


ACTEURS DE LA POLITIQUE DE LA VILLE, REPENSONS NOS PRATIQUES !



CYCLE D'ÉCHANGES SUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET L'ANIMATION DES CONTRATS DE VILLE EN MEURTHE-ET-MOSELLE

SYNTHÈSE DES ÉCHANGES ET DES APPORTS – ORIV - SEPTEMBRE 2020



PRESENTATION DE L'ORIV



L'association ORIV se donne pour mission d'agir en faveur de l'intégration, du développement social urbain et de la lutte contre les discriminations, en intervenant sur les enjeux sociaux et les politiques publiques.

Elle soutient et accompagne des habitants-es et des élus-es, des acteurs institutionnels, des professionnels-les et des associations.

Elle produit et met à disposition des connaissances et des ressources, anime des temps collectifs et interpelle les acteurs sur les enjeux qu'elle repère.

Elle intervient sur l'ensemble du territoire de la région Grand Est et s'appuie sur une équipe de 8 salariées.

L'ORIV s'inscrit dans deux réseaux nationaux :

- Réseau national des centres de ressources politique de la ville (RNCRPV) - www.reseau-crpv.fr
- Réseau ressources pour l'égalité des chances et l'intégration (RECI) - www.reseau-reci.org

Pour mener cette mission, l'ORIV bénéficie de soutiens financiers émanant de l'Etat, de collectivités, de l'Europe ainsi que de ressources propres issues de prestations et des cotisations des adhérents-es de l'association.



Siège : 1 rue de la Course 67000 Strasbourg
Antenne : 11 rue M-J Baillia-Rolland 51100 Reims
Tél. 03 88 14 35 89 contact@oriv.fr www.oriv.org

Directrice de publication : Murielle Maffessoli
Auteure de la synthèse : Caroline Oberlin
Mise en page : Céline Albert

Date de publication : Septembre 2020

SOMMAIRE



PRESENTATION DU CYCLE	PAGE 4
ANIMER LA POLITIQUE DE LA VILLE : QUEL ROLE POUR QUEL PROJET ?	PAGE 5
AMELIORER LE FONCTIONNEMENT ET L'ANIMATION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE	PAGE 12
QUEL DEVELOPPEUR/EUSE ETES-VOUS ?	PAGE 16
QUELLE POLITIQUE DE LA VILLE DEMAIN ?	PAGE 23
CONCLUSION	PAGE 30
BIBLIOGRAPHIE	PAGE 31

PRESENTATION DU CYCLE



L'évaluation à mi-parcours des contrats de ville de Meurthe-et-Moselle, menée en 2019 par l'ORIV et le Cabinet Sémaphores, a soulevé des questions en matière d'ingénierie et notamment autour des fonctions et missions des chefs-fes de projet : animation territoriale, diversité des missions et des sollicitations, manque de portage politique et de (re)connaissance en interne des missions liées à l'animation de la politique de la ville... De plus, les instances de pilotage restent souvent axées sur la gestion de la programmation, au détriment du partage d'une vision stratégique du territoire, dans ses différentes composantes et enjeux de développement. Les élections municipales vont probablement amener à réinterroger le fonctionnement actuel.

L'ORIV, avec l'appui de l'UNADEL/IRDSU/Carrefour des métiers et en lien avec la Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Meurthe-et-Moselle, a proposé un cycle de deux journées d'échanges afin de travailler collectivement sur les pratiques du développement territorial et l'animation du contrat de ville: échanges de pratiques, apports méthodologiques et élaboration de pistes de transformations souhaitables.

La première journée s'est tenue le 12 mars en présentiel. Le second temps a été organisé en visioconférence les lundi 22 et mardi 23 juin de 9h à 12h30. 24 personnes ont participé à ce cycle.

Ces journées ont été animées par Caroline Oberlin, Directrice de projets à l'ORIV, et ont bénéficié des interventions de :

- Philippe Carbasse, Coordinateur du [Carrefour des métiers du développement territorial](#),
- Johan Chanal, Chargé de missions à [Citoyens et Territoires](#) et coordinateur du [Réseau des professionnels du DSU Grand Est](#).

Ce cycle s'est déroulé en quatre séquences, organisées autour de travaux en sous-groupe, d'apports de connaissance et d'échanges entre participants-es :

- Animer la politique de la ville : quel rôle pour quel projet ?
- Améliorer le fonctionnement et l'animation de la politique de la ville
- Quel-le développeur-se êtes-vous ?
- Quelle politique de la ville demain ?

Ce document vise à retracer les échanges et les apports de connaissance réalisés pendant les différentes séances.

ANIMER LA POLITIQUE DE LA VILLE : QUEL RÔLE POUR QUEL PROJET ?



Cette séquence visait à réaliser un état des lieux difficultés rencontrées par les professionnels-les et des leviers.

Organisés en sous-groupes, ils et elles ont pu partager leurs réflexions autour de trois sujets : le positionnement au sein de leurs structures, la dynamique de projet et les dispositifs de la politique de la ville.

5

Question 1 – Quelle est votre position au sein de la structure (lisibilité de la mission, cohérence dans l'organigramme, moyens d'action, marge de manœuvre...) ?

Cette question a soulevé beaucoup de questionnements chez les participants-es et certains-es ont eu du mal à y répondre. Cela interroge la légitimité à porter la politique de la ville dans sa dimension transversale. Le positionnement dépend beaucoup du relationnel, de l'aptitude à créer du lien, des rapports humains qui se créent. Les participants-es ont témoigné à la fois d'une grande autonomie et d'un isolement au sein de l'administration.

Les points positifs soulevés :

- La transversalité, les relations de confiance avec les élus-es et la hiérarchie, l'autonomie dans l'organisation ;
- Un organigramme clair, affiché, mais où la politique de la ville n'est pas définie en tant que telle ;
- Une légitimité technique forte.

Les difficultés suivantes ont été soulignées :

- Des enveloppes financières contraintes ;
- Un manque de relais en interne, en permanence dans une démarche proactive (« rien ne vient seul »), peu de connaissance de la politique de la ville par les autres collègues, et parfois pas de liens avec les autres services thématiques ;
- Un manque d'identification par tous les partenaires ;
- Une crainte sur la fusion entre la DDCS et l'UT54 de la DIRECCTE, qui risque de nuire à la lisibilité de l'action portée ;
- Des sollicitations en « bout de chaîne » ;
- Un manque d'intérêt de certains-es élus-es.

Question 2 - Quelle est la méthodologie mise en œuvre pour animer le contrat de ville/la politique de la ville ?

Les méthodes mises en avant sont :

- L'animation et l'articulation des échelons au niveau technique (commune, agglomération, Département, Etat...);
- Des rencontres interprofessionnelles, des comités techniques et des comités de pilotage ;
- L'animation d'une dynamique de réseau et de partenariat ;
- La gestion d'une enveloppe budgétaire ;

- Des réunions de coordination, des rencontres inter-acteurs, des réunions participatives (touchent plus d'acteurs, de plus en plus horizontal et moins descendant) ;
- La mise en valeur de l'innovation grâce à la présence physique et en proximité.

Néanmoins, plusieurs limites sont apparues :

- Peu de visibilité sur la méthode et la stratégie politique ;
- Beaucoup de reconduction de projets, peu d'innovation : comment amener les associations à un mode projet ?
- La gestion administrative reste lourde pour les professionnels-les des institutions publiques et les associations.
- Les projets soutenus manquent d'évaluation et de mesures d'impact.
- Les informations ne circulent pas toujours pour identifier et coordonner les dispositifs existants. La population méconnaît l'investissement des acteurs publics, on risque de passer à côté des opportunités.
- Le portage de la politique de la ville est variable selon les sites et il y a de fortes différences entre les politiques communales et intercommunales
- Certains-chefs-fes de projets ont peu de temps disponible sur la politique de la ville, compte tenu de leurs autres missions (manque d'implication et de force de proposition) ;
- Une méconnaissance de la politique de la ville au sein de la collectivité et en externe.

Question 3 : Parmi les orientations et dispositifs de la politique de la ville, le-lesquels vous paraissent répondre aux besoins du territoire et être efficaces ?

