



# Projet opérationnel 2014-2017

Document de travail pour l'Assemblée Générale du 21 mars 2014

---

## Un projet Opérationnel autour de 6 pôles :

1 - L'animation de l'association au niveau local et national :

LES RÉSEAUX ET LES PARTENARIATS

2 - La mise à disposition de services d'échange entre professionnels :

LA COOPÉRATIVE DE SERVICES

3 - L'animation de collectifs de travail et de réflexion :

LES INSTANCES ET LES GROUPES DE TRAVAIL NATIONAUX

4 - La production d'éléments pour faire connaître les points de vue de l'IRDSU :

LA CAPITALISATION, LA PRÉSENTATION ET LA CONTRIBUTION AU DÉBAT PUBLIC

5 - La production et la diffusion d'éléments d'expertise :

LA PROSPECTIVE, LES ÉTUDES ET LA RECHERCHE

6 - Le développement des ressources de l'association :

LA GESTION, L'ORGANISATION ET LES RESSOURCES HUMAINES

# 1- Les réseaux et les partenariats

**Animer l'association en conjuguant les contacts de proximité, l'ouverture à de nouveaux professionnels et la coordination nationale.**

- Le maillage territorial et l'appui aux réseaux locaux
- L'animation des instances nationales
- L'ouverture à la communauté professionnelle
- Les partenariats locaux et nationaux

## > LE MAILLAGE TERRITORIAL

**Les échanges des derniers mois ont mis en avant que le réseau devait se donner les moyens de redynamiser son “maillage territorial” qui permet à une échelle de proximité de toucher les professionnels et de proposer des échanges et une solidarité directe.**

**Cela passe d'abord par un soutien aux réseaux associatifs existants,** peut-être en imaginant de nouveaux modes de fonctionnement : en adaptant l'organisation aux contextes ou aux forces disponibles ; en développant les partenariats locaux ; en développant les comptes-rendus-pour faire connaître ce qui se passe dans les réseaux ; en favorisant les échanges inter-régionaux ...

Mais cela passera aussi par **une présence dans les régions sans réseaux et par le développement de nouveaux réseaux** - en s'appuyant sur les adhérents individuels, éventuellement avec l'appui de partenaires locaux comme les Centres de Ressources Politique de la Ville.

---

## + Quelle stratégie d'appui aux réseaux locaux ?

*Le rôle de l'équipe salariée auprès des réseaux existants reste important et a surtout consisté jusqu'à présent à assurer la transmission d'information, à participer à des actions organisées par les réseaux et soutenir activement le développement de nouveaux réseaux. Des administrateurs nationaux interviennent aussi ponctuellement lors de réunions des réseaux locaux.*

*Les nouveaux outils internet devraient permettre d'aller plus loin dans ce rôle en facilitant la gestion assurée par les réseaux locaux (notamment des adhérents), en proposant des outils d'échange locaux et en favorisant la cohérence d'ensemble .*

*Par ailleurs, le partage d'informations à travers le site, le blog CA et les comptes-rendus systématiques des interventions de l'équipe permettent de favoriser la "capitalisation" de réseau à réseau.*

*Il va de soi que ces objectifs doivent rester centraux dans les missions de l'équipe.*

**Quelques pistes sont à expérimenter :**

- *L'organisation par l'équipe de l'IRDSU de rencontres décentralisées pour favoriser la participation des adhérents aux débats de l'IRDSU et dynamiser les réseaux*
  - *Le développement des échanges avec les groupes de travail nationaux pour diffuser et enrichir leurs travaux*
  - *Le développement des partenariats locaux, notamment avec les centres de ressources et les universités*
  - *La recherche de moyens qui pourraient être mobilisés localement, notamment avec les Conseils Régionaux et Départementaux, pour des évènements ponctuels ou pour l'animation du réseau.*
- 

## > L'ANIMATION DES INSTANCES NATIONALES

Le bilan des dernières années a fait aussi ressortir l'importance d'avoir **des instances nationales dynamiques et démocratiques**. Les efforts sur la qualité de l'animation des AG, des réunions de Conseil d'Administration et de Bureau doivent donc être poursuivis, avec un calendrier annuel adapté aux disponibilités des administrateurs : 1 AG, 5 ou 6 CA, 8 à 10 réunions téléphoniques et 2 séminaires pour le Bureau.

