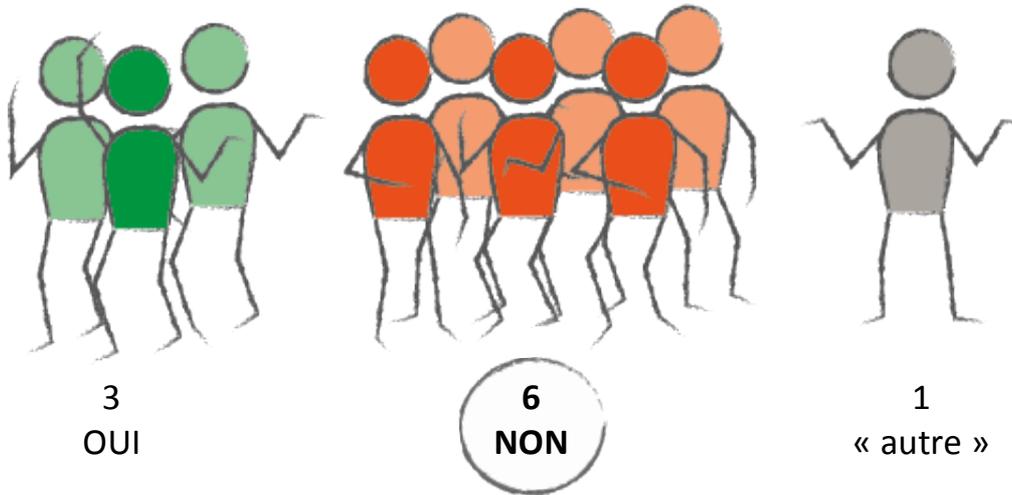
Les évolutions identifiées correspondent pour l'essentiel à **une meilleure intégration des**

dimensions sociales et urbaines autour de 3 principes qui sont parfois liés entre eux sur un même territoire :

- le regroupement des services dans une direction commune qui correspond aux 2 piliers "cohésion sociale" et "cohésion urbaine" du contrat de ville ;
- le renforcement des moyens liés à la perspective d'un PRU 2 ;
- la montée en charge de l'intercommunalité dans l'animation du contrat de ville, souvent autour du volet "habitat et logement".



L'enjeu du DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE / EMPLOI a-t-il été pris en compte en termes d'ingénierie ?



Quand l'enjeu est pris en compte cela porte essentiellement sur l'articulation entre les services en charge d'un côté de la Politique de la ville et de l'autre côté du développement économique. Dans quelques cas la prise en compte peut aller plus loin avec la création d'un poste au sein du service Politique de la ville ou un regroupement des deux services.

La situation dépend donc énormément de la manière dont est conçu et outillé le développement économique sur le territoire. Avec une contrainte spécifique lorsque la Politique de la ville est gérée à un niveau

communal et le développement économique au niveau intercommunal.

Concernant les interactions entre les services, **les améliorations portent essentiellement sur le renforcement des liens**, souvent déclenchés par la logique du "pilier" au sein du contrat de ville. Elles sont parfois formalisées par des formes de mise à disposition d'un agent du service "développement économique" ou de la Maison de l'emploi auprès du service "Politique de la ville" sur le mode de "l'agent de liaison". Et plus rarement elles se sont traduites par la création d'un dispositif commun.



LES LEÇONS DE L'ENQUÊTE-FLASH SUR LA MOBILISATION DES DISPOSITIFS DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE/EMPLOI DANS LES QUARTIERS DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

(enquête réalisée en janvier 2016 auprès de 42 professionnels de la Politique de la ville)

1^{ère} leçon : Une coordination locale déterminante

- La coordination au niveau institutionnel est plutôt bonne. Mais cela ne se traduit pas forcément par l'animation du Service Public de l'Emploi au niveau local.
- Mais la coordination au niveau opérationnel, entre les acteurs en charge des publics, est plus faible, surtout à l'échelle des quartiers prioritaires de la Politique de la ville.
- Par ailleurs, le lien entre les deux niveaux n'est pas toujours assuré, amenant des "décalages" entre les plans d'actions stratégiques ou les instructions nationales et la manière dont ils sont mis en œuvre au niveau local.

2^{ème} leçon : La place des équipes Politique de la ville est aussi déterminante

- Elles se sentent globalement plutôt légitimes et impliquées sur le sujet (même si les situations restent très hétérogènes, allant du portage du dossier à la mise à l'écart).
- Cette légitimité s'appuie sur :
 - . la coordination partenariale ;
 - . leur positionnement dans l'organisation ;
 - . les compétences et les moyens humains au sein de l'équipe.

3^{ème} leçon : La mobilisation du droit commun reste faible

- Elle est jugée globalement insatisfaisante et surtout peu lisible faute d'identification claire des moyens.