Les dispositifs et orientations qui semblent les plus pertinents, d'après les participants-es :

- Les actions vers la jeunesse (insertion sociale), la coordination autour de la parentalité, les dispositifs de réussite éducative, la programmation des contrats de ville et le regroupement des moyens financiers.
- Le fait d'avoir un dossier commun pour tous les partenaires est vu comme un atout
- Les appels à projet nationaux sont souvent des opportunités pour les territoires, même si les délais sont souvent très courts pour y répondre.
- Le soutien à la vie associative, à l'innovation et à l'expérimentation ; tout comme le soutien méthodologique et financier de la part de la DDSCS. Néanmoins le modèle économique de nombreux acteurs associatifs reste fragile et totalement dépendant des crédits de la politique de la ville.
- Les conseils citoyens sont également vus comme une instance pertinente et utile sur le territoire, même si de nombreuses interrogations demeurent sur ses modalités de fonctionnement.
- La rénovation urbaine est vue comme trop centrée sur le bâti et pas sur celles et ceux qui y vivent.
- L'utilisation de la Dotation de Solidarité Urbaine est peu lisible.

Les participants-es ont également fait part de la difficulté à s'y retrouver dans les nombreux dispositifs existants, leurs organes de coordination ainsi que la lourdeur administrative que cela entraîne.

ELEMENTS DE REPERES

Suite à ce temps d'échange et de réflexion, Philippe Carbasse a proposé des éléments de repères portant sur le sens et la finalité de la politique de la ville, ainsi que sur l'ingénierie et les métiers.

Eléments de repères : méthodologie de projet, analyse de la politique de la ville, rôle et missions des professionnels ...

LOI n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine

La politique de la ville est une politique de **cohésion urbaine et de solidarité, nationale et locale**, envers les quartiers défavorisés et leurs habitants.

Elle est conduite par l'Etat, les collectivités territoriales et leurs groupements **dans l'objectif commun d'assurer l'égalité entre les territoires, de réduire les écarts de développement** entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines et d'améliorer les conditions de vie de leurs habitants.

Elle est mise en œuvre au moyen des contrats de ville prévus à l'article 6, qui intègrent les actions relevant des fonds européens structurels et d'investissement et s'articulent avec les contrats de plan conclus entre l'Etat et la région.

Elle **mobilise et adapte**, en premier lieu, les actions relevant des **politiques publiques de droit commun** et, lorsque la nature des difficultés le nécessite, met en œuvre les instruments qui lui sont propres.

Elle s'inscrit dans une **démarche de coconstruction** avec les habitants, les associations et les acteurs économiques, s'appuyant notamment sur la mise en place de conseils citoyens, selon des modalités définies dans les contrats de ville, et sur la coformation.

La Loi Lamy du 21 février 2014 fait la synthèse des politiques et orientations précédentes de la politique de la ville : le portage intercommunal, la participation des habitants-es, le Renouveau Urbain... Les objectifs restent généraux et ambitieux, difficiles à définir. Comment tendre vers des politiques intercommunales ? Comment appréhender la réduction des écarts ? Beaucoup de quartiers ont une fonction de « sas » et il est difficile d'appréhender les trajectoires individuelles.

Les modalités de mise en œuvre sont aussi ambitieuses : mobilisation et adaptation du droit commun ; démarches de co-construction éloignées des cultures politiques, administratives et professionnelles des collectivités et des services de l'Etat.

Eléments de repères : méthodologie de projet, analyse de la politique de la ville, rôle et missions des professionnels ...

Elle vise, en tenant compte de la diversité des territoires et de leurs ressources, à :

- 1° **Lutter contre les inégalités de tous ordres**, les concentrations de pauvreté et les fractures économiques, sociales, numériques et territoriales ;
- 2° Garantir aux habitants des quartiers défavorisés **l'égalité réelle d'accès aux droits**, à l'éducation, à la culture, aux services et aux équipements publics ;
- 3° **Agir pour le développement économique**, la création d'entreprises et l'accès à l'emploi par les politiques de formation et d'insertion professionnelles ;
- 4° Agir pour l'amélioration de l'habitat ;
- 5° Développer la prévention, promouvoir l'éducation à la santé et favoriser l'accès aux soins ;
- 6° Garantir la tranquillité des habitants par les politiques de sécurité et de prévention de la délinquance
- 7° Favoriser la pleine intégration des quartiers dans leur unité urbaine, en accentuant notamment leur accessibilité en transports en commun, **leur mixité fonctionnelle et urbaine et la mixité de leur composition sociale** ; elle veille à ce titre à la revitalisation et la diversification de l'offre commerciale dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville ;
- 8° Promouvoir le développement équilibré des territoires, la **ville durable**, le droit à un environnement sain et de qualité et la lutte contre la précarité énergétique ;
- 9° Reconnaître et à **valoriser l'histoire, le patrimoine** et la mémoire des quartiers ;
- 10° Concourir à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la politique d'intégration et à la **lutte contre les discriminations** dont sont victimes les habitants des quartiers défavorisés, notamment celles liées au lieu de résidence et à l'origine réelle ou supposée.

Ces 10 enjeux portent sur des sujets très différents et nécessitent des registres d'intervention divers. Appréhender l'ensemble de ces sujets reste une difficulté. Quels moyens, quelle stratégie, quels domaines investir en priorité ?

Le courant de l'analyse des politiques publiques permet, à partir de la notion de référentiel, de décrypter la complexité des politiques publiques. P. Muller en propose un référentiel ci-dessous.

Sociologie politique de l'action publique / Référentiel (P.MULLER)

- ✓ **Le processus de définition d'un programme d'action publique** : plusieurs séquences parallèles qui s'articulent de manière plus ou moins complexe (politique, professionnelle, administrative)
- ✓ Les politiques publiques constituent un forum où des **univers de sens s'affrontent**.
- ✓ **Elles sont structurées** suivant une **dimension (référentiel) normative** (proposé des normes d'action aux problèmes posés), **cognitive** (construire une interprétation du réel en fonction des connaissances) **et instrumentale** (mode opératoire).
- ✓ **L'influence du référentiel global** (cadre d'interprétation global d'une société) sur les politiques sectorielles : **d'équilibre, modernisateur et libéral**.
- ✓ **Les acteurs jouent un rôle prépondérant** dans la transformation du rapport global/sectoriel

Toute politique publique véhicule des normes, des valeurs, s'appuie sur des connaissances et développe des outils et des modes opératoires. Le tableau ci-dessous est une illustration de cette grille de lecture et montre la diversité des conceptions de la politique la ville (problèmes, solutions, modes opératoires).

REFERENTIEL « POLITIQUE DE LA VILLE », Renaud EPSTEIN (Chercheur, Enseignant à sciences Pô)

Approche	Enjeu	Objectifs	Réalisations	Exemples
Jacobine « en finir avec les ghettos »	Quartier = problème (concentration de handicaps)	Normalisation (remise à niveau du stock / dilution par les flux)	Renforcement des services publics / Démolitions	ZEP PNRU
Communautarienne « vive les quartiers populaires »	Quartier = solution (ressources potentielles)	Reconnaissance et empowerment (renforcement des capacités d'action autonome des individus et des groupes)	Accompagnement des initiatives individuelles et des mobilisations collectives	Fonds de participation Régies de quartier Echanges des savoirs Cultures urbaines
Réformiste « des laboratoires où s'invente la ville de demain »	Quartier = symptôme (causes à l'échelle de la ville)	Transformation de la société urbaine	Expérimentations institutionnelles	Police de proximité Lutte contre les discriminations
Néo-conservatrice « des quartiers aux mains des calds et des barbus »	Quartier = menace (communautarisme qui sape les valeurs de la République)	Maintien de l'ordre (social et public)	Exfiltration des méritant(e)s, punition des déviants	Cordées de la réussite Busing Vidéosurveillance

Ces idéaux-types permettent d'analyser la réalité. Nous sommes aujourd'hui dans une addition/superposition de toutes ces approches, ce qui rend la lecture et l'action difficiles.

Certains sujets sociétaux, comme le « vivre-ensemble » ou la lutte contre les discriminations ne peuvent pas être travaillés à l'échelle du quartier, cela concerne l'ensemble de la ville (voire au-delà). Il y a une dimension expérimentale forte dans la politique de la ville, ses modalités d'action ont été reprises dans d'autres politiques publiques. Néanmoins, une participante témoigne que le discours sur la dimension expérimentale passe peu auprès des élus-es. Cela ne donne pas lieu à un essaimage ni à une généralisation, les élus-es ne s'en emparent pas.