Cela passe aussi par **une attention particulière à l'accueil et à l'écoute des nouveaux adhérents ou nouveaux administrateurs**. Ils doivent à la fois trouver leurs repères et leur place dans notre fonctionnement.

Enfin, pour garantir **la qualité des travaux, leur suivi et la transparence**, le travail fait sur les ordres du jour, les documents de travail et les comptes-rendus devra être poursuivi. Le développement des blogs et espaces de travail réservés doit servir à améliorer encore ce travail.

## > L'OUVERTURE À LA COMMUNAUTÉ PROFESSIONNELLE

**L'évolution du projet de l'IRDSU doit aussi s'attacher à ce que l'association corresponde à la communauté professionnelle telle qu'elle se compose aujourd'hui:**

- En faisant **une place aux professionnels spécialisés/thématiques dans les travaux et les instances de l'association**, au niveau local comme au niveau national
- En réaffirmant **la vocation d'accueil et de parrainage** des nouveaux dans la communauté professionnelle, en développant les outils nationaux (bourse d'emploi, bourse de stages, documents "pédagogiques", fiches pratiques, questions-réponses, etc.) et en structurant l'accueil au niveau local (annuaire de contacts, journées d'accueil, accueil sur site, parrainage, etc.)

- En faisant **une place aux jeunes professionnels - et aux étudiants en fin de cycle aussi** - dans les rencontres et les instances locales et nationales, en favorisant notamment leur participation et leur prise de parole
- **En adaptant les outils de communication et d'échanges** à leurs attentes et à leurs usages
- En développant **les partenariats avec les universités et les acteurs de la formation**

## > LES PARTENARIATS LOCAUX ET NATIONAUX

**Au niveau local, le projet des réseaux se construit aussi dans leurs relations avec leurs interlocuteurs :**

**Côté État “local”**, bien sûr, avec les DDCS et les SGAR qui sont des interlocuteurs et parfois de soutiens. Mais aussi avec **les Centres de Ressources Politique de la Ville** qui peuvent être un vrai relais et un partenaire pour développer des actions.

De plus, l'évolution des politiques publiques nécessite que les échanges avec **les Conseils Régionaux** soient développés.

**Au niveau national**, l'évolution des statuts - avec un collège ouvert aux autres réseaux de professionnels - participe à l'ouverture de l'association. Cette ouverture pourrait aussi passer par des collaborations plus régulières avec les autres réseaux d'acteurs et de professionnels (AMADEUS, ANARE, Question de Ville, Plate-forme ASV...) sur des événements ou des enquêtes. Notamment en s'appuyant sur des collègues impliqués dans plusieurs réseaux, dont l'IRDSU.

**Côté État au niveau national, si les relations avec le futur “Pôle ville” du CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) devraient s'inscrire dans la continuité du travail avec le SG-CIV et l'ACSE, elles doivent maintenant ouvrir une dimension nouvelle. Les liens seront aussi maintenus avec le cabinet du ministre de la ville.**

Par ailleurs, le travail de fond pour **développer les autres partenariats (Associations d'élus, CNV, CNAF, CNFPT,...)** devra être poursuivi.

## => LES RÉSEAUX ET LES PARTENARIATS EN 2014

---

- **Un soutien actif aux réseaux régionaux et départementaux, avec un soutien à leur activité, la participation à des rencontres locales mais aussi une aide au développement de partenariats locaux**
- **L'accompagnement des adhérents dans les régions sans réseaux**
- **6 réunions de CA / 8 réunions téléphoniques et 2 séminaires de Bureau**
- **1 AG nationale le 21 mars**
- **Avec une attention particulière à l'accueil de nouveaux professionnels**
- **L'animation des blogs Bureau et CA**
- **La poursuite des rencontres partenariales avec les services de l'État, les acteurs institutionnels et avec les autres réseaux associatifs de professionnels ou d'élus**

## 2- La coopérative de services

**Proposer et animer des outils d'échanges pour améliorer les méthodes de travail, qualifier les professionnels et valoriser les bonnes pratiques.**

- Le site internet
- Les outils en ligne
- L'abonnement participatif

### > LE SITE INTERNET

**Concernant les outils numériques, un travail a déjà été lancé en 2013 pour rénover le site internet et les outils qui y sont liés.**

Ils étaient dépassés d'un point de vue technique et esthétique. Et surtout ils n'étaient pas adaptés à la volonté d'en faire de véritables outils coopératifs d'échanges directs de professionnel à professionnel. Sans compter que tout y est public (sauf les blogs) et qu'ils ne permettent pas de distinguer ce qui serait réservé aux adhérents de l'association.