- Le pilier "développement économique et emploi" du contrat de ville reste très centré sur l'enjeu de l'insertion professionnelle et se traduit rarement par une réorganisation fonctionnelle ou par de nouvelles actions.
- La priorité "jeunes" est plutôt bien prise en compte. La création d'activité, les femmes et les clauses d'insertion le sont un peu moins.
- Enfin, les fonds de revitalisation ne sont pas mobilisés ou passent par d'autres réseaux.

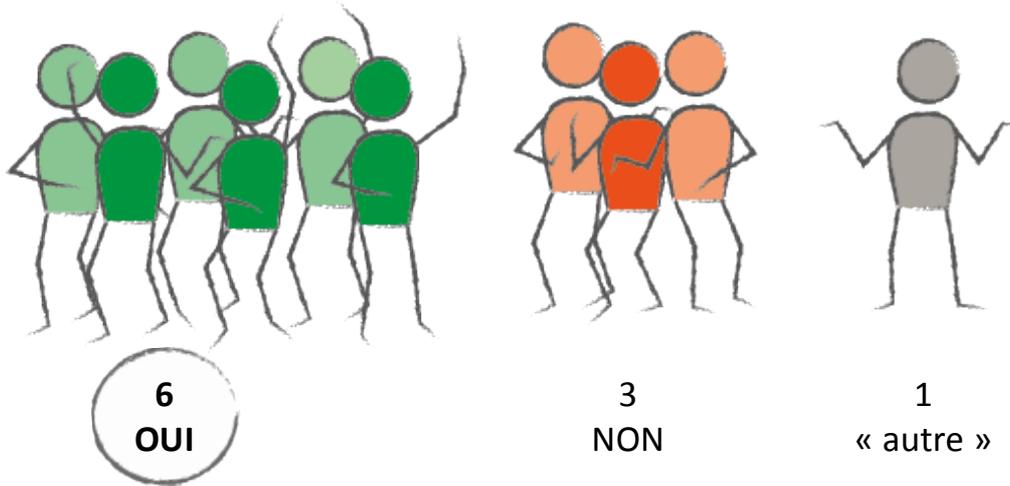
4^{ème} leçon : Les conditions de réussite

- **Le pilier "développement économique et emploi" des contrats de ville est donc encore largement en cours de construction dans la majorité des sites.**
- Mais un travail intéressant est mené, là où **les conditions sont réunies** :
 - . des outils d'observation ;
 - . une stratégie spécifique pour les quartiers de la Politique de la ville ;
 - . une coordination institutionnelle et opérationnelle...
... qui mobilise les services de droit commun
 - . un pilotage clair de l'un des signataires;
 - . et un rôle d'animation assuré par les services en charge de l'emploi et/ou de la Politique de la ville.





L'enjeu de la PARTICIPATION CITOYENNE a-t-il été pris en compte en termes d'ingénierie ?



Dans 4 cas sur les 6 qui identifient une prise en compte, elle se traduit par une mobilisation plus importante de l'équipe existante, principalement sur la mise en œuvre des conseils citoyens. Dans les 2 autres cas elle se traduit par une mission d'appui extérieure.

Viennent ensuite, dans un nombre moins important de situations : la formation ; le renforcement de l'équipe par un poste permanent ; le renforcement par un contrat aidé ; un service civique ; la réorganisation avec un autre service ; l'externalisation complète de l'animation du conseil citoyen.

Si la majorité des acteurs s'accorde sur l'intérêt de faire appel à une structure externe, un "tiers neutre" pour l'animation du conseil citoyen, la réalité montre que très peu de sites ont véritablement mis en place un accom-

pagnement identifié, indépendant et doté de moyens pérennes. De fait, on observe que les appuis extérieurs sont finalement assez rares, souvent légers et centrés sur la phase de mobilisation/mise en place.

Dans les sites des répondants à l'enquête, l'accompagnement est majoritairement assuré par l'équipe en charge du contrat de ville. Et l'enjeu a plutôt été bien pris en compte dans la mise en œuvre du contrat de ville. Mais très majoritairement "avec les moyens du bord", c'est-à-dire avec les équipes existantes. Le renforcement des équipes est lui aussi assez marginal, reposant la plupart du temps sur des contrats précaires, voire sur des services civiques.