Selon Philippe Carbasse, l'enjeu de la prochaine contractualisation sera l'articulation des contrats et des ingénieries.

Les participants-es s'interrogent sur la façon dont le développement de projets et la recherche de financements/dispositifs peuvent se rejoindre. Et d'ailleurs, des financements sont-ils toujours forcément nécessaires pour tous les projets ? Il y a un sentiment que « tout nous pousse à ne pas collaborer dans les appels à projets ».

Le Cabinet FORS a mené une étude en 2011 sur l'ingénierie locale de la politique de la ville. Quatre profils-types ont été élaborés pour rendre compte de la diversité des missions et des pratiques des professionnels-les de la politique de la ville.

« Etude sur l'ingénierie locale de la politique de la ville : rôles et missions des professionnels généralistes »
Cabinet FORS Recherche sociale, ACSE, 2011



« Étude sur l'ingénierie locale de la politique de la ville : rôles et missions des professionnels généralistes »
Cabinet FORS Recherche sociale, ACSE, 2011

10 items répartition du temps de travail :

- le management / encadrement,
- les réunions avec les services de la collectivité,
- les réunions avec les services de l'Etat,
- les réunions avec les partenaires locaux,
- la programmation et l'instruction de dossiers,
- le reporting aux élus / supérieurs hiérarchiques,
- le reporting aux financeurs du CUCS (hormis la collectivité d'appartenance),
- l'étude, le diagnostic, l'observation, l'évaluation,
- l'accompagnement des associations (montage et suivi de projets),
- la concertation avec les habitants.



- ✓ la part conséquente prise par l'élaboration de la programmation,
- ✓ le poids du temps passé au management d'équipe
- ✓ l'accompagnement des associations
- ✓ les tâches de diagnostic et d'évaluation
- ✓ la place principale occupée par les réunions (30% du temps de travail)

10

Cette étude met en évidence que l'activité concrète des professionnels de la politique de la ville est très dépendante de la conception des employeurs et de celle du professionnel, de la définition des missions et du positionnement dans l'organisation.

L'étude du cabinet FORS de 2011 reste d'actualité pour les participants-es (il était déjà question d'inflation des dispositifs !). Ils et elles soulignent que la place des réunions a augmenté, tout comme le nombre de dispositifs. La différence est que l'inflation des dispositifs se fait depuis quelques années dans un contexte de réorganisation administrative permanente, toujours mouvant.

Par ailleurs, vue la démultiplication des dispositifs, il n'est pas possible d'avoir la même exigence pour les métropoles et les petites communes, compte tenu des différences dans les moyens d'ingénierie. Comment faire le tri de tout cela ? Les postures bureaucratiques créent de l'impuissance.

Professionnalité

- **système de valeurs et de normes** (culture professionnelle),
- **système technique** (outil, instrument, pratique),
- **système d'expertise** (capacité à produire du savoir sur ses pratiques)

« *sa science et sa conscience* »

ABALLEA, F., 1997, « La professionnalité : d'une notion à son usage », Revue française de service social, pp7-16.,

« Les métiers flous »

- ✓ **Modèle transformation de l'action publique** : post-bureaucratique (efficacité= principes tayloriens / néo-bureaucratique (prescriptions générales, efficience du service public = agent),
- ✓ « *l'action publique se construit en situation par un traitement singulier, pragmatique, des difficultés rencontrées* »
- ✓ **Métiers** qui correspondent à des prescriptions flous, **sans descriptions de tâche précises** : lutter contre l'exclusion, favoriser le lien social...
- ✓ Atteinte des objectifs = investissement plus ou moins important des agents, plus mobilisation de diverses ressources /application de règles.
- ✓ Responsables institutionnels et politiques tentent d'encadrer ces marges d'autonomie.... dispositifs = « *mainmise* » de la bureaucratie et un « *étouffement* » de l'action,
- ✓ **PV** = « *une hypertrophie de la gestion des procédures par rapport à l'animation stratégique* »

Gilles JEANNOT, « *Les métiers flous, travail et action publique* » OCTARES EDITION
Septembre 2005

Les espaces de professionnalité sont les lieux de réflexion et d'échanges entre pairs-es à partir de ce qu'on vit concrètement, entre injonctions, prescriptions... pour conforter savoir-faire et culture professionnelle, pour construire des argumentaires, etc. Les compétences à développer sont souvent des compétences réflexives.

Les participants-es se retrouvent dans cette approche des « métiers flous ». Cela crée beaucoup de liberté et de marges de manœuvre. Cette approche plaide pour le renforcement du pouvoir d'agir des professionnels-les, de la conscience de leur capacité à agir.

Le développement territorial fait la synthèse entre ascendant et descendant, transversal et thématique... Cela crée des tensions entre des logiques et processus différents. Comment gérer et éviter les difficultés professionnelles ?

Le renouvellement des équipes municipales peut amener à reposer les choses différemment. Par exemple, en utilisant le référentiel ci-dessus comme support de discussion et de validation de la posture (établir une feuille de route, clarifier la base).

AMELIORER LE FONCTIONNEMENT ET L'ANIMATION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE



Partant de problématiques proposées par les participants-es, 5 ateliers de « pro-action café » ont été menés simultanément afin de rechercher collectivement des pistes d'amélioration.

Un « pro-action café » est un cadre permettant l'échange entre participants-es, à partir d'une situation concrète et vécue. Il s'est déroulé en trois temps :

- Un temps où les contributeurs-trices ont interrogé le porteur de sujet : Quelle est la question derrière la question ? Les 7 pourquoi ?
- Un second temps pour appréhender le sujet à « 360° »: Que manque-t-il à ma question ? Quels sont les angles morts ?
- Un troisième tour où le porteur de sujet fait une synthèse des apports des tours précédents : Qu'est-ce que je suis en train d'apprendre sur moi ? Sur mon projet ? Quelles sont les prochaines étapes ? De quelle aide ai-je besoin ?

Pour des raisons de confidentialité, il ne sera pas fait de compte-rendu détaillé de cette séquence. Les sujets ont porté sur les points suivants.

Comment faciliter l'appropriation de la politique de la ville par d'autres services ?

Le porteur de sujet a été amené à s'interroger sur les points suivants : ai-je un intérêt à faire adhérer les autres services ? Comment mieux faire connaître la politique de la ville pour éviter de rater des opportunités ? Quels autres projets pourraient être menés ?

Finalement la question de départ a été reformulée comme suit : Comment améliorer les méthodes de travail en interne ? Comment partager des constats et des objectifs clairs ?

La politique de la ville se noie dans une multitude d'objectifs à l'échelle de la commune. Il faut s'adapter aux besoins qui ont pu évoluer, optimiser les budgets, rationaliser. Et surtout ne pas perdre de vue les publics !

Comment construire ma légitimité en tant que chef-fe de projet ?

Comment faire comprendre aux partenaires extérieurs la plus-value de mon poste ? A quoi sert un chef de projet politique de la ville ?

Finalement, la question n'est pas de savoir comment créer de la légitimité, mais c'est sa représentation du poste qui a évolué : la connaissance du réseau va se développer et la légitimité va se construire avec le temps.

Comment faire émerger un projet de recyclerie à l'échelle de plusieurs territoires ?

Par quel biais approcher cette question ? Comment organiser la filière : à partir du territoire ou de la métropole ?

Cette question pose l'enjeu de la mise en réseau, de l'identification des partenaires, de leur implication et de la façon d'associer les citoyens-nes. Il y a un rôle de lobbying à jouer par rapport à cela pour réussir à sensibiliser et collaborer, entre acteurs incontournables sur le sujet. L'idée de structurer une filière pour éviter la concurrence et collaborer ensemble pour les acteurs du territoire a été émise.

Comment accueillir un-e nouvel-le élu-e ? Et mieux travailler avec eux et elles ?

Il faut au préalable identifier si une feuille de route politique existe.

Est-ce aux techniciens-nes de faire des propositions ? Quel est mon champ d'action ? De quel type d'élue s'agira-t-il (adjoint-e, conseiller-ère municipal-e, expérience, profil...) ?

Dans les modalités de fonctionnement, le-la chef-fe de projet doit-il-elle travailler en direct avec l'élue, ou respecter la chaîne de hiérarchie ? Les modalités de coopération sont à définir avec les élus-es directement.

13

Comment aller chercher des partenaires extérieurs au quartier et à la collectivité ?