**Le nouveau site est opérationnel depuis le 20 février 2014 pour servir de support aux évolutions du projet associatif, tout en améliorant les outils déjà disponibles : veille d'actualité et documentaire, bourse d'emploi, SVP, etc.**

---

### + À quoi ressemble le nouveau site internet ?

*Le nouvel ensemble est opérationnel avec :*

- *un site redessiné*
- *une nouvelle structure qui identifie clairement la nature des ressources : les productions de l'IRDSU, "on a repéré pour vous", revue de presse, etc.*
- *un outil national et régional de gestion des adhérents collectifs et individuels*
- *un outil de recherche performant*
- *des interfaces simples avec les réseaux sociaux*

*Un "espace adhérent" réservé sera opérationnel à partir d'avril 2014, avec tous les documents internes, un annuaire des adhérents, des espaces de travail pour les instances (CA, Bureau), les chantiers ou les groupes.*

*En bref : un outil pour "faire communauté" et favoriser les échanges !*

---

## > LES OUTILS EN LIGNE

Le site internet permet de mettre à disposition des adhérents et des agents des collectivités abonnées **des outils en ligne qui seront maintenus et développés** :

- Les **SVP Ressources**, pour trouver des contacts, des documents ou des conseils utiles pour développer de nouveaux projets
- La **BOURSE D'EMPLOI**, pour déposer des offres ou des demandes d'emploi
- La **VEILLE INFOS / RESSOURCES**, pour sélectionner et signaler des ressources intéressantes dans la presse - généraliste et spécialisée - et sur les sites des autres acteurs du DSU et du développement territorial

D'autres services pourront être développés, comme **la diffusion d'appels d'offres** qui nous a été demandée plusieurs fois.

## > L'ABONNEMENT PARTICIPATIF

La progression de l'abonnement participatif ces dernières années (plus de 180 collectivités concernées) a permis de dynamiser les outils et d'associer de nouveaux professionnels aux échanges. Cela représente aussi 28 % des recettes de l'IRDSU en 2013.

Le travail de développement de l'abonnement et de ses outils devra donc être poursuivi, notamment avec une réflexion sur de nouveaux outils à proposer (diffusion d'appels d'offres, annuaire, échanges documentaires...)

## => LA COOPÉRATIVE DE SERVICES EN 2014

---

- **La mise en ligne et l'alimentation permanente du nouveau site internet**
- **Le développement de l'espace adhérents et des espaces de travail pour les différents groupes de l'IRDSU**
- **Le développement des outils en ligne (SVP Ressources, Bourse d'emploi) en s'appuyant sur la refonte du site**
- **La réflexion sur de nouveaux services à proposer aux abonnés (diffusion d'appels d'offres)**

## **3- Les instances et les groupes de travail nationaux**

---

**Structurer et animer des collectifs de travail entre professionnels pour développer et produire ensemble une expertise partagée.**

- “Les ateliers du CA”
- Les “Journées nationales des professionnels du DSU”
- Les groupes de travail nationaux
- Les groupes de suivi ponctuels
- Les plateformes partenariales

### **> “LES ATELIERS DU CA”**

**Les instances nationales (CA, AG) doivent être encore plus ouvertes et véritablement consacrées à des questions de fond, par exemple en systématisant les “Ateliers du CA” et en les ouvrant à tous les adhérents.** Et en redonnant aux AG un caractère décisif dans les orientations et les prises de position de l’association dans le débat public.

Par ailleurs, les administrateurs seront associés de manière plus étroite à la préparation et à l’animation de ces temps d’échanges. Et la production des comptes-rendus et autres supports pour poursuivre les échanges devra être optimisée.