La prise en charge du dispositif par les équipes Politique de la ville pose donc la question de

l'indépendance du conseil citoyen. Or nous voyons bien aujourd'hui que **l'enjeu ne se réduit pas à l'implication plus ou moins importante de l'équipe Politique de la ville ; la posture de l'équipe, la manière dont elle se positionne ou dont elle est positionnée sont tout aussi importantes.**

Nous avons d'ailleurs repéré dès 2015 la **nécessité de distinguer :**

- **une fonction toujours nécessaire de référent/garant de la loi/interface avec les**

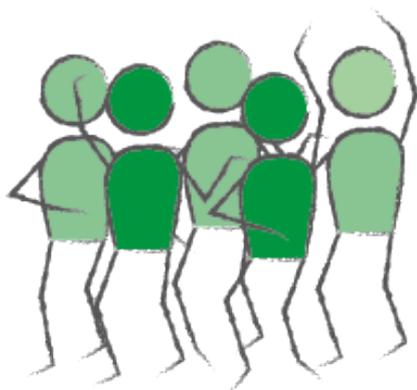
institutions qui relève plus du chef de projet et du délégué du préfet ;

- **une fonction d'accompagnement ou d'animation** qui dans l'idéal est confiée à un "tiers neutre" mais qui peut être assurée par l'équipe Politique de la ville si elle est bien pensée, notamment par une répartition des rôles et par une liberté de manœuvre garantie pour les agents (charte ?).

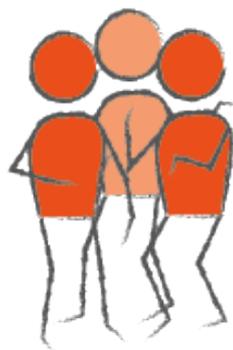
On notera par ailleurs que les conseils citoyens ont été très rarement associés aux choix concernant l'ingénierie d'accompagnement.



Et cette évolution autour de la PARTICIPATION CITOYENNE est-elle passée par des CHANGEMENTS DE PRATIQUES de l'équipe ?



**5
OUI**



**3
NON**



**2
« autre »**

En parallèle, **certaines équipes se sont engagées dans un travail sur leurs pratiques**, partant du principe que l'association des habitants au pilotage de la Politique de la ville nécessitait de mettre en œuvre des méthodes plus

participatives pour la phase de mobilisation ou pour l'animation du conseil citoyen. Cela est passé essentiellement par des accompagnements externes centrés sur des outils.

Ce travail a pu aussi, petit à petit, concerner les instances de pilotage (groupes de travail, comité techniques, comités de pilotage...) **en posant la question des méthodes de préparation ou d'animation.** Mais ce travail est encore très largement en cours et généralement n'a pas encore donné lieu à des évolutions ou à une définition claire du rôle/pouvoir des conseillers citoyens (droit de vote, d'interpellation, d'audition, d'auto-saisine, etc.). Et de même que pour l'ingénierie d'accompagnement, cette question est très rarement un objet de travail avec le conseil citoyen pour construire une autre manière d'animer la Politique de la ville au niveau local.

Enfin, l'une des conclusions fortes de nos derniers travaux est que **le dispositif "conseil**

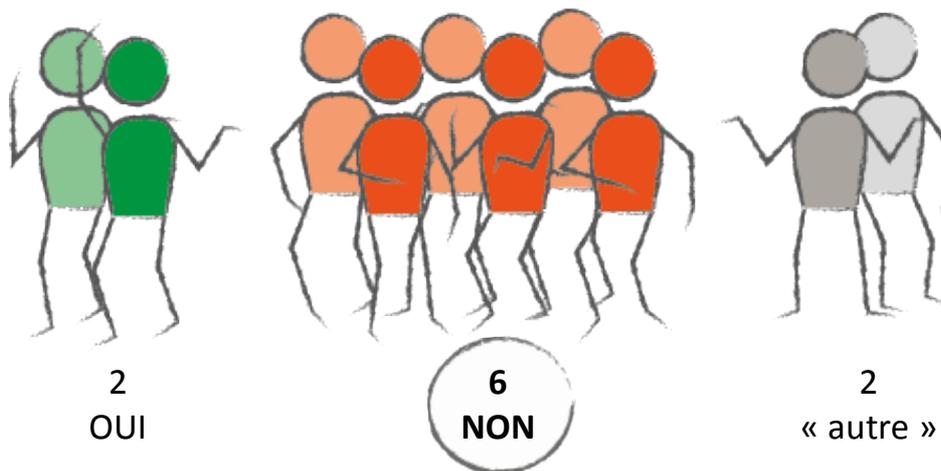
citoyen" participe à une évolution de fond. Or cette évolution doit s'inscrire dans la durée et se donner la possibilité d'inventer de nouvelles formes d'élaboration et d'animation d'une politique publique. La difficulté à définir l'objectif et les modalités des conseils citoyens n'est pas en soi un problème puisqu'elle laisse la possibilité de construire localement un projet spécifique, adapté au contexte et à l'engagement des habitants.

Néanmoins cette construction doit s'accompagner par des méthodes, des moyens humains et financiers, une capacité à analyser les difficultés rencontrées et une volonté réelle de prendre en compte ce qui sera produit.

3- QUE RETENIR DE CETTE ENQUÊTE ?