Certaines associations viennent mais la collectivité ne veut pas les financer. Les élus-es sont attachés-es à leur mode de fonctionnement et leur proximité avec les acteurs associatifs. On a fait un diagnostic territorial, développé une stratégie et une communication sur les projets, on bénéficie d'un appui fort de l'Etat. Il y a beaucoup de bonnes idées mais les élus-es expriment assez peu ce qu'ils et elles attendent. La chaîne hiérarchique doit aussi pouvoir fonctionner.

ELEMENTS DE REPERES

Suite à ces échanges, Philippe Carbasse a axé ses apports sur la méthodologie de projet et les postures des chefs-fes de projet.

Méthodologie de projet : dépasser la conception linéaire...au service de quelles finalités ?

Le projet « séquentiel »

- ✓ La conception : analyse des besoins, orientations des institutions, émergence, ressources possibles, les partenaires, ...
- ✓ La mise en œuvre : gestion des ressources humaines, financière et techniques, processus d'accompagnement, implication des partenaires et des bénéficiaires...
- ✓ Évaluation : a posteriori, construction des indicateurs, partage des données et confrontation des analyses...



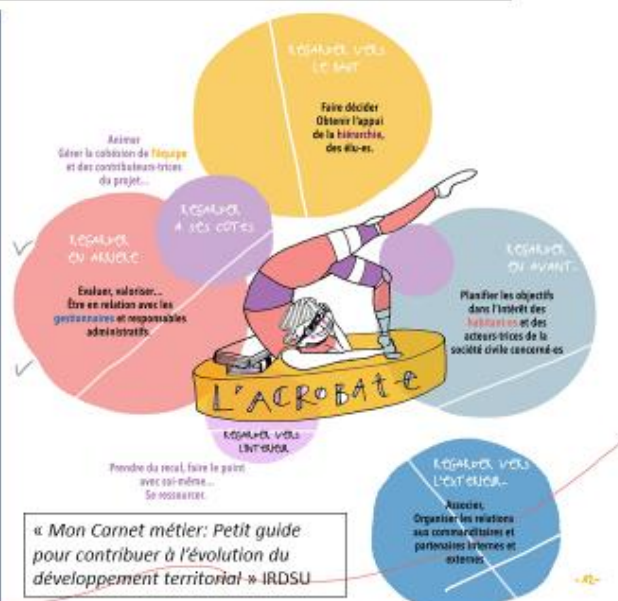
- Configuration d'acteurs / configurations problématiques (Olivier Noel)
- Conception organique : large panel d'acteurs / enrichissement cognitif du processus de développement / démocratie participative
- Conception mécaniste : gestion de procédures standardisées, logique d'audit et appels à projets

Claude Janin « L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? », 2010,

Le rôle et mission du chef de projet- Politique de la Ville

Veiller à maintenir une dynamique de projet, un équilibre

- Coordonner en interne collectivités / mobilisation du partenariat
- Coordination thématique et territoriale
- Planifier / anticiper les phases du projet
- Proposer des outils, des méthodes partagées (cadre d'une collaboration élargie)
- Intégrer les CC au système

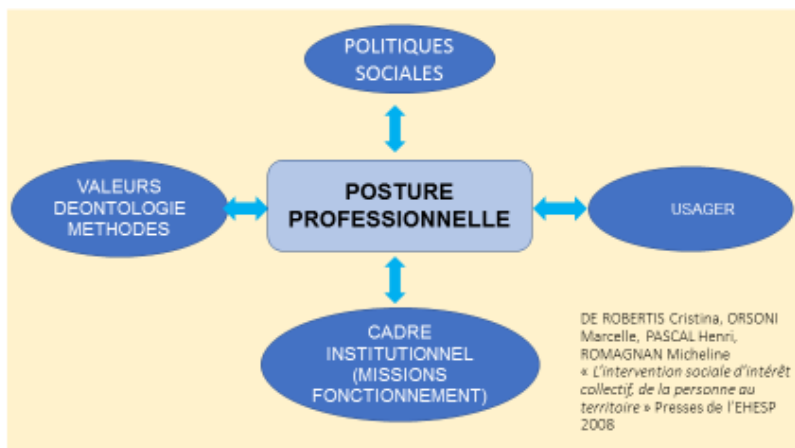


La figure de l'acrobate regarde dans différentes directions :

- Vers le haut (s'assurer qu'on a le soutien de la hiérarchie, des élus-es...)
- Devant : planifier, avoir les différentes phases en tête
- Vers l'extérieur et les partenaires
- En arrière : prendre le temps de capitaliser ce qui a fonctionné
- A ses côtés : gérer son équipe, la dynamique d'équipe et la façon dont les collaborateurs-trices avancent.

Les participants-es ont souligné plusieurs points :

- ➔ Les différentes dimensions sont à faire avancer en même temps ;
- ➔ Il y a besoin de prioriser et de réinterroger régulièrement les priorités ;
- ➔ L'acrobate est un « conspirateur du changement » : adaptation, changement, se heurter aux différences
- ➔ L'acrobate peut aussi construire des stratégies avec les partenaires afin de faire passer certaines idées auprès de la hiérarchie et/ou du politique.



« Ces quatre éléments, en tension constante, correspondent au cadre professionnel du travailleur social, 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**. Ce qui est à retenir dans cette définition est le mot « tension » : Il s'agit bien de forces tantôt opposées tantôt convergentes parmi lesquelles le professionnel aura à prendre place et à effectuer des choix ».

- ✓ La tendance naturelle est d'aller vers des postures que l'on affectionne mais l'adaptation au rôle devrait être la plus reliée possible à la situation...
 - ✓ Par la connaissance de sa personnalité, il est possible de se préparer à des situations l'on peut se sentir en difficulté
- « Mon Carnet métier : Petit guide pour contribuer à l'évolution du développement territorial », IRDSU, 2017,

La posture professionnelle se trouve au cœur d'un système de tensions entre 4 dimensions :

- Politique publique : cadre qui structure l'activité (national)
- Culture professionnelle : valeur, déontologie, fonction
- Cadre institutionnel : employeur avec ses missions, ses orientations
- Public et usagers : ce qu'on va évaluer, vérifier qu'on répond bien aux besoins

QUEL DEVELOPPEUR/EUSE ETES-VOUS ?



Pour démarrer cette séquence, nous avons commencé par un essai de définitions de ce qu'est le développement social territorial.

Définition Développement social territorial

16

- ✓ « Le développement social est une stratégie territoriale, qui consiste à agir sur l'environnement économique et social des personnes, dans le cadre d'une conception globale, qui implique d'ajouter aux dimensions de protection et de promotion, la dimension du pouvoir d'agir individuel et collectif, afin que l'action sociale soit plus préventive, participative et inclusive » (Avenel, 2017),
- ✓ Le développement social suppose ainsi le découplage des politiques publiques et implique des pratiques de co-construction, en s'appuyant sur des démarches de participation collective et, plus largement, sur l'ensemble des acteurs et des ressources dans un territoire donné autour d'un projet commun »,
- ✓ ODAS : une nouvelle pratique d'intervention sociale favorisant l'implication de tous les acteurs locaux dans le développement d'initiatives (culturelles, éducatives, sportives) aptes à renforcer la solidarité de droit par une solidarité d'implication, d'une citoyenneté passive à une citoyenneté active »,
- ✓ Conseil de la santé et du bien être : « le développement social fait appel à la mise en place et au renforcement au sein des communautés, dans les régions et à l'échelle de la collectivité, des conditions requises pour permettre, d'une part, à chaque individu de développer ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif et d'autre part, à la collectivité de progresser socialement, culturellement et économiquement »,

GUIDE D'APPUI AUX INTERVENTIONS COLLECTIVES DU TRAVAIL SOCIAL EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT SOCIAL. Coordonné par Cyprien AVENEL et Cristèle MARTIN Juin 2019

Dans les faits, le développement social est trop souvent entendu et vu comme un ensemble de dispositifs et pas comme une politique à visée globale. Il s'agit d'une boîte à outils, permettant de développer des dynamiques collectives qui s'appuient sur les ressources du territoire.

Les participants-es se sont interrogés-es sur les modalités d'évaluation des politiques de développement social et territorial (par exemple, quels critères pour mesurer le bien-être de la population¹ ?). Par ailleurs, comment les politiques de développement social vont-elles s'adapter suite à la pandémie de Covid-19 ?