### **> “LES JOURNÉES NATIONALES DES PROFESSIONNELS DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL URBAIN”**

Ces “Journées nationales” permettent de proposer aux professionnels des échanges de pratiques et une réflexion commune sur les enjeux d’actualité des politiques publiques sur lesquelles nous sommes impliqués.

Elles font l’objet d’actes qui permettent également de faire connaître et de valoriser ces travaux.

**Les travaux des années qui viennent pourront être utilement consacrées à la mise en œuvre et à l’évolution de la Politique de la Ville issue de la réforme.**

## > LES GROUPES DE TRAVAIL NATIONAUX

**Quant aux chantiers, qui avaient été pensés ces dernières années comme un mode de travail autour d'une problématique, ils ont évolué de manière très hétérogène.** Là où le groupe qui travaille sur la prévention et la lutte contre les discriminations correspond bien à un chantier (un comité de pilotage, un programme de travail, des professionnels engagés au titre de l'IRDSU...) les autres ont évolué vers des plateformes partenariales ou n'ont plus de projet particulier. Et dans le même temps de nouveaux groupes se formaient, par exemple autour des avenants expérimentaux ou de l'observation.

**On voit que ce n'est pas un, mais plusieurs modes de travail qui doivent être proposés, selon des méthodes ou des calendriers adaptés. Et avec un travail plus poussé sur les moyens à mobiliser et/ou à trouver.**

## > LES GROUPES DE SUIVI

En complément aux groupes pérennes, l'**IRDSU anime régulièrement des groupes - par réunions physiques ou listes mail - pour faire circuler l'information voire produire des "points de vue" des professionnels.** Cela a par exemple été fait sur les avenants CUCS, les ZSP, les délégués du Préfet, les Contrats de Ville en préfiguration ...

Ces groupes, composés et animés en fonction de l'actualité et des enjeux pourront être démultipliés.

## > LES PLATEFORMES PARTENARIALES

**Et de la même manière, la coopération avec d'autres structures permet non seulement de mutualiser les moyens mais aussi d'ouvrir les réflexions, de développer des stratégies d'alliance et de démultiplier notre capacité à faire passer nos idées.**

**L'IRDSU est actuellement impliqué dans 4 projets avec d'autres partenaires :**

- La "Plateforme des métiers du développement territorial"
- Le "Collectif Pouvoir d'Agir"
- Le "Séminaire pour la Promotion de l'Intervention Sociale Communautaire"
- Le projet "En associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir"

Le suivi et l'évaluation continue de ces projets doivent permettre chaque année d'ajuster cet engagement, et **aussi d'envisager de nouveaux projets.**

## => LES INSTANCES ET GROUPES DE TRAVAIL EN 2014

---

- 4 ou 5 “Ateliers du CA” sur des thématiques d’actualité ou des travaux de groupes de l’IRDSU, à l’occasion de réunions nationales et en invitant l’ensemble des adhérents
- Une valorisation de ces travaux dans l’espace adhérents du site internet
- 2 “Journées nationales des professionnels du DSU” cet été, autour des conditions de mise en œuvre des nouveaux Contrats de Ville
- La production et la diffusion des actes des ces “Journées nationales”
- La relance ou la création puis l’animation des “groupes de travail” inscrits dans le projet associatif de l’IRDSU, avec une attention sur la capitalisation des productions des groupes pour les adhérents ou pour le grand public
- L’animation de “groupes de suivi” ponctuels autour d’enjeux opérationnels des nouveaux Contrats de Ville, notamment autour des leçons à tirer des sites en préfigurations
- L’implication dans des plateformes partenariales inscrites au projet associatif de l’IRDSU

## 4- La capitalisation, la représentation et la contribution au débat public

**Faire connaître l'expertise produite par les collectifs de l'IRDSU auprès de tous les acteurs du développement territorial et peser dans les débats publics par la production de supports de diffusion.**

- La capitalisation
- La production de points de vue
- La participation au débat public

### > LA CAPITALISATION

**La diffusion des idées de l'IRDSU nécessite que l'effort soit poursuivi avant tout sur la capitalisation en se donnant les moyens de porter à connaissance ce qui peut être produit dans les réseaux, les groupes de travail ou de suivi et les instances nationales.**

Et c'est d'abord **un besoin de capitalisation interne**, entre les différents groupes de l'IRDSU, qui est régulièrement rappelé.

