

Pour améliorer la mise en œuvre de la Politique de la ville : l'enjeu d'une ingénierie locale adaptée

juillet 2010

1- Un constat

> Les professionnels du Développement Social Urbain sont apparus dans le paysage des « grands ensembles », il y a 35 ans, avec la mise en œuvre des politiques sociales et urbaines. **Ces métiers se sont développés autour des valeurs du développement local et se sont appuyés sur les méthodes de l'ingénierie de projet.**

Ces professionnels travaillent à l'échelle des quartiers, des villes et des agglomérations. Ils abordent les différents aspects de la vie en ville que sont **le social, l'urbain, le développement économique**, l'emploi, la citoyenneté, la lutte contre les discriminations, la prévention, la sécurité..., et l'ingénierie administrative et financière.

Aujourd'hui ils sont chefs de projet, directeurs de projet, agents de développement, chargés de mission, directeurs territoriaux, directeurs généraux adjoints ..., **généralistes ou spécialistes.**

Le contexte d'exercice de ces métiers de la Politique de la Ville et du Développement Social Urbain se transforme dans un contexte social, économique et environnemental tendu et dans un paysage institutionnel de plus en plus éclaté et décentralisé, avec l'émergence de nouveaux enjeux autour du développement durable.

> **Une logique de spécialisation thématique et de programmes est en cours**, de nouveaux dispositifs se mettent en place qui génèrent de nouvelles spécialités (chefs de projet renouvellement urbain, coordonnateurs Ateliers Santé Ville ...) **et renforce le besoin de développeurs généralistes pour conforter les approches « intégrées » du développement local**, gage d'efficacité de l'action publique (par exemple le lien social/urbain/économique sur les quartiers en rénovation urbaine).

Il est essentiel d'approfondir les modalités de coopération entre les généralistes et les spécialistes, de viser aux décroissements. **L'enjeu est de renforcer l'efficacité de chacun et la performance collective. Les professionnels doivent pouvoir œuvrer ensemble dans une démarche intégrée de «projets de territoire solidaires et durables».** Le rôle des employeurs/décideurs est primordial pour y arriver.

> Suite à une enquête réalisée par l'IRDSU auprès de 210 équipes projet en 2007, il ressort **quelques éléments de tendance** :

- **La maîtrise d'ouvrage est plutôt centrée sur les procédures.** Les instances communes de pilotage sont rares et s'organisent plutôt sur des pilotages spécifiques, autour des CUCS, des PRU ou encore des CLSPD et CLS.
- **La maîtrise d'œuvre semble s'affranchir des frontières entre procédures et programmes** et se centre plus sur le Projet. Les villes restent majoritaires dans le portage des équipes de projet, le portage intercommunal restant encore peu important.
- **L'implication des élus, extrêmement déterminante dans la conception et la mise en œuvre du Projet est plutôt jugée en progression** par les professionnels interrogés (54%).

Des faiblesses importantes dans la mise en œuvre des projets demeurent :

- **La difficulté à mobiliser les services de droit commun** de l'Etat et collectivités locales,
- **L'insuffisance des outils d'accompagnement** et de qualification de l'ingénierie de projet au niveau local et national,
- **Des démarches d'implication des habitants et de démocratie participative encore très relatives.**

Autant d'enjeux à saisir pour mieux répondre aux besoins et aux nécessaires évolutions en cours.

2- Des propositions

Proposition N°1 :

UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES METIERS DE L'INGENIERIE SOCIALE ET URBAINE ET LEUR PROFESSIONNALISATION

- **Organiser à l'automne 2010 des «Assises des professionnels de la Politique de la Ville et du DSU»** pour relancer la mise en œuvre des recommandations prioritaires du rapport Brévan-Picard de 2000 sur cette partie des « Métiers de la ville ».
- **Renforcer la « Plate-forme nationale des métiers du développement territorial »** animée par l'UNADEL avec l'appui de l'Etat, des associations d'élus, des partenaires sociaux, des

chercheurs et d'autres associations de développeurs territoriaux ... (Cette plate-forme a produit des travaux qui sont référence depuis 2001 : référentiel de compétence de développeur généraliste en 2005, coproduction des fiches métiers de la famille développement du CNFPT et des fiches Rome de Pôle Emploi, guides, travaux d'études...)

- **Renforcer la formation et la qualification des équipes** : amélioration de l'offre de formation initiale et continue des universités et organismes de formation, développement des réseaux professionnels et des centres ressources. Renforcer les coopérations entre eux sous l'impulsion du ministère de la ville.

- **Développer les formations à la prise de poste** pour les nouveaux professionnels au niveau régional et national.

- **Coproduire des guides de l'ingénierie locale de la Politique de la Ville** qui fassent davantage référence : observation locale (quantitative et qualitative), évaluation locale, élaboration/mise œuvre et suivi d'un Projet de Territoire et d'un Contrat, accompagnement au changement...

Proposition N°2

DES COMPENSATIONS EN MATIERE D'INGENIERIE LOCALE

- **Soutenir les villes en difficulté d'ingénierie** (dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur observatoire, de leur Projet de Territoire, de leur contrat, et de leur évaluation ...), par la création d'une « mission d'appui nationale » : missions d'appui méthodologique et formatif individuelles et collectives, cofinancement de postes, aide au recrutement, coaching, mise à disposition de données d'observation, mise à disposition d'une ingénierie externe ...

- **Négocier avec l'Etat, les conseils régionaux et généraux le cofinancement de l'ingénierie locale** sur les sites où elle est la plus faible.

Proposition N°3

UNE MEILLEURE GOUVERNANCE ET UNE MEILLEURE INGENIERIE LOCALE

- **Renforcer la mobilisation partenariale** et instituer des organisations sur un mode projet.

- **Qualifier la maîtrise d'ouvrage locale** par une approche plus stratégique, prospective et évaluative.

- **Intégrer toutes les dimensions du développement durable** dans le « Projet de Territoire ».

- **Améliorer la performance de l'observation locale et de l'évaluation.**

- **Favoriser les modalités de portage et de partage politique et technique** du projet (comité de pilotage stratégique, GIP, multi mandatement ...).

- **Mettre en cohérence les dispositifs**, mieux articuler les procédures au service du Projet de Territoire.
- **Rattacher les chefs de projets au plus haut niveau des organisations** (maire ou président d'EPCI, directions générales).
- **Articuler les spécialistes et les généralistes** dans une perspective d'ingénierie « intégrée » liée au développement local durable des villes.
- **Développer des formations actions « in situ »** autour du Projet de Territoire, mobilisant l'ensemble des acteurs impliqués, permettant de décroisonner les cultures professionnelles ainsi que le rapport entre sphères politique, technique et participative.
- **Développer et qualifier les prestations d'accompagnement externe** : de l'élaboration des cahiers des charges à l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Proposition N°4

UN DEVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION DES HABITANTS, USAGERS ET CITOYENS

- **Mutualiser, développer et étendre les méthodes de concertation** mises en oeuvre dans les projets. Développer la démocratie participative.
 - **Intégrer la place des habitants dans les projets de manière à toujours développer leur « pouvoir d'agir »**
 - **Mettre en place des Assises annuelles des acteurs locaux** sur chaque site.
-