Un participant souligne la difficulté des pouvoirs publics à répondre aux élans de solidarité des habitants-es. En témoigne le fort nombre de personnes inscrites sur la *Réserve citoyenne* qui n'ont pas trouvé de mission. Le cadre proposé est trop rigide et peu adapté au terrain.

Par ailleurs, il pourrait être intéressant de mener un diagnostic sur ce que le confinement a amené comme bouleversements dans les pratiques. Il n'a pu y avoir de résilience collective dans l'urgence que sur des sites disposant de ressources, notamment l'interconnaissance entre les acteurs et des canaux de communication mobilisables.

Suite à ces échanges, les participants-es ont été répartis-es en deux groupes pour réfléchir ensemble sur leurs fonctions de développeurs territoriaux, les compétences mobilisées et leurs postures.

¹ Vous trouverez [ici](#) des informations sur la démarche menée par la Ville de Mulhouse sur les indicateurs de bien-être à partir de la méthode Spiral.

Question 1 : Quelles sont les compétences attendues dans ma fonction de développeur social territorial ?

- Décliner les politiques publiques et les animer sur les territoires via la conduite de projets
- Savoir mener et faire émerger des diagnostics partagés
- Conduire des projets qui répondent aux besoins du territoire
- Faire preuve d'adaptation aux différents interlocuteurs et aux différentes situations
- Faire preuve de réactivité
- Avoir une capacité d'analyse et de mise en lien des différentes composantes
- Travailler en réseau à l'extérieur de son organisation et en transversalité en interne
- Connaître les différents acteurs (institution, associations...) du territoire pour favoriser les passerelles, les échanges entre eux
- Savoir mettre en perspective les projets (leur place dans le contexte global)
- Assister et accompagner les acteurs pour les mobiliser
- Impulser des projets
- Maitriser les techniques d'animation de réunion (à distance et en présentiel),
- Coordonner : animer, piloter, superviser
- Faire preuve de diplomatie et d'ouverture esprit

17

Les participants-es ont également souligné l'écart entre la façon dont les professionnels-les conçoivent leurs missions et les orientations données par la hiérarchie et le politique.

Question 2 : Quelles sont les compétences sur lesquelles je suis le plus à l'aise ?

Sur ce sujet, les réponses ont bien évidemment différé d'une personne à l'autre et des contextes d'intervention.

Les points ayant plutôt fait consensus sont les suivants :

- Le développement partenarial
- L'appui aux porteurs de projets
- L'animation de réunions
- L'identification des interlocuteurs pertinents
- Le travail en mode projet et l'adaptation des cadres au territoire
- Les compétences relationnelles, la capacité à interagir avec ses interlocuteurs

Se pose également la question de la marge de manœuvre laissée aux professionnels-les. L'un d'entre eux témoigne : *« j'irais bien vers plus d'animation des acteurs mais ce n'est pas ce qu'on me demande »*.

Les points ayant fait l'objet de débats sont :

La légitimité pour organiser la mobilisation des acteurs : comment convaincre, chercher des leviers ? Une piste peut être de mieux connaître les intérêts de l'interlocuteur et adapter son discours.

La dimension "stratégique" dans la connaissance et le décryptage de l'environnement institutionnel et du jeu d'acteurs.

Question 3. Sur la base du carnet métier, quelle est ma posture de "prédilection"? Est-ce que j'adapte ma posture en fonction des différentes situations? (cf support 1 et 2 du carnet métier)

L'ACROBATE : J'IDENTIFIE LES ZONES DE VIGILANCE



REGARDE VERS L'EXTÉRIEUR :
j'associe et j'organise les relations aux autres partenaires en interne et en externe.

REGARDE VERS LE HAUT :
j'aide à la décision, j'obtiens l'appui de la hiérarchie et des élu-es.

REGARDE VERS L'INTÉRIEUR :
je prends du recul, je fais le point avec moi-même, je me ressource.

REGARDE À SES CÔTES :
j'anime, je gère la cohésion de l'équipe et des contributeur-trice-s du projet.

REGARDE EN AVANT :
je planifie les objectifs dans l'intérêt des habitant-e-s et des acteur-trice-s de la société civile concerné-e-s.

REGARDE VERS L'INTÉRIEUR :
je prends du recul, je fais le point avec moi-même.

LE/LA STRATÈGE : J'AI UNE VISION ÉLARGIE ET PROSPECTIVE



- Je me débrouille et j'expérimente pour ouvrir des voies nouvelles,
- J'analyse la complexité des jeux d'acteur-trice-s et les angles morts,
- Dans une logique de développement, je peux agir en sous-main-officieusement,
- Je me donne la capacité à franchir les limites du cadre institutionnel (ce qui n'est pas interdit est possible).



Cette question visait à s'interroger sur le positionnement dominant qui peut être pris. Les postures doivent s'adapter à la diversité des situations rencontrées et il est parfois difficile de s'arrêter sur une seule posture.

Les participants-es ont relevé les points suivants :

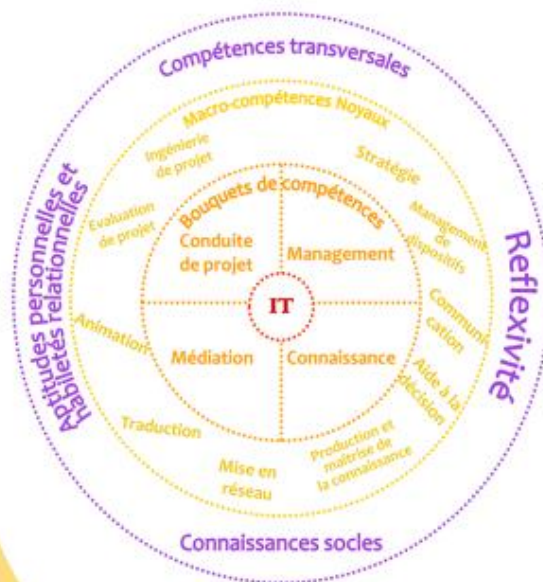
- Il est important de dissocier son environnement des compétences pures et dures (techniques et méthodologiques). Les compétences ne se déploient pas de la même manière selon le territoire, les leviers et marges de manœuvre différent selon les environnements.
- Il ne faut pas hésiter à sortir des cadres ! Et éviter de se mettre des freins soi-même, là où il n'y en a pas forcément. Il faut de l'innovation territoriale et pour cela nous avons beaucoup de liberté, de créativité et ne pas hésiter à « bouger un peu plus ». Les appels à manifestation d'intérêt de l'Etat nous appellent à innover et à sortir de nos cadres habituels.
- Le fait d'animer une politique publique partenariale donne de la légitimité pour aller au-devant des partenaires et acteurs du territoire. Il ne faut pas hésiter !
- Se positionner en tant qu'expert-e risque aussi de bloquer le processus créatif collectif. La période se prête à la créativité, le cadre flou laisse place à l'innovation et permet de la favoriser.
- L'expertise technique peut aussi être un moyen de se « cacher » et d'exclure les autres (en utilisant des jargons très techniques par exemple). Il y a un risque de prise de pouvoir par le technique par rapport aux élus-es et aux bénéficiaires. Par ailleurs, il faut rester vigilant dans la façon dont on vulgarise, c'est aussi une façon d'influencer les autres.

ELEMENTS DE REPERES

Suite aux échanges sur les postures professionnelles, Philippe Carbasse a axé son propos sur la question des référentiels de compétences.

Référentiels professionnels du développement territorial

Macro compétences cœur des métiers	Modalités d'intervention		
	Régulation	Élargissement du cercle de décision	Prospective et globalité
Stratégie	Médiation Négociation	Médiation Communication	Anticipation Prospective Positionnement Analyse stratégique
Production de connaissances sur le territoire	Évaluation Capitalisation	Information Observation	Diagnostic Veille
Aide à la décision	Interface Interpellation	Concertation Pédagogie	Simulation Coordination Expérimentation
Ingénierie et conduite de projet	Ingénierie Montage Conduite	Participation Promotion	Conception
Animation	Gestion de conflit Accueil	Mobilisation Appropriation	Maillage



Le premier tableau est issu du « Référentiels de compétences, cœur de métiers » réalisés par la Plateforme des métiers du développement territorial en 2005 et le second, « Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale » a été réalisé en 2011 dans le cadre d'un programme de recherche (PSDR) à partir de l'analyse de 12 référentiels. Parmi les évolutions, on peut noter la mise en exergue des habiletés personnelles et relationnelles et la réflexivité.