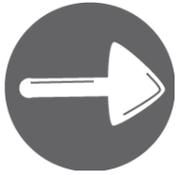
D'une manière générale, l'ingénierie locale vous paraît-elle ADAPTÉE aux ENJEUX DU CONTRAT DE VILLE ?



On identifie bien actuellement le **décalage ressenti par les équipes entre le projet affiché et les moyens humains qui y sont consacrés.**

La situation des professionnels est marquée aujourd'hui par **une forme d'incertitude qui génère du flottement, voire de l'insécurité.** L'ambition forte de la réforme de la Politique de la ville sur des enjeux comme le rôle de l'intercommunalité, la mobilisation du droit commun ou la place des habitants a pu impacter

en profondeur les missions des équipes Politique de la ville. Or très peu de territoires ont véritablement adapté leur organisation à ces enjeux. Les réflexions locales se sont généralement concentrées sur des évolutions internes aux services, sans réflexion globale ou interpartenariale, et ont été très souvent marquées par des dynamiques externes et contraignantes (réduction de budget, évolution de la carte de l'intercommunalité, nouvelles orientations politiques locales et nationales...).



La mise en œuvre des contrats de ville devra donc s'accompagner d'une relance du travail sur l'ingénierie, autour de 7 enjeux :

- la reconnaissance politique et institutionnelle de la question de **l'ingénierie comme un enjeu stratégique des contrats de ville, avec des orientations officielles de l'État sur l'exigence nécessaire en matière de moyens, de qualification et de coordination ;**
- **l'identification claire et le renforcement des moyens d'ingénierie dédiés à l'animation globale,** dans une logique intégrée plutôt que sur des dispositifs thématiques ;
- le développement d'une réflexion stratégique sur **la notion d'équipes-projet, au sens d'équipes d'animation/pilotage élargies,** réunissant tous les professionnels mobilisés par les différents signataires du contrat (villes, intercommunalité et État en premier lieu), avec une attention particulière au "binôme" chef de projet / délégué du Préfet ou aux "référents" des différents services ;
- une réflexion sur les **compétences nécessaires au sein de ces équipes élargies sur des besoins spécifiques mais déterminants comme les fonds européens, le développement économique, la participation citoyenne, la lutte contre les discriminations, l'observation, l'évaluation...** ;
- une réflexion sur **l'évolution des pratiques et des postures au sein des équipes pour s'adapter aux enjeux de co-construction** avec les habitants et les conseils citoyens ;
- une réflexion sur **la structuration, le positionnement des équipes Politique de la ville et leurs interactions avec les autres services** pour engager une dynamique de mobilisation du droit commun au service des quartiers prioritaires ;
- une attention à préserver **les moyens dédiés au développement social local, au plus près du terrain ;**
- **la préservation de la capacité des équipes à développer des projets, à évoluer en fonction des besoins, à innover ou à expérimenter des formes d'organisation nouvelles.**

ANNEXE – POUR ALLER PLUS LOIN

Les précédentes enquête IRDSU

- [« Mise en œuvre des conseils citoyens : une démarche à inscrire dans le durée »](#) (enquête 2015)
- [« Organisation et équipes-projets : des enjeux pour les futurs contrats de ville »](#) (enquête 2013-2014)
- [« Demain, quelles Politiques de la ville pour quels territoires ? »](#) (enquête 2012)
- [« Dans des quartiers en crise, une Politique de la ville qui cherche un second souffle ! »](#) (enquête 2011)
- [« L'évolution des quartiers, l'évolution des financements et les démarches de réflexion pour les futurs projets de territoire »](#) (enquête 2011)
- [« Les CUCS, la géographie prioritaire et l'impact de la crise »](#) (enquête 2009)
- [« La relation au droit commun et la mise en œuvre de l'évaluation »](#) (enquête 2008)

Travaux sur les équipes-projets

- [« Quelle organisation locale pour mobiliser le droit commun au service des quartiers »](#), les actes d'une journée IRDSU de mars 2015 à Nantes avec Thomas Kirszbaum
- [« Gouvernance et équipes-projets : une organisation qui évolue »](#), la synthèse d'un atelier des Journées Nationales d'août 2014 à Toulouse
- [« Quelles équipes-projet pour les Politiques de la ville de demain ? »](#), les actes de la Journée Nationale IRDSU du 23 mars 2012 à Metz
- [« Pour améliorer la mise en œuvre de la Politique de la ville : l'enjeu d'une ingénierie locale adaptée »](#), une note de l'IRDSU de 2010
- [Les actes du « 2^{ème} Congrès national des développeurs territoriaux »](#) de juin 2015 à Rennes
- [Les actes du « 1^{er} Congrès national des développeurs territoriaux »](#) de juillet 2013 à Valence