Dans un deuxième temps, ce qui est interrogé, c'est **notre capacité à produire systématiquement et dans un délai raisonnable des actes ou des comptes-rendus pour mettre au clair et valoriser la matière produite lors de toutes les rencontres organisées.**

### > LA PRODUCTION DE POINTS DE VUE

**Concernant le contenu de nos productions, l'attente est toujours celle d'une amélioration de la qualité, sur le fond et sur la forme :**

- En diversifiant les outils de communication, les supports et les modes de diffusion
- En structurant un "laboratoire d'idées" au sein de l'IRDSU, en partenariat avec des chercheurs
- En développant le soutien à des "professionnels-chercheurs", par exemple en leur confiant et en finançant des missions pour l'IRDSU
- Et en se plaçant plus clairement dans une posture de réflexion prospective et pas seulement en réaction à l'actualité politique et/ou technique
- En s'ouvrant à des expériences menées ailleurs (Europe, Outre-mer, Québec, Afrique...)

## > LA PARTICIPATION AU DÉBAT PUBLIC

**Enfin, la production de matière est inutile si l'on ne se donne pas les moyens de peser sur le débat public :**

- En améliorant notre stratégie de production (cibles, plus-value, calendrier, formats, supports ...)
- En poursuivant le travail mené avec les médias spécialisés et généralistes pour diffuser les propositions et positions de l'IRDSU
- En développant les échanges avec les autres réseaux d'acteurs et notamment les associations d'élus et de collectivités locales : (Ville & Banlieue, ADCF, AMGVF, ADF, ARF, AMF, ...)
- En entretenant nos contacts avec les institutions au niveau technique mais surtout au niveau politique

## => LA CAPITALISATION EN 2014

---

- **Le développement de supports de diffusion en interne (espace adhérents) des travaux des différents groupes de l'IRDSU**
- **La production régulière de points de vue et de "clés de lecture" des enjeux de la mise en oeuvre des Contrats de Ville**
- **La valorisation des productions de l'IRDSU, avec notamment : la synthèse de l'enquête 2013, les actes du séminaire PLCD de Villeurbanne, les travaux sur le "kit d'observation", les préconisations du groupe "ingénierie locale" animé par le SG-CIV et l'ACSé, les actes des Journées nationales 2014, les actes de la co-formation "Projet de territoire" avec le CUCS de Papeete...**
- **Le développement des échanges avec les associations d'élus, notamment en les associant à des rencontres (Atelier du CA sur l'ingénierie, Journées nationales ...)**
- **La poursuite du travail avec les médias - principalement la Gazette des communes - pour susciter et contribuer à des dossiers thématiques**

## 5- La prospective, les études et la recherche

**Enrichir l'expertise de l'IRDSU par des travaux d'étude auprès de la communauté professionnelle et par des échanges avec le monde de la recherche. Contribuer aux travaux des chercheurs.**

- Les enquêtes et études
- L'accueil de professionnels/chercheurs et d'étudiants
- Le suivi et la valorisation des travaux des plateformes partenariales
- Le partenariat avec des experts

### > LES ENQUÊTES ET ÉTUDES

**Les enquêtes thématiques annuelles** permettent de compléter les travaux de l'IRDSU en rassemblant et en analysant les points de vue de la communauté professionnelle. De plus, leur présentation officielle à nos partenaires institutionnels lors d'une rencontre avec les réseaux permet de valoriser l'IRDSU et de contribuer au débat public.

**Des enquêtes plus ponctuelles - partenariales ou en propre** - pourront également être développées en s'appuyant sur les outils coopératifs du nouveau site. Elles permettent à la fois de recueillir l'avis des professionnels mais aussi de les sensibiliser à des questions qui nous paraissent stratégiques.

Enfin, nous pourrons également refaire appel à **des prestataires extérieurs pour des études plus poussées**.