L'émergence de la réflexivité comme compétence

- **Compétence et connaissance** : Apprendre en continu; prendre conscience de ses pratiques, de son rôle et de sa place dans une organisation; repérer les évolutions et transformations de cette organisation et de son environnement; adapter ses pratiques à ces évolutions et transformation, en adéquation avec les tâches à accomplir; reconnaître et analyser un besoin / un changement (Ingeterr, 2011)
- Pour R. WITTORSKI (« *Professionnalisation et développement professionnel* », 2017), enjeu de développer, notamment pour les catégories de professionnelles dont les contextes d'activités sont mouvants et qui doivent faire évoluer leur pratique pour produire de nouvelles façons de travailler, capacités à produire du changement. Cela passe par des capacités de prise de recul, d'analyses à partir d'une activité réflexive sur leur pratique.
- Progressivement, la réflexivité est conçue comme « l'une des principales caractéristiques des modèles professionnels contemporains » (TROGNON, 2013)
- Former un « praticien réflexif », cela revient à « *former un professionnel capable de maîtriser sa propre évolution en construisant des compétences et des savoirs nouveaux ou plus pointus à partir de ses acquis et de son expérience.* »

La réflexivité est une double capacité d'analyse : son rôle, soi, ses compétences et le contexte dans lequel on évolue. C'est une clé pour travailler sa capacité d'adaptation et de changement.

Les temps d'échanges de pratiques, d'analyse de la pratique ou encore les réseaux professionnels-les permettent de prendre du recul sur ce qu'on fait, sur la commande et sur le contexte. Ce sont des espaces qui permettent la réflexivité.

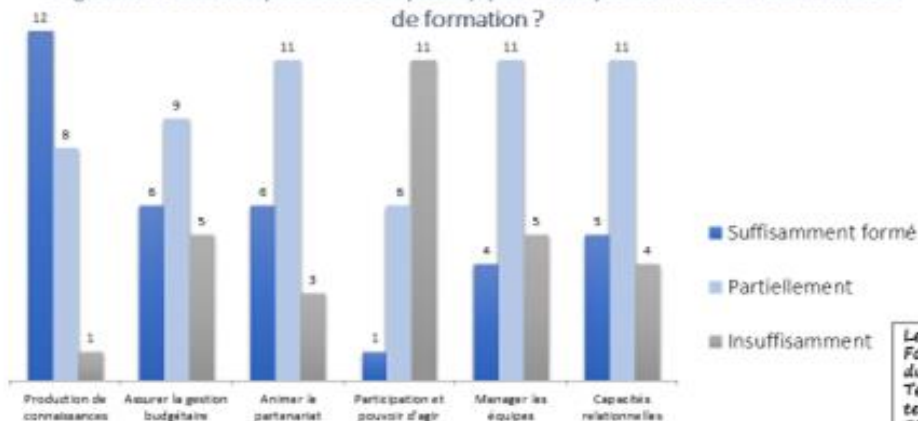
L'adaptation au contexte est devenue une caractéristique principale des développeurs modernes.

Il est important également d'arrêter de croire qu'on est totalement objectif. En tant que professionnel on fait soi-même partie de l'équation.

Zoom sur les compétences « complexes »



S'agissant de ces compétences complexes, quelle analyse avez-vous de votre niveau de formation ?



Les Relations Emploi - Formation dans le champ du Développement Territorial, Etude de terrain DEIS 2021, RA Plateforme des métiers

Hypothèses vérifiées et points d'adhésion

Les formations universitaires donnent les clés pour s'adapter sur des postes spécifiques

Les compétences techniques s'acquièrent aussi sur le terrain

Les compétences relationnelles prégnantes pour exercer ces métiers sont peu traitées en formation

La segmentation des tâches et des missions participe de phénomènes d'isolement professionnel et de *perte de sens*

Regard critique sur les notions de compétence, référentiel professionnel

- ✓ limites des référentiels comme outil de formation, (« décalage » avec les modes d'acquisition de compétences, fortement attachées aux situations vécues, la prise en compte du couple acteur/contexte)
- ✓ «décontextualisation» (mise en évidence de fonction et compétence « générique »), « sous-estimation » de certaines spécificités (le rapport aux Elus, le niveau de prise d'initiative), de certaines réalités institutionnelles (prédominance de l'entrée thématique sur la dimension « généraliste ») et décalage avec réalités d'exercice des professionnels
- ✓ Ce mode de description d'une pratique et des capacités afférentes peut également « ***faire reposer sur l'individu une performance qui doit beaucoup aussi à l'organisation*** ,
- ✓ développement des compétences relève « d'une responsabilité partagée entre un individu qui la mobilise et le milieu dans lequel il opère ». Elles ne peuvent se construire en dehors de l'action (cf. notion d'organisation apprenante)

Les participants-es ont réagi en soulignant les points suivants :

- La « traduction » n'est pas seulement parce que les autres ne maîtrisent pas, mais parce que j'ai besoin de partager des éléments techniques.
- La matrice de compétences fait peur, on n'est pas des *Supermans* ! Il ne faut pas faire croire qu'on pourrait tout faire et s'en mettre trop sur les épaules. C'est compliqué, voire impossible de maîtriser toutes les compétences. Cela dépend aussi des conditions mises en œuvre par l'organisation.
- Il existe aussi une forme d'autocensure quand on voit les cloisonnements au sein de l'organisation. Osons sortir du cadre !
- Nous avons une responsabilité de développer nos compétences pour le bien collectif.
- Nous avons aussi le droit de nous faire plaisir, d'aller là où on est bon, là où ça fait du bien. // *faut kiffer aussi !*

QUELLE POLITIQUE DE LA VILLE DEMAIN ?



Cette dernière séquence visait à se projeter dans un avenir proche et d'envisager la façon de répondre à des situations. Trois sous-groupes se sont formés pour faire des études de cas, autour de leurs pratiques et de situations auxquelles les participants-es pourraient se retrouver confrontés-es.

Groupe 1 - Les élus-es demandent une feuille de route pour construire et mener le projet de développement social sur la commune

Le sens de l'action et les modalités de mise en œuvre

- Première étape : réalisation d'un diagnostic partagé pour identifier les besoins (mission du ou de la chef-fe de projet). La CAF dans ce cadre peut fournir des éléments de diagnostic.
- Vigilance importante, il arrive régulièrement qu'avant même la mise en place d'un diagnostic, les solutions soient déjà proposées, parfois même imposées, par les élus-es. Ce qui risque d'orienter le diagnostic, de manière non objective. La mise en place d'un diagnostic partagé permet d'éviter cette impasse.
- L'autre impasse est de mener la réflexion sur un diagnostic uniquement à travers le prisme "dispositifs" et "éligibilité".
- La parole des habitants-es peut également être utile. La CAF développe de plus en plus l'implication des habitants-es, en demandant la participation d'une association d'usagers-ères ou d'habitants-es. Il faut cependant garder à l'esprit que la "parole des habitants-es" reste la parole de certains-es habitants-es, celles et ceux qui sont en capacité d'exprimer un avis. Il y a un enjeu fort de structurer la parole collective.

Mon rôle en tant que développeur territorial

En tant que conseiller technique CAF: la confrontation entre le besoin, qui repose sur un accompagnement méthodologique (diagnostic macro, approche technique, approche partenariale) des partenaires/ porteurs et le projet à réaliser.

En tant que développeur territorial : capacité à intégrer la méthodologie de projet, capacité à convaincre l'élu-e de la nécessité de respecter une méthodologie de projet. Nécessité de développer une analyse neutre et objective, aussi bien dans la phase de diagnostic que dans la phase de propositions opérationnelles.

Les partenariats et coopérations à nouer (interne et externe)

En fonction des sujets : les acteurs publics compétents (CAF, DDCS/JEPS, Politique de la Ville), le conseil départemental (Insertion), l'éducation nationale, les communes, l'intercommunalité, le droit commun de l'emploi, PE, ML etc.) ARS , autres associations

Interne: avec les responsables d'autres territoires, interne à la commune, d'autres services (économie, CCAS) services techniques ou les élus-es avec d'autres délégations, ou d'opposition, interne à une direction de l'Etat.