### > L'ACCUEIL DE PROFESSIONNELS/CHERCHEURS ET D'ÉTUDIANTS

L'IRDSU peut également **développer son expertise sur ses thèmes de travail** en s'appuyant sur des étudiants en stage et des professionnels/chercheurs.

### > LE SUIVI ET LA VALORISATION DES TRAVAUX DES PLATEFORMES

L'expertise pourra également se développer en **s'appuyant sur la matière produite dans le cadre des plateformes partenariales** qui mènent des études ou des recherches-action : Collectif Pouvoir d'Agir, Séminaire pour l'intervention Sociale Communautaire, projet "Avec les parents ...".

L'IRDSU s'attache alors à veiller à **la capitalisation de ces travaux et à leur valorisation** dans

nos propres projets.

#### > LE PARTENARIAT AVEC DES EXPERTS

Enfin, les échanges avec les experts universitaires qui s'intéressent au DSU et au développement territorial pourraient être renforcés, non seulement lors de rencontres IRDSU (AG, Journées nationales ...) mais aussi dans un travail plus "au long cours" sur des études ou des projets tutorés avec leurs étudiants.

### => LES ÉTUDES EN 2014

---

- La réalisation d'une enquête fin 2014 sur les conditions de préparation des Contrats de Ville, en y intégrant des "portraits de professionnels"
- La réalisation d'enquêtes "Flash", en s'appuyant sur le nouveau site, pour éclaircir ou illustrer une question spécifique au moment des premières mises en oeuvre opérationnelles de la réforme. Par exemple : diagnostic des pratiques participatives, "Conseils Citoyens", maison de projet, organisation commune/intercommunalité, prise en compte de la lutte contre les discriminations, architecture des Contrats de Ville, déclinaisons locales des conventions interministérielles sur le droit commun de l'Etat ...
- La valorisation des travaux produits dans le cadre des plateformes partenariales, notamment sur les travaux de la plateforme métiers de 2010 à 2013 et sur le bilan en 2014 du projet "En associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir"
- L'accueil d'un ou deux stagiaires durant l'année scolaire 2014-2015 ou approfondir un des thèmes de travail de l'IRDSU ou accompagner un groupe de professionnels

# **6- La gestion, l'organisation et les ressources humaines**

---

## **> LA RECONNAISSANCE DE L'ENGAGEMENT DES PROFESSIONNELS DANS L'IRDSU**

**C'est l'engagement et la disponibilité même modeste des uns et des autres qui donne sa légitimité à l'association et permet d'en assurer le fonctionnement.**

Lorsque l'on cumule le temps passé par chacun dans l'animation de l'IRDSU, des réseaux, des groupes de travail, on évalue la "force de frappe" à environ 13 "équivalents temps plein".

**Mais ce modèle est fragile car il dépend de la disponibilité de chacun et surtout n'est pas forcément visible ni visible, et souvent peu reconnu par les employeurs.**

Les échanges ont donc fait ressortir que le nouveau Projet Associatif devrait mieux prendre en compte cet engagement, par :

- Une meilleure identification
- Une meilleure valorisation
- Une meilleure reconnaissance institutionnelle

Cela pourra passer par une formalisation des temps d'échange et de travail, par un argumentaire en direction des employeurs, par une "labellisation" institutionnelle des temps de travail de l'IRDSU (CNFPT, ACSé...), etc.

## **> UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINTE**

**L'IRDSU est dans une bonne situation financière qui a permis, ces dernières années, de stabiliser son budget et de constituer des fonds associatifs.**

Cela a permis d'assurer un fonctionnement continu de tous les projets en s'appuyant sur une équipe permanente passée depuis 2007 de 0,5 à 3 "équivalents temps plein".

**L'IRDSU peut s'appuyer sur une équipe renforcée et réorganisée autour des trois postes existants.**

**De plus, des réaménagements de locaux permettent désormais d'accueillir des stagiaires,** par exemple d'avril à juillet 2014, avec un étudiante en "Master Communication et ESS" autour du développement de nos outils d'échanges.

**Néanmoins, cette organisation devra être revue en 2015**, au départ en retraite de Marc Valette. Un travail spécifique par rapport à cette question devra être mené par le Bureau dès 2014 pour faire des propositions au CA.

---