Calendrier et premières étapes

- Identification de la problématique (légitimation de la démarche projet)
- Création d'un COPIL
- Mandat pour diagnostic (interne ou externe - partenarial)
- Diagnostic 6 mois
- Présentation du diagnostic
- Communication à la population (7-8 mois) (Option)
- Orientation du COPIL, définition des résultats attendus
- Création de comité(s) technique(s).
- Création de solutions opérationnelles
- Création d'indicateurs opérationnels
- Validation du projet
- Instructions administratives
- Mise en œuvre
- Evaluation participative du projet

Résultats attendus

- Dans 3 mois : Mise en place du mandat
- Légitimer une démarche projet, monter un comité de pilotage institutionnel pour donner mandat aux techniciens-nes pour le diagnostic
- Dans 1 an : comité de pilotage pour arbitrages
- Dans 3 ans : Évaluation ou audit, sur la base d'indicateurs opérationnels et d'une évaluation participative

Une formule, un slogan pour "synthétiser le tout" ?

Prendre le temps pour réussir

Pas de projet pas d'argent

Groupe 2 - Suite aux élections, le DGS vous demande de faire des propositions pour améliorer le fonctionnement de la politique de la ville et la sortir de son « isolement »

Le sens de l'action et les modalités de mise en œuvre

1. Sens de l'action

Plus grande visibilité de l'existant

Permettre aux habitants-es de connaître les actions auxquelles ils et elles peuvent participer

Permettre aux associations d'identifier les dispositifs

Importance de l'articulation avec Droit Commun / Éviter la fracture et l'exclusion

2. Modalités

Prévoir et organiser des temps d'échanges dédiés

Etat des lieux, constats généraux à partager largement

L'information et la communication des Contrats de ville, interconnaissance des acteurs : favoriser le partenariat

Mobiliser des partenaires (y compris les élus-es) dans la démarche et partage,

Conforter le rôle des conseils citoyens (lien sphère institutionnelle et habitants-es) avec en préalable l'assurance que les conseils citoyens soient représentatifs de la réalité du terrain.

Associer les partenaires qui financent des actions qui touchent le public QPV sans en faire une approche spécifique d'intervention.

Mon rôle en tant que développeur territorial

Animer et coordonner les cellules de travail ; faire des ponts et des liens entre institutions et terrain

Favoriser la constitution de réseaux

Travailler la communication de façon pédagogique

Travail de négociation en faisant preuve de diplomatie (médiation)

25

Les partenariats et coopérations à nouer (interne et externe)

Ils existent, ils sont inhérents au Contrat de Ville, il faut s'attacher à l'animation afin qu'ils soient plus dynamiques

Résultats attendus

- Dans 3 mois : Meilleure connaissance des acteurs entre eux
- Dans 1 an : Voir apparaître des actions co produites (Synergie et donc plus visible)
- Dans 3 ans : Élus-es impliqués-es, des actions mieux adaptées aux problématiques du terrain.

Une formule, un slogan pour "synthétiser le tout" ?

Mieux connaître la politique de la ville pour mieux vivre ensemble

La politique de la ville de demain : construisons main dans la main !

Groupe 3 - Une nouvelle équipe d'élus-es arrive avec comme priorité la transition écologique et sociale et propose une réunion pour en échanger. Le-la chef-fe de projet est chargé de présenter la politique de la ville, ses enjeux et des évolutions possibles...

Le sens de l'action et les modalités de mise en œuvre

Comment définir la transition écologique et sociale, comment le sujet est-il appréhendé dans les politiques publiques ?

Ecologie et social sont des politiques transversales (urbanisme, santé, logement, mobilité, végétalisation des espaces publics, précarité énergétique...), qui visent la réduction des inégalités et nécessitent des approches globales : comment croiser les deux et convaincre qu'elles ne font qu'une?

Le sujet est un peu abordé dans les projets de renouvellement urbain sous l'angle des chaufferies urbaines, de la rénovation thermique des bâtiments, de la végétalisation des espaces publics...

Comment passer d'une vision « d'écologie-bobo » à une vision de l'écologie accessible à tous et toutes ? Comment élus-es et institutions peuvent la traduire dans leurs actions ?

- Les quartiers ont été construits lorsque la voiture était le principal moyen de déplacement. Les politiques de mobilité visent à limiter l'usage de la voiture. Les consultations se limitent à des discussions sur l'emplacement de l'arrêt de bus, mais ne prennent pas en compte des problématiques annexes (par exemple; le manque d'espaces pour stocker/garer son vélo)
- Le Lunévillois a monté un projet d'auto partage, avec carburant gratuit, qui est accessible financièrement.
- L'articulation Quartiers prioritaires et environnement proche (qui peut être rural) est à renforcer.

- Possibilité de développer de l'emploi et de l'activité économique au cœur même des quartiers, avec l'agriculture urbaine (cf fermes pédagogiques sur le Plateau de Haye à Nancy, sur Borny à Metz...)

Politique de la ville et transition écologique nécessitent un projet de territoire pour agir sur la matrice et poursuivre cette ambition commune de réduction des inégalités.

Mon rôle en tant que développeur territorial

En tant que développeurs territoriaux, cette dimension est encore peu intégrée et les politiques n'en sont pas encore là non plus (l'écologie est vue comme un luxe):

- Démontrer aux politiques que les orientations ne font qu'une entre politique de la ville et transition écologique, fédérer pour un projet de territoire
- Comment se mettre en mouvement en intégrant l'ensemble des thématiques et la participation des habitants-es, essentielle à la démarche ?
- Une des conditions : penser en amont, "penser global agir local"
- Intégrer la transition au cœur des piliers du contrat de ville.
- La transition est prometteuse en terme de création d'emplois et de richesses: accès à de nouveaux métiers, opportunité de Start up de territoire (imaginer des besoins sociaux à couvrir) ou de l'expérimentation "territoire zéro chômeurs".
- Remettre l'humain au centre de nos réflexions: Au lieu de chercher à convaincre, notamment en matière de "déplacements doux", répondre aux difficultés du quotidien (éloignement du domicile-travail, horaires décalés, pas de garage à vélo, horaires et lignes de bus peu adaptés...)
- Alimentation et santé: circuits courts, manger mieux et plus sainement.

Les partenariats et coopérations à nouer (interne et externe)

Associer les ministères concernés côté Etat

Aller chercher de nouveaux partenaires

Calendrier et premières étapes

Anticiper la future génération des contrats de ville : intégrer dans la matrice de projet ces questions écologiques, de manière transversale.

Résultats attendus

- Dans 3 mois : opportunité : travailler avec les nouvelles équipes municipales
- Dans 3 ans : des contrats de ville qui se confondent avec des contrats de transition

Une formule, un slogan pour "synthétiser le tout" ?

Développement économique, social, humain et urbain

Transition écologique et politique de la ville, même combat, même projet

ELEMENTS DE REPERES

Suite à ces projections, Philippe Carbasse a présenté plusieurs travaux et pistes de réflexion pour l'avenir.

Etude « EVOLUTION DE LA POLITIQUE DE LA VILLE:
Le regard de professionnels de la Région Occitanie », 2019,



les principaux enseignements de l'évaluation intermédiaire, les leviers/réussites et les limites de la politique de la ville sur votre territoire, les pistes d'amélioration...

- ✓ une appropriation de la politique de la ville « en question » (principe de discrimination positive, modalités de fonctionnement...)
- ✓ Les moyens d'observation n'ont pas suffisamment progressé,
- ✓ La politique de la ville comme levier de développement territorial...et ses limites
 - Sites entrants : PV révélateur de « problématiques » et mise en place d'une ingénierie de projet...
 - **complexité d'articuler les échelles d'intervention et les thématiques,**
 - **Le principe du zonage, l'objectif de mixité sociale donnent lieu à débat,**
 - pertinence et efficacité de l'appel à projet ?
 - points forts des équipes PV, apports aux politiques locales: **capacité de mettre en œuvre le mode « projet »**,
 - **équilibre à trouver entre coordination et mise en œuvre**

Des pistes de réflexion...

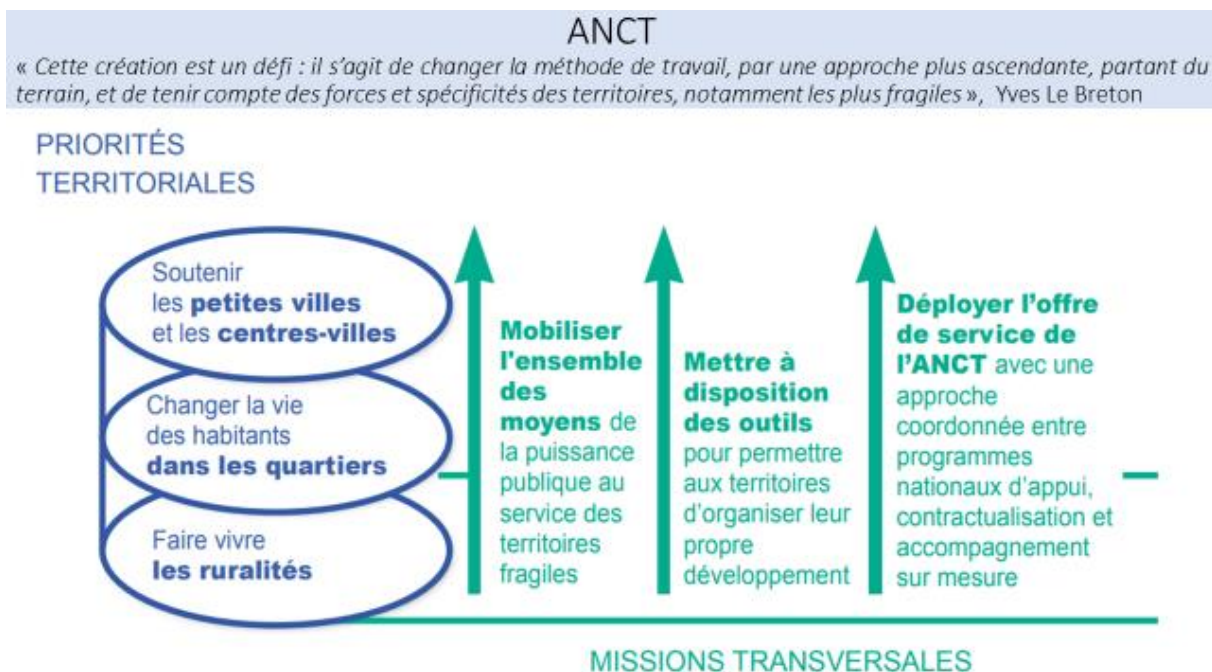
- ✓ **approche différenciée suivant les territoires**, « *Il faudrait des possibilités d'adaptation légale* », « *un peu plus de souplesse permettrait une meilleure appropriation par les élus* »
- ✓ **Modalités**: simplification du financement et appel à projet
- ✓ **culture d'intervention des services de l'Etat** : des postures très hétérogènes...entre « *sortir de la prescription et de la priorisation permanente* » et coanimation du contrat de ville
- ✓ **ingénierie de projet** : mutualisation de l'ingénierie, projet intégré, articulation entre contrat et coordination des politiques publiques

Comment faire évoluer les choses concrètement ? Malgré l'énergie déployée, la dynamique ne prend pas sur les territoires. Il y a un problème de prise de conscience de ce qu'est la politique de la ville et comment la rendre plus efficiente.

Comment on évalue les résultats et pas seulement les moyens ? Cela donnerait plus à voir ce que la politique de la ville apporte. Il existe peu d'outils pour mesurer les résultats et rendre les choses concrètes pour les élus-es (exemple : mobilité résidentielle).

De nombreux moyens d'observation existent (tout comme les données de terrain). L'enjeu est de monter un système de collecte et d'analyse de ces données. Si on veut évoluer, il faut que nos outils évoluent et oser avancer sur des outils très techniques.

Cadre de travail proposé aux territoires par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires



Quelle ingénierie de projet pour la cohésion sociale?



Quelle ingénierie de projet pour la cohésion sociale?

- ✓ structuration de projets de territoire (pacte territorial de cohésion) dans des territoires déjà identifiés comme particulièrement vulnérables
- ✓ mettre en chantier un **contrat-type de cohésion territoriale**, afin d'homogénéiser et rationaliser les différentes démarches contractuelles engagées avec les différents types de collectivités territoriales,
- ✓ **revisiter ses principaux programmes nationaux** d'appui à l'aune des enjeux de relance économique, de résilience territoriale et de transition écologique.
- ✓ **accélérer le travail sur la contractualisation** (« *pactes de résilience territoriale* »)
- ✓ **offre de formation** (*enjeux de résilience et de transitions, et développer la coopération interterritoriale...et module d'ingénierie de concertation et de coopération*)

« *Vivre avec la crise : quels enseignements pour les politiques territoriales* » TERRA NOVA

3 Défis pour des politiques territoriales résilientes:

- ✓ Au-delà de la spécialisation, la capacité d'articuler non seulement les échelons mais aussi les fonctions politiques et techniques de chacun, de façon à renforcer les chaînes de production,
- ✓ Au-delà des compétences publiques, la capacité à articuler réponse publique et capacités de la société pour maintenir des réseaux collectifs face à l'accroissement des vulnérabilités en temps de crise,
- ✓ Au-delà des territoires, la capacité à construire les réseaux d'alliance et de coopération entre eux.

Echanges entre participants-es :

Le niveau national doit aussi nous laisser travailler. Il y a une démultiplication des appels à projets, dans des délais très courts. L'acculturation nécessaire pour y répondre prend du temps. La superposition de dispositifs n'aide pas le territoire.

Beaucoup de dispositifs se superposent, les priorités s'enchaînent vite. On n'a pas le temps de voir aboutir les choses et de voir les changements produits. Les démarches d'appels à projets systématiques empêchent aussi les alliances et les coopérations de se forger.

Pendant le confinement, il y a eu une réactivité de l'ensemble des communes et des services de l'Etat, qui se sont affranchis des règles habituelles. Il faut savoir s'affranchir du cadre tout en y restant, cela a amplifié les partenariats, les prises de décisions ont été beaucoup plus rapides. Il ne faut pas perdre ce que l'on a réussi à faire pendant cette période !

CONCLUSION



Ce cycle s'est déroulé dans des conditions particulières au printemps 2020, aussi bien du point de vue logistique que du contexte et des conséquences sur les modalités de travail des acteurs.

Ces différentes séances avaient pour ambition de faire cheminer les professionnels-les sur leur posture et sur le sens de l'action. La politique de la ville ne se limite pas à la dimension programmatique du contrat de ville. Elle constitue une politique de développement territorial, dans ses différentes composantes : projet de territoire, diagnostic et veille, animation du réseau d'acteurs, participation citoyenne, articulation des échelles de territoire, approche transversale et pluri-thématique, etc. De ce fait, elle nécessite des postures professionnelles agiles et multifformes.

L'engagement des participants-es et leur participation active pendant le cycle sont à souligner, tout comme leur désir de monter en conscience et en confiance sur leurs pratiques.

En conclusion, nous pouvons relayer une phrase exprimée pendant le cycle : *Pour innover, il faut aussi s'épanouir dans ce qu'on fait !*

BIBLIOGRAPHIE



ABALLEA F., « La professionnalité : d'une notion à son usage », Revue française de service social, 1997, pp.7-16

BEHAR Daniel, CZERTOK Sacha, DESJARDINS Xavier, ESTEBE Philippe, MARCHAND Mathilde, PETER JAN Jules, VANIER Martin, « [Vivre avec la crise: quels enseignements pour les politiques territoriales ?](#) », Terra Nova, Mai 2020

JANIN, C. ; GRASSET, E. ; LAPOSTOLLE, D. ; TURQUIN, E. « L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? », Edition Economica, Anthropos, Paris, 2011

JEANNOT Gilles, « A quoi ne se réfèrent pas les référentiels métiers des agents de développement local ? », Revue française des sciences sociales, Formation emploi, n° 100, 2007

JEANNOT Gilles, « Les métiers flous, travail et action publique », Octares Edition Septembre 2005

VILLAR Clara et DAVID Michel, « [La résilience, un outil pour les territoires ?](#) », CEREMA, Mai 2014

Films historique sur la politique de la ville : « L'Alma-Gare à Roubaix, quand les habitants-es prennent l'initiative » :

<https://www.dailymotion.com/video/x1bor9u> et <https://www.dailymotion.com/video/xoccuo>



Avec le soutien financier de la DDCS
de Meurthe-et-Moselle

Caroline OBERLIN

Directrice de projets

Observatoire Régional de l'Intégration
et de la Ville

c.oberlin@oriv.fr
